

This electronic version (PDF) was scanned by the International Telecommunication Union (ITU) Library & Archives Service from an original paper document in the ITU Library & Archives collections.

La présente version électronique (PDF) a été numérisée par le Service de la bibliothèque et des archives de l'Union internationale des télécommunications (UIT) à partir d'un document papier original des collections de ce service.

Esta versión electrónica (PDF) ha sido escaneada por el Servicio de Biblioteca y Archivos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) a partir de un documento impreso original de las colecciones del Servicio de Biblioteca y Archivos de la UIT.

(ITU) للاتصالات الدولي الاتحاد في والمحفوظات المكتبة قسم أجراه الضوئي بالمسح تصوير نتاج (PDF) الإلكترونية النسخة هذه والمحفوظات المكتبة قسم في المتوفرة الوثائق ضمن أصلية ورقية وثيقة من نقلاً

此电子版(PDF版本)由国际电信联盟(ITU)图书馆和档案室利用存于该处的纸质文件扫描提供。

Настоящий электронный вариант (PDF) был подготовлен в библиотечно-архивной службе Международного союза электросвязи путем сканирования исходного документа в бумажной форме из библиотечно-архивной службы МСЭ.

Rapport de la Commission de Haut Niveau chargée d'examiner la structure et le fonctionnement de l'Union internationale des télécommunications (UIT)

L'UIT DE DEMAIN: Les Défis du Changement

Genève, avril 1991



RAPPORT DE LA COMMISSION DE HAUT NIVEAU CHARGEE D'EXAMINER LA STRUCTURE ET LE FONCTIONNEMENT DE L'UNION INTERNATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS (UIT)

L'UIT DE DEMAIN:

LES DEFIS DU CHANGEMENT

A la mémoire de POUL HANSEN

Tombé malade pendant notre quatrième session, M. Hansen est décédé en mars 1991. En tant que Président du Groupe consultatif sur l'évolution de l'environnement des télécommunications et en tant que membre apprécié et perspicace de notre Commission, il nous a conduits à cerner les problèmes, il nous a poussés à les étudier, et il a voulu promouvoir le changement à l'UIT.

TABLE DES MATIERES

		<u>Page</u>
ı	Résumé	5
11	Introduction	7
111	Impact de l'évolution de l'environnement des télécommunications sur l'Union.	11
IV	Structure et fonctionnement futurs de l'Union	17
٧	Principales fonctions de l'Union	23
	a) Développement, le "Chaînon manquant", toujours et encore	23
	b) Normalisation	29
	c) Réglementation	36
	i) Radiocommunication	36
	ii) Services de télécommunication	41
VI	Amélioration de la gestion de l'Union	45
VII	Mise en oeuvre de nos recommandations	57
Ann	nexe 1 Membres de la C.H.N	59
Ann	exe 2 Résumé des conclusions du Rapport de Booz, Allen & Hamilton	61

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

I. RESUME

- 1. Le monde des télécommunications est dans une phase d'évolution rapide sur le plan de la technologie, de l'application créative à l'échelle planétaire de cette technologie et de l'infinie diversification des applications commerciales. La révolution de l'information et des télécommunications presque un cliché sous la plume des rédacteurs et des analystes est une réalité qui se reflète quotidiennement dans l'activité de l'UIT. L'Union demeure unique et irremplaçable en tant qu'organisation intergouvernementale, aussi bien dans son rôle de "moteur" de l'économie et de la société mondiales de l'information que dans la manière dont elle aborde les besoins des pays en développement et associe le secteur privé à son action en l'intégrant à la grande famille de l'UIT.
- 2. Nos recommandations visent à aider l'UIT à relever les défis de l'évolution et à continuer de jouer son rôle prééminent dans les télécommunications mondiales. Nos principales recommandations sont les suivantes:
- 3. L'UIT ne devrait pas chercher à élargir ou à modifier son mandat global, mais montrer davantage de dynamisme et jouer un rôle catalyseur plus affirmé dans les efforts qu'elle déploie pour stimuler et coordonner la coopération entre les organismes de plus en plus nombreux qui traitent des télécommunications. Elle devrait également prendre conscience de la croissance des organismes régionaux et établir avec eux des relations qui préservent le rôle primordial de l'Union tout en permettant le déploiement d'activités régionales nécessaires et complémentaires.
- 4. L'organe suprême serait toujours la Conférence de plénipotentiaires, qui continuerait de se réunir tous les quatre ans. Il devrait être appuyé par le Conseil d'administration, qu'il conviendrait de rebaptiser Conseil de l'UIT et qui jouerait un rôle plus vaste, de caractère plus stratégique.
- 5. L'essentiel des travaux de l'UIT devrait être réparti entre trois secteurs: développement, normalisation et radiocommunications. Le secteur de la normalisation devrait comprendre les travaux actuels du Comité consultatif international télégraphique et téléphonique (CCITT) et certaines activités de normalisation actuellement assurées par le Comité consultatif international des radiocommunications (CCIR). Le secteur des radiocommunications devrait englober la plupart des travaux actuels du CCIR et ceux du Comité international d'enregistrement des fréquences (IFRB) et de son secrétariat spécialisé. La répartition des responsabilités entre les secteurs de la normalisation et des radiocommunications sera constamment réexaminée et modifiée le cas échéant pour répondre à l'évolution des besoins et dans un but d'efficacité. Le secteur du développement devrait inclure les travaux actuels du Bureau de développement des télécommunications (BDT). Les fonctions spécifiques envisagées à l'origine pour le Centre pour le développement des télécommunications devraient être intégrées dans le BDT.
- 6. L'IFRB, qui se compose actuellement d'un Comité de cinq membres à temps complet, devrait être remplacé par un Comité du règlement des radiocommunications composé de neuf membres siégeant à temps partiel.
- 7. Pour chaque secteur, l'organe suprême devrait être une conférence mondiale, appuyée par des commissions d'études/groupes de travail. Les conférences mondiales devraient s'intercaler entre les Conférences de plénipotentiaires et avoir lieu à intervalles réguliers afin de promouvoir une planification plus efficace.
- 8. Pour chaque secteur, des directeurs élus devraient diriger des Bureaux au siège de l'UIT. Ils devraient également présider des organes consultatifs qui, selon les besoins du secteur, examineraient les stratégies, priorités et activités et apporteraient leur concours à la coordination des travaux et aux efforts d'adaptation déployés entre les conférences, en fonction des besoins et des circonstances.

- 9. Chaque secteur devrait avoir son propre budget, avec une ventilation claire des dépenses et des recettes pour s'assurer que toutes les dépenses sont bien consenties au secteur "utilisateur final" approprié.
- 10. En sa qualité de responsable de l'Union, le Secrétaire général est appelé à jouer un rôle clé dans la planification, la gestion et la coordination des stratégies. Il convient que ce rôle soit renforcé. Le Secrétaire général devrait être assisté par une nouvelle Unité de politique et de planification stratégiques, placée sous son autorité mais répondant aux besoins de tous les secteurs. Il est également encouragé à établir un Forum consultatif des entreprises qui lui permettrait d'engager un dialogue avec de hauts responsables du milieu des affaires.
- 11. En même temps, soutenu par des systèmes de gestion améliorés, le Secrétaire général déléguerait des responsabilités aux directeurs pour la gestion de leur budget et de leur personnel, dans des limites déterminées par des paramètres convenus. Le Comité de coordination jouerait un rôle plus collégial dans la conduite et la gestion des activités.
- 12. Il conviendrait d'apporter des améliorations spécifiques à la gestion interne du siège de l'UIT, dans le domaine des finances, du personnel et des systèmes d'information. Il s'agit essentiellement d'atteindre les objectifs suivants: améliorer la planification des stratégies et assurer une gestion plus efficace des finances, du personnel et de l'information; promouvoir, dans ce cadre amélioré, la délégation de responsabilités, une plus grande coopération entre les fonctionnaires et l'esprit d'initiative; autre aspect important: il convient d'amener le personnel à prendre davantage conscience de ses possibilités, au sein d'une organisation bien gérée.
- 13. Nos recommandations visent à encourager une plus large participation de tous ceux qui s'intéressent de près aux activités de l'UIT. L'Union est une organisation intergouvernementale dont les Membres sont des Etats représentés par des administrations. Toutefois, elle sert directement des intérêts très divers: elle a en effet pour missions de faciliter la fourniture de services aux utilisateurs finals par les exploitants, les prestataires de services et les fabricants d'équipements et d'assurer l'utilisation efficace du spectre des fréquences radioélectriques par tous les utilisateurs. Les participants qui ne sont pas Membres de l'Union contribuent de façon importante à ses travaux. Le développement de leur participation devrait être encouragé.
- 14. Nos recommandations entraîneront un supplément de dépenses, mais se traduiront aussi par des économies. Moyennant une mise en oeuvre efficace de ces recommandations, des changements dans la "culture" de l'organisation, la bonne volonté et le soutien du personnel, nous pensons que ces efforts conjugués auront un effet positif sur les finances de l'UIT et se traduiront par de meilleurs résultats. Nous ne doutons pas que le niveau de compétence et le dévouement de tous ceux qui travaillent à l'UIT permettront à l'Union de relever les défis de l'évolution.
- 15. Nos propositions concernant l'application de nos recommandations sont exposées au Chapitre VII. Il est indispensable que l'UIT entreprenne, dans les meilleurs délais, de donner suite au présent rapport et de mettre en oeuvre les recommandations qu'il contient. Le moindre retard affaiblirait l'aptitude de l'UIT à s'adapter à l'évolution rapide de l'environnement des télécommunications.

II. INTRODUCTION

- 1.1 A sa dernière Conférence de plénipotentiaires (Nice, 1989), l'UIT a décidé (Résolution N° 55) d'établir une Commission de Haut Niveau et de la charger de recommander, sur la base d'un examen approfondi de la structure et du fonctionnement de l'Union, des mesures propres à permettre à l'UIT de répondre efficacement aux défis que pose l'évolution de l'environnement des télécommunications. A sa session extraordinaire de novembre 1989, le Conseil d'administration de l'UIT (Résolution N° 990) a défini dans leurs détails les tâches incombant à la C.H.N. et a choisi 21 Etats Membres appelés à désigner des représentants qui siègeraient à la Commission.
- 1.2 Pour nous qui avons eu l'honneur d'être choisis par nos administrations comme membres de la C.H.N. (Annexe 1), ce fut une expérience difficile mais gratifiante. Il y eut des moments où nous nous sommes demandé s'il était possible de faire le travail dans les délais relativement courts qui nous étaient imposés, compte tenu notamment des autres responsabilités que chacun d'entre nous devait assumer par ailleurs. Cependant, en tant que membres d'une équipe dynamique bien soudée, nous avons réussi à terminer notre travail en temps voulu.
- 1.3 Nos cinq principales sessions de travail ont eu lieu au siège de l'UIT à Genève. A notre première session (22-26 janvier 1990), nous nous sommes concentrés sur l'organisation de nos travaux. Nous avons élu M. G. Warren (Canada) à la présidence et M. A. Boussaïd (Algérie) à la vice-présidence. Nous avons désigné comme secrétaire M. D. Schuster, du Secrétariat général.
- 1.4 A notre première session, nous avons désigné parmi nos membres les rapporteurs suivants auxquels se sont joints d'autres rapporteurs désignés lors de sessions ultérieures -, pour coordonner l'analyse de chacune des principales questions à examiner:

<u>Tâche</u> <u>Sujet</u>		Rapporteur		
1	Fonction de normalisation	M. G. Hams	(Australie)	
2	Fonction de réglementation a) Radiocommunications	M. I. Stojanovic	(Yougoslavie)	
	b) Services de télécommunication	M. M. Toutan	(France)	
3	Fonction de développement	M. S. Regüeros M.S. Pinheiro	(Colombie) (Brésil)	
4	Conférences de l'Union	M. A. Berrada	(Maroc)	
5	Secrétariat général	M. M. Dandato M. A: Boussaïd	(Zimbabwe) (Algérie)	
6	Impact de l'évolution de l'environnement des	M. P. Hansen	(Danemark)	
	télécommunications	M. J. Parapak	(Indonésie)	
7	Gestion améliorée en matière de finances et de personnel et utilisation de l'informatique	M. G. Helman	(Etats-Unis d'Amérique)	

- 1.5 A notre deuxième session (7-16 mai 1990), nous avons eu l'avantage d'entendre les exposés du Secrétaire général et des autres fonctionnaires élus de l'Union, suivis de dialogues utiles. Nos rapporteurs ont ensuite présenté leur examen intérimaire sur les six premières tâches fondé sur les contributions envoyées par les membres de la C.H.N. et d'autres correspondants depuis la première session. Après un échange de vues sur chaque tâche, nous avons dressé une liste récapitulative des questions les plus importantes qui devaient faire l'objet d'un examen détaillé au titre de chaque tâche.
- 1.6 Notre rapport intérimaire, qui contenait la liste récapitulative des questions, a été examiné par le Conseil d'administration en juin 1990. Le Secrétaire général a ensuite fait distribuer largement ce rapport, assorti d'une demande de suggestions et de commentaires, aux administrations, aux exploitations privées reconnues (EPR), aux organismes scientifiques ou industriels (OSI), aux organisations intergouvernementales et exploitants intéressés et au Conseil du personnel de l'UIT.
- 1.7 Nous avons par ailleurs expliqué les procédures que nous avons appliquées pour sélectionner le consultant que nous devions recommander. Le Conseil d'administration a approuvé notre recommandation visant à autoriser le Secrétaire général à recruter Booz, Allen & Hamilton en qualité de consultants chargés de faire des recommandations à la C.H.N. au sujet de la Tâche 7 (Gestion améliorée en matière de finances et de personnel et utilisation de l'informatique).
- 1.8 A l'invitation de M. P. Hansen et de l'Administration danoise, la C.H.N. a organisé à Copenhague, du 19 au 21 septembre 1990, une réunion informelle spéciale chargée d'examiner l'impact de l'évolution de l'environnement des télécommunications sur l'Union (Tâche 6). A notre première session, nous nous étions demandé s'il était nécessaire de prévoir une tâche séparée pour cette question générale et de désigner des co-rapporteurs étant donné que nous serions certainement amenés, dans le cadre de chacune des autres tâches, à analyser l'impact de l'évolution de l'environnement des télécommunications. A Copenhague, sous la présidence de M. Hansen, nous avons réalisé que nous avions effectivement fait preuve de sagesse.
- 1.9 L'examen général et détaillé auquel nous avons procédé au cours des trois journées de Copenhague nous a amenés à analyser le rôle de l'UIT et de ses activités spécifiques dans une vaste perspective (véritablement "de haut niveau"). C'est à Copenhague que nous avons découvert que la vision du Secrétaire général, dix mois après son entrée en fonction, rejoignait la nôtre pour l'essentiel. C'est ainsi que le dialogue constructif de Copenhague a mis en jeu des idées d'adaptation et de changement que nous avons pu examiner dans les détails et approuver à nos dernières sessions officielles.
- 1.10 A notre troisième session (19-30 novembre 1990), nous avons entendu les exposés des fonctionnaires de l'Institut européen des normes de télécommunication (ETSI), du Groupe international des usagers des télécommunications (INTUG), du Centre pour le développement des télécommunications (CTD) ainsi que du directeur exécutif de TELECOM de l'UIT, et nous avons eu avec eux un échange de vues. Guidés par nos rapporteurs, nous avons ensuite procédé à l'examen approfondi des questions au titre des Tâches 1 (Fonction de normalisation), 2 (Fonction de réglementation) et 6 (Evolution de l'environnement des télécommunications) et à un examen moins complet des questions au titre des Tâches 3 (Fonction de développement), 4 (Conférences de l'Union) et 5 (Secrétariat général). Nous avons examiné le rapport intérimaire de nos consultants au sujet de la Tâche 7 (Gestion améliorée en matière de finances et de personnel et utilisation de l'informatique). Notre second rapport intérimaire, que nous avons approuvé à notre troisième session, a été largement diffusé par le Secrétaire général.

- 1.11 Nos travaux ont ensuite progressé grâce à deux réunions informelles spéciales tenues à Genève, la première (11-12 février 1991) consacrée à la Tâche 1 (Fonction de normalisation) et la seconde (13-15 février 1991) à la Tâche 3 (Fonction de développement), pendant lesquelles nous avons bénéficié de l'expérience de M. B. Wellenius, expert principal en télécommunication de la Banque mondiale. Ces réunions spéciales ont été suivies de notre quatrième session (18 février-1er mars 1991) au cours de laquelle nous avons soumis à un examen approfondi le rapport final de nos consultants pour la Tâche 7, le rapport de nos rapporteurs au titre des Tâches 4 et 5 ainsi que nos conclusions et recommandations au sujet de l'ensemble des tâches. Notre examen des questions relatives à la gestion améliorée en matière de personnel a été facilité par notre dialogue avec le Conseil du personnel de l'UIT.
- 1.12 Au cours de notre cinquième session (18-26 avril 1991), nous avons approuvé les détails de notre Rapport final sur la base du projet de rapport distribué préalablement par notre président. M. M. Morris (Royaume-Uni) a assumé les fonctions de rapporteur général.
- 1.13 Nous avons bénéficié dans nos travaux de la pleine coopération du Secrétaire général, des autres fonctionnaires élus et de fonctionnaires de l'UIT. Nous avons recueilli un vaste éventail de commentaires et d'idées et travaillé avec un maximum de transparence. Nous sommes reconnaissants d'avoir reçu, en plus des 24 contributions écrites de membres de la C.H.N., 69 contributions écrites de 38 administrations, 12 d'autres organisations ou institutions internationales et 31 du Conseil du personnel et de certains membres du personnel. En plus des présentations verbales citées plus haut, M. J. Voge, du Ministère français des postes, des télécommunications et de l'espace, nous a fait part de ses vues sur les changements auxquels l'UIT devra faire face.
- 1.14 Nous, les 21 membres de la C.H.N., représentons un échantillon des Membres de l'UIT. Grâce à une expérience personnelle diversifiée et à une connaissance approfondie des activités de l'UIT, nous avons une bonne maîtrise des techniques modernes de gestion et de la planification de stratégies, et sommes à même de participer à l'étude des grandes questions du système des Nations Unies et du multilatéralisme. Nous sommes fiers d'être parvenus à un consensus sur des recommandations qui, si elles sont adoptées, devraient permettre à l'UIT de poursuivre son adaptation et de jouer le rôle dynamique et vital nécessaire si elle veut relever les défis des années à venir. Nous sommes convaincus que le respect mutuel et l'esprit constructif qui caractérisent notre action et animent l'ensemble de la famille de l'UIT déboucheront sur l'approbation et la mise en oeuvre en temps voulu de nos principales recommandations.
- 1.15 Nous avons essayé de viser "haut" tout en gardant les pieds sur terre. C'est dans cet esprit que nous soumettons nos recommandations pour approbation.

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

III. IMPACT DE L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT DES TELECOMMUNICATIONS SUR L'UNION

- 1.1 L'UIT, institution spécialisée des Nations Unies responsable des télécommunications internationales, est la plus ancienne des organisations intergouvernementales. Depuis 1865, elle s'est peu à peu adaptée aux mutations du secteur des télécommunications. Les 164 administrations qui en sont Membres, et le réseau beaucoup plus vaste encore qui constitue la famille de l'UIT, sont fiers que l'Union ait toujours réussi à suivre le rythme de l'évolution technologique.
- 1.2 Cependant, l'UIT ne pourra pas indéfiniment connaître la même réussite si elle ne s'adapte pas rapidement pour réagir chaque fois aux accélérations de l'évolution. La plupart des principaux acteurs dans le secteur des télécommunications, et pas seulement l'UIT, sont en train de redéfinir leurs rôles et leurs stratégies. Notre propre examen du rôle de l'UIT a confirmé qu'il est plus important que jamais que l'Union demeure le principal coordonnateur des télécommunications internationales. Mais comme elle doit jouer ce rôle clé dans la réalité et pas simplement en théorie, il lui faudra pour cela faire preuve de créativité, de dévouement et de souplesse. L'analyse et les recommandations que nous présentons constituent un pas dans cette direction.
- 1.3 Au cours de la période qui s'est écoulée depuis la Conférence administrative mondiale des radiocommunications (CAMR) de 1979 et la Conférence de plénipotentiaires de Nairobi de 1982, la famille de l'UIT a tout fait pour se maintenir à la hauteur dans un contexte d'accélération du changement et un environnement plus complexe que jamais.
- 1.4 L'analyse et les recommandations contenues dans le Rapport de la Commission Maitland de 1985 ("Le Chaînon manquant") et approuvées dans la Déclaration d'Arusha sur le développement mondial des télécommunications, ont largement contribué à rendre la communauté internationale consciente du fait que télécommunications et développement sont indissociables. Toutefois, le Centre de l'UIT pour le développement des télécommunications (CTD) n'a pas réussi à s'imposer suffisamment comme catalyseur, ainsi que le voulait la Commission Maitland, pour prendre des mesures et mobiliser des ressources en faveur du développement des télécommunications.
- 1.5 Entre Nairobi et Nice, où s'est tenue la Conférence de plénipotentiaires de 1989, il y a eu, en plus des manifestations habituelles (expositions et forums TELECOM) et du programme chargé de réunions du CCITT et du CCIR, quatre conférences administratives mondiales des radiocommunications (en six sessions) et douze conférences administratives régionales des radiocommunications (en neuf sessions). En fait, depuis le second semestre de 1988, l'UIT a connu la période la plus active de sa longue histoire, dont les faits marquants ont été la seconde session de la CAMR ORB-88, la première Conférence administrative mondiale télégraphique et téléphonique (CAMTT) depuis 1973, et enfin la Conférence de plénipotentiaires de Nice.
- 1.6 Il est apparu clairement au cours de cette période que la pratique du "consensus par épuisement" à laquelle l'UIT recourait lors de séances finales marathon serait bientôt inadéquate dans un environnement des télécommunications appelé à devenir de plus en plus complexe. En fait, le succès de la CAMTT, qui avait à charge d'explorer les zones "grises" entre les questions de réglementation techniques et les considérations commerciales, a été plus qu'incertain jusqu'à la dernière minute.
- 1.7 Au cours de la phase qui s'est achevée à Nice, l'obligation pour l'UIT d'élargir ses perspectives et de s'adapter a été formulée clairement et d'une manière équilibrée dans le rapport établi en février 1989 par le Groupe consultatif du secrétaire général sur l'évolution de l'environnement des télécommunications, présidé par M. Poul Hansen, membre de la C.H.N.

A Nice, la Conférence de plénipotentiaires a fait l'éloge, dans sa Résolution N° 14, du Rapport Hansen et a demandé à l'UIT d'analyser les incidences de l'évolution de l'environnement des télécommunications sur le rôle de l'Union et de continuer à s'adapter de manière à pouvoir relever les défis posés par l'évolution de cet environnement.

- 1.8 A Nice, le Secrétaire général sortant, M. Richard Butler, et un certain nombre de représentants d'Etats Membres ont estimé que l'impact de l'évolution de l'environnement des télécommunications exigeait l'adoption immédiate de changements structurels profonds à l'UIT. Il a été possible à Nice de parvenir à un consensus pour élever la fonction de développement de l'UIT au même niveau que ses fonctions de normalisation et de réglementation, notamment en transformant le Département de la coopération technique (DCT) du Secrétariat général en Bureau de développement des télécommunications (BDT), avec à sa tête un directeur qui serait élu à la prochaine Conférence de plénipotentiaires. Toutefois, il a été décidé que les autres changements structurels seraient fondés sur un examen de l'analyse et des recommandations de la C.H.N.
- 1.9 Quels sont les principaux changements survenus dans l'environnement des télécommunications qui ont eu d'importantes répercussions sur le rôle de l'UIT à l'aube du 21ème siècle?

2. Globalisation

- 2.1 Avec la globalisation accélérée des réseaux et services de télécommunication et avec l'apparition de nouveaux liens internationaux dans l'ensemble du secteur des télécommunications, les frontières nationales ont de moins en moins d'importance pour les télécommunications. Il deviendra de plus en plus difficile de tracer une ligne de démarcation entre la politique nationale d'un Etat Membre et sa politique internationale dans le domaine des télécommunications. C'est dans ce contexte que la Conférence de plénipotentiaires de Nice a demandé à l'UIT, dans sa Résolution N° 14, de prendre les mesures suivantes:
 - "5. aider les Membres à analyser l'incidence et les défis de l'évolution de l'environnement des télécommunications sur les structures et les politiques nationales des télécommunications et encourager les Membres à échanger des informations ou des sources d'information sur les options qui sont à leur disposition pour leur permettre d'adapter leurs politiques et leurs structures de télécommunication."

3. Rythme de l'évolution technologique

- 3.1 L'une des forces de changement les plus dynamiques est la convergence des télécommunications, de l'ordinateur, de la radiodiffusion et de l'informatique, d'où procède un nombre croissant de nouveaux services de communications intégrés et à valeur ajoutée. Elle a suscité une demande de réseaux mondiaux ouverts capables de transmettre simultanément des signaux vocaux, des données et des images vers des terminaux multifonctionnels.
- 3.2 Une rationalisation des fonctions de normalisation, de réglementation et de développement de l'UIT est nécessaire pour que l'Union puisse suivre le rythme de cette évolution. Si les mécanismes de l'Union tendent à restreindre l'utilisation de nouvelles techniques prometteuses, elle sera court-circuitée. L'analyse de l'incidence des changements sur le rôle de l'UIT et le processus d'adaptation auquel elle doit se soumettre pour faire face à des changements importants doivent s'inscrire dans un exercice permanent de planification stratégique et ne pas être entrepris à l'occasion d'examens ponctuels à quelques années d'intervalle.

3.3 Par ailleurs, le rythme de l'évolution technologique et la convergence des techniques sont tels que l'on doit restructurer les activités de l'UIT avec des objectifs précis pour chaque secteur, la transparence des coûts et des budgets, et des responsabilités clairement définies. Le personnel de l'UIT devrait avoir la possibilité de se tenir au courant, de s'enrichir régulièrement grâce à l'apport de nouveaux talents et de faire un travail d'équipe dans un esprit de collaboration horizontale dans le cadre de la structure verticale de l'UIT.

4. Economie et société de l'information

- 4.1 Les télécommunications ne sont pas simplement un secteur dynamique autonome. Ce secteur est désormais reconnu comme une technologie clé sur laquelle repose l'ensemble de l'économie et de la société mondiales de l'information, avec des répercussions très importantes sur le développement politique, économique, social et culturel. Les télécommunications ont une telle importance pour la viabilité et la compétitivité de l'économie qu'elles entrent dans des accords commerciaux bilatéraux, régionaux ou multilatéraux.
- 4.2 A l'évidence, l'UIT est appelée à jouer "un" rôle moteur en facilitant la coopération intergouvernementale pour aborder les vastes questions liées à l'économie et à la société mondiales de l'information. Cependant, on ne peut s'attendre à ce que l'Union joue "le" rôle principal puisqu'aucune organisation internationale n'est, ou ne pourrait effectivement être, dotée d'un mandat suffisamment large pour pouvoir y prétendre.
- 4.3 Ainsi qu'il ressort du débat sur l'aspect commercial des services de télécommunication dans l'Uruguay Round en cours sur les négociations commerciales multilatérales, il est difficile de tracer une ligne de partage bien nette entre les aspects techniques des télécommunications et leurs vastes répercussions sur la politique économique et commerciale. En d'autres termes, l'UIT et le GATT devront continuer de coopérer.
- 4.4 La Commission de l'ONU sur l'information, dont le rapport annuel est examiné par l'Assemblée générale des Nations Unies, est censée avoir une vue d'ensemble sur les questions relatives à l'information au sein du système des Nations Unies. Cependant, elle n'a joué aucun rôle réel d'intégration.
- 4.5 Dans le domaine du développement, l'UIT doit inscrire son action dans un réseau d'organismes financiers et de développement internationaux, régionaux et bilatéraux.
- 4.6 L'UNESCO a des responsabilités complémentaires qui consistent à faciliter la coopération et le développement international dans le domaine de la communication (c'est-à-dire, les mass médias). Cependant, son Programme international pour le développement de la communication (PIDC) a rencontré les mêmes problèmes que l'UIT, puisqu'il n'attire lui aussi que des contributions volontaires limitées face aux besoins immenses des pays en développement.
- 4.7 Dans le domaine des communications spatiales, l'action de l'UIT et celle du Comité des utilisations pacifiques de l'espace extra-atmosphérique de l'ONU sont complémentaires.
- 4.8 Les questions politiques importantes que pose la mondialisation de l'économie et de la société de l'information sont examinées par le Comité de l'OCDE sur la politique de l'information, de l'informatique et des communications ("PIIC"). Mais cette instance est réservée aux pays avancés qui en sont membres.
- 4.9 Face à ce réseau d'organisations intergouvernementales, nous avons envisagé de recommander un regroupement des mandats et des structures au niveau intergouvernemental. Cependant, force nous a été de conclure que cette solution serait inapplicable. *Nous recommandons* que l'UIT joue un rôle dominant en travaillant d'une manière coordonnée plus stratégique et d'une façon plus systématique avec d'autres organisations intergouvernementales et non gouvernementales, l'objectif étant d'adopter une approche

plus générale, au niveau international, à l'égard des vastes questions que soulève la mondialisation de l'économie et de la société de l'information. Dans cette recommandation, nous partageons la vision d'avenir qui a amené la Conférence de plénipotentiaires de Nice, à inviter l'UIT, dans sa Résolution N° 14,

- "6. à rendre son rôle de coordination des télécommunications internationales encore plus efficace:
- 6.1 En renforçant sa collaboration, sur des questions d'intérêt mutuel concernant les télécommunications, avec d'autres institutions des Nations Unies telles que l'Unesco et la CNUCED, avec des organisations internationales ayant des relations particulières avec l'ONU telles que le GATT, avec d'autres organisations multilatérales telles que l'OCDE, avec des organisations de télécommunications régionales et sous-régionales, avec les Commissions économiques régionales de l'ONU, avec les organisations régionales et sous-régionales de radiodiffusion ainsi qu'avec les principales organisations internationales non gouvernementales, les instituts et les institutions universitaires qui s'occupent de télécommunications."

5. <u>Importance croissante des organisations régionales</u>

- 5.1 Ces dernières années, nous avons vu que les organisations régionales s'occupant de questions fondamentales en matière de télécommunication telles que l'harmonisation des politiques et la planification des stratégies, le développement de l'infrastructure, la normalisation et la recherche et le développement jouaient un rôle de plus en plus important. Cet impact sur le plan régional est probablement appelé à s'intensifier. Comment affectera-t-il le rôle de l'UIT en tant que principale organisation intergouvemementale chargée d'assurer la coordination des télécommunications internationales?
- Toutes les organisations régionales estiment qu'il est dans leur intérêt que l'UIT continue de jouer un rôle dominant dans les télécommunications internationales. Cependant, pour s'acquitter de cette mission, nous recommandons que l'UIT se concentre davantage sur ses principaux secteurs d'activité, obtienne des résultats dans des délais plus serrés et travaille d'une manière coordonnée et plus stratégique avec les principales organisations régionales. Si elle ne le fait pas, l'UIT risque d'être de plus en plus mise sur la touche.
- 5.3 L'UIT coopère déjà avec un certain nombre d'organisations régionales de télécommunication qui, entre autres, facilitent la préparation à l'échelon régional des grandes activités de l'UIT. Nous recommandons que la coopération avec les organisations régionales soit améliorée. il convient également d'élargir la famille de l'UIT pour introduire des liens plus étroits avec les organismes de financement et de développement régionaux, les organisations d'usagers de télécommunications et les organisations de radiodiffusion. Ce renforcement de la coopération a été souligné dans la Résolution N° 14 adoptée à Nice.
- 5.4 Ce qui illustre peut-être le mieux les incidences croissantes de la régionalisation sur le rôle de l'UIT, ce sont les initiatives globales prises par les pays de la Communauté européenne et d'autres initiatives européennes plus larges encore en vue d'une politique commune en matière de télécommunication et l'élargissement de la CEPT et de l'ETSI visant à intégrer davantage de pays européens. A cet égard, il convient de saluer comme une initiative positive le dialogue informel ouvert à Fredericksburg (Virginie) en février 1990 afin que le CCITT/CCIR de l'UIT et les principales organisations régionales de normalisation (ETSI, U.S. T1, TTC du Japon) coopèrent plus efficacement et renforcent leurs liens avec d'autres organismes de normalisation présentant une communauté d'intérêts tels que l'ISO et la CEI. Il faut élargir ce dialogue et l'intégrer dans le processus normal de planification des activités de normalisation de l'UIT (voir Chapitre V, paragraphe 6.2).

REC 2

6. L'écart de développement

- 6.1 Grâce à l'action de l'UIT et de la Commission Maitland, on prend de plus en plus conscience du rôle de pivot que les télécommunications peuvent jouer dans tous les grands secteurs du développement. Il y a également une énorme réserve de bonne volonté parmi les membres de la famille élargie de l'UIT qui peut être mise à contribution pour permettre au secteur des télécommunications d'exploiter son potentiel.
- 6.2 En réalité, cependant, les besoins des télécommunications des pays en développement sont immenses, mais sur le plan technique et sur le plan du développement, les ressources affectées au développement des télécommunications sont limitées. Par ailleurs, les agences multilatérales ne représentent actuellement qu'environ 5% de l'investissement dans le secteur des télécommunications des pays en développement, les accords bilatéraux et commerciaux 25% et la génération interne de fonds environ 60%, c'est-à-dire la part du lion. Le Centre pour le développement des télécommunications (CTD) a rencontré un succès limité dans son effort pour mobiliser des ressources additionnelles destinées aux projets de développement. Notons ici que ces chiffres, qui ont trait à l'ensemble des pays en développement, varient d'un groupe de nations à l'autre.
- 6.3 Pour faire des télécommunications une force positive du développement plutôt qu'une cause d'élargissement des écarts, l'UIT devra accentuer son action. *Nous recommandons* que l'Union joue un rôle catalyseur mieux défini, ainsi que le prévoyait la Résolution N° 14 de Nice, en oeuvrant d'une manière coordonnée avec des organismes de financement et de développement internationaux, régionaux et bilatéraux, et en présentant aux pays en développement les différentes options politiques et structurelles susceptibles de générer des ressources plus importantes au profit du développement des télécommunications.

7. <u>La famille de l'UIT s'agrandit</u>

- 7.1 La famille de l'UIT est constituée traditionnellement d'administrations nationales des télécommunications, d'exploitations privées reconnues (EPR) et d'organismes scientifiques ou industriels (OSI). Toutefois, l'accélération de la tendance à la libéralisation, à la privatisation, à la déréglementation et à la re-réglementation observée dans la fourniture de services de télécommunications, et la création des nouveaux services intégrés et à valeur ajoutée, amènent la famille de l'UIT à s'agrandir en accueillant un grand nombre de nouveaux acteurs ayant des intérêts importants dans le secteur des télécommunications. Parmi ceux-ci figurent les exploitants commerciaux des secteurs public et privé, des usagers du secteur des affaires et d'autres groupes divers: usagers spécialisés, exploitations multilatérales et régionales de télécommunication, organisations régionales et nationales de radiodiffusion, organismes internationaux, régionaux et bilatéraux dans les domaines du développement et de la finance.
- 7.2 Ces dernières années, l'UIT a pris un bon départ en s'ouvrant davantage afin de répondre aux intérêts de ce groupe élargi. Par exemple, elle s'est tournée vers l'extérieur pour organiser des forums politiques dans le cadre des ITU TELECOM, parrainant l'ITU-COM 89 qui s'est occupé des nouveaux services de média et coopérant avec USERCOM. Cependant il convient d'améliorer la participation de ce groupe élargi à la plupart des importantes activités de l'UIT dans ce domaine.

- 7.3 L'UIT, quant à elle, est et doit rester une organisation intergouvernementale dont les Membres sont des Etats. Toutefois, elle sert directement des intérêts très divers. Les participants qui ne sont pas Membres de l'Union contribuent de façon importante à ses travaux. Leur nombre et l'intérêt qu'ils portent aux activités de l'UIT vont en augmentant. Ces participants sont répartis dans un certain nombre de groupes, ayant des droits et des obligations différents. Nous avons examiné deux questions comment encourager une plus grande participation et quelles sont les possibilités de rationnaliser cette participation.
- 7.4 La plupart de nos recommandations devraient à elles toutes contribuer à encourager une plus grande participation. Si l'UIT pour sa part s'adapte mieux aux changements et aux besoins de tous les membres de la famille de l'UIT, son attitude constituera en elle-même le plus grand des encouragements. Parmi les mesures spécifiques à recommander, il convient de citer: une plus grande clarté au niveau des responsabilités et une transparence accrue des budgets et des coûts, de manière à montrer de façon plus claire la manière dont les contributions sont dépensées; une participation des représentants des entreprises au sein du Forum consultatif des entreprises et des principaux organes consultatifs pour chacun des secteurs; à l'avenir, le maintien, dans les nouvelles conférences sectorielles, de commissions ouvertes à tous les participants aux commissions d'études.
- 7.5 Nous avons également procédé à un examen préliminaire des différentes catégories et conditions de participation. Il est certainement possible de simplifier ces arrangements. Toutefois, la question est complexe et ne peut-être réglée rapidement. Les décisions que prendront le Conseil et la Conférence de plénipotentiaires sur nos recommandations au sujet de la structure de l'UIT auront aussi des répercussions sur les décisions finales qui devront tenir compte des opinions des participants eux-mêmes. Cependant, les arrangements existants offrent une souplesse suffisante pour pouvoir admettre une grande diversité de nouveaux participants. Nous ne doutons pas que le Conseil sera en mesure de tirer parti de ces arrangements afin de répondre à court terme aux nouvelles demandes. *Nous recommandons* que le Conseil entreprenne un examen des catégories, conditions, droits et obligations des participants qui ne sont pas Membres de l'Union.
- 7.6 Nous avons reconnu l'importance des organisations intergouvernementales exploitant des systèmes à satellites qui permettent d'associer les pays aux activités de télécommunications spatiales. Toutefois, le statut actuel de ces organisations ne leur permet pas de participer à toutes les réunions. En conséquence, nous recommandons que ces organisations aient un statut analogue à celui des organisations régionales de télécommunications. A titre de solution provisoire et jusqu'à l'établissement de nouvelles règles, le Conseil pourrait, en consultant les Membres le cas échéant, approuver une résolution prévoyant d'accorder provisoirement aux organisations intergouvernementales exploitant des systèmes à satellites, aux fins de leur participation aux activités de l'UIT, le même statut que celui des organisations régionales de télécommunications.

REC 5

IV. STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT FUTURS DE L'UNION

1.1 La C.H.N. estime que l'objet de l'Union, tel qu'il est spécifié à l'article 1 de la Constitution de Nice, est suffisamment souple pour permettre à l'UIT de s'adapter à l'évolution de l'environnement des télécommunications. Ayant examiné un certain nombre de propositions relatives à d'autres arrangements institutionnels permettant à l'Union de remplir son rôle, la C.H.N. a conclu à la possibilité d'organiser l'UIT d'une manière optimale en apportant à sa structure et à son mode de fonctionnement actuels des changements limités en nombre mais significatifs.

2. Structure fédérale

- 2.1 La structure fédérale a bien servi l'UIT et ses Membres au cours des années. Cependant, pour que l'Union puisse suivre le rythme de l'évolution technologique, accroître son efficacité et faire un meilleur usage des ressources disponibles dans le cadre de cette structure, les secteurs doivent coopérer étroitement et les directeurs doivent travailler ensemble sous la direction du Secrétaire général.
- REC 7 2.2 Nous recommandons que les principales activités fonctionnelles de l'UIT soient regroupées dans les trois secteurs suivants de sa structure verticale: développement, normalisation et radiocommunications. Chaque secteur comprendrait: sa propre conférence, ouverte à tous les Membres, complétée par des commissions d'études et des groupes de travail; un directeur élu, à la tête d'un secrétariat (que nous recommandons d'appeler Bureau), et un comité ou groupe consultatif. La normalisation devrait comprendre les activités de normalisation du CCITT et quelques-unes des activités du CCIR. Les radiocommunications devraient comprendre le reste des activités du CCIR et les activités actuelles de l'IFRB; il conviendrait qu'un directeur élu dirige un Bureau consacré aux deux activités; les décisions importantes dans le domaine concernant l'IFRB devraient être prises par un Comité siégeant à temps partiel. Le développement comprendrait le Bureau de développement des télécommunications (BDT) auquel seraient intégrées des fonctions distinctes qui avaient été envisagées au départ pour le Centre pour le développement des télécommunications (CDT). On trouvera au Chapitre V une description de la structure verticale, des fonctions et des activités.
 - 2.3 Ainsi que le prévoit la Constitution de Nice, les secteurs fonctionnels doivent avoir un statut égal. Dans le système de gestion améliorée proposé par la C.H.N., il serait dévolu une plus grande responsabilité à chaque directeur, qui devrait rendre compte de l'emploi qu'il fait des ressources financières et humaines.

3. Nouvelles caractéristiques de la structure fédérale

3.1 La C.H.N. considère que cette responsabilité verticale accrue doit être équilibrée par le renforcement des mécanismes horizontaux de manière à permettre au Secrétaire général, en tant que chef de l'équipe de gestion de l'UIT, de mener à bien sa mission de gestion globale de l'Union et de coordination de toutes les activités de l'UIT. Cette tâche pourrait être facilitée de la manière suivante:

3.2 <u>Unité de politique et de planification stratégiques</u> - La Résolution N° 14 de Nice demande à l'UIT, entre autres, d'analyser l'incidence de l'évolution de l'environnement des télécommunications et les problèmes qui en découlent, et d'en tenir compte dans ses travaux afin de susciter une approche multidisciplinaire des questions de politique des télécommunications et d'aider les Membres à prendre les mesures qu'appelle cette évolution. C'est résolument tournée vers l'avenir que l'UIT doit planifier ses activités et s'efforcer d'adapter ses programmes de travail et ses orientations politiques à cette fulgurante évolution. En conséquence, *nous recommandons* qu'une Unité de politique et de planification stratégiques soit créée au Bureau du secrétaire général.

REC 8

- 3.2.1 La responsabilité globale de la politique et de la planification stratégiques incombe aux Membres, qui devraient l'assumer aux Conférences de plénipotentiaires et aux conférences sectorielles ainsi qu'en qualité de membres du Conseil d'administration. Au siège de l'UIT, la responsabilité de la politique et de la planification stratégiques appartient au Secrétaire général, qui bénéficie des conseils et de l'assistance du Comité de coordination. C'est au Secrétaire général qu'il appartient d'établir les rapports et recommandations destinés au Conseil.
- 3.2.2 L'Unité de politique et de planification stratégiques devrait déceler l'évolution des tendances dans l'environnement des télécommunications et en analyser les conséquences pour l'UIT. Sur la base de cette analyse, l'Unité élaborerait des options, des propositions et des plans à l'intention du Secrétaire général et du Comité de coordination, énonçant les objectifs de l'Union dans son ensemble et précisant les politiques, les mesures, les changements et les ajustements requis pour les atteindre. Cette Unité serait chargée d'aider à établir les priorités d'utilisation des ressources limitées, de coopérer avec les directeurs de Bureau et le département des finances dans l'établissement du budget stratégique, d'aider à élaborer un cadre cohérent de gestion des relations extérieures de l'UIT et d'aider le Secrétaire général à obtenir la plus grande efficacité possible au siège de l'UIT et dans les relations (y compris les échanges d'informations) entre le siège et les Membres. L'Unité recevrait des données de chaque secteur par l'intermédiaire du Comité de coordination et en travaillant de manière collégiale avec les centres nerveux de chaque secteur responsables de la planification stratégique et de la politique générale. *Nous recommandons* que le chef de cette Unité soit étroitement associé au Comité de coordination, dont il pourrait, par exemple, être le secrétaire.
- REC 10 3.3 Nous recommandons également que, dans l'Unité de politique et de planification stratégiques, soit instituée une fonction d'analyse opérationnelle ayant pour objet d'identifier les possibilités d'améliorations opérationnelles et d'aider le Secrétaire général et le Comité de coordination à mettre en oeuvre une structure de gestion intégrée.
 - 3.4 <u>Forums TELECOM améliorés</u> Depuis la première exposition TELECOM organisée en 1971, ces manifestations se sont diversifiées et comprennent désormais des forums et des cycles d'études sur des questions politiques, techniques et juridiques, où l'on analyse plus particulièrement les développements futurs. Les TELECOM régionales, conçues pour mettre en évidence les préoccupations régionales, sont venues s'ajouter aux TELECOM organisées tous les quatre ans à Genève; en resserrant les liens entre les Membres de l'Union, elles ont fait davantage prendre conscience de l'importance des télécommunications et des activités de l'UIT. Les expositions TELECOM spécialisées, telles que ITU-COM 89, qui était consacrée aux nouveaux médias, sont un point de rendez-vous important pour discuter des nouveaux thèmes, questions et techniques prioritaires et pour tester des idées nouvelles. En raison de la concurrence de plus en plus vive et des besoins croissants des Membres, il est nécessaire d'améliorer de façon continue la gestion et l'efficacité globale des activités TELECOM.
- REC 11 3.4.1 Nous recommandons de développer le programme TELECOM et, plus spécifiquement, nous recommandons que:
 - i) les expositions TELECOM, tout en constituant une activité distincte de l'Union, appuient les principaux objectifs de l'UIT;

- ii) ces expositions soient rentables ou, à tout le moins, n'occasionnent aucune perte. Les dépenses et les recettes doivent être clairement identifiées. Le Conseil devrait préciser les modalités d'utilisation des éventuels excédents de recettes, ou le financement des pertes;
- iii) un dialogue constructif soit établi avec les exposants en vue d'assurer le succès des expositions TELECOM;
- iv) lorsque cela sera possible, les expositions TELECOM régionales soient organisées parallèlement aux conférences régionales de développement. Les problèmes de développement seront tout à fait d'actualité dans le cadre des expositions TELECOM régionales. On favorisera ainsi la participation aux conférences et aux expositions tout en facilitant le financement des conférences proprement dites;
- v) les expositions TELECOM soient organisées par un département du Secrétariat général travaillant en collaboration avec l'Unité de politique et de planification stratégiques et autres Bureaux;
- vi) en outre, le Secrétaire général bénéficie de l'assistance d'un comité composé de représentants du siège de l'UIT et de spécialistes extérieurs impartiaux.
- Forum consultatif des entreprises Nous recommandons que le Secrétaire général crée un Forum consultatif des entreprises composé de directeurs ou de représentants de niveau équivalent pour lui faire connaître les vues du secteur privé sur l'environnement des télécommunications et sur la manière dont l'UIT pourrait déployer efficacement ses principales activités, compte tenu de l'évolution de cet environnement. Ce Forum serait certes composé à la discrétion du Secrétaire général et n'aurait qu'un statut officieux, mais il se réunirait chaque année; ses débats et ses idées seraient une importante contribution à l'Unité de politique et de planification stratégiques et aux secteurs fonctionnels de l'UIT.
- 3.6 Comité de coordination Un Comité de coordination efficace est fondamental pour le fonctionnement de l'Union. Nous recommandons que le Comité de coordination soit présidé par le Secrétaire général et comprenne également le Vice-Secrétaire général et les directeurs des trois Bureaux. Il devrait assumer les fonctions d'une équipe de gestion interne pour assurer le fonctionnement harmonieux et efficace de l'Union. Bien que des priorités doivent être établies au sein de chaque secteur fonctionnel, les questions intéressant plusieurs fonctions devront être coordonnées au sein du Comité. Le Comité de coordination gagnera en efficacité grâce à l'analyse effectuée par l'Unité de politique et de planification stratégiques et à la mise en pratique des méthodes de gestion améliorées définies au Chapitre VI.

4. Conférences de l'UIT

4.1 La Commission a examiné un certain nombre de propositions visant à faciliter une gestion plus efficace des conférences, y compris des propositions en vue de limiter la durée des déclarations des chefs de délégation, comme cela se fait dans certaines organisations internationales, et de fixer des dates limites pour la soumission des propositions. La C.H.N. a demandé au Secrétaire général d'examiner les moyens de gérer d'une manière plus efficace le temps pendant les grandes conférences. Le secrétaire général, agissant en application du numéro 85 de la Convention de Nice, pourrait au début des grandes conférences saisir les chefs de délégation de recommandations spécifiques sur la manière d'utiliser au mieux le temps disponible (y compris sur la possibilité de limiter la durée des déclarations des chefs de délégation et d'en faire distribuer les textes dans leur version intégrale).

- 4.2 La Conférence de plénipotentiaires demeure l'organe suprême de l'Union. Elle est la plus haute instance habilitée à approuver les changements de l'UIT dictés par l'évolution de l'environnement des télécommunications. Afin de permettre à l'Union de suivre le rythme de cette évolution, nous recommandons d'établir un intervalle fixe de quatre ans entre les Conférences de plénipotentiaires. Cela permettrait de raccourcir la durée des futures Conférences de plénipotentiaires et de se concentrer sur des questions de politique générale à plus long terme.
 - 4.3 Dans la structure de l'UIT on trouve, juste après la Conférence de plénipotentiaires, les conférences concernant les secteurs fonctionnels: conférences mondiales et régionales des radiocommunications, conférences mondiales de normalisation, conférences mondiales et développement, conférences administratives mondiales régionales de et des télécommunications, si elles sont nécessaires à l'avenir. Ces conférences sont examinées au Chapitre V. Pour que l'UIT puisse faire face aux impératifs d'un environnement qui évolue rapidement et pour qu'il soit possible de mieux gérer et exploiter les ressources requises pour préparer les conférences et leur fournir l'assistance nécessaire, nous recommandons d'instituer un cycle de conférences régulier de quatre ans:
 - une Conférence de plénipotentiaires;
 - deux conférences des radiocommunications séparées par un intervalle de deux ans;
 - une conférence de normalisation suivie, si le Conseil le juge nécessaire, par une seconde conférence de ce type à deux ans d'intervalle;
 - une conférence mondiale de développement, les conférences régionales de développement étant convoquées par le Conseil en fonction des besoins.
 - Le <u>public et la presse</u> s'intéressent légitimement aux principales activités de l'Union. Il est de l'intérêt de l'UlT que ses activités soient largement connues et comprises. La pratique générale de l'Organisation des Nations Unies et de ses institutions spécialisées est que les réunions intergouvernementales sont normalement ouvertes à tous. La pratique de l'UlT est plus restreinte. Il est préférable de faire en sorte que la presse soit pleinement informée en suivant les réunions et en assistant aussi aux séances d'information organisées par l'UlT plutôt que par l'intermédiaire de "contacts" officieux, incomplets et parfois orientés. Cependant les considérations qui précèdent ne s'appliquent pas également à toutes les réunions. Ainsi, certaines réunions de l'UlT ne sont pas ouvertes à tous les Membres et bon nombre de commissions d'études ne pourraient pas fonctionner de façon efficace si elles l'étaient. Le public et la presse n'auraient naturellement pas le droit de prendre la parole aux réunions.

REC 15 **Nous recommandons que:**

- i) les conférences soient normalement publiques, et que les autres réunions soient en principe privées;
- ii) les participants aux conférences et aux réunions décident eux-mêmes des exceptions éventuelles à faire pour la totalité ou une partie de la réunion considérée;
- iii) l'UIT veille à ce que la presse et les médias soient informés de ses activités.

5. Conseil

- 5.1 S'agissant du Conseil d'administration, les discussions ont porté principalement sur la nécessité d'améliorer le niveau et la portée de son analyse. *Nous recommandons* que le Conseil d'administration soit rebaptisé simplement "Conseil de l'UIT", de manière à refléter le rôle plus vaste qu'il est appelé à jouer au-delà des questions administratives.
 - 5.2 Le Conseil devrait conserver sa fonction essentielle qui consiste à agir en tant que mandataire de la Conférence de plénipotentiaires dans l'intervalle qui sépare les Conférences. Il devrait conserver son rôle de supervision en ce qui concerne la gestion et l'administration globales (en matière de finance, de personnel et d'information) de l'ensemble de l'Union, qu'il s'agisse de superviser les niveaux de ressources fixés par la Conférence de plénipotentiaires ou d'approuver le budget consolidé de l'Union. Le Conseil devrait continuer, en tant que tel, à servir de lien entre les activités de chaque secteur et la Conférence de plénipotentiaires. Grâce aux méthodes de gestion améliorées définies au Chapitre VI, et notamment à celles qui ont trait à la transparence des affectations de dépenses et au contrôle budgétaire, nous voyons la possibilité pour le Conseil de déléguer au Secrétaire général et, par son intermédiaire, aux directeurs des Bureaux, davantage de responsabilités en ce qui concerne l'administration des plafonds de ressources, des budgets et les questions administratives connexes.
- REC 17 5.3 Nous recommandons que le Conseil concentre davantage son attention sur les grandes questions politiques. Compte tenu de l'évolution de l'environnement des télécommunications, le Conseil devrait être habilité à adapter les politiques et décisions approuvées par la Conférence de plénipotentiaires dans les limites définies par la Constitution et la Convention et par les directives spécifiques établies régulièrement par les Conférences de plénipotentiaires. L'article 3 de la Convention de Nice devrait être révisé de manière à spécifier en des termes plus généraux les attributions du Conseil.

 REC 18 Nous recommandons que le Conseil examine, lors de l'adoption du budget biennal et de l'examen du plan stratégique quadriennal de l'Union (se reporter au Chapitre VI), le rapport annuel du Secrétaire général sur la politique et la stratégie de l'Union et prenne les décisions appropriées sur les questions soulevées dans ledit rapport. A cet égard, le Conseil peut envisager la création de commissions spéciales du Conseil.

6. Elections

REC 19 6.1 Nous recommandons que la Conférence de plénipotentiaires continue d'élire le Secrétaire général, le Vice-Secrétaire général, les directeurs des trois Bureaux, les membres du Comité (à temps partiel) du règlement des radiocommunications et les Membres du Conseil. Nous avons reconnu que l'UIT compte beaucoup plus de fonctionnaires élus que les autres institutions spécialisées des Nations Unies, et nous avons envisagé la possibilité d'élire uniquement le Secrétaire général, lequel une fois élu, recommanderait, après une vaste consultation, pour approbation par le Conseil, des candidats qui seraient élus aux postes du Vice-Secrétaire général et des trois directeurs de Bureaux. Nous avons également examiné la question de savoir si les trois directeurs de Bureaux et/ou les membres du Comité à temps partiel du règlement des radiocommunications devraient être élus aux conférences sectorielles plutôt qu'à la Conférence de plénipotentiaires. Toutefois, nous avons décidé de ne recommander aucun changement. Nous avons noté que le raccourcissement de l'intervalle entre les Conférences de plénipotentiaires (quatre ans) associé aux dispositions limitant le nombre de mandats des fonctionnaires élus à deux au maximum (numéros 80, 87, 107 et 123 de la Constitution de Nice), se traduirait par une réduction de la période de service maximale des fonctionnaires élus. Nous avons noté également que la Conférence de plénipotentiaires souhaitera peut-être examiner cette question.

6.2 Nous avons examiné un certain nombre de propositions formulées par les Membres de l'Union et par des administrations ainsi que les propositions contenues dans les documents de la Conférence de plénipotentiaires de Nice concernant l'élection au Conseil. Nous avons envisagé notamment la rotation de l'ensemble des Membres, ou la création d'une catégorie de Membres permanents pour certains Etats Membres, combinée à la rotation dans d'autres catégories, selon le système utilisé dans certains autres organes exécutifs des Nations Unies. Tout en admettant qu'il était souhaitable d'encourager une large participation au Conseil, nous sommes parvenus à la conclusion que chacun des nombreux systèmes proposés présente des avantages et des inconvénients mais que, tout bien considéré, le système actuel, selon lequel tous les Membres de l'UIT votent pour la totalité des sièges disponibles au Conseil, devrait être maintenu.

7. Gestion de l'Union

7.1 Secrétaire général

- 7.1.1 Le Secrétaire général est le fonctionnaire élu de plus haut rang de l'Union en vertu des responsabilités qui lui sont confiées conformément aux dispositions de l'article 4 de la Convention de Nice, à savoir la gestion directe du Secrétariat général, la gestion globale des ressources de l'Union et la coordination de toutes les activités de l'UIT. Nous partageons l'avis du Secrétaire général, selon lequel le Bureau de ce dernier devrait comprendre trois unités: politique et planification stratégiques (y compris l'analyse opérationnelle), affaires juridiques, relations extérieures et relations publiques. Le Secrétaire général devrait également être conseillé par un Forum consultatif des entreprises, ainsi qu'il est recommandé au paragraphe 3.5.
- 7.1.2 Dans le cadre de la structure de gestion intégrée envisagée par la C.H.N., le Secrétaire général conserverait l'autorité pour la gestion en matière de finances et de personnel, mais il déléguerait la responsabilité de la gestion des ressources à chaque directeur de Bureau, dans des limites appropriées convenues. Les directeurs rendraient compte au Secrétaire général et au Conseil de leur administration du budget pour leur secteur respectif. En sa qualité de Président du Comité de coordination, le Secrétaire général veillerait à la meilleure utilisation possible des ressources limitées dans les domaines présentant un chevauchement de compétences. L'établissement du budget consolidé de l'Union continuerait d'incomber au Secrétaire général, avec le concours approprié des directeurs.

7.2 <u>Vice-Secrétaire général</u>

REC 20

Nous recommandons le maintien du poste de Vice-Secrétaire général pour assister le Secrétaire général. Il serait élu par la Conférence de plénipotentiaires et, outre son rôle d'"alter ego" du Secrétaire général, ce dernier lui dévoluerait des fonctions de gestion spécifiques.

7.3 <u>Secrétariat général</u>

Le Secrétaire général est le chef du Secrétariat général, qui comprend cinq départements: personnel, finances, services communs, services d'information et TELECOM. Le Secrétariat général devrait continuer d'apporter un appui central coordonné au Secrétaire général, au Vice-Secrétaire général et aux secteurs fonctionnels de l'UIT.

V. PRINCIPALES FONCTIONS DE L'UNION

a) DEVELOPPEMENT, LE "CHAINON MANQUANT", TOUJOURS ET ENCORE

- 1.1 Après des années d'expérience, de recherche et de discussion, on reconnaît désormais d'une manière générale que les télécommunications sont un moteur essentiel du développement socio-économique, de l'économie et de la société mondiales de l'information. Le Rapport de la Commission Maitland de l'UIT publié en 1985 ("Le Chaînon manquant"), la Déclaration d'Arusha de 1985 sur le développement des télécommunications mondiales et le Rapport Hansen de 1989 ("L'Evolution de l'environnement des télécommunications"), réaffirment tous le rôle positif des télécommunications dans les efforts visant à combler l'écart de développement entre pays avancés et pays en développement et à l'intérieur des pays. C'est dans cette perspective que la C.H.N. a examiné la fonction de développement de l'UIT.
- 1.2 En réalité, le problème du développement pose un immense défi qui tient aux énormes besoins de télécommunication des pays en développement face au faible volume de ressources disponibles. Sans une mobilisation beaucoup plus importante des ressources aux plans multilatéral, bilatéral et national, les progrès technologiques réalisés dans les télécommunications risquent, si l'on n'y prend garde, de perpétuer voire d'accentuer les différences de niveau de développement.
- 1.3 La Commission Maitland et l'organisme auquel elle a donné naissance, le Centre pour le développement des télécommunications (CTD), ont sensibilisé le secteur mondial des télécommunications ainsi que les secteurs du développement et des finances à l'importance du rôle des télécommunications dans le développement. Malgré ses efforts, le CTD n'a toutefois pas pu jouer comme on l'espérait un rôle de catalyseur distinct de celui de l'ancien Département de la coopération technique de l'UIT (DCT) ou du nouveau Bureau de développement des télécommunications (BDT). Il appartiendra au BDT de mobiliser et de canaliser la bonne volonté qui existe dans la grande famille de l'UIT en ce qui concerne le développement.
- 1.4 La Conférence de plénipotentiaires de Nice a donné au développement un statut égal à celui de la normalisation et des radiocommunications. C'est ainsi qu'a été créé en 1990 le BDT, organe permanent de l'UIT à part entière, doté de ressources accrues qui doivent permettre à l'Union de mieux s'acquitter de sa double mission en tant qu'agent d'exécution du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies responsable des télécommunications.
- environ Actuellement. 5% seulement des investissements consacrés télécommunications proviennent de sources multilatérales, y compris les activités d'appui de l'UIT. Les arrangements bilatéraux et commerciaux entrent pour environ 25%. La génération interne de fonds dans les différents pays en développement constitue la part du lion, à hauteur d'environ 60%. Ces chiffres concernent l'ensemble des pays en développement; ils varient d'un groupe de pays à l'autre. Cette constatation n'efface pas pour autant la nécessité de travailler à accroître la part des fonds provenant de sources multilatérales et de convaincre les institutions multilatérales et bilatérales d'accorder un rang de priorité plus élevé aux télécommunications. Toutefois, il ne semble pas qu'il y ait actuellement une détermination suffisante pour nous porter à croire qu'une proposition tendant à établir une nouvelle institution d'investissement internationale consacrée au développement des télécommunications attirerait un volume de ressources lui permettant d'être viable.

- 1.6 En créant le BDT et en plafonnant son budget, la Conférence de plénipotentiaires de Nice a prévu une rubrique spéciale pour les pays les moins avancés. Nous reconnaissons que c'est dans ces pays, que l'"écart des télécommunications" est le plus important, d'où la nécessité de déployer des efforts exceptionnels dans le cadre de la coopération multilatérale. *Nous recommandons* que le BDT s'intéresse spécialement aux besoins des pays les moins avancés.
 - 1.7 Dans cette perspective, l'UIT a un rôle de catalyseur essentiel à jouer pour mobiliser l'assistance en faveur des pays en développement. Ce serait faire preuve d'un égocentrisme trompeur que de parler "du" rôle primordial de l'Union, mais l'UIT doit jouer "un" rôle primordial, en adoptant plus systématiquement des méthodes plus coopératives et plus stratégiques, dans sa collaboration avec d'autres organisations et institutions internationales, régionales ou bilatérales. C'est dans cet esprit que la Résolution N° 14 de Nice a invité l'UIT à:
 - "6. rendre son rôle de coordination des télécommunications internationales encore plus efficace:
 - 6.2 en consacrant encore plus d'attention aux besoins des pays en développement, notamment par la poursuite d'initiatives internationales permettant de combler le "fossé des télécommunications" entre pays développés et pays en développement;
 - en encourageant la coopération avec les principales institutions internationales, régionales et nationales de développement et d'investissement pour évaluer la disponibilité des ressources financières destinées aux télécommunications et pour déterminer comment les télécommunications peuvent bénéficier d'un rang de priorité plus élevé dans les grandes stratégies de développement de ces institutions."
 - 1.8 La Conférence de plénipotentiaires de Nice a porté le plafond de la part du budget de l'UIT consacrée au développement à 15 millions de francs suisses en 1990, plafond qui passera à 22,5 millions en 1994. Si cela représente une augmentation notable au plan de l'UIT, ces montants ne sont pas considérables par rapport aux besoins immenses des pays en développement pris individuellement ou sur une base régionale. Le BDT devra gérer ces ressources avec prudence et imagination.
 - 1.9 Une des activités essentielles de l'UIT consistera à présenter aux pays en développement une palette d'options politiques et structurelles propres à générer davantage de ressources au profit du développement des télécommunications. Reconnaître qu'il s'agit là du facteur déterminant si l'on veut combler "l'écart des télécommunications" a été un pas important franchi à la Conférence africaine de développement des télécommunications qui s'est tenue à Harare en décembre 1990.

2. Structure verticale

2.1 Pour permettre à l'Union d'assumer les responsabilités que lui confère son nouveau mandat en matière de développement, la Conférence de plénipotentiaires de Nice (article 14 de la Constitution) a établi une nouvelle structure verticale pour le secteur du développement, composée des conférences de développement (mondiales et régionales) et du Bureau de développement des télécommunications (BDT), ayant à sa tête un directeur qui sera élu par la prochaine Conférence de plénipotentiaires. L'article 14 énonce les fonctions du Bureau, en élargissant considérablement le mandat de l'ancien Département de la coopération technique (DCT) et, en intégrant, dans une large mesure, le mandat du Centre pour le développement des télécommunications (CTD). En juin 1990, le Conseil d'administration a examiné et approuvé à titre provisoire l'organigramme du BDT.

2.2 Etant donné le peu de temps qui s'est écoulé depuis la mise en oeuvre des décisions de Nice, nous préconisons le maintien de la nouvelle structure verticale, en attendant qu'on ait acquis une expérience suffisante pour procéder à une évaluation. Dans certains domaines, nous formulons des recommandations.

3. Conférences de développement

- 3.1 La Constitution de Nice a adopté des dispositions relatives à la convocation des conférences mondiales et régionales de développement, sans cependant définir avec précision leur rôle ou leurs fonctions. Nous recommandons que les conférences de développement jouent un double rôle. En premier lieu, elles devraient constituer un cadre de discussion où sont examinés des questions, projets et programmes intéressant le développement des télécommunications. En second lieu, les conférences mondiales de développement devraient donner des orientations au BDT; pour leur part, les conférences régionales de développement devraient conseiller le BDT et collaborer avec lui, de telle sorte qu'il soit tenu compte de la spécificité des différentes régions. A ce double titre, les conférences de développement devraient fixer des objectifs pour les télécommunications mondiales et régionales et établir un cadre pour l'examen des questions politiques, organisationnelles, opérationnelles, réglementaires, techniques, financières et autres. Conformément à la décision de Nice, les conférences de développement n'établiront pas d'Actes finals, ayant force juridique; les résultats de leurs travaux se concrétiseront sous forme de résolutions, décisions, recommandations, etc. Le règlement intérieur général des autres conférences de l'UIT devrait toutefois leur être appliqué.
- REC 23 3.2 Nous recommandons que les conférences de développement réunissent des représentants de haut niveau des gouvernements (y compris des responsables de la planification et du développement économique), du secteur privé, des organisations régionales de télécommunications, des institutions bilatérales et multilatérales de financement et de développement. Cela permettra l'échange constructif, entre partenaires du développement, de données d'expérience, de renseignements et d'idées, concernant le développement des télécommunications, l'objectif étant d'assurer la coordination effective des programmes, d'éviter la répétition des efforts et la dispersion des ressources. Dans les conférences régionales, il sera important d'encourager une large participation de pays Membres d'autres régions, ainsi que de représentants des organisations et institutions importantes dont les activités sont complémentaires de celles de l'UIT.
- 3.3 Nous avons examiné de manière approfondie la question des relations qui doivent s'instaurer entre les conférences de développement et le BDT. *Nous recommandons* que les conférences mondiales et régionales examinent les rapports pertinents du BDT et évaluent les activités du bureau qui relèvent de leur domaine de compétence respectif. A l'instar des conférences mondiales de normalisation, les conférences mondiales de développement devraient établir des programmes de travail et des directives afin de définir les priorités de développement et de planifier les activités du BDT, alors que les conférences régionales, pour leur part, devraient présenter des recommandations et fournir des directives au BDT. Les conférences de développement devraient inscrire à leur ordre du jour les questions de développement relatives aux autres fonctions de l'UIT. Compte tenu de la recommandation de la C.H.N. énoncée au Chapitre V (b) de dissoudre les Commissions du Plan du CCITT/CCIR, la C.H.N. estime que l'activité d'assistance technique des Commissions du Plan devrait être reprise par les conférences de développement.

- REC 25 3.4 Nous recommandons qu'il se tienne en principe une conférence mondiale et, selon les besoins, les ressources et les priorités, une conférence régionale pour chacune des régions entre deux Conférences de plénipotentiaires. Les conférences mondiales et régionales de développement devraient être financées sur le budget ordinaire de l'Union, encore qu'une partie des contributions puisse également provenir du pays hôte et de certains participants. Il importe cependant de veiller à ne pas consacrer une part trop importante des ressources du BDT au financement des conférences aux dépens d'autres activités prioritaires de développement. Il conviendra de décider avec prudence du nombre de ces conférences afin de préserver leur qualité en tenant compte des fonds disponibles. De plus, nous recommandons que les conférences régionales de développement se tiennent si possible en parallèle avec les expositions régionales TELECOM.
- 3.5 Nous avons examiné les mécanismes qui permettront de mettre en oeuvre les programmes de travail établis par les conférences de développement. Retenant la méthode qui a été appliquée avec succès aux activités du CCITT et du CCIR, nous recommandons que les conférences mondiales de développement puissent constituer des commissions et des groupes d'études du développement, qui remplaceraient notamment les Groupes autonomes spécialisés (GAS) du CCITT, chargés d'étudier des questions spécifiques intéressant les pays en développement.
- REC 28 3.6 Nous recommandons que les commissions d'études soient en nombre limité, compte tenu des ressources disponibles, et ne traitent que de sujets du plus haut intérêt. Les conférences régionales devraient aussi pouvoir établir des groupes de travail soumis aux mêmes conditions. Les commissions d'études et les groupes de travail devraient avoir des mandats spécifiques, être créés pour une période limitée et être orientés vers des projets. Le BDT devrait être chargé d'assurer leur coordination et de leur fournir l'appui nécessaire, avec, le cas échéant, le concours du Bureau des radiocommunications et du Bureau de la normalisation. Pour compléter les activités des commissions d'études et des groupes de travail, le directeur pourrait aussi créer des groupes d'action chargés de questions spécifiques. Parmi les participants, on pourrait compter des représentants des Etats Membres, des EPR et des OSI, des institutions de financement et des organisations de planification du développement.
 - 3.7 Nous avons estimé que la question du financement de la participation des pays en développement aux travaux des commissions d'études et groupes de travail et les détails des arrangements à prévoir pour le financement des activités de développement entreprises par les secteurs des radiocommunications et de la normalisation devraient faire l'objet d'un complément d'étude.
 - 3.8 Nous avons examiné plusieurs exemples possibles de commissions d'études, y compris des commissions d'études pour la politique et le financement du développement, la planification et l'exploitation des réseaux et les nouveaux services ainsi que la préparation et le suivi des conférences de développement. Le résultat des travaux des commissions d'études pourrait prendre diverses formes: publication de documents, de rapports et de manuels, formulation de politiques types que les pays pourraient appliquer, etc.

4. <u>Bureau de développement des télécommunications (BDT)</u>

4.1 Nous sommes convenus que les fonctions du BDT devraient correspondre à celles qui ont été définies dans l'article 14 de la Constitution de Nice (numéros 114 à 120), mais nous avons constaté que l'un des objectifs de l'Union décrit au numéro 16 de la Constitution en ce qui concerne les relations avec les institutions financières n'apparaissait pas dans l'énoncé des fonctions du BDT. Pour harmoniser les objectifs de l'Union avec les fonctions du BDT, nous recommandons d'ajouter la nouvelle disposition suivante (numéro 116 bis) à l'article 14:

numéro 116 bis:

"de jouer un rôle catalyseur dans la mobilisation des ressources en faveur du développement et dans la promotion de l'établissement de lignes de crédit préférentielles et favorables, d'une part en sensibilisant les autorités gouvernementales des pays en développement sur l'importance des télécommunications dans le développement de leur pays et sur les priorités qui pourraient leur être accordées et, d'autre part, en coopérant avec des organismes financiers et de développement internationaux et régionaux."

4.2 Nous considérons que le nouvel objectif de l'Union mentionné au numéro 16 devrait être élargi pour englober en termes plus généraux les besoins des pays en développement. Nous REC 30 recommandons en outre d'insérer dans le numéro 16 de la Constitution une référence aux organisations internationales de développement. Le texte proposé pourrait se lire comme suit:

numéro 16

- "i) s'emploie, avec les organismes financiers et les organismes de développement internationaux, à promouvoir l'établissement de lignes de crédit préférentielles et favorables destinées à l'élaboration de projets sociaux visant entre autres à étendre les services de télécommunications aux zones les plus isolées dans les pays."
- S'agissant de la structure du BDT, nous avons pu examiner l'organigramme du BDT 4.3 présenté par le Secrétaire général à la session de juin 1990 du Conseil d'administration. Le Conseil a accepté provisoirement les fonctions et la structure proposées pour le Bureau, à partir du noyau de personnel de l'ancien Département de la coopération technique (DCT) du Secrétariat général. L'organigramme propose en outre une structure organique pour renforcer la présence régionale de l'UIT selon les décisions prises à Nice.
- Cette structure comprend trois départements fonctionnels principaux: politiques, stratégies et programmation; activités hors siège; appui au programme, organisation et méthode. Une quatrième unité est chargée de l'évaluation. La structure hors siège du BDT comprend des bureaux régionaux pour l'Afrique, l'Amérique, l'Asie et le Pacifique et les Etats arabes.
- Nous n'avons pas examiné la structure du BDT dans l'intention de proposer des modifications étant donné que nous avons estimé ne pas disposer d'une expérience suffisante pour pouvoir formuler un jugement valable.
- REC 31 4.6 Toutefois, nous recommandons que le BDT, travaillant au sein du secteur du développement et en collaboration avec les autres secteurs de l'UIT, s'emploie à renforcer rôle de catalyseur de l'UIT en vue de stimuler le développement des télécommunications. Lorsqu'à l'avenir les Conférences de plénipotentiaires, les conférences de développement et le Conseil jugeront ses résultats, le BDT devra pouvoir prouver que les fonctions de catalyseur de l'UIT - mobilisation des ressources et fourniture d'avis aux pays en développement sur tout un éventail de politiques et de modèles de restructuration propres à générer davantage de ressources internes au profit du développement des télécommunications ont été assumées avec dynamisme et efficacité.

5. Centre pour le développement des télécommunications (CTD)

5.1 La Conférence de plénipotentiaires de Nice a chargé le Conseil d'administration de décider, à sa session de mai-juin 1991, de l'avenir du CTD. La C.H.N. reconnaît les résultats obtenus par les membres du Conseil d'orientation du CTD et par le personnel du Centre, afin de sensibiliser la communauté de l'UIT, au sens large, à l'importance du développement des télécommunications. Toutefois le CTD n'a pas pu jouer un rôle de catalyseur distinct de celui du DCT/BDT. *Nous recommandons*, en accord avec le Conseil d'orientation du CTD, et avec les consultants chargés par le Secrétaire général d'étudier les activités du BDT et du CTD, d'intégrer les fonctions envisagées à l'origine pour le CTD, dans la structure du BDT, en mettant fin à l'existence du CTD au sein du BDT. Les appels de contributions volontaires affectées au développement des télécommunications ne seront entendus que si les méthodes appliquées par le BDT sont transparentes. Les donateurs exigeront une justification précise des fonds concédés. Le BDT devra, en priorité, veiller à ce que ses méthodes soient transparentes.

6. Comité consultatif pour le développement

REC 34

- 6.1 Nous considérons que le type de Conseil d'orientation établi pour le CTD doit être maintenu et adapté au secteur du développement de l'UIT. Si le BDT doit remplir son rôle de catalyseur afin de favoriser le développement des télécommunications, y compris la mobilisation des ressources, il aura besoin d'un mécanisme similaire pour faciliter la participation extérieure.
- REC 33 6.2 Nous recommandons que le directeur du Développement établisse un Comité consultatif pour le développement, chargé de promouvoir la participation extérieure et composé de personnalités de haut niveau qui portent un intérêt particulier au développement des télécommunications et qui sont des experts dans ce domaine.
 - 6.3 Une liste non exhaustive des membres du Comité consultatif comprendrait des administrations, des organisations d'assistance bilatérale et multilatérale, des entités d'exploitation des réseaux publics et autres fournisseurs de services, des fabricants, des institutions financières d'investissement, des consultants et des associations d'usagers. *Nous recommandons* que les membres du Comité consultatif soient nommés par le directeur du Développement en consultation avec le Secrétaire général. Il serait présidé par le directeur, le Secrétaire général pouvant participer aux réunions.
 - 6.4 Comme son nom l'indique, le Comité consultatif aurait un rôle consultatif auprès du directeur du BDT et n'exercerait aucune fonction de supervision sur le BDT.
 - 6.5 Nous avons relevé que les numéros 75 et 77 de la Constitution de Nice confient au Conseil des fonctions spéciales concernant l'assistance et la coopération techniques alors qu'il n'en va pas de même dans le domaine de la normalisation ou des radiocommunications. Nous nous sommes demandé si ces fonctions spéciales étaient compatibles avec le nouveau statut du BDT qui le met sur un pied d'égalité avec les autres secteurs. *Nous recommandons* que le Conseil ait les mêmes attributions de contrôle que dans les autres secteurs. A cet égard, il conviendrait que la Conférence de plénipotentiaires réexamine les numéros 75 et 77 de la Constitution.

b) **NORMALISATION**

- 1.1 La fonction de normalisation de l'UIT fait ressortir la nécessité urgente pour l'Union de s'adapter à l'évolution de l'environnement. L'apparition d'organismes de normalisation internationaux, régionaux et nationaux, la rapidité de développement, sans précédent, de nouvelles technologies de télécommunication qui oblige la normalisation à accélérer son rythme, la convergence des systèmes d'information et des réseaux de télécommunication, et l'influence qu'ont les normes sur les marchés mondiaux et les questions commerciales, sont autant de facteurs qui plaident pour un dynamisme accru de la fonction de normalisation de l'Union. Si elle ne s'adapte pas dans ce sens, l'UIT ne sera pas en mesure de maintenir la prééminence de son rôle international.
- 1.2 La Conférence de plénipotentiaires de Nice a examiné un certain nombre de contributions visant à renforcer l'efficacité de l'UIT dans sa fonction de normalisation. Préférant toutefois ne pas recommander de modifications structurelles ou organiques spécifiques, elle a demandé à la C.H.N. de revoir la structure et le fonctionnement des organes qui accomplissent cette fonction de normalisation, à savoir le CCITT et le CCIR.
- 1.3 Nous avons commencé nos travaux par une réflexion sur l'intérêt que continue à présenter la fonction de normalisation de l'UIT. L'UIT demeure la seule organisation véritablement mondiale au sein de laquelle la plupart des gouvernements et des entreprises mondiales de télécommunication se réunissent pour se mettre d'accord sur des normes mondiales de télécommunication. L'UIT accomplit une tâche remarquable dans le domaine de la normalisation. Son rôle actif à cet égard a permis aux nations d'élaborer leur infrastructure nationale de télécommunication et d'assurer l'interconnexion de leurs réseaux dans des réseaux régionaux et mondiaux. Ceux-ci ont contribué de manière significative au développement économique et social et sont devenus la trame indispensable qui relie les peuples et les entreprises à travers le monde. Les normes mondiales ont abouti à la création de marchés mondiaux des équipements et services de télécommunication. Les progrès technologiques constants élargissent les possibilités de communication, offrant ainsi à moindre frais les installations et les services souhaités par les utilisateurs.

2. <u>Insuffisances dans la fonction de normalisation de l'UIT</u>

- 2.1 Nous nous sommes interrogés sur les aspects du processus de normalisation de l'UIT qu'il convient d'améliorer. Premièrement, les CCI doivent répondre de manière plus efficace aux priorités du secteur international des télécommunications et de la communauté des usagers. Les fabricants d'équipements, les fournisseurs de services et les usagers devraient jouer un rôle plus important dans le processus de prise de décisions et de planification stratégique de l'UIT.
- 2.2 Deuxièmement, les relations entre l'UIT et les autres organismes de normalisation doivent être mieux définies. Etant donné l'apparition d'un nombre croissant d'organisations de normalisation nationales, régionales et internationales intervenant de plus en plus activement dans les télécommunications internationales, l'UIT doit harmoniser ses activités avec ces organismes de normalisation de manière plus rationnelle, plus intégrée et plus systématique.
- 2.3 Troisièmement, il convient de décider d'améliorations fondamentales pour accélérer le processus de normalisation, perfectionner les méthodes et les procédures de travail, simplifier les structures des commissions d'études et éliminer le chevauchement des activités. Il convient aussi d'accorder plus d'attention aux fonctions de planification stratégique et de gestion et de mieux intégrer les travaux de normalisation dans les travaux correspondants réalisés à l'UIT dans le domaine des radiocommunications.
- 2.4 Enfin, les travaux de normalisation de l'UIT doivent attirer plus largement l'intérêt des pays en développement. A cette fin, il faut établir une étroite coordination avec le BDT.

3. <u>Etablissement d'un nouveau secteur de la Normalisation</u>

- 3.1 Nous estimons que les domaines d'activité actuellement couverts par les CCI devraient être confiés à deux grands secteurs de l'UIT. L'un se consacrerait à la normalisation des télécommunications, l'autre essentiellement à la gestion efficace du spectre des fréquences radioélectriques pour les radiocommunications de Terre et les radiocommunications spatiales, mais aussi à d'autres tâches connexes relevant des radiocommunications. En conséquence, la C.H.N. recommande l'établissement d'un nouveau secteur de la Normalisation à l'UIT. Les responsabilités de ce nouveau secteur devraient englober toutes les activités de normalisation actuellement assumées par le CCITT et certaines activités actuellement confiées au CCIR. Au Chapitre V c) i), nous recommandons de transférer dans un nouveau secteur des Radiocommunications les autres travaux actuellement à la charge du CCIR. La C.H.N. recommande de faire en sorte que la répartition initiale des travaux CCITT/CCIR entre le secteur de la Normalisation et le secteur des Radiocommunications repose sur la définition des rôles suivante:
 - i) Le secteur de la Normalisation sera chargé d'étudier les questions techniques, d'exploitation et de tarification et de formuler des recommandations à ce sujet en vue de la normalisation universelle des télécommunications, notamment des recommandations sur l'interconnexion des systèmes radioélectriques dans les réseaux de télécommunication publics et sur la qualité requise de ces interconnexions. Les questions techniques ou d'exploitation qui se rapportent spécifiquement aux radiocommunications conformément à la spécification ii) ci-après relèvent du secteur des radiocommunications.
 - ii) Outre la gestion du spectre et l'enregistrement (voir le Chapitre V (c) (i)), la responsabilité du secteur des Radiocommunications sera d'étudier des questions et de formuler des recommandations concernant:
 - a) l'utilisation du spectre des fréquences radioélectriques dans les radiocommunications de Terre et les radiocommunications spatiales (y compris l'orbite des satellites géostationnaires);
 - b) les caractéristiques et la qualité de fonctionnement des systèmes radioélectriques;
 - c) le fonctionnement des stations de radiocommunication;
 - d) les aspects "radiocommunication" des questions relatives à la détresse et à la sécurité.

En règle générale, ces études ne prennent pas en compte les questions d'ordre économique, mais dans les cas où elles supposent des comparaisons entre plusieurs solutions techniques, les facteurs économiques peuvent aussi être examinés.

- 3.2 Dans les attributions du secteur de la Normalisation (se reporter au paragraphe 3.1 ci-dessus), les "recommandations sur l'interconnexion des systèmes radioélectriques dans les réseaux de télécommunication publics et sur la qualité requise de ces interconnexions" couvrent plusieurs aspects concernant le réseau: caractéristiques de transmission et de qualité de fonctionnement, signalisation, formats, protocoles, architecture et concepts de service.
- 3.3 A notre demande, les deux directeurs des CCI ont établi une liste indicative sur la répartition initiale des tâches compte tenu de ces critères; cette liste est à la disposition des Membres du Conseil.
- 3.4 Nous reconnaissons que le point portant sur les "caractéristiques et la qualité de fonctionnement des systèmes radioélectriques" qui relèvera des attributions du secteur des Radiocommunications débouchera sur des recommandations qui pourront être considérées comme des normes importantes pour l'évolution des réseaux publics. Toutefois, nous estimons que pour l'heure la relation avec la gestion efficace des ressources du spectre l'emporte, tout

bien considéré, sur les considérations et les questions de réseau. De plus, nous tenons à souligner que l'UIT, en tant qu'organisation, constitue un tout et que les interactions des domaines de compétence qui existeront toujours en raison de la nature même des radiocommunications peuvent être gérées grâce à une coopération et à une coordination entre les deux secteurs.

- 3.5 L'évolution technologique rapide et constante des télécommunications pourra rendre nécessaires de nouvelles modifications des domaines de compétence à mesure que l'intégration des radiocommunications dans les réseaux publics se poursuivra avec la généralisation, par exemple, des réseaux à large bande et des communications personnelles universelles. Certaines systèmes radioélectriques qui relèvent actuellement du radiocommunications pourront être ultérieurement transférées au secteur de la Normalisation. Des modifications successives s'imposeront au fil de l'évolution technique et compte tenu de l'expérience. Il nous faudra tôt ou tard nous efforcer d'organiser les travaux de façon efficace et de minimiser la duplication des tâches et les chevauchements d'activités. L'UIT devra donc faire preuve de souplesse et disposer de mécanismes crédibles permettant de répondre rapidement à **REC 38** l'évolution de la situation. En conséquence, nous recommandons aux Membres et aux autres participants, dans les deux secteurs, de revoir la situation en permanence. Il conviendrait également que les deux Groupes consultatifs réexaminent régulièrement l'efficacité du dispositif en place, notamment pour savoir s'il convient de le modifier; enfin, les directeurs devraient, avec les Membres, veiller à ce que les problèmes soient soumis, le cas échéant, aux conférences de normalisation et aux conférences des radiocommunications qui auront alors à approuver les modifications nécessaires. Il serait très utile que les directeurs amènent les Groupes consultatifs à se consulter sur les questions importantes, surtout si une telle démarche est susceptible de déboucher sur des propositions communes pour les travaux des conférences de ces deux catégories. Les modifications plus simples pourraient être adoptées par le directeur et les rapporteurs principaux des commissions d'études, conseillés, au besoin, par les Groupes consultatifs.
- 3.6 Compte tenu des progrès importants qui continuent de jalonner l'évolution de la technologie et des possibilités de modifications progressives des domaines de compétence, nous recommandons que les attributions du secteur de la normalisation et de celui des radiocommunications soit énoncées en termes généraux, de manière à permettre des modifications ultérieures. Les termes utilisés dans la Constitution, en particulier, devraient être très généraux, tandis que les dispositions pertinentes de la Convention devraient laisser la marge de manoeuvre nécessaire.

4. Structure verticale

- REC 40 4.1 Nous recommandons que la structure verticale du secteur de la normalisation comprenne trois niveaux: une conférence mondiale de normalisation des télécommunications appuyée par les commissions d'études, un groupe consultatif pour la normalisation et un bureau de la normalisation dirigé par un directeur appuyant les travaux des commissions d'études.
- 4.2 La conférence mondiale de normalisation des télécommunications aurait un rôle analogue à celui d'une assemblée plénière, tel qu'il est décrit dans l'article 17 de la Convention de Nice, modifié de manière à tenir compte du succès de la procédure accélérée d'approbation des Recommandations en dehors des assemblées plénières. *Nous recommandons* que les conférences de normalisation aient lieu tous les quatre ans, le Conseil ayant la possibilité de convoquer une conférence supplémentaire, à un intervalle de deux ans pendant un cycle de quatre ans, au cas où des questions de normalisation importantes se poseraient.

- REC 42 4.3 Nous recommandons la création d'un Groupe consultatif pour la normalisation, qui aurait principalement pour tâche d'étudier les priorités et les stratégies à mettre en oeuvre dans le cadre des activités de normalisation de l'Union, d'examiner les progrès accomplis dans l'exécution du programme de travail du secteur de la Normalisation et de favoriser la coopération et la coordination avec d'autres organes de normalisation ainsi qu'avec les secteurs des radiocommunications et du développement. Seraient membres de ce Groupe le directeur de la normalisation, de hauts responsables des administrations, des EPR et des OSI et les rapporteurs principaux des commissions d'études, mais les réunions seraient ouvertes à toutes les administrations. Le Groupe n'aurait pas d'autre autorité officielle que celle dont seraient investis le directeur et les rapporteurs principaux des commissions d'études. Toutefois, on prévoit qu'en raison de la qualité et du statut de ses membres dans leurs organisations respectives, ses vues seraient respectées. Le Groupe se réunirait selon les besoins, mais au moins une fois par an.
 - Le directeur de la normalisation serait élu par la Conférence de plénipotentiaires. Le bureau et les commissions d'études correspondraient à l'actuel secrétariat du CCITT et aux commissions d'études et fonctionneraient de manière analogue.

5. Amélioration des méthodes de travail

- 5.1 Les récentes assemblées plénières du CCITT et du CCIR ont mis en oeuvre d'importantes améliorations en vue d'accélérer le processus de normalisation, de rationnaliser les méthodes et les procédures de travail, de simplifier les structures des commissions d'études et d'éliminer le chevauchement des fonctions. Compte tenu des progrès déjà réalisés dans ces domaines et des nouveaux changements actuellement examinés par les Groupes ad hoc de restructuration constitués dans les deux organes permanents, nous sommes convaincus que le processus de réexamen interne engagé par le CCIR et par le CCITT aboutira à de nouvelles améliorations de nature à accélérer l'élaboration des normes.
- 5.2 Nous avons recommandé dans le Chapitre IV du présent rapport d'établir une Unité de politique et de planification stratégiques pour permettre à l'UIT de répondre efficacement aux défis que lui pose l'évolution de l'environnement des télécommunications et d'utiliser au mieux les ressources dont elle dispose. Un processus de planification propre à la fonction de normalisation contribuerait de manière importante à la planification stratégique. Etant donné l'adoption récente de la procédure accélérée pour l'approbation des Recommandations, les futures conférences mondiales de normalisation passeront moins de temps à approuver les Recommandations. C'est REC 43 pourquoi nous recommandons qu'à l'avenir les conférences consacrent beaucoup plus de temps aux questions de politique, à la planification stratégique, à l'établissement de l'ordre de priorité et aux programmes de travail. Etant donné que les conférences de normalisation définiront des orientations stratégiques à des intervalles de quatre et éventuellement de deux ans, il sera également nécessaire que la planification stratégique soit conduite de manière ininterrompue. Nous recommandons en conséquence que les programmes de travail approuvés par la conférence soient mis à jour chaque année par le directeur de la Normalisation, avec le concours du Groupe consultatif pour la normalisation. Ces programmes de travail devraient tenir compte de l'évolution rapide des besoins de normalisation sur le marché des télécommunications et être exprimés sous une forme exploitable par les hauts responsables des Membres de l'UIT; il conviendrait d'indiquer les dates prévues d'achèvement et les principales étapes.
- Les programmes de travail élaborés de cette manière, en fonction des ressources humaines et financières disponibles, ne répondront pas toujours aux souhaits de tous les participants. Nous recommandons d'élaborer un mécanisme permettant aux participants qui le désirent de fournir à titre de contribution suffisamment de fonds et de

compétences pour faire progresser le déroulement des projets qui présentent un intérêt particulier pour eux. Une telle démarche serait considérée comme tout à fait exceptionnelle et ne devrait aucunement perturber le programme de travail. Il appartiendra aux groupes appropriés de l'UIT de définir les règles de financement et d'affectation du personnel.

La publication, la documentation et les communications avec les Membres en ce qui concerne les travaux relatifs à la normalisation constituent un autre domaine où des améliorations significatives peuvent être apportées. Nous recommandons que l'UIT se dote le plus rapidement possible d'un système électronique généralisé d'enregistrement et d'échange d'informations. Nous approuvons la recommandation du consultant formulée dans le Chapitre V, tendant à ce que l'échange d'informations, y compris la poursuite du développement du système TIES, figure parmi les huit projets à réaliser en priorité dans le domaine des services d'information. Egalement attentifs aux travaux que mène actuellement le CCITT sur l'enregistrement et l'échange électroniques d'informations, nous avons pris acte de la coopération qui s'est établie avec d'autres organisations internationales et le département des services d'information de l'UIT. Nous recommandons que ces travaux soient poursuivis activement en vue de la réalisation de progrès importants d'ici la fin de 1991. Nous reconnaissons que des documents sur support papier resteront nécessaires et que l'approbation progressive des Recommandations au titre de la procédure accélérée exigera de publier les Recommandations sous forme de fascicules et non plus sous la forme habituelle (Livres rouge, bleu, etc.). Nous prenons acte des travaux pertinents que mène actuellement le CCITT en vue de mettre au point une présentation propre à faciliter l'utilisation de la documentation. Nous appuyons en outre la recommandation du consultant tendant à créer un service des ventes, de la commercialisation et de la distribution au sein du Secrétariat général. Nous estimons que la création d'un tel service est utile, non seulement pour stimuler la croissance de marchés rentables, mais aussi pour assurer une juste fixation des prix des documents, aussi bien sur support papier que sur support électronique.

6. Coopération avec les autres organisations de normalisation

- 6.1 Les relations entre l'UIT et les autres organisations de normalisation sont, comme on l'a dit plus haut, un autre domaine important où l'UIT doit renforcer ses activités si elle veut maintenir sa primauté dans la normalisation mondiale. *Nous recommandons* que l'UIT établisse, dès le début des nouveaux projets, un cadre global dans lequel les organisations internationales, régionales et nationales puissent travailler.
 - 6.2 Nous approuvons la coordination officieuse qui se développe à la suite de récentes réunions entre l'ETSI, l'ANSI (T1) et TTC (Japon). Les représentants de l'UIT devraient être encouragés à collaborer avec ces organisations et d'autres afin de faciliter, si nécessaire, la compréhension des programmes de travail et des efforts de coopération.
 - 6.3 Cependant, nous recommandons de veiller à ce que les Membres de l'UIT, qui ne font pas partie des organisations régionales de normalisation, soient bien tenus au courant. L'UIT doit continuer à organiser des réunions pour permettre à ces pays de prendre part au processus d'élaboration des normes. Il ne faut pas l'oublier, notamment lorsqu'on envisage de coopérer avec des organisations régionales de normalisation.
 - 6.4 Nous savons que les CCI ont établi une collaboration avec l'ISO et la CEI. Le passage des réseaux de télécommunication à l'exploitation numérique élargit les relations avec ces organes. Il convient d'en tenir compte dans la constitution des commissions d'études du nouveau secteur de la Normalisation.
 - 6.5 Dans tous les cas, les consultations et la coordination des programmes de travail seront facilités si l'UIT, comme on l'a indiqué plus haut, adopte un processus de planification plus strict et plus efficace.

7. Participation des pays en développement aux activités de normalisation de l'UIT

- 7.1 Il est de toute première importance que la fonction de normalisation soit mieux adaptée aux intérêts des pays en développement. La participation de ces pays et leur rôle dans les activités de normalisation doivent être renforcés. Actuellement, les pays en développement disposent d'un nombre d'experts trop restreint et de ressources budgétaires trop limitées pour pouvoir participer largement aux activités de normalisation internationales.
- Leur participation devrait être à la mesure de leurs besoins et de leurs intérêts propres. Tous les pays, et en particulier les pays en développement, devraient faire preuve de discernement lorsqu'ils choisissent le domaine particulier des activités de normalisation REC 49 auxquelles ils vont participer. Nous recommandons que le Bureau de normalisation étudie en priorité cette question des choix. On pourrait, par exemple, identifier et regrouper les questions faisant l'objet d'études approfondies qui pourraient particulièrement intéresser les pays en développement. De cette manière, la participation de ces pays pourrait être mieux orientée. Les réunions où des questions spécifiques sont susceptibles d'être abordées devraient être annoncées longtemps à l'avance. Par ailleurs, nous nous félicitons de ce que le Bureau de normalisation joigne maintenant des notes explicatives aux nouvelles Recommandations. Nombre de celles-ci sont si complexes qu'elles sont difficilement compréhensibles pour des personnes extérieures aux commissions d'études.
 - 7.3 On pourrait aussi renforcer la participation en abandonnant le cycle de quatre ans pour l'approbation des Recommandations, ce qui se traduit par un volume considérable de documents à diffuser immédiatement avant les assemblées plénières. Le rythme plus régulier d'élaboration de projets de Recommandations aux termes des nouvelles procédures d'approbation accélérée permettra de mieux utiliser les compétences et de laisser davantage de temps pour l'examen et la compréhension des différentes Recommandations.
- Les pays en développement devraient spécialement axer leur participation sur l'élaboration de normes détaillées en vue de l'extension de leurs infrastructures de télécommunication de base. En conséquence, nous recommandons que les activités REC 50 actuellement menées par les GAS soient confiées au BDT, l'assistance technique étant fournie en consultation avec le Bureau de la normalisation et le Bureau des radiocommunications.
 - Un autre secteur de la normalisation, qui devrait présenter un intérêt tout particulier pour les pays en développement, est la mise au point de normes de réseaux perfectionnés pour la fourniture de services de télécommunication dans les centres économiques vitaux de ces pays, afin que ceux-ci puissent participer de façon constructive à l'activité économique mondiale et répondre aux besoins des entreprises mondiales.
- REC 51 7.6 Nous recommandons que le BDT prenne une responsabilité accrue dans le financement de la participation des pays en développement aux travaux de normalisation. Les fonds réservés à cette fin devraient être en rapport avec la priorité attribuée par le BDT à l'importance et au rôle des normes dans le domaine du développement. Nous recommandons REC 52 en outre que le Bureau de la normalisation fournisse une assistance technique au BDT pour aider celui-ci à s'acquitter de cette fonction. Il convient, toutefois, de reconnaître qu'il ne s'agit pas là du rôle essentiel du Bureau de la normalisation. Ses ressources sont limitées et il doit faire face à de grandes difficultés pour répondre à la demande mondiale en matière de normes.
- REC 53 7.7 Nous recommandons de dissoudre les Commissions du plan. La base de données concernant le réseau de télécommunication international devrait être reprise, le cas échéant, par le Bureau de la normalisation en coopération avec le BDT. Un mécanisme efficace propre à faciliter la compréhension des plans de normalisation consisterait à inscrire à l'ordre du jour des conférences mondiales et régionales de développement des questions traitant des progrès réalisés dans les activités de normalisation de base et les

activités de normalisation de pointe, ainsi qu'à organiser des sessions techniques sur les développements les plus récents. L'UIT pourrait aussi convoquer ou coparrainer des séminaires ou réunions spéciales pour examiner les questions de normalisation intéressant particulièrement les pays en développement.

8. Rôle du secteur privé

8.1 La Constitution et la Convention de l'UIT contiennent des dispositions qui permettent la participation de l'industrie privée et des exploitants de réseaux privés au processus de normalisation. Cette participation, déjà importante, se développe constamment. Le rôle du secteur privé dans les activites de normalisation sera élargi par notre recommandation (paragraphe 4.3 ci-dessus) grâce à la désignation de hauts responsables d'entreprises des télécommunications du secteur privé parmi les membres du Groupe consultatif pour la normalisation. Les représentants des EPR et des OSI pourront ainsi apporter leur contribution à la planification stratégique du secteur de la normalisation. Ils pourront aussi faire connaître leurs besoins et leurs opinions au sujet des priorités à définir. Enfin, nous recommandons que les Membres encouragent la participation du secteur privé dans les instances nationales qui coordonnent les travaux pour l'UIT et dans les délégations assistant aux réunions et conférences pertinentes de l'UIT.

9. Participation de la communauté internationale des usagers

9.1 Les entreprises commerciales sont de plus en plus tributaires de leurs services de télécommunication. Elles devraient intervenir davantage dans l'établissement des priorités dans le cadre du processus de normalisation de l'UIT. Les organisations internationales d'usagers peuvent participer et participent en fait aux travaux de normalisation de l'UIT à titre consultatif. Il conviendra de les encourager à participer davantage à ces activités. Les exploitants de réseau, les fournisseurs de service et les fabricants cherchent tous à répondre aux besoins des usagers, qu'ils consultent de plus en plus souvent. Un grand nombre d'administrations Membres de l'UIT consultent les usagers et d'autres groupes pour définir les positions nationales et cette approche doit être encouragée en particulier en ce qui concerne les intérêts des petits utilisateurs finals et notamment des clients considérés individuellement. Le processus de planification améliorée de la normalisation à l'UIT que nous avons commenté plus haut devrait également donner à la communauté des usagers la possibilité de faire connaître ses vues sur les types de normes à élaborer et les délais envisagés.

c) **REGLEMENTATION**

i) **RADIOCOMMUNICATION**

- 1.1 Le numéro 1010 de la Constitution de Nice définit la radiocommunication comme étant une "télécommunication réalisée à l'aide des ondes radioélectriques". Le développement rapide des systèmes radioélectriques dans l'évolution de l'environnement des télécommunications continuera à avoir de profondes répercussions sur l'utilisation du spectre.
- 1.2 Les liaisons radioélectriques jouent un rôle important dans les réseaux internationaux publics de télécommunication, mais l'utilisation du spectre des fréquences radioélectriques offre beaucoup d'autres avantages socio-économiques sous la forme d'un certain nombre de services différents: par exemple, radionavigation, service mobile maritime et aéronautique, radiodiffusion, opérations de sécurité et de détresse, télédétection, radioamateur.
- 1.3 Le rythme de l'évolution des techniques des radiocommunications s'accélère. Des premiers émetteurs à étincelles, aux satellites et aux communications dans l'espace lointain, en passant par la radiodiffusion sur ondes courtes et les faisceaux hertziens, les limites de la technologie des radiocommunications sont constamment repoussées. Les ondes radioélectriques respectent des lois physiques et non des frontières politiques. Le spectre des fréquences radioélectriques et l'orbite des satellites géostationnaires sont des ressources communes limitées. La coopération internationale est donc indispensable non seulement pour réduire les brouillages au minimum, mais aussi pour assurer l'interconnectivité et l'interopérabilité, considérations importantes dans l'économie et la société mondiales de l'information.
- Toutefois, l'utilisation intensive des radiocommunications et le nombre croissant de leurs nouvelles applications mettent à mal les mécanismes multilatéraux de coopération. Alors que tous les pays sont confrontés à des pressions financières de plus en plus fortes, la part de ressources qui peuvent être consacrées aux institutions multilatérales telles que l'UIT n'augmente pas en proportion avec l'explosion de l'utilisation des radiocommunications. En conséquence, il convient d'établir des priorités et d'obtenir une plus grande rentabilité. La coordination multilatérale de l'utilisation des radiocommunications doit être transparente et permettre l'accès juste et équitable aux ressources de l'orbite et du spectre. Les pays en développement doivent jouer un rôle plus significatif, sinon l'écart technologique risque de se creuser. Comme dans le cas de la normalisation, si l'UIT ne s'adapte pas à ces changements, elle court le risque d'être de plus en plus marginalisée. Les grands utilisateurs du spectre pourraient alors se tourner vers d'autres instances pour coordonner leur utilisation intensive du spectre.

2. Simplification du Règlement des radiocommunications

2.1 Depuis qu'il a été adopté pour la première fois par 29 pays en 1906, le Règlement des radiocommunications de l'UIT s'est développé de façon désordonnée au cours des 85 dernières années. Il est devenu excessivement complexe et n'a pas suivi l'évolution rapide de l'environnement. Le Règlement n'est plus suffisamment adapté au rythme rapide du changement technologique et à la convergence des techniques. Reconnaissant cette réalité, la Conférence de plénipotentiaires de Nice a décidé d'établir un Groupe volontaire d'experts (GVE) chargé de formuler des recommandations en vue de simplifier le Règlement des radiocommunications et d'examiner de nouvelles méthodes d'attribution du spectre. Ces travaux ont commencé et compléteront les recommandations figurant dans le présent rapport.

2.2 Conformément aux dispositions de la Résolution N° 8 de Nice, le GVE doit, selon son calendrier, achever ses travaux avant la session de 1993 du Conseil. Cependant cette Résolution propose que les travaux concernant les articles 1 et 8 du Règlement des radiocommunications soient achevés lors de la session de 1992 du Conseil et que ceux qui concernent les procédures simplifiées soient terminés à l'échéance de 1993. Nous considérons que la simplification des procédures faciliterait beaucoup la mise en oeuvre de certaines recommandations du présent rapport; nous recommandons par conséquent au Conseil de redéfinir les priorités du GVE, de manière que la deuxième tâche (décide en outre a) 1.2 de la Résolution N° 8) soit menée à bien en premier lieu, et en tout cas, en temps utile pour être présentée à la session de 1992 du Conseil.

3. Structure verticale

- 3.1 En 1987/88, a eu lieu un réexamen partiel des activités de l'UIT dans le domaine des radiocommunications. Un Groupe d'experts de 21 pays a examiné le rôle de l'IFRB et à présenté un rapport au Conseil d'administration. Ce rapport contenait un grand nombre d'excellentes recommandations précises concernant les activités de l'IFRB dans le cadre des responsabilités qui sont les siennes aux termes de la Convention de Nairobi et du Règlement des radiocommunications. Le mandat de ce groupe n'était cependant pas aussi large que celui de la C.H.N. Ainsi, il ne recouvrait pas les activités du CCIR. De plus, au cours des trois années qu'a duré l'examen, l'environnement a constamment évolué. De même, l'automatisation a progressé considérablement. Les progrès technologiques rapides et les nouvelles applications des radiocommunications, comme, par exemple, les satellites sur orbite basse, posent d'intéressants défis à la coopération internationale et les pressions qui s'exercent au niveau de l'utilisation de ressources financières insuffisantes se sont considérablement accrues au cours des quelques dernières années.
- REC 56 3.2 Comme principe général, nous recommandons la fusion des activités de l'UIT relatives aux radiocommunications en un seul secteur. Ainsi, l'actuel IFRB et la plupart des activités de l'actuel CCIR (voir Chapitre V(b), section 3) seraient regroupés dans un nouveau secteur des Radiocommunications. Bien entendu, il faudra établir de bonnes relations et de bonnes communications de travail horizontales entre le secteur des radiocommunications et celui de la normalisation (et du développement). Cette intégration de toutes les activités de l'Union concernant les radiocommunications aurait pour avantage de réduire les risques de chevauchement et se traduirait par une plus grande efficacité. Elle favoriserait aussi une plus large participation à tous les aspects des activités de l'Union liées aux radiocommunications.
- REC 57 3.3 recommandons que ces activités de l'Union concernant radiocommunications, (à la suite des changements décrits dans le Chapitre V(b)), soient dirigées par les conférences mondiales des radiocommunications. Ces conférences regrouperont les responsabilités des actuelles conférences administratives des radiocommunications et des actuelles assemblées plénières du CCIR. En raison de l'évolution rapide de l'environnement des radiocommunications, ces conférences devraient se tenir généralement tous les deux ans. Cette périodicité sera particulièrement nécessaire pour permettre à l'UIT de combler l'écart grandissant entre le Règlement des radiocommunications et l'actuel environnement des radiocommunications.

- 3.4 Ces conférences devraient avoir deux fonctions principales: revoir et, le cas échéant, réviser le Règlement des radiocommunications sur la base d'un ordre du jour adopté par le Conseil à la suite d'une consultation et s'acquitter des fonctions actuellement assumées par les assemblées plénières du CCIR. S'agissant de cette dernière tâche et compte tenu de la nécessité de faire participer davantage les organisations non gouvernementales aux travaux de REC 58 l'UIT, les conférences comprendraient une commission ouverte à toute personne habilitée à participer aux commissions d'études des radiocommunications. La procédure d'approbation accélérée récemment adoptée pour les Recommandations du CCIR réduira le rôle qu'avait antérieurement l'assemblée plénière. En conséquence, ce rôle peut facilement être combiné avec les attributions des conférences administratives des radiocommunications. Les conférences traiteront de toutes les dispositions du Règlement des radiocommunications inscrites à leur ordre du jour, approuvé par le Conseil, et de toutes les activités actuellement menées par l'assemblée plénière du CCIR. Ces dispositions pourraient ne porter que sur un service de radiocommunication, mais les conférences devraient avoir la latitude nécessaire pour pouvoir traiter de toute disposition du Règlement des radiocommunications. Nous recommandons que chacune des conférences établisse les ordres du jour des conférences pour un cycle d'au moins quatre ans. Elles proposeraient des programmes de travail et adresseraient des recommandations au Conseil. Chaque conférence traiterait des questions techniques découlant des travaux des commissions d'études.
- 3.5 Les commissions d'études devraient fonctionner pour l'essentiel selon la méthode actuelle. Toutefois, les travaux préparatoires des conférences pourraient porter aussi bien sur des questions techniques que sur des questions de réglementation. *Nous recommandons* qu'un Comité consultatif des commissions d'études de radiocommunications soit chargé de fournir des orientations sur les travaux des commissions d'études. Il serait composé de représentants de haut niveau des administrations, des EPR, des OSI et des rapporteurs principaux des commissions d'études.

4. Comité du Règlement des radiocommunications

- 4.1 Actuellement, l'IFRB s'acquitte de ses responsabilités par le truchement d'un Comité de cinq membres siégeant à temps complet, assisté par un secrétariat permanent. La principale raison d'être d'un organe collégial tel que le Comité tient à la difficulté de confier les conclusions relatives à l'enregistrement des assignations de fréquence et l'interprétation du règlement des radiocommunications à un directeur, étant donné que ces actions peuvent affecter la souveraineté des Etats. Lorsque le Comité a été créé en 1947, il était composé de 11 experts des radiocommunications qui participaient activement à l'examen régulier des demandes présentées par les administrations en vue de faire inscrire leurs fréquences dans ce qui est maintenant le Fichier international d'enregistrement des fréquences. Toutefois, au fil des années, le Comité a fixé des règles de procédure et des critères techniques qui permettent de traiter de manière routinière la plupart des notifications des administrations. On a pu ainsi recourir de plus en plus à l'automatisation. En conséquence, le Comité entérine désormais la grande majorité des conclusions produites par le personnel du secrétariat avec l'aide de l'ordinateur. En outre, les résultats des travaux du Groupe volontaire d'experts mentionné au paragraphe 1.5 ci-dessus REC 61 faciliteront vraisemblablement beaucoup les activités du Comité. C'est pourquoi nous recommandons de remplacer le Comité permanent de cinq membres par un Comité du règlement des radiocommunications siégeant à temps partiel.
 - 4.2 Ce changement n'entraînerait pas de diminution de l'efficacité. En effet, les réunions seraient bien préparées par le directeur et son personnel. Le Comité pourrait se réunir tous les trimestres, ou moins fréquemment si cela se révèle par la suite suffisant. De plus, le personnel serait beaucoup mieux dirigé par un directeur unique que par un Comité. Par ailleurs, l'établissement d'un Comité siégeant à temps partiel permettrait d'assurer une meilleure

répartition géographique, du fait qu'il serait moins coûteux d'élargir la composition d'un Comité siégeant à temps partiel que celle d'un Comité siégeant à temps complet. Les membres d'un tel Comité élargi comprendraient mieux les besoins de toutes les administrations, en particulier de celles des pays en développement.

- REC 62 4.3 Nous recommandons que les membres du Comité siégeant à temps partiel soient élus à titre individuel sur la base de leurs qualifications conformément aux dispositions pertinentes, modifiées en tant que de besoin, de l'article 12 de la Constitution de Nice et de l'article 5 de la Convention.
- 4.4 S'agissant du nombre des membres du Comité siégeant à temps partiel, nous avons reconnu l'opposition entre les objectifs de coût-efficacité et de distribution géographique élargie.

 Après l'examen de différentes variantes, *nous recommandons* un Comité de neuf membres, ce qui représente un nombre raisonnable pour travailler efficacement. Nous avons examiné la possibilité de créer un Comité élargi, qui chargerait des groupes de membres de participer à des réunions spécifiques. Toutefois, nous pensons en définitive que cela se traduirait par une perte de cohérence et de continuité entre les réunions et c'est pourquoi *nous recommandons* que tous les membres du Comité participent aux réunions.
- REC 65 4.5 Nous recommandons que le Comité approuve les normes techniques et les règles de procédure utilisées pour l'application du Règlement des radiocommunications par le directeur et le Bureau et interprète les dispositions du Règlement des radiocommunications à cet égard. Comme indiqué précédemment, les conclusions devraient être promulguées au nom du Comité par le directeur, sur la base de ces normes et procédures approuvées. Tout réexamen d'une conclusion qui est demandée par une administration et qui ne peut être menée à bien en vertu des critères établis devrait être effectué par le Comité siégeant à temps partiel.

5. Le directeur et le Bureau

- REC 66 5.1 Nous recommandons que le nouveau Bureau des radiocommunications soit composé du directeur et du personnel chargé des commissions d'études des radiocommunications ainsi que de fonctionnaires responsables de l'administration du Règlement des radiocommunications, autrement dit, le secrétariat spécialisé de l'IFRB et une partie de l'actuel secrétariat du CCIR seraient tous les deux placés sous l'autorité du directeur qui, progressivement, mettrait en place l'organisation optimale.
 - Le directeur élu devrait diriger les travaux du nouveau Bureau des radiocommunications et assumer la fonction de secrétaire exécutif du Comité à temps partiel. Il devrait établir des projets de révision des normes techniques et des règles de procédure qu'il soumettrait à l'examen du Comité. Il devrait coordonner les travaux préparatoires techniques et réglementaires en vue des conférences des radiocommunications, en faisant en sorte que les travaux des commissions d'études et ceux du Bureau soient harmonieusement intégrés. Il communiquerait aux administrations les résultats de ces travaux préparatoires, recueillerait leurs commentaires et soumettrait ensuite un rapport de synthèse à la conférence. On réduirait ainsi au minimum l'examen et la révision des questions techniques lors de la conférence. Le directeur et le Bureau devraient continuer à fournir le type d'assistance qu'apporte actuellement l'IFRB aux administrations, comme le stipule le Règlement des radiocommunications. En fait, grâce à l'amélioration de la structure de la gestion du Bureau, le niveau et la qualité de cette assistance devraient même être supérieur à ce qu'ils sont actuellement. Les études spéciales demandées par les administrations et les rapports relatifs à ces études devraient être soumis au Comité. Le directeur sera aussi chargé de la mise à jour du Fichier international d'enregistrement des fréquences et des autres documents de service dont il est fait mention dans le Règlement des radiocommunications.

5.3 Il incombera au directeur de gérer les ressources mises à sa disposition par le Conseil et de faire rapport sur les résultats obtenus dans l'exécution du programme. Compte tenu de l'avis du Comité et du Comité de direction, le directeur devrait établir, à l'intention des conférences des radiocommunications, un plan de travail pour la période séparant deux conférences. Le directeur devrait fournir un rapport annuel au Conseil en vue de comparer le plan de travail et les résultats obtenus. Il devrait aussi s'acquitter des fonctions relatives aux commissions d'études qui sont énoncées dans l'article 22 de la Convention de Nice. Enfin, et ce n'est pas le moins important, le directeur, travaillant en étroite collaboration avec le BDT, devrait favoriser la coopération internationale dans le domaine du développement et de l'utilisation des systèmes de radiocommunication.

ii) SERVICES DE TELECOMMUNICATION

- 1.1 L'UIT cherche à promouvoir le développement efficace et généralisé des services de télécommunication. S'agissant en particulier des services internationaux, la réalisation de cet objectif repose sur les travaux effectués dans les secteurs de la normalisation et des radiocommunications qui facilitent l'interconnexion technique et opérationnelle des réseaux et des services et permettent l'utilisation cohérente et efficace du spectre des fréquences radioélectriques. Elle repose également sur les activités du secteur du développement qui tendent à satisfaire les besoins particuliers des pays en développement. Nous avons examiné le rôle que l'UIT devrait jouer à l'avenir dans le domaine de la réglementation des services.
- Pour effectuer notre analyse, nous sommes partis, bien entendu, du Règlement des télécommunications internationales (RTI) tel qu'approuvé dans les Actes finals de la Conférence administrative mondiale télégraphique et téléphonique (CAMTT) qui s'est tenue à Melbourne en 1988. Cette conférence a failli échouer devant la difficulté de parvenir à un accord tenant compte à la fois des droits souverains des gouvernements de réglementer les services de télécommunications nationales et de la réalité d'un environnement des télécommunications en mutation rapide, où la libéralisation concerne des services de télécommunication de plus en plus nombreux. Nombre de pays en développement craignaient tout particulièrement que le développement des télécommunications ne soit freiné si l'on affaiblissait le rôle des gouvernements. On est finalement parvenu à un accord sur un nombre minimal de principes généraux qui demandent "de se conformer dans toute la mesure de ce qui est réalisable aux Recommandations pertinentes du CCITT" pour "la fourniture des services internationaux des télécommunications offerts au public ainsi qu'aux moyens sous-jacents de transports internationaux pour les télécommunications utilisées pour fournir ces services". Pour les autres services, les Etats Membres peuvent conclure des "arrangements particuliers". Le cadre souple approuvé à Melbourne doit permettre le maintien d'un rôle viable pour l'UIT en facilitant la réconciliation des divers intérêts à l'échelle internationale.
- 1.3 Le développement des télécommunications internationales continuera à être marqué par des changements significatifs et constants de l'environnement, en particulier par le rythme rapide du progrès technologique, la multiplication des services offerts et des fournisseurs de services, la diversité et l'adoption de politiques nationales (et dans certains cas régionales) qui ont en général tendance à préférer la libéralisation et la concurrence. Ces changements sont interdépendants. Ainsi le progrès technologique ne favorise pas seulement le développement de nouveaux services, mais il tend à affaiblir ou à effacer les distinctions entre services, réseaux et fournisseurs de services, ainsi que les définitions et les besoins en matière de réglementation.
- 1.4 Ces changements tiennent compte également du fait que les services de télécommunication seront de plus en plus soumis aux règles qui régissent les échanges, le commerce et la concurrence. La situation de chaque pays et, par voie de conséquence, les politiques nationales, sont bien entendu différentes, mais tous les Membres de l'UIT sont concernés par l'évolution de la technologie et de la disponibilité des services. Il est dans l'intérêt des économies du monde entier que l'on s'emploie à améliorer la gamme, la qualité et le rapport coût-efficacité des services internationaux.
- 1.5 En un temps de changements aussi significatifs et aussi rapides, le cadre de la réglementation internationale devrait être suffisamment souple pour permettre et même encourager l'innovation et l'amélioration. Il ne devrait pas imposer d'obstacles inutiles qui seront appelés à être rapidement dépassés. Nous considérons que les principes généraux qui constituent le fondement du Règlement des télécommunications internationales (RTI) approuvé à la CAMTT offrent une souplesse suffisante pour l'avenir prévisible.

- REC 67 1.6 Nous recommandons que l'UIT ne prévoie pas d'organiser régulièrement des conférences administratives mondiales des télécommunications (CAMTT) car nous n'en voyons pas la nécessité. L'Unité de politique et de planification stratégiques (dont la création est recommandée dans le Chapitre IV), travaillant conjointement avec le Bureau de la normalisation, devrait constamment surveiller les mutations significatives qui pourraient exiger un réexamen du RTI. Si ces mutations font apparaître la nécessité d'un réexamen général ou de changements spécifiques, l'Unité de politique et de planification stratégiques devrait alors porter cette considération à l'attention du Secrétaire général et le Conseil pourra déterminer, d'après l'avis du Secrétaire général, quelle est la manière la plus appropriée de traiter la question. Cependant, certaines Recommandations du CCITT (en particulier celles qui relèvent de la Commission d'études III) contiennent des dispositions qui peuvent être de nature "réglementaire", par opposition aux dispositions relatives aux services et aux questions d'exploitation. Les commissions d'études compétentes devraient continuer à examiner et à simplifier toutes les Recommandations pertinentes en tenant compte du principe de souplesse adopté par la CAMTT et des objectifs soulignés ci-dessus.
 - Nous avons aussi examiné les incidences des négociations commerciales multilatérales en cours dans le cadre de l'Uruguay Round (MTN). Les services de télécommunication entrent dans le champ de l'accord général proposé sur le commerce des services (GATS). L'orientation et les objectifs fondamentaux du GATS et de l'UIT sont toutefois différents. Les efforts du premier sont principalement axés sur l'accès aux capacités de télécommunication et à leur utilisation en vue d'encourager une approche efficace, globale et libérale pour la fourniture de services et, par conséquent, de favoriser la croissance économique mondiale. Pour sa part, l'UIT met davantage l'accent sur la nécessité d'établir une infrastructure de télécommunication mondiale efficace sur le plan technique. Les approches fonctionnelles sont elles aussi différentes. L'UIT, qui ne détient aucun pouvoir d'application et qui ne dispose d'aucune procédure pour le règlement des différends, s'appuie beaucoup sur les activités concrètes et conjointes et sur de nombreux accords et arrangements détaillés et spécifiques, élaborés entre deux ou plusieurs Membres ou fournisseurs de service. Ces arrangements et ces accords facilitent l'exploitation et les changements courants. Les problèmes sont résolus entre partenaires concernés. Le GATS proposé repose quant à lui sur l'établissement de cadres et de principes généraux axés sur le commerce et, notamment, sur des procédures de règlement des différends.
 - Les règles commerciales portent en principe sur le développement des échanges de 1.8 biens et de services en général, de sorte qu'il est normal et approprié qu'elles englobent les services de télécommunication. Si les objectifs et l'approche du GATS et de l'UIT sont différents, il n'en sont pas moins complémentaires. Il y aura vraisemblablement un certain chevauchement ou des zones "grises" entre les deux, mais nous ne prévoyons pas de conflits majeurs ou fondamentaux ni d'incompatibilités. L'UIT se prépare à prendre des dispositions en vue de l'exploitation d'un éventail de plus en plus grand de réseaux, de services et de participants et à travailler avec de nouvelles organisations s'occupant de la fourniture et de l'utilisation des télécommunications. Elle évolue dans un environnement de plus en plus libéral et cherche à promouvoir l'innovation et l'efficacité avec la souplesse que nous avons décrite ci-dessus. La philosophie générale et l'esprit qui président à l'évolution de l'UIT ne sont donc pas radicalement différents de ceux qui ont inspiré le GATS. Il est entendu que le projet le plus récent d'annexe sur le commerce des services de télécommunication reconnaît le rôle de l'UIT et les besoins des pays en développement. Il n'y a en conséquence aucune raison pour que l'UIT et le GATT ne continuent pas à développer leurs activités ensemble selon des orientations compatibles.
 - 1.9 Il faudra toutefois constamment veiller à éviter l'apparition d'ensembles de réglementations incompatibles voire de différences de terminologie. A ce stade, nous ne sommes pas en mesure de formuler des recommandations spécifiques au sujet du GATS, étant donné que les négociations se poursuivent. Cependant, nous pouvons faire quelques propositions.

- 1.9.1 Nous relevons que le Secrétaire général a établi une étroite liaison avec le Secrétariat du REC 68 GATT. Nous nous en félicitons et *nous recommandons* le maintien de cette étroite collaboration.
 - 1.9.2 Nous notons que tout accord couvrant le commerce des services de télécommunication concernera d'une manière ou d'une autre ce qui par le passé était considéré comme les aspects "réglementation" des télécommunications et pourrait conduire à soumettre ces aspects à de nouveaux arrangements institutionnels. Nous avons cependant noté que l'UIT a opté pour une attitude souple dans ce domaine, évitant l'adoption de dispositions superflues et détaillées. Elle devrait donc s'attacher à éliminer tout obstacle technique inutile, incompatible avec sa mission qui est de faciliter les télécommunications.
- REC 69 1.9.3 Nous recommandons de revenir sur ces questions lorsque les négociations de l'Uruguay Round seront terminées et d'envisager à ce moment de conclure avec le GATT un accord définissant les rôles complémentaires du GATT et de l'UIT et la manière dont les deux organisations devraient collaborer.

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

VI. <u>AMELIORATION DE LA GESTION DE L'UNION</u>

- 1.1 C'est un fait établi que l'UIT continuera d'avoir à faire face à de graves contraintes au niveau des ressources, aussi bien financières qu'humaines. Elle devra relever le défi qui lui sera posé, d'en faire davantage. A cette fin, il faudra introduire de nouvelles méthodes de gestion adaptées à la mission et à l'alchimie particulières de l'UIT.
- 1.2 L'UIT, compte tenu de ses réalisations et de la qualité et du dévouement de son personnel, peut devenir un modèle de gestion dynamique au sein du système des Nations Unies. Sans cette volonté de réflexion et de renouvellement, l'UIT et son personnel ne pourront être en mesure de s'acquitter de leur tâche.
- 1.3 La Conférence de plénipotentiaires de Nice a autorisé l'UIT à engager des consultants pour aider la C.H.N. dans son travail. Sur notre recommandation, l'UIT s'est assuré les services de la société de consultants Booz, Allen et Hamilton (BAH) qu'elle a chargée d'étudier les systèmes de gestion des ressources financières et humaines et de gestion de l'information en vue de déterminer des mesures qui pourraient être prises dans ces domaines. L'objectif est d'améliorer les activités de l'Union en matière d'organisation, de productivité et d'efficacité. Le contrat a été conclu sur une base concurrentielle à la suite d'un appel d'offres.
- 1.4 Les consultants ont commencé leur étude en coopération avec la C.H.N., les fonctionnaires élus de l'UIT et le personnel, afin d'évaluer les difficultés de gestion auxquelles l'UIT se trouve confrontée dans le contexte actuel de l'évolution rapide des télécommunications. L'étude a mis le doigt sur un certain nombre de lacunes significatives dans les pratiques actuelles de gestion de l'UIT, lacunes qui entravent la capacité de l'Union à répondre efficacement aux besoins de ses "clients". Parmi celles-ci, elle a relevé des problèmes de délai dans la réalisation des travaux dans de nombreux domaines, le manque de souplesse et de transparence dans la gestion des ressources, la difficulté pour le personnel de se tenir informé sur le plan professionnel, de graves problèmes touchant au moral du personnel et la nécessité d'améliorer les communications internes et de susciter un climat de travail plus collégial au sein de l'organisation.
- 1.5 Dans la formulation de ses recommandations visant à améliorer la gestion pour permettre à l'UIT de répondre aux besoins de ses Membres avec plus d'efficacité, BAH préconise pour la gestion trois orientations fondamentales que nous approuvons:
 - i) une méthode de gestion comportant une plus grande délégation des pouvoirs et une plus grande souplesse pour permettre aux responsables et au personnel de faire preuve d'une plus grande initiative;
 - ii) une méthode mettant l'accent sur la mesure des résultats obtenus et prévoyant des incitations à réaliser de nouvelles améliorations;
 - iii) l'utilisation de méthodes modernes de gestion et une technologie moderne de l'information afin de contrôler efficacement le travail réalisé par délégation de responsabilité.
- 1.6 Si BAH n'a pu trouver aucune solution miracle à grande échelle pour résoudre les problèmes de gestion de l'Union, il n'en a pas moins identifié un certain nombre de mesures de portée restreinte qui concernent les problèmes opérationnels et qui, à elles toutes, conduiront à des améliorations notables. Les consultants ont formulé au total 40 recommandations formelles sur les systèmes de gestion des ressources financières et humaines et les systèmes d'information. Nous avons centré notre attention sur les recommandations jugées les plus importantes en raison de leur effet potentiel sur la gestion de l'UIT ou jugées les plus délicates à mettre en oeuvre. Le "Résumé synoptique" du rapport de BAH est reproduit à l'Annexe II.

1.7 Les principales conclusions auxquelles BAH est parvenu dans ses trois secteurs d'étude, et les recommandations que nous avons formulées à l'intention du Conseil sur les principales mesures à prendre pour remédier aux lacunes relevées par les consultants, sont résumées dans les paragraphes ci-après (les chiffres entre parenthèses qui suivent les recommandations correspondent à la numérotation du rapport de BAH).

2. Gestion financière

- 2.1 BAH a estimé que le système de gestion financière existant permet d'assurer de manière efficace le contrôle budgétaire et la comptabilité, moyennant un coût raisonnable. Le système ne fournit cependant pas de mécanisme efficace permettant de fixer des priorités au niveau du programme et du budget, de donner aux gestionnaires l'entière responsabilité des ressources en vue de favoriser la prise de décisions en pleine connaissance des coûts ou de fournir des informations transparentes concernant les coûts par domaine d'activité, soit à l'intention des gestionnaires de l'UIT, soit à l'intention des administrations. Pour surmonter ces difficultés, les consultants préconisent les mesures suivantes:
 - i) plus grande décentralisation de la prise de décisions, associée à une imputation précise des dépenses aux activités et à une plus grande responsabilité;
 - ii) mécanismes propres à améliorer le rapport coût-efficacité;
 - iii) modifications connexes du système de rapport financier.
- 2.2 Nos premières recommandations principales sont les suivantes: modifier la présentation et les procédures budgétaires afin d'accroître la transparence et la responsabilité des gestionnaires des différents secteurs et départements du Secrétariat général en matière de coûts, mieux déterminer la priorité des activités et donner plus de latitude pour réajuster les priorités compte tenu des changements intervenant dans l'environnement des télécommunications pendant un cycle budgétaire. Pour cela, nous formulons notamment les recommandations suivantes:
- REC 70 2.2.1 décentralisation de l'élaboration et de la présentation, par chaque directeur, d'un budget fondé sur les coûts et tenant compte des directives budgétaires émanant du Secrétaire général. Le Secrétaire général (par l'intermédiaire du département des finances) affinera et regroupera les budgets de chaque secteur en un budget global de l'Union en consultation avec le Comité de coordination. Le Secrétaire général conserve l'autorité ultime en matière de gestion financière de l'Union. Les recettes et les dépenses liées aux publications, qui sont soumises à des fluctuations, devraient rester dans un budget annexe (FM1).
- REC 71 2.2.2 cycle budgétaire de deux ans et budget stratégique général de quatre ans (FM2).
- REC 72 2.2.3 latitude donnée à chaque Bureau et au Secrétariat général de réaffecter des ressources inscrites dans son budget et responsabilité de contrôler les dépenses, à cette exception près que les ressources prévues pour couvrir des dépenses autres que des dépenses de personnel ne pourront être utilisées pour couvrir des dépenses de personnel (FM3).

- REC 73 2.2.4 plus grande autorité donnée au Secrétaire général pour lui permettre de réaménager la répartition des ressources entre secteurs, à hauteur de 3%. Les membres de la C.H.N. n'ont pas jugé utile une autre recommandation des consultants tendant à ce que l'UIT établisse un fonds pour imprévus utilisable par le Secrétaire général (FM3).
- REC 74 2.2.5 modification des procédures de contrôle, de comptabilité et de rapport financier (FM4, 7, 8 et 9) afin de les harmoniser avec les recommandations ci-dessus et d'obtenir des rapports plus clairs sur les dépenses.
 - 2.3 Les autres recommandations sont les suivantes:
- REC 75 2.3.1 Etablir une politique de "prix de transfert" pour les services communs, aux termes de laquelle les services communs seraient financés par les Bureaux sur une base "fournisseur/client", les Bureaux décidant soit de faire appel au département des services communs, soit d'avoir recours dans certaines limites, à des prestataires de services extérieurs. L'objectif est d'accroître la transparence de la comptabilité des services communs et de favoriser la prise de décisions en fonction des coûts. La mise en oeuvre serait progressive de manière à tenir compte des ressources existantes, et notamment des ressources de personnel (FM5);
- REC 76 2.3.2 Etablir une unité des ventes et de la commercialisation des publications, dans une perspective plus commerciale, afin de favoriser la diffusion de l'information et d'accroître les recettes. Le chef de cette unité devrait avoir l'expérience de la commercialisation et des ventes. Lorsque l'UIT se sera familiarisée avec le fonctionnement de cette unité, on pourra examiner les autres recommandations des consultants tendant à établir une politique de prix différentielle et à attribuer une part des bénéfices nets réalisés sur les ventes aux unités qui sont à l'origine des publications (FM6).

3. Gestion du personnel

- 3.1 Les consultants ont estimé que le personnel de l'UIT avait à coeur d'exécuter la mission de l'UIT, mais ils ont aussi relevé de graves problèmes affectant le moral de ce personnel. Le mécontentement résultant du niveau des salaires et des indemnités, s'il est largement répandu, n'est qu'un des nombreux facteurs contribuant au découragement. Parmi ces facteurs, il faut mentionner l'insuffisance du contrôle exercé par l'UIT pour s'assurer que les qualifications du personnel recruté correspondent aux caractéristiques des emplois, l'insuffisance des possibilités de formation et de progression de carrière, le manque de communication et de consultation entre les fonctionnaires et les superviseurs et entre les unités organiques, un système de rapport personnel généralement inefficace et une structure trop hiérarchisée dans laquelle les espaces de contrôle de supervision sont excessivement étroits.
- 3.2 Les consultants sont parvenus à la conclusion, approuvée par nous, que des changements fondamentaux doivent être apportés au style de la gestion si l'on veut s'attaquer efficacement aux problèmes mentionnés plus haut, susciter parmi les fonctionnaires une plus grande motivation et parvenir à une meilleure productivité et à une plus grande efficacité. Dans l'examen des réformes recommandées, nous avons dû garder présentes à l'esprit les contraintes imposées par le régime commun des Nations Unies.
- 3.3 Nous recommandons l'adoption, dans certains cas sous une forme modifiée, d'un certain nombre de programmes clés proposés par BAH dans le domaine du recrutement et de la gestion du personnel.

- REC 77 3.3.1 Etablir un nouveau système de rapport personnel conduisant les superviseurs à être constructifs et à aborder les problèmes avec réalisme (PM2). L'objectif est de rendre le système d'évaluation de l'UIT efficace grâce à une différenciation entre divers niveaux de performance, ce qui, de l'avis des consultants, n'est pas le cas avec le système actuellement en vigueur. Un système d'évaluation efficace et équitable est une condition indispensable à l'appréciation et au contrôle précis des performances permettant d'atteindre les objectifs de gestion et d'introduire un système de primes de rendement, étant entendu que l'élaboration d'un tel système dans une organisation internationale qui emploie un personnel provenant d'une grande diversité d'horizons culturels est une tâche complexe. Il a été décidé que tout nouveau système devra se prêter à une application uniforme, permettre un contrôle qualitatif de performance et comporter des critères d'évaluation bien compris. Après avoir examiné tous les éléments du problème, nous recommandons que le nouveau système d'évaluation soit élaboré sous la responsabilité du Secrétaire général, les activités de toutes les personnes concernées étant étroitement coordonnées.
- REC 78 3.3.2 Instituer un processus TEAM à l'UIT (PM6). Selon le vocabulaire des consultants, TEAM est une abréviation qui recouvre une méthode de regroupement, au sein de programmes de travaux mis en oeuvre en coopération, de tous les fonctionnaires chargés d'une opération (transaction) déterminée. Par "transaction", on entend une série d'activités déclenchée par une demande de biens ou de services fournis par l'UIT et se terminant par la fourniture de ces biens ou services. Le but est de renforcer la collaboration entre la direction et le personnel au sein d'un groupe organique et hiérarchique en vue d'augmenter l'efficacité.
- REC 79 3.3.3 Nous recommandons au Secrétaire général de mettre en oeuvre des projets pilotes TEAM, ce qui serait très instructif pour déterminer de quelle manière et dans quelle mesure les TEAM devraient être mis en application dans l'ensemble de l'UIT.
- REC 80 3.3.4 Etablir un programme de primes de rendement, fondé sur la réalisation de gains constatés en matière de productivité, de réduction des coûts et/ou d'amélioration de la qualité (PM7). Les consultants ont associé les primes de rendement au concept TEAM, mais nous estimons que ces primes monétaires ou non ne devraient pas être strictement liées aux projets TEAM et qu'elles devraient pouvoir être accordées également à des fonctionnaires travaillant en dehors de ce cadre. *Nous recommandons* que l'UIT commence par établir un programme d'incitations non monétaires pour récompenser d'excellents éléments, individuellement ou collectivement, au sein d'un TEAM. On pourrait par la suite envisager d'introduire un système de primes uniques en espèces et non considérées aux fins de la pension. De l'avis de la C.H.N. et conformément aux recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), il convient toutefois de mettre en place un système d'évaluation du personnel juste et efficace et fonctionnant de manière satisfaisante avant de mettre en oeuvre un système de primes; faute de quoi, un tel programme risque de démoraliser le personnel au lieu de le motiver.
- "contrats d'engagement renouvelable" (MRT) avec une proposition d'engagement de cinq ans, le renouvellement étant subordonné à un niveau précis et soutenu de qualité professionnelle (PM3). Nous reconnaissons que cette recommandation soulève certaines difficultés: se posent notamment la question de sa compatibilité avec le régime commun des Nations Unies et le problème de la détermination de normes objectives pour le renouvellement des contrats. Il faut tenir compte aussi des préoccupations du personnel quant aux incertitudes de carrière. Conscients de ces difficultés, nous estimons cependant que les MRT pourraient apporter des avantages importants dans la perspective d'une gestion efficace du personnel à l'UIT, étant donné que la permanence de fait des fonctionnaires, quelle que soit leur performance, fait obstacle à la mobilité des carrières et a un effet défavorable sur l'efficacité de l'Union. Cependant, il conviendra de maintenir un juste équilibre entre les emplois permanents, les emplois MRT et les emplois de durée déterminée ordinaires. Nous estimons

que les MRT sont particulièrement adaptés aux emplois à long terme pour lesquels il est indispensable qu'en raison de l'évolution rapide des techniques, le personnel possède des connaissances spécialisées sur les technologies les plus récentes*. Il faudra toutefois que le Secrétaire général veille à ce que tout programme MRT dont la mise en oeuvre est envisagé soit compatible avec le régime commun des Nations Unies.

- 3.3.6 Donner aux directeurs des Bureaux et aux chefs de département du Secrétariat général le pouvoir de réaffecter les fonctionnaires ou de réorganiser la répartition des emplois dans les limites des contraintes financières générales, sous réserve d'un réexamen par le département du personnel de tout reclassement proposé afin de veiller à ce que les principes d'une saine administration du classement des emplois soit respectée, par exemple, les reclassements ne devraient pas remplacer les promotions (PM4). Cette réforme permettrait aux gestionnaires de mieux utiliser le personnel en leur donnant la latitude nécessaire pour réaffecter des ressources le cas échéant, tout en offrant des garanties propres à éviter les augmentations de dépenses de personnel.
- REC 84 3.3.7 Annoncer plus largement les emplois vacants, en commençant par des notifications aux administrations pour assurer une couverture mondiale, complétées par des annonces dans des publications appropriées, au choix du Secrétaire général, compte tenu toutefois des contraintes de coût. Il est entendu qu'en faisant son choix, le Secrétaire général devrait, outre les qualifications objectives, prendre en compte des facteurs tels que la répartition géographique et le sexe. Permettre également les candidatures directes, adressées à l'UIT, étant entendu qu'en ce cas le Secrétaire général devrait normalement consulter les administrations des pays d'où sont originaires les candidats avant d'arrêter sa décision définitive (PM16). Ces réformes contribueraient à offrir à l'UIT un plus grand choix de candidats qualifiés et rendraient les procédures de nomination de l'UIT plus conformes à celles qui sont appliquées par la plupart des autres institutions spécialisées des Nations Unies. Par ailleurs, ces procédures tiendraient compte du souci des pays en développement d'empêcher "l'exode des compétences" et les administrations conserveraient un rôle dans le processus de sélection.
- REC 85 3.3.8 Procéder à des vérifications des titres et diplômes et à des entretiens personnels ou téléphoniques avec les candidats retenus sur la liste restreinte pour les emplois de la catégorie professionnelle (PM1). Ces procédures aideraient l'UIT à évaluer les qualifications des candidats pour tel ou tel emploi et permettraient d'éviter de coûteuses erreurs de recrutement dues à l'insuffisance ou à l'inexactitude des renseignements concernant les qualifications d'un candidat.
- REC 86 3.3.9 Inclure le chef de département et le supérieur hiérarchique direct des candidats dans le Comité des nominations et des promotions (PM5). Ainsi, les personnes appelées à travailler très étroitement avec les candidats participeraient au processus de sélection.
- REC 87 3.3.10 Etablir un code de pratique pour favoriser la communication entre responsables et fonctionnaires notamment par l'organisation régulière de réunions du personnel, et former les responsables aux techniques de la communication (PM9). Cette recommandation a pour objet d'institutionnaliser une approche consultative de la gestion et d'améliorer la communication interne.
- REC 88 3.3.11 Améliorer la formation professionnelle et technique du personnel de l'UIT pour accroître sa productivité et la qualité de son travail; aider le personnel à se tenir au courant des techniques récentes dans un monde en rapide évolution (PM10).

^{* (}Les emplois correspondant à un besoin à court terme plutôt qu'à un besoin permanent continueraient de faire l'objet de contrats de durée déterminée ordinaires.)

- 3.4 Les consultants ont formulé cinq autres recommandations de rang de priorité moins élevé qu'il serait intéressant de suivre, de l'avis de la C.H.N., même si elles n'ont pas autant d'importance que celles qui viennent d'être énoncées:
 - Mettre davantage l'accent sur les objectifs dans les descriptions d'emploi: il s'agit d'insister sur la responsabilité et les résultats (plutôt que de décrire les tâches de façon détaillée) et de parvenir ainsi à une plus grande souplesse dans l'utilisation du personnel (PM12).
 - ii) Simplifier les communications dans les procédures de routine: il s'agit de supprimer les procédures exagérément complexes, par exemple dans l'acheminement de la correspondance (trop grand nombre de signatures requises pour une communication ordinaire) et de réduire ainsi le pourcentage de temps non productif (PM14).
 - iii) Définir par écrit des objectifs de gestion explicites afin que les fonctionnaires élus et le personnel comprennent exactement les objectifs de l'organisation (PM15).
 - iv) Instituer une enquête d'opinion annuelle ou bisannuelle auprès des fonctionnaires (PM13). La direction disposerait ainsi d'informations utiles quant aux préoccupations du personnel, ainsi que d'un mécanisme permettant de résoudre les problèmes qui se posent. Toutefois, il conviendrait de formuler les questions avec soin, afin d'éviter les avis non demandés à moins que l'UIT ne soit en l'occurrence à la fois disposée à répondre aux préoccupations de ses employés et en mesure de le faire, puisque, dans le cas contraire, la démarche pourrait être négative.
 - v) Etablir un service d'affectation pour les titulaires de contrats de durée déterminée et de contrats d'engagement renouvelable (MRT), sous réserve de pouvoir affecter à cette fin le montant d'une économie réalisée dans un autre secteur (PM11).
- 3.5 Les consultants n'ayant pas fait d'observation sur l'absence de femmes dans les emplois des catégories professionnelle et supérieure à l'UIT, nous avons demandé des renseignements à ce sujet. Le Secrétaire général nous a fait savoir que des femmes occupent les emplois suivants: 1 D1 (19 hommes), 2 P5 (57 hommes), 13 P4 (81 hommes), 12 P3 (43 hommes), 14 P2 (16 hommes). Autrement dit, on compte seulement 42 femmes dans la catégorie professionnelle contre 216 hommes. Nous invitons les administrations à encourager plus de femmes à poser leur candidature et à présenter davantage de candidates et le Secrétaire générai à prendre des mesures concrètes pour augmenter le nombre de femmes dans la catégorie professionnelle.

3.6 **Traitements**

3.6.1 Nous prenons note de la conclusion des consultants selon laquelle les rémunérations des fonctionnaires de la catégorie professionnelle dans le cadre du régime commun des Nations Unies ne sont pas compétitives avec celles du secteur privé. Si l'UIT veut conserver son rôle prééminent dans les télécommunications internationales, elle doit être en mesure de retenir et d'attirer des fonctionnaires hautement spécialisés et compétents. Nous notons en outre que l'érosion du pouvoir d'achat des fonctionnaires de la catégorie professionnelle, notamment depuis 1985, et que le chevauchement des rémunérations entre la catégorie des services généraux et les catégories professionnelle et supérieure a un effet néfaste sur la productivité et le moral du personnel. Nous félicitons le Secrétaire général de l'initiative qu'il a prise en vue de rechercher une approche commune sur ces questions entre les institutions spécialisées des Nations Unies établies en Europe et au sein du Comité administratif de coordination (CAC) des Nations Unies. Nous prions le Conseil de surveiller étroitement la situation et d'aider le Secrétaire général à trouver une solution durable à ces problèmes dans le cadre du régime commun.

3.7 Pensions

- 3.7.1 Nous pensons que les incertitudes persistantes sur le pouvoir d'achat des pensions en monnaie locale est l'une des préoccupations principales du personnel de l'UIT et que l'impossibilité, à ce jour, d'apporter une solution à long terme au problème est l'un des éléments essentiels qui contribue à saper le moral des fonctionnaires de l'Union. Tous les membres de la C.H.N. pensent qu'il faudrait prendre des mesures d'urgence pour résoudre ce problème.
- 3.7.2 Nous souscrivons à l'opinion de l'Assemblée générale des Nations Unies (Résolution N° 45/242) selon laquelle le Comité mixte de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies devrait donner la priorité à l'élaboration d'une approche à long terme pour la détermination du montant initial des pensions en monnaie locale tenant compte à la fois de la nécessité de préserver l'équilibre financier de la Caisse commune et de faire face aux problèmes posés par l'érosion du montant initial des pensions dans certains pays en raison des fluctuations du taux de change des monnaies.
- 3.7.3 Toutefois, nous avons noté que l'Assemblée générale des Nations Unies n'a pas encore adopté de mesures de sauvegarde à long terme pour protéger le pouvoir d'achat du montant initial des pensions de ceux qui prennent leur retraite dans un certain nombre de pays à monnaie forte, comme cela est indiqué dans la Résolution N° 43 de la Conférence de plénipotentiaires de Nice. Le Comité mixte doit se prononcer en juillet 1991 sur ce qu'il recommandera à la 46ème Assemblée générale. La 45ème Assemblée générale a invité "les organes directeurs des autres organisations affiliées à la Caisse à s'abstenir de conférer à leurs fonctionnaires, par des dispositions introduites dans le statut du personnel ou par d'autres moyens, des droits additionnels en matière de pension, de telles mesures étant préjudiciables au régime commun, en vertu duquel tous les fonctionnaires doivent bénéficier d'un traitement égal quelle que soit l'organisation qui les emploie".
- 3.7.4 Nous notons que, à part l'UPU (qui n'est pas membre de la Caisse), aucune organisation des Nations Unies n'a pris de mesure indépendante pour protéger son personnel contre le risque de dévaluation des pensions. Toutefois, suite à des dispositions prises essentiellement avant leur adhésion à la Caisse commune, trois des institutions établies à Genève accordent actuellement à un nombre limité de fonctionnaires des pensions supérieures à celles des fonctionnaires de l'UIT.
- 3.7.5 Nous rappelons que, aux termes de la Résolution N° 43 de Nice, le Conseil d'administration est chargé "de prendre, à sa session de 1991, les mesures appropriées pour assurer au personnel de l'UIT, qui prend sa retraite dans un pays quelconque du monde, des prestations comparables à celles qui sont appliquées à la base du système (New York) et d'envisager la mise en oeuvre de tout système de protection du pouvoir d'achat des pensions reconnu compatible avec le régime commun". Nous avons également noté que BAH avait recommandé que le Conseil, à sa session de 1991, approuve la mise en oeuvre du Plan d'assurance pour la protection du pouvoir d'achat des pensions (APPAP) avec effet au 1er avril 1992 si, à cette date, l'Assemblée générale n'avait pas pris de mesures à l'échelle de l'ensemble du système pour assurer une protection comparable.

- 3.7.6 De nombreux membres de la C.H.N. pensent que, en l'absence d'une solution applicable à l'ensemble du système, l'UIT serait fondée à assurer une protection distincte et adéquate à son personnel par la mise en oeuvre de l'APPAP qui, en tant que plan d'assurance plutôt que comme système de retraite complémentaire, ne serait pas, selon eux (et selon l'avis du Conseiller juridique de l'UIT), incompatible avec les obligations de l'UIT envers le régime commun. D'autres membres de la C.H.N. croient fermement, soutenus en ce sens par le Comité mixte de la Caisse commune, que toute mesure prise indépendamment par l'UIT serait incompatible avec son appartenance au régime commun.
- REC 89 3.7.7 La majorité des membres de la C.H.N. recommande donc que le Conseil d'administration, à sa prochaine session (mai 1991), approuve l'APPAP pour les fonctionnaires de l'UIT ayant droit à des prestations de retraite à partir du 31 mars 1992, à moins que l'Assemblée générale ne prenne des mesures de sauvegarde appropriées avant cette date. L'APPAP resterait en vigueur tant qu'une protection comparable ne serait pas assurée par la Caisse commune.
 - 3.7.8 Ceux qui ne partagent pas cet avis estiment que toute disposition prise actuellement par le Conseil d'administration serait interprétée comme un défi au Comité mixte et serait préjudiciable au soutien qu'il accordera vraisemblablement à l'UIT.
 - 3.7.9 Toutefois, tous les membres de la C.H.N. recommandent vivement que les Etats Membres, par l'intermédiaire de leurs représentants auprès des Nations Unies à New York, se prononcent en faveur d'un règlement équitable du problème des pensions. Les Membres devraient informer le Secrétaire générai des mesures qu'ils prendront à cet égard.

4. Systèmes d'information

- 4.1 Les consultants ont estimé que le niveau des dépenses consacrées par l'UIT au système d'information et de télécommunication (environ 14% du budget global) est comparable à celui des entreprises commerciales orientées sur l'information. Ils ont en outre conclu que, bien que l'UIT dispose d'un vaste groupe de fonctionnaires compétents et versés dans le développement des systèmes, leurs talents ne sont pas utilisés aussi efficacement qu'ils pourraient l'être en raison de la fragmentation excessive des activités des systèmes d'information. De plus, ils estiment que le manque de formation des fonctionnaires dans des domaines tels que l'utilisation des ordinateurs personnels fait obstacle à l'utilisation optimale des systèmes existants. Des lacunes et des insuffisances ont été relevées dans les télécommunications internes de l'Union, notamment l'absence de messagerie vocale, et de facturation automatique des appels, et des moyens de télécopie mal adaptés.
- 4.2 Estimant que l'UIT devrait être un exemple au sein du système des Nations Unies pour ce qui concerne l'utilisation efficace de la technologie de l'information propre à faciliter les communications internes et externes, nous recommandons l'adoption des propositions du consultant tendant à mettre en oeuvre un processus formel de planification des systèmes d'information (IS8). Il s'agit de constituer un département général chargé des services d'information sous la responsabilité d'un directeur qui serait le chef de l'Information à l'UIT et d'un comité de direction de la technologie de l'information composé de membres de chacun des Bureaux et des principaux départements du Secrétariat général. Ce comité devrait élaborer à l'intention du Secrétaire général et du Comité de coordination des propositions sur la technologie des systèmes d'information et les activités fonctionnelles de contrôle/surveillance concernant la technologie de l'information. Cette réorganisation a pour but de porter l'attention des hauts responsables sur les stratégies et objectifs de la technologie de l'information et de mieux coordonner les activités de l'UIT dans ce domaine.

REC 91 4.3 BAH a en outre dressé une liste de huit applications prioritaires dans le domaine du développement des systèmes fondée sur des enquêtes d'utilisateurs et un certain nombre d'autres recommandations techniques prioritaires sur les systèmes d'information. Nous approuvons en principe ces propositions, tout en reconnaissant que les coûts constituent un facteur dont il faut tenir compte dans tout programme de mise en oeuvre et que certaines précisions ou modifications des propositions des consultants peuvent être nécessaires voire souhaitables.

Ces recommandations sont les suivantes:

- Dans la mise au point des applications, s'appuyer avant tout sur les huit applications prioritaires et les "passerelles" recommandées (voir le N° 3 ci-après) dans le rapport de BAH (IS1).
- ii) Augmenter les ressources en personnel et les financements de contrats extérieurs pour le développement des huit applications prioritaires afin que l'ensemble des travaux correspondants soient achevés dans un délai de 24 mois (IS2). Nous notons que, dans la pratique, il ne sera peut-être pas possible de respecter le délai fixé en raison du niveau des ressources requises estimé par le département de l'ordinateur.
- iii) Mettre en oeuvre des "passerelles" de logiciel pour faciliter l'accès aux données et la connectivité/l'échange automatique de données entre systèmes d'application. Il s'agit d'utiliser les "passerelles" pour mettre en oeuvre un Système d'information exécutif (IS3).
- iv) Achever le transfert de certaines applications des processeurs centraux Siemens aux ressources de réseau réparties, puis mettre fin à la location de l'un des processeurs centraux (IS4).
- v) Poursuivre le développement des systèmes selon trois programmes principaux: IDMS-Windows, SQL Servers-Windows et SAP-Windows pour les applications financières (IS5).
- vi) Ajouter à l'autocommutateur privé des possibilités de comptabilité automatique des appels au départ et de messagerie vocale (IS6).
- vii) Recruter un spécialiste pour les télécommunications internes (IS7).
- viii) Mettre en place un environnement structuré d'ingénierie des systèmes et fournir une information appropriée au personnel qui s'occupe des systèmes d'information (IS9).
- 4.4 BAH a formulé six autres recommandations de moindre rang de priorité, que nous avalisons également en principe:
 - i) Poursuivre le déploiement en cours des ordinateurs personnels (IS10).
 - ii) Intensifier le programme de formation professionnelle destiné aux utilisateurs dans la mesure des moyens disponibles afin que le personnel puisse tirer le meilleur parti des systèmes automatisés existants (IS11).
 - iii) Evaluer l'utilisation d'un système de lecteur de code à barres piloté par PC pour le suivi et la gestion des documents (IS12).
 - iv) Ajourner l'expansion de la capacité de l'autocommutateur privé existant (IS13).

- v) Consolider la gestion de la technologie de l'information, confiée à un responsable de l'information et comportant deux départements principaux: ressources et développement des systèmes (ne couvrant pas le personnel de programmation des applications IFRB, qui resterait au secrétariat de l'IFRB au moins jusqu'à la fin de la mise en place du système de notification du service spatial) (IS14).
- vi) Elargir la formation dans le domaine des systèmes d'information à l'intention du personnel spécialisé (IS15).

5. Autres recommandations

- 5.1 Comme il est précisé au Chapitre IV, nous recommandons l'établissement, au Secrétariat général, d'une Unité de politique et de planification stratégiques et d'analyse opérationnelle. Cette unité aiderait le Secrétaire général et le Comité de coordination, notamment en identifiant les tendances de l'évolution de l'environnement et leurs incidences sur l'UIT, en effectuant des études de planification stratégique, et en contribuant à établir un ordre de priorité pour l'utilisation de ressources limitées.
- 5.2 S'agissant de l'analyse opérationnelle, la nouvelle unité contribuerait à identifier et à mettre en oeuvre des possibilités d'améliorations opérationnelles et à surveiller les économies de coût ou les autres avantages qui en résultent. Nous sommes fermement convaincus que si l'UIT veut relever avec succès les défis que lui posent les mutations de l'environnement, elle doit faire une plus large place à la planification stratégique et à l'analyse opérationnelle ainsi qu'à leur coordination.

6. <u>Dépenses de mise en oeuvre et dépenses connexes</u>

- 6.1 Malgré le temps limité qui nous était imparti, nous avons pu commencer avec succès à analyser l'incidence financière de toutes nos recommandations.
- 6.2 En ce qui concerne les recommandations relatives aux finances, au personnel et aux systèmes d'information qui découlent du rapport de BAH, nous disposions d'estimations fournies par les consultants et par le Comité de coordination. Le Comité de coordination a résumé ses propres estimations et celles des consultants BAH comme suit, au 15 avril 1991:

Millions de francs suisses

BAH		UII		
COUT GLOBAL	COUT ANNUEL	COUT GLOBAL	COUT ANNUEL	
6,9	1,9	11,5/12,3	3,7/3,9	

- 6.3 D'une manière générale, on peut dire que les chiffres établis par BAH et les estimations du Comité de coordination diffèrent pour deux raisons:
 - i) Les consultants BAH sont plus optimistes quant aux probabilités de dégager des économies compensatoires, notamment par le biais d'une amélioration de la productivité. Ils prévoient donc que les recommandations auront une incidence financière plus favorable. Sur une période de quatre ans toutes les dépenses seraient compensées par une augmentation de la productivité qui se traduirait par une réduction du nombre des emplois.

- ii) Le Comité de coordination estime que les plafonds budgétaires fixés par la Conférence de plénipotentiaires de Nice imposent déjà des économies importantes au niveau de la productivité mais dont la source n'a pas encore été cernée avec précision. En conséquence, toute économie résultant de nos recommandations devra en grande partie être affectée aux engagements existants (les consultants BAH avaient connaissance des augmentations de productivité nécessaires pour respecter les plafonds budgétaires de Nice et ils en ont tenu compte dans l'élaboration de leurs estimations). C'est pourquoi le Comité de coordination a prévu une incidence moins favorable sur les prévisions budgétaires existantes.
- 6.4 L'incidence essentielle des recommandations sur les finances de l'UIT dépendra des modalités d'application des recommandations adoptées. A ce stade, nous formulerons deux observations principales.
- Tout d'abord, les consultants BAH donnent pour justification de leurs estimations leur grande expérience des modifications analogues qu'ils ont préconisées dans d'autres organisations. Nous estimons que le Comité de coordination a peut-être sous-estimé les avantages de certaines mesures: par exemple, il n'envisage pas d'appliquer le processus TEAM aussi largement ou aussi rapidement que cela pourrait se faire. Nous devons par ailleurs tenir compte de l'effet cumulatif de l'ensemble des modifications dans une nouvelle culture organisationnelle, encourageant plus largement la délégation de responsabilité, l'initiative et la coopération et dans laquelle le personnel pourra réaliser pleinement son potentiel dans des conditions d'emploi équitables et dans le cadre d'une organisation bien gérée. Nous pensons également que, parmi nos recommandations, certaines permettront de faire des économies par exemple, la conversion du Comité en un organe à temps partiel et le raccourcissement des conférences voire d'accroître éventuellement le montant des recettes, par exemple dans le secteur des publications.
- 6.6 En second lieu, et compte tenu de ce qui précède, nous pensons que l'application progressive de nos propositions pourra avoir lieu au prix d'une légère augmentation des crédits budgétaires, et peut-être même sans aucun relèvement. Il pourra y avoir lieu d'envisager une certaine restructuration des dépenses, mais nous pensons qu'il suffirait d'une seule injection de fonds pour améliorer les systèmes d'information de l'UIT.

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

VII. MISE EN OEUVRE DE NOS RECOMMANDATIONS

- Nous sommes convenus que l'UIT doit maintenant s'adapter dans de nombreux domaines, si elle veut conserver son rôle prééminent.
- En conséquence, il est actuellement indispensable que l'UIT décide, dans les meilleurs délais, de la suite à donner au présent rapport et de sa mise en oeuvre. Le moindre retard affaiblirait la position de l'UIT. Toute hésitation quant à la nature et au calendrier des mesures à prendre aurait un effet défavorable sur le moral des Membres de l'UIT et de son personnel et nuirait à l'efficacité des activités des Membres de l'Union. Il ferait douter de la crédibilité de l'UIT et de sa volonté de changement.
- REC 92 3. En conséquence, nous recommandons au Conseil de prendre les mesures qu'appelle notre rapport à sa session de 1991 et de donner une forte impulsion à sa mise en oeuvre. Certaines recommandations peuvent être mises en application par le Secrétaire général, par le Comité de coordination ou par décision du Conseil. Nous recommandons que des décisions et des dispositions soient prises sans tarder à ce sujet. D'autres recommandations appelleront des décisions de la Conférence de plénipotentiaires. La Conférence de plénipotentiaires de Nice a envisagé la possibilité que le Conseil, aux termes de la Résolution N° 2, du point 8 de la Résolution N° 55 et du point 1.3 de la Résolution N° 1 de Nice, convoque éventuellement une Conférence de plénipotentiaires supplémentaire.
- Une Conférence ordinaire de plénipotentiaires se tiendra dans le courant de l'automne 1994 à Kyoto (Japon). Eu égard au calendrier des activités de l'Union et à la nécessité REC 93 d'entreprendre des travaux préparatoires, nous recommandons que la Conférence de plénipotentiaires supplémentaire ait lieu au cours du dernier trimestre de l'année 1992 ou au début de 1993.
 - L'entrée en vigueur de la Constitution et de la Convention de Nice est subordonnée au dépôt auprès du secrétaire général de 55 instruments de ratification; or, seuls 6 instruments de ratification avaient été déposés à la date du 26 avril 1991. Dans ces conditions, nous considérons peu probable l'entrée en vigueur de la Constitution et de la Convention de Nice avant la tenue de la conférence supplémentaire.
- Compte tenu des considérations ci-dessus et puisqu'il est juridiquement possible REC 94 d'amender un traité avant qu'il entre en vigueur, nous recommandons au Conseil de décider, lors de sa 46e session, de consulter les Membres de l'Union, en application du numéro 271 de la Convention de Nairobi, sur:
 - a) la tenue d'une Conférence de plénipotentiaires supplémentaire (recommandée au paragraphe 4 ci-dessus); et
 - b) sur l'application provisoire des dispositions de l'article 48 de la Constitution, au cas où les instruments de Nice ne seraient pas entrés en viqueur avant la date de cette Conférence de plénipotentiaires supplémentaire.

- 7. Dans le même ordre d'idées, nous avons procédé à l'examen des dispositions relatives à l'amendement des instruments de l'Union, qui pourraient être trop restrictives et de nature à entraver les capacités de l'Union à s'adapter rapidement à l'évolution de l'environnement des télécommunications. *Nous recommandons* que ces dispositions soient révisées en conséquence.
- 8. Enfin, pour préparer efficacement la conférence supplémentaire précitée, nous recommandons au Conseil de constituer immédiatement un petit groupe de rédaction chargé d'élaborer sur la base de nos recommandations, des projets d'amendements aux instruments de Nice et de les transmettre aux Membres pour suite à donner.

ANNEXE 1

LISTE DES MEMBRES DE LA COMMISSION DE HAUT NIVEAU

Algerie Allemagne Arabie saoudite Australie Brézil Brézil	M. Abdelkrim BOUSSAÏD M. Heinrich VENHAUS M. Sami S. AL-BASHEER M. George E. HAMS M. Savio PINHEIRO M. Arthur C. de Araujo ITUASSU	Vice-Président	- - - - Membre depuis juillet 1990 A participé à la première session seulement
Canada	M. Gabriel I. WARREN	Président	-
Chine Chine	M. le Professeur WANG Zhanning M. LIU Zhongen		Membre depuis janvier 1991 A participé à la première et à la deuxième sessions
Colombie	M. Sergio REGÜEROS Swonkin		-
Danemark	M. Poul HANSEN		A participé aux quatre premières sessions
Danemark	M. Ib LØNBERG		Membre depuis avril 1991
Etats-Unis	M. l'Ambassadeur Gerald B. HELMAN		-
France	M. Michel TOUTAN		-
Inde	M. Devendra N. NANDA		Membre depuis mai 1990
Inde	Dr. M.K. RAO		A participé à la première session seulement
Indonésie	M. Jonathan L. PARAPAK		-
Japon	M. Yoshitaka KURIHARA		Membre depuis août 1990
Japon	M. Nobukazu MORISHIMA		A participé à la première et à la deuxième sessions
Mali	M. Mamadou BA		-
Maroc	M. Abderrazak BERRADA		-
Royaume-Uni	M. Mike MORRIS		-
Sénégal	M. Leon C. CISS		-
U.R.S.S	M. Petr S. KURAKOV		-
Yougoslavie	M. le Professeur Ilija STOJANOVIC		-
Zimbabwe	M. Mazwi F. DANDATO		-

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

ANNEXE 2

Etude des consultants auprès de la C.H.N. RAPPORT FINAL DE BOOZ, ALLEN & HAMILTON (BA&H) (extraits)

- 1. Résumé synoptique
- 2. Recommandations et étapes de mise en oeuvre

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

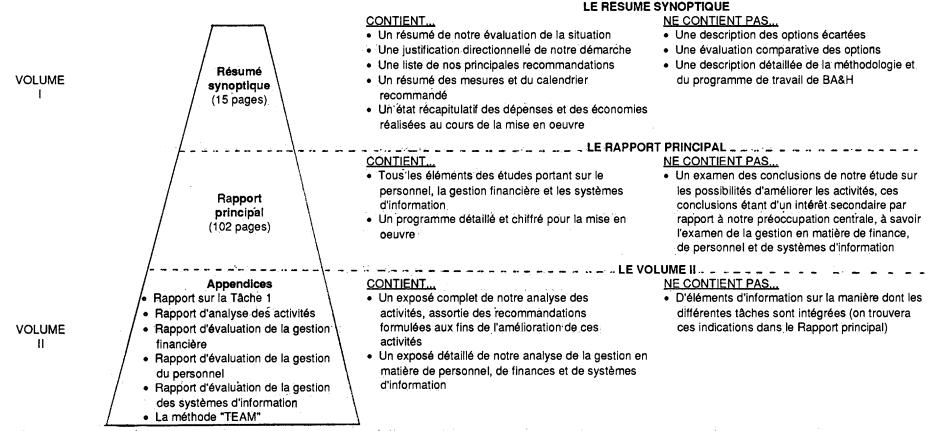
PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

Résumé synoptique...

LA COMMISSION DE HAUT NIVEAU (C.H.N.) A RECRUTE BOOZ, ALLEN & HAMILTON (BA&H) POUR EXAMINER LA GESTION DU SIEGE DE L'UIT ET LES ACTIVITES SUR LE TERRAIN DANS LES DOMAINES DU PERSONNEL, DE LA GESTION FINANCIERE ET DES SYSTEMES D'INFORMATION ET POUR DETERMINER LES CHANGEMENTS REQUIS DANS CES DOMAINES AFIN D'ACCROÎTRE L'EFFICACITE D'ORGANISATION, LA PRODUCTIVITE ET LA RENTABILITE

- Notre mandat porte principalement sur les politiques et pratiques en matière de gestion du personnel, sur la budgétisation, l'établissement des états financiers et le contrôle des finances et sur les systèmes d'information.
- Notre mandat n'englobe pas l'étude de la nécessité de procéder à des changements de détail ("micro"-changements) dans l'organisation des activités au siège de l'UIT ou sur le terrain; cependant, il <u>est</u> dans nos attributions de faire des recommandations dans ce domaine dans les cas où nous ne pourrions pas nous acquitter de notre mandat de manière appropriée sans soulever des questions d'organisation.
- Notre mandat ne prévoit pas l'examen des avantages liés aux changements de grande échelle ("macro"-changements) actuellement envisagés par la C.H.N.
 - Notre analyse a pris la structure existante comme point de départ.
 - Cependant, nous avons également évalué les incidences des "macro"-changements structurels actuellement examinés par la C.H.N. en ce qui concerne la gestion en matière de personnel, de finance et de systèmes d'information.
 - Nous avons constaté qu'il était possible, le cas échéant, d'adapter en souplesse nos recommandations aux nouvelles "macro"-structures actuellement examinées par la C.H.N.
- Etant donné la possibilité d'adapter en souplesse nos recommandations aux options "macro"-structurelles envisagées par la C.H.N., l'examen des questions de gestion par BA&H n'implique pas l'examen de ces options par la C.H.N.

LE PRESENT RAPPORT FINAL COMPREND TROIS PARTIES: LE RESUME SYNOPTIQUE, LE RAPPORT PRINCIPAL ET LES APPENDICES



LES APPENDICES COMPRENNENT LES VERSIONS AMELIOREES ET MISES A JOUR DES CINQ RAPPORTS D'EVALUATION ETABLIS AU COURS DE NOS TRAVAUX, REVISES A LA LUMIERE DES ANALYSES ULTERIEURES ET DE NOS DISCUSSIONS AVEC LA C.H.N., LES FONCTIONNAIRES ELUS ET LE PERSONNEL

Résumé synoptique...
LE PRESENT RESUME SYNOPTIQUE COMPREND QUATRE SECTIONS, REPONDANT CHACUNE A UNE SEULE QUESTION FONDAMENTALE

QUESTION	PORTEE DE LA SECTION	
Quelle vision des problèmes de gestion de l'UIT a guidé Booz, Allen dans son analyse et ses recommandations?	 Notre évaluation de ce que les administrations, les EPR et les OSI attendent de l'UIT Notre examen des problèmes rencontrés par l'UIT tels qu'ils sont perçus par d'autres organisations et par le personnel de l'Union. Notre évaluation des résultats et des lacunes des activités déployées au siège de l'UIT. La "vision d'un avenir prospère" pour l'UIT, qui motive la présente étude. 	
Dans quel sens l'application des recommandations Booz, Allen ferait-elle évoluer les activités au siège de l'UIT et sur le terrain?	Examen des concepts directeurs clés consacrés dans l'étude	
Quelles sont les principales recommandations Booz, Allen, et en quoi l'aboutissement de ces recommandations doit-il différer de la pratique actuelle?	Bref énoncé des 26 recommandations les plus importantes. (La série complète des 39 recommandations figure dans le Rapport principal.)	
Quelles seront les retombées de l'application de ces recommandations sur le rapport coût-utilité?	Etat récapitulatif des coûts estimatifs et mise en regard des économies qui pourront être réalisées	

LES DEUX AUTRES QUESTIONS CONCERNANT LES MOTIFS JUSTIFIANT LES RECOMMANDATIONS ET LEUR MISE EN OEUVRE SONT ABORDEES DANS LE RAPPORT PRINCIPAL

QUESTION	PORTEE DES CHAPITRES DU RAPPORT PRINCIPAL		
Sur quels méthodologie, analyse et mode de collecte de données les recommandations sont-elles fondées?	Examen de la méthodologieExamen du programme d'interview	Chapitres I, II, III et IV	
Quelles sont les mesures requises pour mettre en oeuvre les recommandations?	 Résumé du programme de mise en oeuvre Ordre du jour des décisions pour le Secrétaire 	Chapitre V	
 Décisions à prendre [en désignant dans chaque cas le/les décideur(s) approprié(s)] 	général, les autres fonctionnaires élus, le Conseil d'administration et la Conférence de plénipotentiaires • Analyse des répercussions sur le budget et sur		
Synchronisation	l'effectif		

BOOZ, ALLEN ONT TRAVAILLE DES LE DEBUT DE L'ETUDE AVEC LA C.H.N., LE SECRETAIRE GENERAL, LES AUTRES FONCTIONNAIRES ELUS ET LE PERSONNEL POUR EVALUER LES PROBLEMES DE GESTION QUE RENCONTRE ACTUELLEMENT L'UIT

Les administrations, les EPR et les OSI (les "usagers") s'efforcent actuellement...

- de répondre avec souplesse et célérité aux besoins de leur "clientèle"
- d'étendre leur service à un groupement (davantage de EPR et de OSI)
- de faire face à la croissance de la charge de travail dans un environnement plus complexe, sans augmentation des ressources réelles
- d'obtenir une intensification/décentralisation des activités de développement
- d'obtenir un accès à l'information/échange d'informations qui soit efficace, rapide et économique

...Cependant le siège de l'UIT a d'importantes lacunes opérationnelles et autres

- problèmes de délais dans de nombreux domaines, par exemple:
 - publication des produits de l'activité de l'UIT
 - recrutement d'experts pour le BDT
 - respect du Règlement des radiocommunications pour ce qui concerne le traitement en temps voulu des notifications d'assignation de fréquence
- la gestion du personnel et des fonds manque de souplesse ou de "transparence" pour les responsables, les administrations, les EPR et les OSI
- le moral du personnel constitue un sérieux problème
- difficulté à "se tenir au courant" sur le plan professionnel

...Mais il existe une vision claire d'un avenir prospère

- produits de l'activité de l'UIT fournis dans les délais et toujours de bonne qualité
- organisation souple et prompte axée sur les besoins de la "clientèle"
- rôle de leader pour ce qui est d'identifier/aborder les problèmes en gestation
- poursuivre l'amélioration du rapport coût-efficacité
- cadres et personnel à mobilité ascendante, pleinement responsables et satisfaits

66 -

...CETTE EVALUATION, BIEN QU'ELLE AIT UNE PORTEE PLUS VASTE QUE L'ANALYSE DETAILLEE DES CONSULTANTS, A FOURNI L'INFORMATION GENERALE INDISPENSABLE POUR ORIENTER NOS TRAVAUX DANS LE DOMAINE DE LA GESTION EN MATIERE DE FINANCES, DE PERSONNEL ET DE SYSTEMES D'INFORMATION

Orientations...

TOUTES LES RECOMMANDATIONS DETAILLEES DE BOOZ, ALLEN REFLETENT TROIS ORIENTATIONS FONDAMENTALES: 1) UNE METHODE DE GESTION PLUS SOUPLE ET PLUS DECENTRALISEE "HABILITANT" LES DIRECTEURS ET LE PERSONNEL A PRENDRE DES INITIATIVES; 2) UNE EVALUATION SYSTEMATIQUE DES RESULTATS OBTENUS, AVEC UN SYSTEME D'INCITATIONS EN VUE DE LES AMELIORER; ET 3) L'UTILISATION DE METHODES DE GESTION MODERNES ET DE L'INFORMATIQUE POUR ASSURER LA SURVEILLANCE EFFICACE DES TRAVAUX DELEGUES QU'EXIGE LA PRESENTE METHODE

• L'application de nos recommandations aurait pour effet global de faire évoluer l'UIT vers une nouvelle conception du service public international

CONCEPTION TRADITIONNELLE DE L'UIT DU SERVICE PUBLIC INTERNATIONAL

- Stricte dans l'application des décisions des organes représentatifs
- Rigide
- N'évolue pas beaucoup
- N'attache pas beaucoup d'importance à l'organisation des carrières et à la mobilité



NOUVELLE CONCEPTION DU SERVICE PUBLIC INTERNATIONAL

- Toujours stricte dans l'exécution des décisions des organes représentatifs
- Entreprenant/favorisant l'esprit d'initiative
- Flexible
- Comptable des résultats et de la productivité
- Compensations lorsqu'elle obtient des résultats de premier ordre
- L'analyse des activités entreprises dans le cadre de notre étude montre qu'il est possible d'apporter de nombreuses petites améliorations avec des effets cumulatifs importants plutôt que de procéder à quelques grands changements avec un impact considérable. Pour obtenir des résultats importants, il conviendra donc que des changements de comportement s'insinuent à tous les niveaux du personnel
- La transformation que nous proposons apportera de grands avantages aux administrations, aux EPR et aux OSI participants, ainsi qu'au personnel en termes d'efficacité, de satisfaction et de possibilités de promotion

Orientations...

L'UN DES ELEMENTS CLES DE NOTRE TRAVAIL A ETE L'APPLICATION DE LA METHODE "TEAM", QUE BOOZ, ALLEN A DEJA APPLIQUEE AVEC SUCCES A D'AUTRES ORGANISATIONS POUR MOBILISER LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL A TOUS LES NIVEAUX, AFIN DE TROUVER ET DE METTRE EN OEUVRE LES MOYENS D'ACCROÎTRE D'UNE MANIÈRE <u>CONTINUE</u> L'EFFICACITE DE LEURS ACTIVITES

- La méthode TEAM (Traduire une stratégie dans les faits, s'assurer de l'engagement du personnel, susciter des changements de conportement, surveiller et encourager le comportement) vise à sensibiliser l'ensemble du personnel aux objectifs vitaux de l'organisation.
- La méthode TEAM associe, dans le cadre de programmes de travail fondés sur la collaboration, tous les membres du personnel participant à chacune des "transactions" distinctes (définies à la page ES 6F) accomplies par l'organisation
- Le terme "TEAM" s'utilise pour désigner chacun de ces groupes de personnel, ainsi que la méthode elle-même
- Chaque TEAM élabore son propre programme de travail et des modes d'action détaillés (avec l'assistance d'une Unité interne d'analyse opérationnelle, décrite à la page ES-12) pour:
 - Identifier les moyens d'accroître l'efficacité opérationnelle
 - Elaborer des objectifs d'amélioration spécifiques et des moyens de mesurer l'amélioration
 - Obtenir l'approbation de la direction pour les améliorations et les objectifs proposés
 - Mettre en oeuvre le programme approuvé
- Les mesures des résultats et les objectifs définis par les TEAM peuvent et devraient servir de point de départ à l'élaboration d'un programme d'incitations fondé sur les résultats obtenus.

CETTE METHODE <u>TEAM</u> REPOSE SUR LA CLASSIFICATION, L'ANALYSE ET L'AMELIORATION ULTERIEURE DES ACTIVITES OPERATIONNELLES COMPRENANT UNE "TRANSACTION"; LA DEFINITION BOOZ, ALLEN D'UNE "TRANSACTION" S'APPLIQUE PRATIQUEMENT A TOUS LES CONTEXTES D'ORGANISATION

- Une "transaction" s'entend d'une série d'activités qui commencent par une demande de biens ou de services extérieure à l'organisation et se terminent par leur fourniture. La transaction complète peut comprendre (par exemple) la réception ou l'envoi de renseignements, la prise et la consignation de décisions ou l'expédition de produits ou d'équipement. Elle implique une circulation de renseignements et de documents entre plusieurs individus assumant différents rôles dans l'aboutissement de la transaction.
- Parmi les exemples commerciaux de telles "transactions" figurent:
 - L'octroi et l'administration ultérieure d'un prêt bancaire en réponse à une demande d'un emprunteur éventuel
 - La commande et l'installation approvisionnement d'une ligne de central téléphonique
- Parmi les exemples de transactions types de l'UIT figurent:
 - Le traitement par l'IFRB des fiches de notification d'assignation de fréquence, y compris l'examen, l'enregistrement et la notification
 - L'acte consistant à recevoir une demande portant sur une mission d'experts d'assistance technique et à y donner suite

UN "TEAM" EST LE GROUPE DE PERSONNEL QUI EXECUTE COLLECTIVEMENT LA TRANSACTION

NOS SEPT PRINCIPALES RECOMMANDATIONS FINANCIERES PRIVILEGIENT LA PRISE DE DECISION DECENTRALISEE DOUBLEE D'UNE PRISE DE RESPONSABILITE, L'ETABLISSEMENT DES ETATS FINANCIERS REQUIS POUR CETTE PRISE DE DECISION, ET LES MECANISMES CHARGES DE PROMOUVOIR UNE AMELIORATION DU RAPPORT COUT UTILITE (PAR EXEMPLE, DES RAPPORTS "CLIENT-FOURNISSEUR" ENTRE LE DEPARTEMENT DES SERVICES COMMUNS ET SES UTILISATEURS)

EVALUATION DU SYSTEME ACTUEL

- Efficace en ce qui concerne le contrôle des finances/comptabilité; garantit le non-dépassement des plafonds budgétaires
- S'assure que les demandes de crédit sont fondées sur des prévisions d'activités.
- Dépenses modérées.

MAIS:

- Ne dispose pas d'un mécanisme efficace pour établir les priorités du programme et du budget
- Ne confie pas aux administrateurs une responsabilité pleine et entière et ne les incite pas à prendre des décisions fondées sur une bonne connaissance des coûts
- Ne fournit pas une information "transparente" sur les coûts par transaction/activité



RECOMMANDATIONS (RESUMEES) RELATIVES A LA GESTION FINANCIERE

<u>FM1</u> Décentraliser la gestion financière vers différents organes permanents et vers des départements du Secrétariat général (SG): ceux-ci établiraient leur propre budget, leur alignement sur le budget global de l'Union étant assuré par le Secrétaire général en consultation avec le Comité de coordination.

<u>FM2</u> Chaque budget devrait couvrir une période de deux ans, avec des projections de dépenses par trimestre; il conviendrait qu'une projection budgétaire stratégique approximative couvrant une période de quatre ans soit actualisée chaque année

FM3 Plus grande latitude donnée aux organes permanents et au Secrétariat pour réattribuer les ressources inscrites dans le budget et contrôler eux-mêmes leurs dépenses, sous réserve d'une clause limitative interdisant d'utiliser des ressources non destinées au personnel pour couvrir des dépenses de personnel.

<u>FM4</u> Surveiller les dépenses et en établir des relevés; par rapport aux budgets des organes permanents et des départements d'une manière compatible avec les recommandations FM1 et FM2

70

<u>FM5</u> Facturer sur une base commerciale ("client/fournisseur") les services communs (SC) par prélèvement sur les budgets des organes permanents et des départements du SG qui les utilisent. Permettre aux utilisateurs de choisir librement entre les fournisseurs des SC et des fournisseurs extérieurs, sous réserve d'arrangements de transition applicables pendant une période de 4 ans

FM6 Créer au SG un service de ventes, de commercialisation et de distribution des documents, en affectant à la vente et la distribution un administrateur expérimenté et en fixant des objectifs spécifiques en ce qui concerne la distribution et les recettes. Transférer 50% des recettes nettes par publication, en tant que ressources discrétionnaires supplémentaires aux organes permanents ou aux départements du SG d'où émanent les publications. Continuer à exercer un contrôle de sauvegarde pour s'assurer que l'on dispose des crédits nécessaires pour couvrir toutes les dépenses approuvées FM7 Modifier les procédures de contrôle financier: les organes permanents et les départements du SG devraient adopter des pratiques comptables leur permettant de contrôler leurs propres dépenses, le Département des finances continuant toutefois d'exercer un contrôle de sauvegarde pour s'assurer que l'on dispose des crédits disponibles pour couvrir toutes les dépenses approuvées

Recommandations...Personnel...

DE MEME, NOS DIX PRINCIPALES RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA GESTION DU PERSONNEL PORTENT SUR UNE DELEGATION DE POUVOIRS ET UNE RESPONSABILISATION ACCRUES, COMBINEES A UN SYSTEME D'INCITATION FONDE SUR LES RESULTATS OBTENUS. LA ENCORE, LES RECOMMANDATIONS REFLETENT NOTRE EVALUATION DES LACUNES RELEVEES DANS LES PRATIQUES EXISTANTES

EVALUATION DU SYSTEME ACTUEL

- Les pratiques de recrutement n'offrent pas de garantie suffisante pour la sélection de candidats qualifiés et compétents
- Il n'y a pas de plan d'organisation des carrières ni d'incitation à obtenir des résultats
- Les systèmes d'évaluation et de responsabilité sont inefficaces
- Les rémunérations du personnel P ne sont pas compétitives (et ne peuvent être améliorées que par échelon)
- Le moral du personnel constitue un grave problème



RECOMMANDATIONS (RESUMEES) RELATIVES A LA GESTION DU PERSONNEL

<u>PM1</u> Vérifier les titres des candidats figurant sur les listes restreintes et procéder à des interviews par téléphone

<u>PM2</u> Etablir un nouveau système de rapport personnel fondé sur une combinaison de notations et de classements relatifs. L'évaluation devrait être un processus constructif comprenant un système d'orientation des carrières

<u>PM3</u> Effectuer tous les nouveaux recrutements sous forme de contrats "d'engagement renouvelable" (MRT) (voir définition dans la case en bas à gauche), excepté pour les postes strictement temporaires

<u>PM4</u> Donner aux chefs des organes permanents et aux chefs de Département du Secrétariat général le pouvoir de réaffecter les fonctionnaires ou de réorganiser la répartition des emplois dans les limites des contraintes générales de la planification

<u>PM5</u> Remanier le Comité des nominations et des promotions des fonctionnaires de la catégorie professionnelle de manière à y faire participer le chef du Département et le supérieur hiérarchique direct des personnes susceptibles d'être nommées

(suite)

DEFINITION DU CONTRAT "D'ENGAGEMENT RENOUVELABLE" (MRT)

Nouvelle forme de contrat d'engagement sur la base duquel le fonctionnaire est recruté pour une durée fixe de cinq ans, avec l'engagement de la part de l'UIT de le renouveler tous les cinq ans si le titulaire est considéré comme faisant partie des 75% d'éléments les plus valables de son département/division (moyenne pondérée sur cinq ans) et/ou s'il figure dans la catégorie des "bons" ou "excellents" par rapport aux normes applicables aux compétences requises (moyenne pondérée sur cinq ans) pendant toute la période de cinq ans (voir discussion sur le système révisé de rapport personnel au Chapitre III, p. III-21)

Recommandations...Gestion du personnel (suite).

EXAMEN SUCCINCT DU PROJET PILOTE "TEAM"

APPLICATION DU PROCEDE "TEAM" A TITRE EXPERIMENTAL DANS LE DOMAINE DE LA TRANSACTION ET DE LA PRODUCTION DE DOCUMENTS DE TRAVAIL

- Transaction: Produire les documents de travail indispensables pour les besoins des conférences administratives des radiocommunications, des Commissions d'études/Groupes de travail CCI, etc.
- Procédé: Les représentants du TEAM se réunissent à intervalles réguliers pour étudier, élaborer et mettre en oeuvre des améliorations à la méthode de travail à plusieurs échelons et sur une base interfonctionnelle
- Motivation: Le TEAM pilote bénéficie d'incitations non monétaires pour le motiver de manière concrète (voir examen du TEAM pilote au Chapitre III, page 17)

RECOMMANDATIONS (RESUMEES) RELATIVES A LA GESTION DU PERSONNEL

PM6_Instituer un processus TEAM ("Traduire une stratégie dans les faits, s'assurer de l'engagement du personnel, susciter des changements de comportement, surveiller et encourager le comportement") pour promouvoir la coopération entre le responsable et le personnel à tous les niveaux afin de renforcer l'efficacité opérationnelle. Etablir un projet pilote TEAM pour la transaction "traduction/production de documents", principalement au Secrétariat général (voir la case de gauche). Une fois que le programme d'action entrepris par le TEAM pilote aura été mis en oeuvre avec les résultats escomptés, étendre le processus TEAM à l'ensemble du siège de l'UIT¹

<u>PM7</u> Etablir un programme de primes de rendement fondé sur la réalisation de gains constatés en matière de productivité/ réduction des coûts/qualité, par rapport aux objectifs déterminés selon le processus TEAM. Les primes:

- Seraient instituées à partir de 1992 après l'achèvement du projet pilote TEAM.
- Seraient payables après vérification par l'unité d'analyse opérationnelle (AO) (voir recommandation OR3) que les objectifs TEAM ont été atteints
- Comprendraient un montant fixe (un pourcentage fixe du salaire) payable à chaque membre de tout TEAM ayant atteint ses objectifs sur le plan annuel. (On peut y ajouter ultérieurement une composante individuelle)
- Correspondraient à un fonds de primes fixé chaque année par le Conseil d'administration sur recommandation du Secrétaire général dans les limites des plafonds établies par la Conférence de plénipotentiaires, et fondé sur les résultats obtenus par le TEAM en termes de productivité et sur les conclusions de l'unité AO

<u>PM8</u> Mettre en oeuvre un plan d'assurance pour la protection du pouvoir d'achat des pensions (APPAP)

<u>PM9</u> Etablir un Code de pratique pour encourager la communication efficace entre responsables et fonctionnaires notamment par l'organisation régulière de réunions du personnel, former les responsables aux techniques de communication <u>PM10</u> Etablir par écrit des objectifs de gestion explicites

Le processus TEAM est décrit au Chapitre III du présent rapport, et on le trouvera exposé en détail dans les Appendices 4 et 6. On trouvera également ES-6F, dans le Chapitre III et dans les Appendices précités, une description du concept de "transaction" - une séquence d'activités opérationnelles liées entre elles et constituant une seule entité que le processus TEAM se propose d'améliorer.

PAGE INTENTIONALLY LEFT BLANK

PAGE LAISSEE EN BLANC INTENTIONNELLEMENT

Recommandations...Systèmes d'information...

NOS RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX SYSTEMES D'INFORMATION PORTENT SUR DES QUESTIONS TOUCHANT A L'ELABORATION DES APPLICATIONS, AUX RESSOURCES HUMAINES ET A L'ORGANISATION AINSI QUE SUR DES QUESTIONS TECHNIQUES CONCERNANT DES "PROGRAMMES" DE MATERIEL ET LOGICIEL, ET LES RESSOURCES UTILISEES A L'APPUI DES APPLICATIONS

EVALUATION DU SYSTEME ACTUEL

- L'infrastructure locale actuelle et prévue (traitement, stockage, communications sur place) est suffisante; la capacité de l'ordinateur central dépassera bientôt les besoins à mesure que les applications s'étendront aux processeurs décentralisés constitués en réseau
- Le niveau des coûts est conforme à ce qu'on observe habituellement dans une organisation à forte intensité d'information
- D'importantes lacunes sur le plan des télécommunications vocales
- On a constitué un effectif hautement qualifié, dont on n'exploite pas toutes les possibilités
- Le soutien et la formation des utilisateurs sont insuffisants ...
- ...Cette situation, plus les fréquents changements dont certains justifiés - dans le système informatique PC mis en place a découragé les utilisateurs
- L'organisation des systèmes d'information est fractionnée
- Plusieurs processus clés de gestion/planification sont inexistants ou déficients
- Le programme existant pour la mise en oeuvre des applications répond aux besoins les plus pressants, excepté ceux du BDT et Département du personnel

RECOMMANDATIONS (RESUMEES) RELATIVES AUX SYSTEMES D'INFORMATION

IS1 Axer le développement des applications sur les huit applications prioritaires et sur l'initiative "passerelles" (voir la Recommandation IS3). Stopper le développement de toutes les autres applications pendant les trois années requises pour la mise en oeuvre des huit premières applications.

IS2 Augmenter les ressources de personnel et les ressources nécessaires au titre de contrats extérieurs en vue du développement des huit applications prioritaires afin d'achever les travaux en 24 mois.

<u>IS3</u> Mettre en oeuvre des "passerelles" logicielles afin de faciliter l'accès aux données et la connectivité/échange entre systèmes d'applications. Utiliser les "passerelles" pour mettre en oeuvre un système d'information pour la gestion (SIG) pour les besoins du SG, des fonctionnaires élus et du Conseil d'administration. Ne pas essayer de mettre en oeuvre le SIG avant la mise en place des "passerelles".

<u>IS4</u> Terminer le transfert prévu de certaines applications des ordinateurs centraux Siemens aux ressources des réseaux réparties. Une fois ce processus terminé (en principe avant la fin de l'année 1991), mettre fin à la location d'un ordinateur central.

<u>IS5</u> Poursuivre le développement des systèmes selon deux programmes: IDMS-Windows et SQL Server-Windows. S'abstenir, chaque fois que possible, d'utiliser d'autres programmes. S'agissant de l'IFRB, poursuivre le développement de systèmes selon IDMS, en utilisant de plus en plus le langage d'interrogation SQL.

(suite)



NOUVEAUX SYSTEMES HAUTEMENT PRIORITAIRES

APPLICATIONS	SERVICE UTILISATEUR	INCIDENCE OPERATIONNELLE	ACTIVITES PRINCIPALES	Recommandations finances, personnel et IS concernées¹ (uniquement sur les 26 principales)
Achèvement du système de notification pour les radiocommunications spatiales (IFRB): Echange d'informations avec les administrations	IFRB		 Exécution des opérations Echange d'information 	IS1, IS4
Système BDT - Système intégré d'administration des projets; Echange d'informations avec les bureaux hors siège	BDT		 Exécution des opérations Contrôle de gestion Echange d'informations 	IS1
Système intégré d'information sur les ressources humaines, y compris les états de paie	Personnel, finances		Exécution des opérationsContrôle de gestion	IS1, PM1-PM4, PM7
Budget, suivi des dépenses et analyse de coût, avec les instruments d'analyse et de relevé	Finances, tous les organes permanents	•	Exécution des opérationsContrôle de gestion	FM1-FM4
Système amélioré d'appui direct à la traduction, y compris une base de données améliorée pour la terminologie technique	Services communs, CCITT, CCIR	•	Exécution des opérations	IS1
Projet d'échange de documents et services d'échange d'informations sur les télécommunications (TIES)	Toutes les unités	•	Echange d'informations	JIS1
Indicateurs statistiques des télécommunications	Relations extérieures, BDT	•	Exécution des opérationsEchange d'informations	IS1
Système intégré de planification, de programmation et d'établissement de rapports d'évaluation des résultats	Services communs, CCIR, CCITT		Contrôle de gestion	IS1
1 ' -	E: S En cours	Très forte incidenc	e Forte incidence	

¹ Les numéros indiqués renvoient aux numéros des Recommandations figurant au Chapitre V.

Recommandations...Systèmes d'information (suite)...

RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX SYSTEMES D'INFORMATION...

RECOMMANDATIONS (RESUMEES) RELATIVES AUX SYSTEMES D'INFORMATION (suite)

<u>IS6</u> Ajouter au PABX une capacité de numérotation directe pour les appels sortants et de comptabilité des appels automatiques et d'audiomessagerie.

IS7 Recruter un spécialiste pour les télécommunications internes.

<u>IS8</u> Mettre en oeuvre un processus formel de planification des systèmes d'information comprenant un Comité de direction des technologies de l'information composé de membres de chaque organe permanent et du Secrétariat général et chargé de planifier et d'examiner les activités IT.

IS9 Mettre en place un environnement structuré d'ingénierie des systèmes privilégiant les techniques actuelles, notamment l'ingénierie et le prototypage de logiciel assistés par ordinateur. Former le personnel IS approprié à l'utilisation d'un certain choix de méthodologies, d'instruments et de techniques.

Recommandations...Divers...

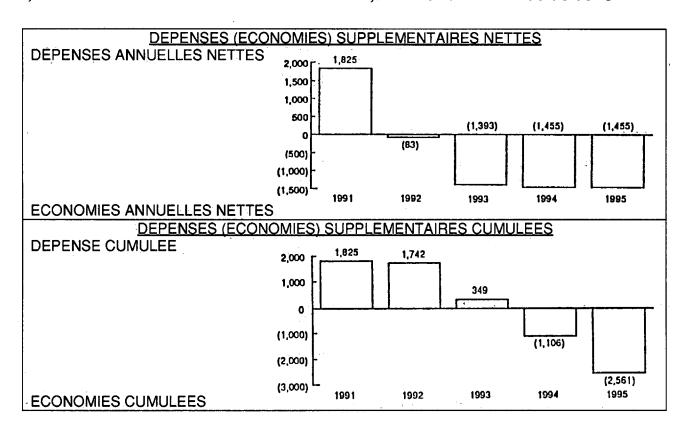
OUTRE LES RECOMMANDATIONS SUR LES FINANCES, LE PERSONNEL ET LES SYSTEMES D'INFORMATION, NOUS EN FORMULONS TROIS AUTRES QUI SONT INDISPENSABLES POUR APPLIQUER AVEC SUCCES LES RECOMMANDATIONS PRECITEES.

	AUTRES RECOMMANDATIONS (RESUMEES)				
OR 1	Dans les limites fixées pour les dépenses annuelles par la Conférence de plénipotentiaires, dégager des ressources prévues pour 1993 et 1994 afin de financer en 1991 les dépenses nécessaires pour appliquer les recommandations qui permettront de réduire les coûts au cours de chacune des années suivantes.				
OR 2	Etablir au sein du Secrétariat général, sous la responsabilité directe du Secrétaire général, une Unité de planification stratégique pour assister le Secrétaire général, le Comité de coordination et le Conseil d'administration dans l'élaboration d'études, de documents et de propositions relatifs à la planification stratégique, en vue d'un examen sur lequel pourrait être fondé le programme de primes proposé dans la Recommandation PM7.				
OR 3	Etablir une Unité d'analyse opérationnelle (deux emplois) pour recenser et exploiter les possibilités d'améliorations, opérationnelles grâce au processus TEAM et pour exercer un contrôle objectif et indépendant sur les économies ou les autres améliorations qui en résulteraient.				

VOUS TROUVEREZ A LA PAGE SUIVANTE NOTRE ANALYSE DES COUTS AINSI QUE DES ECONOMIES QUI RESULTERAIENT DE L'APPLICATION DE NOS RECOMMANDATIONS ET, A PARTIR DE LA, LES REDISTRIBUTIONS DE RESSOURCES D'UNE ANNEE SUR L'AUTRE QUI RESULTERAIENT DE L'APPLICATION DE LA RECOMMANDATION OR 1.

Dépenses et économies...

NOUS AVONS ANALYSE LES REPERCUSSIONS DE NOS RECOMMANDATIONS SUR LES COUTS. IL RESSORT DE LA PRESENTE ANALYSE QUE LA MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS PEUT ETRE FINANCEE DANS LES LIMITES DEFINIES PAR LA CONFERENCE DE PLENIPOTENTIAIRES; AVEC UN MODESTE TRANSFERT DE FONDS D'UNE ANNEE SUR L'AUTRE, AVEC DES ECONOMIES ULTERIEURES QUI "AMORTISSENT" LES DEPENSES INITIALES DANS UN DELAI DE QUATRE ANS, TOUT EN OBTENANT UNE PLUS GRANDE EFFICACITE D'ORGANISATION ET EN CONTINUANT DE REALISER DES ECONOMIES PAR LA SUITE. AU COURS DE LA PERIODE 1991-1995, L'ECONOMIE NETTE ESTIMATIVE S'ELEVE A 2.6 MILLIONS DE FRANCS SUISSES



- 79 -

INCIDENCES SUR LES COUTS

(en milliers de francs suisses)

		1991	1992	1993	1994	1995
A.	Dépenses supplémentaires	1,825	1,502	(192)	(130)	(130)
В.	Economie minimale estimative	· 0	(1,585)	(1,585)	(1,585)	(1, 5 85)
C.	Dépenses (économies) supplémentaires nettes	1,825	(83)	(1,393)	(1,455)	(1,455)
D.	Dépenses (économies) supplémentaires cumulées	1,825	1,742	349	(1,106)	(2,561)
E .	Plafonds des dépenses courantes	102.500*	103.300*	103.700*	104.300*	104.000**
F.	Ajustement envisagé, en pourcentage du plafond (C/E)	+1,8%	(0,1%)	(1,3%)	(1,4%)	(1,4%)
G.	Ajustement cumulé, en pourcentage du plafond cumulé à partir de 1991***	+1,8%	+0,8%	+0,1%	(0,3%)	(0,5%)

^{*} Extrait des Actes finals de la Conférence de plénipotentiaires de Nice.

^{**} Hypothèse BA&H.

Se définit comme suit: (Dn/[E₁₉₉₁ + ... + En]), où Dn représente la dépense ou l'économie supplémentaire pour l'année concernée et où "Es" sont les plafonds des dépenses pour chaque année.

Autres incidences sur les coûts...

LES ADMINISTRATIONS MEMBRES DEVRONT FOURNIR DES MOYENS DE FINANCEMENT SPECIAUX POUR METTRE EN OEUVRE LE PLAN D'ASSURANCE POUR LA PROTECTION DU POUVOIR D'ACHAT DES PENSIONS (APPAP), MAIS NOUS ESTIMONS NECESSAIRE DE DISSOCIER CES FONDS SPECIAUX ET LES RETOMBEES QU'AURONT SUR LE COÛT-UTILITÉ LES AUTRES RECOMMANDATIONS BOOZ, ALLEN CONCERNANT LA GESTION ET LES SYSTEMES D'INFORMATION.

Coûts de l'APPAP

850.000 francs suisses par an (350.000 francs suisses/par an pour les primes courantes et 500.000 francs suisses par an pour financer le manque de contributions pour l'année passée)

OU

• 350.000 francs suisses par an plus une somme globale de 5,6 ou millions de francs suisses

BOOZ, ALLEN A PRIS COMME POINT DE DEPART DE SON ACTION LA STRUCTURE GLOBALE EXISTANTE DES ORGANES PERMANENTS DE L'UIT. CEPENDANT, NOUS AVONS EXAMINE LES POSSIBILITES DE MODIFIER CETTE STRUCTURE ET CE QUI EN RESULTERAIT POUR NOS RECOMMANDATIONS

	SITUATION CONCERNANT LA C.H.N.*	REPERCUSSIONS SUR LES RECOMMANDATIONS BOOZ,-ALLEN		
	"Un accord de principe s'est dégagé pour fusionner toutes les activités de normalisation du réseau de l'ÜIT dans un organe de normalisation"	Certains détails concernant la mise en oeuvre des recommandations FM1 et FM3 et la mise en place du système d'information prioritaire N° 8 (système intégré de planification, de programmation et d'établissement de rapports d'évaluation des résultats pour la production de documents) s'en trouveraient modifiés. Autrement, pas de changement: les recommandations BA&H s'appliquent entièrement à la nouvelle structure proposée		
•	"La C.H.N. a recommandé que un nouvel organe soit créé pour s'occuper des radiocommunications de Terre et spatiales (TASR) qui regroupent les activités du Secrétariat de l'IFRB et celles du CCIR non comprises dans le mandat de l'organe de normalisation"	 Certains détails concernant la mise en oeuvre des recommandations FM1 et FM3 s'en trouveraient modifiés. Autrement, pas de changement: les Recommandations BA&H s'appliquent entièrement à la nouvelle structure proposée 		
•	"Un accord de principe a été obtenu pour recommander une fusion du CTD et du BDT"	 Est actuellement examinée dans le cadre d'une étude BA&H séparée. Peu probable qu'il en résulte des modifications importantes dans les recommandations sur le BDT figurant dans le présent rapport 		

^{*} Extrait du Rapport de la troisième session de la C.H.N., Doc. DT/16-E.

V. RECOMMANDATIONS ET ETAPES DE LEUR MISE EN OEUVRE

83

Recommandations ... Autorité responsable pour l'approbation ...

UN CERTAIN NOMBRE DE NOS RECOMMANDATIONS APPELLENT DES DECISIONS DE CARACTERE POLITIQUE DE LA PART DES MEMBRES DE L'UIT AU NIVEAU DE LA CONFERENCE DE PLENIPOTENTIAIRES OU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION. PLUSIEURS D'ENTRE ELLES RELEVENT DE L'AUTORITE DU SECRETAIRE GENERAL.

RECOMMANDATIONS	TYPES ET NIVEAU DES DECISIONS CONCERNANT L'ORIENTATION STRUCTURELLE/AUTORITE DONT ON REQUIERT L'APPROBATION			
<u> </u>	Conférence de plénipotentiaires	Conseil d'administration	Secrétaire général	
Gestion financière				
<u>FM1</u> Décentraliser la gestion financière		 Délégation de responsabilité financière accrue au Secrétaire général et aux fonctionnaires élus Approbation de budgets séparés pour les organes permanents et le Secrétariat général 		
FM2 Adopter un cycle budgétaire biennal et un budget stratégique quadriennal	 Adoption du budget biennal et du budget stratégique quadriennal 			
FM3 Plus grande latitude donnée aux organes permanents et au Secrétariat général pour réattribuer les ressources	L'entière latitude proposée exige l'approbation de la Conférence de plénipotentiaires de Kyoto	Le Conseil d'administration peut approuver une latitude limitée compatible avec les décisions en vigueur de la Conférence de plénipotentiaires		
FM4 Suivi et relevé des dépenses par rapport aux budgets des organes permanents et du développement			Relève de l'autorité du Secrétaire général	
FM5 Facturer les services communs sur une base commerciale ("client/fournisseur") par imputation sur les budgets des organes permanents et des départements du Secrétariat général qui les utilisent			Relève de l'autorité du Secrétaire général	

- 84 -

Recommandations ... Autorité responsable pour l'approbation ...
UN CERTAIN NOMBRE DE NOS RECOMMANDATIONS APPELLENT DES DECISIONS DE CARACTERE POLITIQUE DE LA PART DES MEMBRES DE L'UIT AU NIVEAU DE LA CONFERENCE DE PLENIPOTENTIAIRES OU DU CONSEIL D'ADMINISTRATION. PLUSIEURS D'ENTRE ELLES RELEVENT DE L'AUTORITE DU SECRETAIRE GENERAL.

RECOMMANDATIONS	TYPES ET NIVEAU DES DECISIONS CONCERNANT L'ORIENTATION STRUCTURELLE/AUTORITE DONT ON REQUIERT L'APPROBATION			
	Conférence de plénipotentiaires	Conseil d'administration	Secrétaire général	
Gestion financière FM6 Réorganiser la fonction des ventes et établir une nouvelle unité des ventes et de la commercialisation		 Approbation requise pour la création d'une unité distincte des ventes et de la commercialisation. Approbation requise pour un partage des recettes ou des profits entre les organes permanents, associé au nouveau processus budgétaire (Rec. FM +) et à l'abolition du Budget annexe des publications. 		
FM7 Modifier les procédures de contrôle financier	 Approbation requise pour le Cycle budgétaire biennal 	Approbation requise pour un budget séparé par organe permanent	 La plupart des décisions relèvent de l'autorité du Secrétaire général une fois que le principe a été approuvé par la Conférence de plénipotentiaires ou par le Conseil d'administration 	
FM8 Réviser les pratiques et procédures comptables pour permettre l'application de nouvelles méthodes de contrôle budgétaire et obtenir de meilleures informations sur les coûts	 Approbation de nouvelles catégories, pratiques et procédures comptables 	Approbation requise pour un budget séparé par organe permanent; souhaitable d'approuver l'utilisation à titre provisoire de nouvelles catégories budgétaires, sous réserve d'une confirmation ultérieure par la Conférence de plénipotentiaires	 La plupart des décisions relèvent de l'autorité du Secrétaire général une fois que le principe a été approuvé par la Conférence de plénipotentiaires ou le Conseil d'administration 	
FM9 Assurer la transparence dans le relevé de dépenses par rapport au budget de chaque organe permanent et des départements du SG afin d'assurer un meilleur contrôle budgétaire et de prendre des décisions plus judicieuses en matière de gestion		Approbation requise pour un budget séparé par organe permanent	 La plupart des décisions relèvent de l'autorité du Secrétaire général une fois que le principe a été approuvé par la Conférence de plénipotentiaires ou le Conseil d'administration 	

Recommandations ... Autorité responsable pour l'approbation

	TYPES ET NIVEAU DES DECISIONS CONCERNANT L'ORIENTATION STRUCTURELLE/AUTORITE DONT ON REQUIERT L'APPROBATION			
RECOMMANDATIONS	Conférence de plénipotentiaires	Conseil d'administration	Secrétaire général	
Personnel PM1 Vérifer les titres et procéder à des interviews par téléphone			Les titres des candidats figurant sur les listes restreintes seront vérifiés, et il sera procédé à des interviews par téléphone (conférences	
PM2 Réactiver les processus d'évaluation			téléphoniques) • Réactiver le processus d'évaluation par un système fondé sur une combinaison de notations et de classements relatifs en fonction des objectifs globaux de l'UIT et par un système TEAM de mesure des résultats obtenus, établi pour chaque fonctionnaire	
PM3 Instituer des "contrats d'engagement renouvelable" (MRT)	Utilisation de "contrats d'engagement renouvelable" pour pourvoir des postes permanents devenus vacants - ces contrats étant renouvelables après cinq ans si l'employé a donné satisfaction (pour le programme permanent)	Utiliser des "contrats d'engagement renouvelable" pour pourvoir des postes permanents devenus vacants - contrats renouvelables après cinq ans si l'employé a donné satisfaction (pour le programme initial)		
PM4 Donner aux responsables le pouvoir d'optimiser la répartition des ressources en personnel	Donner aux chefs le pouvoir d'optimiser les ressources en personnel et de répartir les emplois selon les activités et les besoins	,,		
PM5 Déléguer davantage de pouvoirs aux responsables		Déléguer davantage de pouvoirs pour les nominations et les promotions aux responsables pour les grades inférieurs à P5		
PM6 Etablir un projet pilote TEAM		3	Appliquer à l'ensemble de l'organisation un projet pilote TEAM pour les besoins en matière de traduction/terminologie/édition CCI/dactylographie	
PM7 Etablir un programme de primes de rendement selon le processus TEAM		Instituer un programme de primes de rendement pour tous les fonctionnaires, fondé sur le système TEAM d'évaluation des résultats obtenus	a	
PM8 Approuver un plan d'assurance pour la protection du pouvoir d'achat des pensions (APPAP)		Approuver l'APPAP pour retenir le personnel qualifié et expérimenté et continuer d'attirer des candidats de talent		

Recommandations...Autorité responsable pour l'approbation...

RECOMMANDATIONS	TYPES ET NIVEAU DES DECISIONS CONCERNANT L'ORIENTATION STRUCTURELLE/AUTORITE DONT ON REQUIERT L'APPROBATION			
a ·	Conférence de plénipotentiaires	Conseil d'administration	Secrétaire général	
Personnel				
PM9 Etablir des réseaux de télécommunication explicites			Amélioration de la communication par l'organisation de réunions mensuelles du personnel, par le développement d'interactions entre tous les services de l'organisation et par la tenue de réunions hors filières hiérarchiques	
PM10 Définir par écrit des objectifs de		Etablir par écrit des objectifs de gestion		
gestion explicites		explicités pour les responsables supérieurs attachés aux objectifs globaux de l'UIT		
PM11 Etablir un service d'affectation pour les titulaires de contrats de durée		andones and objectins globally do 1011	Instituer un service d'affectation pour les titulaires de contrats de durée déterminée et de	
déterminée et de contrats MRT			contrats MRT afin d'aider les fonctionnaires à opérer leur transition en quittant l'UIT	
PM12 Généraliser les descriptions d'emploi			Elargir les descriptions d'emploi de manière à ce qu'elles définissent des attributions	
PM13 Instituer une enquête d'opinion annuelle auprès des fonctionnaires			 générales plutôt que des tâches précises Enquête annuelle d'opinion/perception/motivation auprès des fonctionnaires, avec un 	
			mécanisme de rétroinformation s'appuyant sur le Comité de coordination	
PM14 Simplifier les communications dans les procédures de routine			Identifier les obstacles aux communications dans les procédures de routine et concevoir un	
PM15 Renforcer la formation			nouveau mode d'acheminement des communications plus simple et plus rapide Renforcer la formation professionnelle en	
professionnelle et technique			matière de gestion en lui allouant des crédits prélevés sur les économies opérationnelles et	
			en s'appuyant avec un effet de levier sur les ressources internes disponibles pour la formation.	
PM16 Annoncer plus largement les emplois vacants			Les postes seront plus largement annoncés et les notices de vacance d'emploi plus largement distribuées	

Recommandations ... Autorité responsable pour l'approbation...

NOUS AVONS FAIT UNE ANALYSE POUR DETERMINER QUELLE ETAIT L'AUTORITE COMPETENTE POUR ADOPTER CHACUNE DE NOS RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS	TYPES ET NIVEAU DES DECISIONS CONCERNANT L'ORIENTATION STRUCTURELLE/AUTORITE DONT ON REQUIERT L'APPROBATION			
	Conférence de plénipotentiaires	Conseil d'administration	Secrétaire général	
Systèmes d'information			·	
IS1 Axer les efforts d'élaboration de systèmes sur les huit projets prioritaires IS2 Augmenter les ressources de personnel et les ressources nécessaires au titre de contrats extérieurs en vue du développement des huit applications prioritaires		Exige que le Conseil d'administration approuve le transfert de fonds entre différentes catégories et années budgétaires	 Approuvée par le Secrétaire général et mise en oeuvre par le Comité de direction des technologies de l'information Le Secrétaire général et le Comité de coordination devraient approuver le système de budgétisation proposé au Conseil d'administration 	
IS3 Mettre en oeuvre des			Relève de l'autorité du Secrétaire général	
"passerelles"logicielles IS4 Terminer le transfert prévu de certaines applications des ordinateurs centraux Siemens, mettre fin ensuite à			Relève de l'autorité du Secrétaire général	
la location d'un ordinateur central IS5 Poursuivre le développement des systèmes selon trois programmes: IDMS-Windows, SQL Server-Windows			Relève de l'autorité du Secrétaire général	
et SAP-Windows pour les applications financières. Utiliser le moins possible d'autres programmes de développement d'applications IS6 Ajouter au PABX une capacité de numérotation directe pour les appels			Relève de l'autorité du Secrétaire général	
sortants, de comptabilité des appels automatiques et d'audiomessagerie IS7 Recruter un spécialiste en planification des télécommunications et un expert pour une mission de courte durée de formation sur ordinateur personnel		Approbation de nouveaux emplois		

Recommandations ... Autorité responsable pour l'approbation

RECOMMANDATIONS	TYPES ET NIVEAU DES DECISIONS CONCERNANT L'ORIENTATION STRUCTURELLE/AUTORITE DONT ON REQUIERT L'APPROBATION			
	Conférence de plénipotentiaires	Conseil d'administration	Secrétaire général	
Systèmes d'information				
IS8 Mettre en oeuvre un processus formel de planification des systèmes d'information		,	Relève de l'autorité du Secrétaire général	
IS9 Mettre en place un environnement structuré d'ingénierie des systèmes			Relève de l'autorité du Secrétaire général	
IS10 Achever le déploiement des ordinateurs personnels			Relève de l'autorité du Secrétaire général	
IS11 Intensifier le programme de formation des utilisateurs			Le Secrétaire général fixe la politique que doit suivre le Département MIS	
IS12 Evaluer l'utilisation du système			Relève de l'autorité du Secrétaire général et	
de lecteur de code à barres pour le			des fonctionnaires élus des organes	
contrôle des documents	:		permanents utilisateurs (essentiellement le CCITT et le CCIR)	
IS13 Ajourner l'expansion de la			Relève de l'autorité du Secrétaire général	
capacité du PABX actuel	·			
IS14 Réorganiser la structure		Approbation requise pour les modifications		
informatique		dans les désignations d'emploi		
		Approbation requise pour la création de deux		
		divisions		
		Approbation requise pour les transferts de		
		personnel	5	
IS15 Développer l'information IS pour		Les incidences cumulées de cette	Par ailleurs, relève de l'autorité du Secrétaire	
le personnel spécialisé		recommandation et d'autres ainsi que les	général	
		suppléments de dépenses requièrent une		
		décision du Conseil d'administration pour		
	·	opérer des transferts de fonds entre catégories		
		et années budgétaires		