



Rapport du Secrétaire général

PRÉSENTATION DE DALBERG À LA SESSION DE 2020 DU CONSEIL SUR L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE ET FINANCIÈRE DES MANIFESTATIONS ITU TELECOM

Résumé

Au titre du point 3 du *décide* de la Résolution 11 (Rév. Dubaï, 2018) de la Conférence de plénipotentiaires, le Secrétaire général était chargé de "faire appel aux services d'un cabinet de conseil en gestion indépendant externe pour lui confier la réalisation d'une évaluation et d'un examen stratégiques et financiers complets des manifestations ITU Telecom, en tenant compte des contributions des membres de l'UIT, et [de] présenter un rapport contenant des recommandations et plusieurs stratégies au Conseil à sa session de 2020, pour suite à donner".

Dans le cadre de ce projet, Dalberg a mené à bien une évaluation et un examen, de manière indépendante et transparente et sur la base de données factuelles, de la situation concernant les manifestations ITU Telecom et du modèle commercial actuel, notamment afin d'en évaluer la viabilité financière, et propose des solutions dans une perspective d'avenir. L'objectif recherché est de permettre à l'UIT d'être mieux positionnée dans l'environnement des manifestations relatives aux télécommunications, où évoluent de nombreux acteurs et dans lequel s'exerce une forte concurrence, afin d'optimiser les retombées, la valeur ajoutée et la viabilité; mais aussi d'accroître l'incidence des technologies et des innovations dans le domaine des télécommunications dans tous les secteurs et toutes les zones géographiques.

Suite à donner

Le Conseil est invité à **prendre note** du présent rapport et à **approuver** la recommandation qui y figure.

Références

[Résolution 11 \(Rév. Dubaï, 2018\)](#) de la Conférence de plénipotentiaires

Introduction

Conformément aux instructions données dans la Résolution 11 (Rév. Dubaï, 2018) de la Conférence de plénipotentiaires, il a été fait appel à Dalberg pour réaliser une évaluation et un examen stratégiques et financiers complets des manifestations ITU Telecom et présenter un rapport contenant des recommandations et plusieurs stratégies au Conseil à sa session de 2020, pour suite à donner.

L'exposé ci-dessous est un résumé de 6 pages concernant:

- Le contexte, l'objet et les résultats attendus du projet.
- Les principaux points à retenir des trois grandes phases des travaux:
 - Phase I: Analyse de l'environnement des manifestations dans le domaine des TIC à travers le monde et examen des fondements stratégiques des manifestations ITU Telecom.
 - Phase II: Évaluation des manifestations ITU Telecom selon leur conception et leurs modalités d'organisation actuelles (sur les dix dernières années), selon trois filtres: les retombées par rapport aux objectifs stratégiques des manifestations; la proposition de valeur pour les participants; et la viabilité financière.
 - Phase III: Présentation et évaluation des options dans une perspective d'avenir (dans le cadre d'une approche séquentielle rigoureuse).
- La description des trois options possibles, selon un ordre de priorité, ainsi qu'une **recommandation finale soumise pour approbation par le Conseil.**

Compte tenu de la longueur de la présentation PowerPoint, seul l'exposé est disponible dans les six langues. Le rapport complet, comprenant les Appendices, est disponible en anglais, à l'adresse suivante:

<https://www.itu.int/en/council/2020/Documents/Dalberg-presentation-ITU-Telecom-events.pdf>

Dalberg

Manifestations ITU Telecom – *Évaluation stratégique et financière*

PRÉSENTATION À L'INTENTION DU CONSEIL

JUIN 2020

Contexte, objet et résultats attendus de l'évaluation

CONTEXTE DU PROJET

- Par voie de l'une de ses résolutions, la Conférence de plénipotentiaires de 2018 de l'UIT a demandé qu'il soit procédé à une **évaluation et un examen stratégiques et financiers complets des manifestations ITU Telecom, et que des recommandations et des stratégies** soient présentées au Conseil à sa session de 2020.
- La Conférence de plénipotentiaires a chargé le Secrétaire général de veiller à la mise en œuvre de cette Résolution en faisant appel à un cabinet de conseil en gestion indépendant externe.

OBJET DU PROJET

- **Mener à bien un examen et une évaluation, de manière indépendante et transparente et sur la base de données factuelles, de la situation concernant les manifestations ITU Telecom** et du modèle commercial actuel, notamment afin d'en évaluer la viabilité financière, et **proposer des solutions dans une perspective d'avenir.**

RÉSULTATS ATTENDUS

- **Permettre à l'UIT d'être mieux positionnée** dans l'environnement des manifestations relatives aux télécommunications, où évoluent de nombreux acteurs et dans lequel s'exerce une forte concurrence, afin d'optimiser les retombées, la valeur ajoutée et la viabilité.
- **Accroître l'incidence des technologies et des innovations dans le secteur des télécommunications** dans tous les secteurs et toutes les zones géographiques.

PHASE I PORTÉE ET APPROCHE

- **Phase I – Portée:** *"Déterminer la viabilité des manifestations ITU Telecom et veiller à ce qu'elles appuient les objectifs stratégiques de l'Union, répondent aux besoins des membres de l'UIT et soient indépendantes du point de vue financier sans incidences sur le budget général de l'UIT (Une deuxième phase pourra être engagée afin d'élaborer un programme repensé en fonction des décisions du Conseil)"*

- **Phase I Approche:**

1. Analyse de l'environnement et examen des fondements stratégiques des manifestations

2. Évaluation des retombées, de la proposition de valeur et de la situation financière des manifestations
(sous leur forme actuelle)

3. Évaluation des options et recommandation

Principaux résultats: I. Analyse de l'environnement et examen des fondements stratégiques des manifestations ITU Telecom



Analyse de l'environnement des manifestations dans le domaine des TIC à travers le monde

- **L'environnement des manifestations dans le domaine des TIC est caractérisé par la présence de nombreux acteurs et évolue rapidement.** De nouvelles manifestations voient le jour et se développent tandis que certaines manifestations existantes ne parviennent pas à suivre le rythme des changements qui s'opèrent. **En outre, cet environnement est de plus en plus concurrentiel**, avec un nombre croissant de manifestations s'adressant aux mêmes parties prenantes et proposant la même offre.
- En outre, les tendances dans les secteurs de l'événementiel et des TIC indiquent que **les manifestations sur les TIC devront en permanence innover pour s'adapter** et conserver leur pertinence et leur attrait vis-à-vis du public cible.
- **Une concurrence s'exerce également au niveau interne au sein du portefeuille de manifestations de l'UIT**, dans la mesure où de nombreuses manifestations sont organisées par le Secrétariat général et les Bureaux, un grand nombre d'entre elles s'adressant aux mêmes participants.
- **En conséquence, les manifestations ITU Telecom doivent présenter une proposition de valeur robuste et spécifique, avec des résultats concrets et des effets attendus**, de façon à attirer et à fidéliser le public cible au fil du temps et à atteindre les objectifs de l'UIT.

Fondements stratégiques des manifestations ITU Telecom

Le positionnement stratégique des manifestations ITU Telecom présente plusieurs défaillances qui ont eu des conséquences sur les résultats:

- 1) **Un manque de clarté** (les supports écrits ne donnent pas un aperçu cohérent des objectifs stratégiques).
 - 2) **Un manque d'alignement en interne** (les entretiens avec le personnel et les membres des GTC font apparaître des points de vue différents concernant les objectifs, qui ne sont pas toujours alignés sur les objectifs présentés dans la documentation).
 - 3) **Un manque de stabilité**, avec des variations au niveau des priorités au fil du temps (cet aspect est accentué par processus de rotation du pays hôte).
- En conséquence, **les manifestations poursuivent de nombreux objectifs** (exposition des innovations, contacts en réseau, échange de connaissances et influence, par exemple), ce qui atténue la proposition de valeur et est source de confusion pour les participants.
 - Cela signifie également que, selon les objectifs, **il existe un chevauchement entre les manifestations ITU Telecom et d'autres manifestations mieux positionnées** (dont l'envergure est jusqu'à 20 fois plus grande, par exemple MWC, VivaTech ou Web Summit, ou dont la portée est plus ciblée), et bien qu'ITU Telecom World se présente comme étant une manifestation mondiale généraliste, l'analyse montre que cette manifestation n'est plus véritablement mondiale et qu'**elle n'est pas à la hauteur des attentes**.

Principaux résultats: II. Évaluation des retombées, de la proposition de valeur et de la situation financière des manifestations sous leur forme actuelle (1/2)



Évaluation des retombées des manifestations ITU Telecom (par rapport aux objectifs stratégiques)

- Cette évaluation des retombées vise à déterminer dans quelle mesure les manifestations ITU Telecom permettent de réaliser les **4 objectifs** les plus souvent mis en avant dans les documents officiels (par exemple la Résolution 11 et le Plan stratégique de l'UIT): **1) promouvoir l'innovation au service du bien social; 2) appuyer le secteur des PME; 3) traiter les grandes tendances dans le secteur des TIC; et 4) promouvoir la collaboration entre secteur public et secteur privé.** L'évaluation a été menée à bien pour chaque composante (exposition, forum, programme pour les PME et activités de mise en relation) et de manière globale (afin d'étudier les synergies entre les composantes).
- Le contenu et le format des principales activités de la manifestation traduisent une volonté de progresser sur la voie de la réalisation de ces objectifs. Toutefois, dans la pratique, **chaque activité présente des défaillances qui empêchent la concrétisation des retombées attendues selon l'ampleur prévue**. Ces défaillances relèvent des catégories suivantes:
 - i) Pertinence du programme (manque d'innovation pour les sessions du forum et faible taux de participation à l'exposition, par exemple)
 - ii) Présence d'acteurs du changement (absence d'acteurs du secteur privé, ancienneté en baisse et déséquilibre géographique, par exemple)
 - iii) Maintien des engagements après la manifestation (manque d'engagements pour lesquels un suivi peut être exercé, par exemple)
- **En raison de ces défaillances, les manifestations ITU Telecom selon leur conception et leurs modalités d'organisation actuelles ne sont pas adaptées pour produire des retombées au regard des 4 objectifs établis dans la stratégie.**
- Pendant 15 ans, les manifestations ITU Telecom ont été marquées par une baisse du taux de participation, en particulier des entreprises, ce qui est dû en partie à la création de nouvelles manifestations concurrentes organisées par le secteur privé. Le format de la manifestation a été adapté et la portée a été étendue, mais **le taux de participation n'est pas remonté et la proposition de valeur est mal perçue**:
 - **Le taux de recommandation des participants aux précédentes éditions** (rapport entre les partisans et les détracteurs de la manifestation) **est faible par rapport à celui des manifestations comparables** (les points de vue se situent entre "manifestation perçue négativement" et "manifestation perçue comme une expérience mitigée avec une marge d'amélioration importante").
 - Plus précisément, **les entreprises sont particulièrement insatisfaites** (taux de recommandation négatif, correspondant à une impression "très négative" pour les participants), **tandis que les responsables publics sont relativement plus positifs.**
 - **Les PME trouvent des avantages à la manifestation, mais estiment que la marge d'amélioration est considérable.**
- Enfin, le point de vue commun est qu'il existe **deux sessions distinctes sans aucune synergie entre elles, ou très peu**: une session de haut niveau faisant intervenir d'éminents participants, centrée sur le forum et les activités de mise en relation exclusives, et une session de niveau inférieur pour les PME et les entreprises moins importantes qui participent à l'exposition et au programme pour les PME.

Evaluation de la proposition de valeur des manifestations ITU Telecom

Principaux résultats: II. Évaluation des retombées, de la proposition de valeur et de la situation financière des manifestations sous leur forme actuelle (2/2)



Évaluation de la viabilité financières des manifestations ITU Telecom

- **Les défaillances au niveau de la proposition de valeur et les contraintes internes d'ITU Telecom ont eu des conséquences pour sa viabilité financière.** Les bénéfices sont faibles et accusent une baisse (passant de 0,8 million à -0,3 million CHF entre 2014 et 2018) et les recettes (autres que les contributions du pays hôte) ont fortement baissé (passant de 15 millions à 3 millions CHF entre 2009 et 2018).
- **La capacité (limitée) de la manifestation à produire des bénéfices dépend entièrement des contributions du pays hôte.** Sans ces contributions, les manifestations ITU Telecom enregistreraient des pertes de plus de 2,5 millions CHF chaque année en moyenne.
- **Les défaillances au niveau de la proposition de valeur ont des conséquences pour la viabilité financière:** la baisse des recettes de l'exposition est le facteur le plus important à l'origine de la détérioration des résultats financiers de la manifestation.
 - **Les recettes de l'exposition sont passées de 14 millions à 3 millions CHF entre 2009 et 2018 (soit une baisse totale de 84%)** ; principalement en raison d'une diminution de la location d'espace, ce qui reflète la diminution de l'attrait/de la pertinence de la proposition de valeur de l'exposition.
 - Les recettes pour l'admission au Forum ont également baissé, passant de 1,4 million à 0,3 million CHF, ce qui témoigne de la diminution de la proposition de valeur du Forum.
- **ITU Telecom est face à des contraintes internes qui limitent sa capacité à assurer sa viabilité financière:**
 - **Contraintes sur le plan des programmes** (approche axée sur les PME et impératif d'accessibilité financière pour les pays en développement, par exemple).
 - **Contraintes opérationnelles** (principe de rotation des pays, demandes de billets gratuits pour les États Membres et niveaux de coûts et processus des Nations Unies, par exemple).
 - **Contraintes financières**, telles que les transferts systématiques vers le fond de roulement des expositions et l'exigence imposée au secrétariat de Telecom d'avoir un budget biennal équilibré, ce qui empêche les investissements à long terme.
- **Compte tenu des résultats financiers médiocres de Telecom, les manifestations ne respectent pas l'exigence, établie dans la Résolution 11, selon laquelle ces manifestations doivent être "financièrement viables et ne pas avoir d'incidence négative sur le budget de l'UIT".** À titre d'exemple, le fond de roulement des expositions, qui contient tous les bénéfices cumulés de la manifestation et qui constitue une source de financement importante pour les projets de développement des TIC dans le cadre du Fonds pour le développement des TIC, est devenu de fait la réserve de trésorerie visant à financer l'éventuel passif d'ITU Telecom en cas d'arrêt ou d'annulation de la manifestation.
- **De plus, les coûts réels des services fournis à Telecom par l'UIT pourraient être sous-déclarés.** Bien qu'il n'existe pas de mécanisme clair permettant de quantifier les services fournis par l'UIT à ITU Telecom, le processus décisionnel visant à déterminer le montant du recouvrement des coûts (défini par le Secrétariat général) et l'évolution des montants au cours des dernières années indiquent que les montants pourraient être calibrés afin de permettre l'équilibre des comptes de la manifestation.

Principaux résultats: III. Évaluation des options et recommandation



Principaux enseignements motivant la formulation et l'évaluation des options

- L'évaluation des manifestations ITU Telecom fait apparaître quatre grands enseignements:
 - 1) **Un alignement stratégique est nécessaire quant à la mission et aux objectifs.** Les manifestations futures devraient reposer sur des fondements stratégiques clairs mettant en avant leur rôle en vue de la réalisation des objectifs stratégiques de l'UIT. Ces éléments devraient être diffusés en interne et à l'extérieur afin que les organisateurs et les participants œuvrent à la réalisation d'objectifs communs.
 - 2) **La manifestation doit avoir une identité caractéristique avec une forte proposition de valeur.** Les futures manifestations devraient être axées sur les besoins du public cible et associer de manière cohérente les composantes de la manifestation de façon à définir une identité caractéristique. Compte tenu de l'environnement concurrentiel, la manifestation doit apporter une valeur ajoutée sur le marché et tirer parti de l'avantage comparatif de l'UIT.
 - 3) **Une coordination avec les autres manifestations de l'UIT doit être assurée, grâce à une gouvernance appropriée.** Les manifestations futures ne devraient pas alourdir le calendrier des manifestations de l'UIT déjà encombré, au risque d'entraîner un phénomène de cannibalisation. Lorsque cela est possible, il faudrait, dans le cadre des manifestations futures, rechercher des synergies et nouer des partenariats éventuels avec d'autres manifestations de l'UIT. La mise en place d'un organe de gouvernance à l'échelle de l'Union (comprenant les Bureaux et le Secrétariat) pourrait contribuer à garantir cette coordination.
 - 4) **Un arbitrage doit être effectué entre les retombées et la viabilité commerciale.** En fonction des objectifs recherchés, certains concepts de la manifestation ne sont pas nécessairement viables sur le plan commercial et peuvent exiger des subventions émanant potentiellement du budget de l'UIT. Il est important d'avoir connaissance de ces points de tension entre les retombées et la viabilité commerciale et de procéder aux arbitrages nécessaires, plutôt que d'attendre de toutes les manifestations qu'elle génèrent des bénéfices commerciaux, quelle que soit leur nature et leur mission.
- Compte tenu de ces enseignements, **nous avons adopté une approche séquentielle rigoureuse pour orienter les processus décisionnels** au sujet des options futures qui pourraient être retenues pour ITU Telecom:
 - 1) **Définir le positionnement stratégique** des options potentielles en identifiant les besoins qui ne sont pas traités dans le secteur des TIC et auxquels ITU Telecom pourrait apporter une réponse.
 - 2) **Définir le modèle commercial et le modèle d'organisation** afin de veiller à ce que les concepts de la manifestation soient cohérents et témoignent d'une identité forte, et d'évaluer leur profit financier (peuvent-ils être financés de façon autonome?)
 - 3) **Évaluer les options pour la gouvernance et le positionnement tactique** de la manifestation, en particulier les possibilités de partenariat avec d'autres manifestations de l'UIT qui ont des objectifs analogues ou qui s'adressent aux mêmes participants.
 - 4) **Réfléchir aux choix opérationnels** propres à améliorer l'attrait et l'impact des composantes de la manifestation. Ces options ont été évaluées plus avant au regard des retombées, de la proposition de valeur et de la viabilité financière.

Méthode de formulation et d'évaluation rigoureuse

Recommandations

- **Option 1: 3 ou 4 "Sessions régionales du Forum" de petite envergure sur le développement des TIC dans les marchés émergents et les marchés développés, organisées chaque année en parallèle des Forums régionaux sur le développement dans les régions en développement.** Ces manifestations permettraient d'aider les pays en développement à renforcer le secteur des TIC au niveau local, en acquérant des connaissances sur les tendances et les innovations ainsi que sur l'expérience de pays analogues en matière de développement des TIC et en échangeant sur les besoins et les risques qui se font jour afin de susciter une action coordonnée, notamment au moyen de la réglementation.
→ *Ces manifestations nécessiteraient des subventions: chaque édition régionale devraient entraîner des pertes d'environ 2 millions CHF par an.*
- **Option 2: Un "Forum sur le numérique au service du développement" annuel, axé sur les pays en développement et associé au SMSI ou fusionné avec le SMSI** (le SMSI se présentant comme "le plus vaste rassemblement annuel de la communauté des TIC au service du développement"): Cette manifestation permettrait de promouvoir l'innovation, ainsi que l'adoption et l'utilisation de solutions TIC à l'appui des objectifs en matière de développement des pays en développement. Les parties prenantes pourraient ainsi i) connaître les dernières tendances dans les domaines des technologies, des politiques et de la réglementation; ii) présenter des innovations, des programmes, des initiatives ou des politiques dans le domaine des technologies; et iii) nouer des contacts en réseau pour mettre en place des partenariats. Elle pourrait avoir lieu à un endroit fixe à travers le monde.
→ *Cette manifestation nécessiterait des subventions: chaque édition devraient entraîner des pertes d'environ 4 millions CHF par an.*
- **Option 3: Élaborer et organiser une exposition et des sessions du forum axées sur "le numérique au service du bien social" dans le cadre d'une manifestation mondiale organisée chaque année mobilisant toute l'UIT, en intégrant également le SMSI et le Sommet mondial sur l'intelligence artificielle au service du bien social.** Cette manifestation de premier plan permettrait de promouvoir l'innovation, ainsi que l'adoption et l'utilisation de solutions TIC au service du bien commun à l'appui des ODD. Elle offrirait la possibilité i) d'améliorer les connaissances collectives sur les innovations numériques au service du bien social et ii) d'organiser des échanges entre les parties prenantes du numérique au service du bien social afin de promouvoir l'adoption et le développement du numérique et de remédier aux risques potentiels. Elle pourrait avoir lieu chaque année à un endroit fixe à travers le monde.
→ *Cette manifestation pourrait être rentable en fonction de sa capacité à attirer les entreprises. Dans un scénario de base, elle pourrait produire des bénéfices à hauteur d'environ 1 million CHF. En fonction des variations du nombre d'exposants, elle pourrait entraîner des pertes d'environ 1,5 million CHF ou des bénéfices d'environ 5,5 millions CHF.*
- **Les deux premières options comportent un risque de réduction de la portée des manifestations ITU Telecom**, de sorte que ces manifestations, qui sont actuellement d'envergure mondiale et s'adressent à tous, deviendraient pertinentes uniquement pour les pays en développement. À l'inverse, **une manifestation mondiale sur le numérique au service du bien social** permettrait de conserver une portée mondiale. Elle offrirait également un double avantage, à savoir la possibilité de repenser entièrement la manifestation tout en conservant la composante de l'exposition qui fait sa particularité, et la possibilité de tirer parti de la composition unique et diversifiée des membres de l'UIT pour mieux répondre aux besoins du secteur des TIC et, à terme, de permettre à l'UIT d'accomplir sa mission, consistant à élargir l'accès aux TIC au service du développement durable.
- **Conclusion: Nous recommandons que le Conseil envisage d'approfondir la troisième option dans le cadre de la Phase II déjà étudiée, afin de concevoir une grande manifestation mondiale sur le numérique au service du bien social.** Cette phase devrait comprendre notamment deux axes de travail clairs: i) un exercice d'alignement interne mobilisant les trois Bureaux et le Secrétariat, afin de convenir du portefeuille de manifestations stratégiques et du modèle d'exploitation (notamment en ce qui concerne la gouvernance des manifestations); ii) un exercice de création conjointe avec un sous-groupe de Membres de Secteur de l'UIT pour définir clairement leurs besoins et les éléments de nature à susciter leur participation et leur contribution aux manifestations futures.

Trois options classées en fonction de leur niveau de priorité et de leur qualité

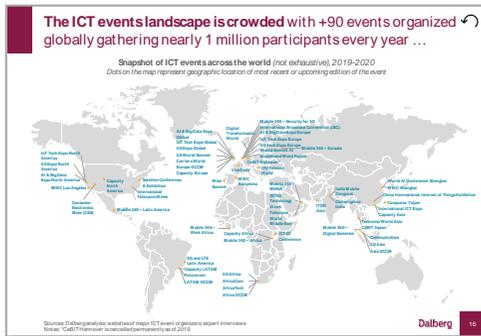
Une recommandation finale

La présentation complète et les Appendices sont disponibles en anglais

Lien: <https://www.itu.int/en/council/2020/Documents/Dalberg-presentation-ITU-Telecom-events.pdf>

Quelques exemples d'analyses et de résultats:

1) Analyse de l'environnement et examen des fondements stratégiques des manifestations



2) Évaluation des retombées, de la proposition de valeur et de la viabilité financière des manifestations

