



# Plan stratégique de l'Union pour la période 2016-2019

15  1865  
2015



# TABLE DES MATIÈRES

Foreword by the Secretary General of the ITU	3
1. Cadre UIT de gestion axée sur les résultats et structure du plan stratégique	4
2. Vision, mission et valeurs de l'UIT	5
2.1 Vision	5
2.2 Mission	5
2.3 Valeurs	5
3. Buts stratégiques et cibles de l'Union	6
3.1 Buts stratégiques	6
3.1.1 But 1: Croissance – Permettre et encourager l'accès aux télécommunications/TIC et leur utilisation accrue	6
3.1.2 But 2: Inclusion – Réduire la fracture numérique et mettre le large bande à la portée de tous	6
3.1.3 But 3: Durabilité – Gérer les problèmes résultant du développement des télécommunications/TIC	7
3.1.4 But 4: Innovation et partenariats – Jouer un rôle de premier plan dans l'évolution de l'environnement des télécommunications/TIC, mieux contribuer à cette évolution et s'y adapter	7
3.2 Cibles de l'Union	7
3.2.1 Principes pour fixer les cibles globales pour les télécommunications/TIC	7
3.2.2 Cibles globales dans le domaine des télécommunications/TIC	7
3.3 Gestion et atténuation des risques stratégiques	9
4. Objectifs, résultats et produits sectoriels et intersectoriels	11
4.1 Objectifs sectoriels et intersectoriels	11
4.2 Objectifs, résultats et produits	14
4.3 Catalyseurs	24
5. Mise en oeuvre et évaluation	26
5.1 Coordination des planifications stratégique, opérationnelle et financière	26
5.2 Critères de mise en oeuvre	27
5.3 Contrôle, évaluation et gestion des risques dans le cadre UIT de gestion axée sur les résultats	28
Répartition des ressources entre les objectifs et les buts stratégiques	29
Glossaire du plan stratégique de l'Union pour la période 2016-2019	30

# FRANÇAIS

The Strategic plan for the Union for 2016-2019, adopted by membership at the 2014 Plenipotentiary Conference in Busan, Korea (PP-14), guides the activities of the Union in accordance with the Basic Instruments of the ITU. It sets the vision, mission and values of the organization, an ITU-wide set of strategic goals and targets, and ITU Sector and intersectoral objectives and outcomes to be achieved in the next four-year period.

The Plenipotentiary Conference also adopted the 'Connect 2020 Agenda for Global Telecommunication/ICT Development', where Member States, inspired by ITU's Strategic plan, have committed to the same vision and goals and to achieve the same targets by 2020, in collaboration with all stakeholders across the ICT ecosystem.

In elaborating the plan, ITU undertook public consultations which included the wide participation of key stakeholders. It was the first time a UN Agency openly consulted the public on its future strategy.

The key words for the implementation of this strategy will be vision, action and harmony. The vision will be reflected in the way ITU's priorities, as defined by our members at PP-14, are tackled; action, in the efforts to energetically execute and implement these priorities to the satisfaction of members in making that vision a reality; and harmony, in the approach to collaborating with an increasingly wide range of actors in today's fast-moving, fast-growing ICT sector.

The plan includes four strategic goals – growth, inclusiveness, sustainability, and innovation and partnership – aiming to help ITU continue meeting the challenges ahead as well as embracing new opportunities.

In *growing* ICT access, ITU membership aims to foster growth in the use of ICTs and create a positive impact on socio-economic development. By *including* everyone, the benefits of ICTs would be extended to all, bridging digital divides and reaching marginal and vulnerable populations. The ability to *sustain* the tremendous benefits delivered by the ICTs is key, since growth also brings challenges and risks that need to be managed. By *innovating* and advancing *partnerships*, the evolving ICT ecosystem can ensure its adaptation to the rapidly changing technological and social environment.

Improved efficiency will be required to implement all planned activities while providing the highest quality services to membership, and the ongoing implementation of results-based management is key to achieving it. ITU will implement the Strategic Plan backed by the deep knowledge and expertise of its staff and membership, and its proven ability over 150 years to adapt, reform and innovate to stay in tune with market demands.

It is my pleasure to present the Strategic plan for the Union for 2016-2019.



**Houlin Zhao**  
ITU Secretary-General  
March, 2015

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized Chinese characters: 赵厚麟.

## ANNEXE 2 DE LA RESOLUTION 71 (RÉV. BUSAN, 2014)

Conformément à la Constitution et à la Convention de l'UIT, les activités de l'Union pour la période 2016-2019 sont fondées sur une stratégie quadriennale.

La structure du plan stratégique de l'Union pour la période 2016-2019 suit celle du cadre UIT de gestion axée sur les résultats (GAR), tel qu'il est présenté dans la section 1 ci-dessous. La section 2 définit la vision, la mission et les valeurs, la section 3 définit les buts stratégiques de l'UIT et fixe les cibles, tandis que la section 4 définit les objectifs sectoriels et intersectoriels, les résultats, les catalyseurs qui favorisent la réalisation des buts et objectifs stratégiques de l'Union et, aux fins de la coordination entre le plan stratégique et les plans opérationnels de l'Union, les produits sectoriels et intersectoriels. La section 5 décrit la feuille de route à suivre pour passer de la stratégie à l'exécution, en exposant les critères de mise en oeuvre aux fins de la hiérarchisation des priorités. Les activités et les

produits sont définis de manière détaillée dans le processus de planification opérationnelle, ce qui garantit une coordination étroite entre la planification stratégique et la planification opérationnelle (comme indiqué au § 5.1).

### 1. Cadre UIT de gestion axée sur les résultats et structure du plan stratégique

Le cadre de gestion axée sur les résultats (GAR) présenté ci-dessous décrit les relations entre les activités de l'UIT, les produits qui en résultent ainsi que les objectifs généraux et les buts stratégiques de l'Union, qui contribuent à la définition de la mission et de la vision de l'organisation.

La chaîne de résultats de l'UIT est subdivisée en cinq niveaux: *activités, produits, objectifs et résultats, buts stratégiques et cibles, vision et mission*. Les valeurs de l'UIT représentent des convictions essentielles communes qui déterminent les priorités de l'Union.

**Tableau 1 – Cadre UIT de gestion axée sur les résultats (tel que présenté dans le plan stratégique et le plan opérationnel de l'Union)**

← Planification GAR Mise en oeuvre →	<b>Vision et mission</b> (Section 2)	La <b>vision</b> est le monde meilleur envisagé par l'UIT. La <b>mission</b> désigne les principaux objectifs généraux de l'Union, conformément aux instruments fondamentaux de l'UIT.	<b>Valeurs:</b> Convictions communes à toute l'UIT qui déterminent ses priorités et guident tous les processus décisionnels (Section 2)
	<b>Buts stratégiques et cibles</b> (Section 3)	Les <b>buts stratégiques</b> désignent les cibles de haut niveau de l'Union, à la réalisation desquelles les objectifs contribuent directement ou indirectement. Ils concernent l'ensemble de l'UIT. Les <b>cibles</b> correspondent aux résultats attendus pendant la période couverte par le plan stratégique; elles indiquent si le but est en passe d'être atteint. Les cibles ne sont pas toujours atteintes pour des raisons qui sont parfois indépendantes de la volonté de l'Union.	
	<b>Objectifs et résultats</b> (Section 4)	Les <b>objectifs</b> sont les buts spécifiques des activités sectorielles et intersectorielles pendant une période donnée. Les <b>résultats</b> indiquent les progrès accomplis dans la réalisation d'un objectif. En général, ils sont partiellement, mais non totalement, sous le contrôle de l'organisation.	
	<b>Produits</b> (Section 4)	Les <b>produits</b> sont les résultats, les prestations, les produits et services finals et concrets résultant de la mise en oeuvre par l'Union des plans opérationnels.	
	<b>Activités</b>	Les <b>activités</b> sont les différentes mesures ou les différents services permettant de transformer les ressources (contributions) en produits. Elles peuvent être regroupées en processus.	

Chacun des niveaux décrits ci-dessus représente une étape distincte dans la logique de causalité du cadre UIT de gestion axée sur les résultats. Les deux derniers niveaux (activités et produits) concernent la manière dont les contributions financières des membres et les autres recettes de l'UIT sont investies pour mettre en oeuvre différentes fonctions et initiatives et divers programmes de l'Union. Les trois premiers niveaux correspondent aux changements effectifs et aux incidences concrètes que prévoit l'UIT, c'est-à-dire les incidences à long terme des activités de l'Union sur les plans économique, socioculturel, institutionnel, environnemental et technique, entre autres.

## 2. Vision, mission et valeurs de l'UIT

### 2.1 Vision

*«Une société de l'information s'appuyant sur un monde interconnecté, où les télécommunications/technologies de l'information et de la communication permettent et accélèrent une croissance et un développement socio-économiques et écologiquement durables pour tous.»*

L'UIT est engagée à rendre possible un monde connecté. Dans ce monde interconnecté, les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle fondamental de catalyseur du développement social, économique et écologiquement durable, dans l'intérêt de tous les habitants de la planète. Les TIC redéfinissent la façon dont les objectifs de développement peuvent être atteints. Assurer à tous un accès financièrement abordable aux réseaux, services et applications de télécommunication/TIC est un facteur essentiel de développement.

### 2.2 Mission

*«Promouvoir, faciliter et encourager l'accès universel, à un coût abordable, aux réseaux, services et applications de télécommunication/technologies de l'information et de la communication et leur utilisation au service d'une croissance et d'un développement socio-économiques et écologiquement durables.»*

### 2.3 Valeurs

Les valeurs fondamentales de l'UIT sont les principes et les convictions communes qui déterminent les priorités de l'Union et les processus décisionnels de l'organisation.

## Dimension humaine, orientée services et axée sur les résultats

L'UIT privilégie une approche centrée sur les personnes pour fournir des résultats qui comptent pour tous. En étant orientée services, l'UIT est déterminée à continuer de fournir des services d'excellente qualité et de donner entière satisfaction aux bénéficiaires et aux parties prenantes. En étant axée sur les résultats, l'UIT cherche à obtenir des résultats concrets et à optimiser l'incidence de ses travaux.

## Inclusion

En reconnaissant l'inclusion comme une valeur universelle, l'UIT est déterminée, d'une part, à faire en sorte que les avantages des télécommunications/TIC profitent à tous de manière équitable, y compris aux populations des pays en développement<sup>1\*</sup>, aux personnes ayant des besoins particuliers ainsi qu'aux populations marginalisées ou vulnérables (jeunes, peuples autochtones, personnes âgées, personnes handicapées, personnes ayant des niveaux de revenus différents, populations des zones rurales et isolées) et, d'autre part, à garantir l'égalité hommes-femmes dans le secteur des télécommunications/TIC. L'inclusion a une double signification: tout le monde profite des travaux de l'UIT et tout le monde peut y contribuer.

## Universalité et neutralité

En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies, l'UIT couvre, dessert et représente toutes les régions du monde. Dans les limites fixées par les instruments fondamentaux de l'Union, les travaux et les activités menés par l'UIT traduisent la volonté expresse de ses membres. L'UIT reconnaît également la primauté absolue des droits de l'homme, notamment le droit à la liberté d'opinion et d'expression, ce qui implique le droit de chercher, de recevoir et de répandre, sans considérations de frontières, les informations et les idées par quelque moyen d'expression que ce soit, et le droit de chacun de ne pas être l'objet d'immixtions arbitraires dans sa vie privée.

<sup>1\*</sup> Par pays en développement, on entend aussi les pays les moins avancés, les petits Etats insulaires en développement, les pays en développement sans littoral et les pays dont l'économie est en transition.

### Création de synergies par la collaboration

Diverses organisations contribuent au développement des télécommunications/TIC. En tant qu'acteur de premier plan dans cet environnement diversifié, l'UIT considère que la collaboration est la meilleure façon de contribuer à l'accomplissement de la mission qui est la sienne.

### Capacité d'innovation

L'innovation est un élément essentiel dans la transformation de l'environnement des télécommunications/TIC. L'UIT est consciente que, pour réussir ce qu'elle entreprend, elle ne doit avoir de cesse de contribuer à façonner cet environnement des télécommunications/TIC en évolution constante et rapide et de s'y adapter.

### Efficacité économique

L'efficacité économique est une préoccupation pour toutes les parties prenantes de l'environnement des télécommunications/TIC. L'UIT est déterminée à veiller à une meilleure utilisation des fonds, à mettre l'accent sur ses priorités et à éviter toute divergence entre les efforts déployés et les activités menées.

### Amélioration continue

Consciente que, dans un environnement en rapide évolution et en pleine mutation, il n'existe pas de solution définitive, l'UIT fait sienne la valeur d'amélioration continue de ses produits, services et processus, en adaptant les priorités en fonction des besoins et en relevant ses exigences en matière d'efficacité et de qualité.

### Transparence

En tant que catalyseur permettant de traduire dans les faits nombre des valeurs susmentionnées, la transparence permet de rendre compte des décisions, des mesures et des résultats. En optant pour la transparence, l'UIT communique et présente les progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs.

## 3. Buts stratégiques et cibles de l'Union

### 3.1 Buts stratégiques

Le Conseil de l'UIT, dans le cadre de son rôle de gestion de l'Union entre les conférences de plénipotentiaires, et les trois Secteurs de l'UIT, c'est-à-dire le Secteur des radiocommunications de l'UIT (UIT-R), le Secteur de la normalisation des télécommunications de

l'UIT (UIT-T) et le Secteur du développement des télécommunications de l'UIT (UIT-D), coopéreront en vue d'atteindre ces buts définis à l'échelle de l'organisation. Les progrès accomplis dans la réalisation de ces buts s'appuieront sur une coordination et une collaboration efficaces entre les Secteurs, leurs trois Bureaux et le Secrétariat général.

Pour la période 2016-2019, l'UIT mettra tout en oeuvre pour mener à bien sa mission en poursuivant les quatre buts suivants:

#### 3.1.1 But 1: Croissance – Permettre et encourager l'accès aux télécommunications/TIC et leur utilisation accrue

Consciente du rôle des télécommunications/TIC en tant que catalyseur essentiel du développement social, économique et écologiquement durable, l'UIT s'emploiera à permettre et à encourager l'accès aux télécommunications/TIC et à promouvoir leur utilisation accrue. La progression de l'utilisation des télécommunications/TIC a un effet positif sur le développement socio-économique à court terme et à long terme. L'Union et tous ses membres sont déterminés à oeuvrer de concert et à collaborer avec toutes les parties prenantes de l'environnement des télécommunications/TIC pour atteindre ce but.

#### 3.1.2 But 2: Inclusion – Réduire la fracture numérique et mettre le large bande à la portée de tous

Déterminée à faire en sorte que tous, sans exception, bénéficient des télécommunications/TIC, l'UIT s'emploiera à réduire la fracture numérique et à mettre le large bande à la portée de tous. Réduire la fracture numérique consiste à parvenir à l'inclusion mondiale dans le domaine des télécommunications/TIC, en encourageant l'accès aux télécommunications/TIC, leur accessibilité, y compris sur le plan économique, ainsi que leur utilisation dans tous les pays et dans toutes les régions, pour toutes les catégories de population, y compris les populations marginalisées ou vulnérables, comme les femmes, les enfants, les personnes ayant des niveaux de revenus différents, les peuples autochtones, les personnes âgées et les personnes handicapées. L'Union continuera de s'employer à mettre le large bande à la portée de tous, afin que chacun puisse profiter de ces retombées.

### 3.1.3 But 3: Durabilité – Gérer les problèmes résultant du développement des télécommunications/TIC

Afin que l'utilisation des télécommunications/TIC profite au plus grand nombre, l'UIT reconnaît qu'il est nécessaire de gérer les problèmes qui résultent du développement rapide de ces télécommunications/technologies. Elle axe son action sur le renforcement de l'utilisation durable et sûre des télécommunications/TIC, en étroite collaboration avec toutes les organisations et entités concernées. En conséquence, elle mettra tout en oeuvre pour en réduire au minimum les effets négatifs indirects, comme les menaces pour la cybersécurité, y compris celles pesant sur les catégories les plus vulnérables de la société, en particulier les enfants, et les conséquences néfastes sur l'environnement, par exemple avec les déchets d'équipements électriques et électroniques.

### 3.1.4 But 4: Innovation et partenariats – Jouer un rôle de premier plan dans l'évolution de l'environnement des télécommunications/TIC, mieux contribuer à cette évolution et s'y adapter

Le quatrième but de la stratégie de l'UIT pour la période 2016-2019 concerne l'innovation et consiste à favoriser un écosystème innovant et à s'adapter à l'évolution de l'environnement des télécommunications/TIC. Dans un environnement en pleine mutation, l'Union a pour but de contribuer à la mise en place d'un environnement qui soit suffisamment propice à l'innovation, où les progrès accomplis dans le domaine des nouvelles technologies et les partenariats stratégiques deviennent un élément essentiel du programme de développement pour l'après-2015. L'Union reconnaît qu'il est nécessaire, à l'échelle mondiale, d'adapter constamment les systèmes et les pratiques, étant donné que l'innovation technologique fait évoluer l'environnement des télécommunications/TIC. Elle reconnaît en outre qu'il est nécessaire d'encourager la participation d'autres entités et organisations ainsi que la coopération avec celles-ci pour atteindre ce but.

## 3.2 Cibles de l'Union

Les cibles représentent les effets et les incidences à long terme des activités de l'UIT et indiquent les progrès accomplis dans la réalisation des buts stratégiques. L'Union collaborera avec l'ensemble des organisations et entités qui, de par le monde, s'emploient à promouvoir l'utilisation des

télécommunications/TIC. Ces cibles ont pour objet d'indiquer dans quelles directions l'Union devrait faire porter ses efforts et de concrétiser la vision qu'a l'UIT d'un monde interconnecté pour la période de quatre ans couverte par le plan stratégique.

### 3.2.1 Principes pour fixer les cibles globales pour les télécommunications/TIC

En application des bonnes pratiques en la matière, les cibles globales pour les télécommunications/TIC sont fixées conformément aux critères suivants:

- **Spécifiques:** Les cibles décrivent les résultats concrets que l'UIT espère obtenir des efforts qu'elle déploie, c'est-à-dire les effets recherchés à long terme sur les plans économique, socioculturel, institutionnel, environnemental et technique, notamment, mais sur lesquels il se peut que l'Union n'ait pas de prise directe.
- **Mesurables:** Les cibles, qui s'appuient sur des indicateurs statistiques existants, à partir des bases de connaissances de l'UIT, sont mesurables et reposent sur des références établies.
- **Orientées action:** Les cibles guident des travaux précis dans le cadre du plan stratégique et des plans opérationnels de l'Union.
- **Réalistes et pertinentes:** Ambitieuses mais réalistes, les cibles sont rattachées aux buts stratégiques de l'Union.
- **Assorties d'échéances et permettant une traçabilité:** Les cibles s'inscrivent dans la période de quatre ans couverte par le plan stratégique, c'est-à-dire la période allant jusqu'à 2020.

### 3.2.2 Cibles globales dans le domaine des télécommunications/TIC

Le Tableau 2 ci-après présente les cibles globales pour les télécommunications/TIC pour chacun des buts stratégiques de l'UIT.

**Tableau 2 – Cibles globales dans le domaine des télécommunications/TIC**

<p>But 1: Croissance – Permettre et encourager l'accès aux télécommunications/TIC et leur utilisation accrue</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Cible 1.1:</b> A l'échelle mondiale, 55% des ménages devraient avoir accès à l'Internet à l'horizon 2020</li> <li>– <b>Cible 1.2:</b> A l'échelle mondiale, 60% de la population devrait utiliser l'Internet à l'horizon 2020</li> <li>– <b>Cible 1.3:</b> A l'échelle mondiale, le prix des télécommunications/TIC devraient avoir baissé de 40% à l'horizon 2020<sup>2</sup></li> </ul>
<p>But 2: Inclusion – Réduire la fracture numérique et mettre le large bande à la portée de tous</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Cible 2.1.A:</b> Dans les pays en développement, 50% des ménages devraient avoir accès à l'Internet à l'horizon 2020</li> <li>– <b>Cible 2.1.B:</b> Dans les pays les moins avancés (PMA), 15% des ménages devraient avoir accès à l'Internet à l'horizon 2020</li> <li>– <b>Cible 2.2.A:</b> Dans les pays en développement, 50% de la population devrait utiliser l'Internet à l'horizon 2020</li> <li>– <b>Cible 2.2.B:</b> Dans les pays les moins avancés (PMA), 20% de la population devrait utiliser l'Internet à l'horizon 2020</li> <li>– <b>Cible 2.3.A:</b> L'écart en matière d'accessibilité économique entre pays développés et pays en développement devrait être réduit de 40% à l'horizon 2020<sup>3</sup></li> <li>– <b>Cible 2.3.B:</b> Le prix des services large bande ne devrait pas représenter plus de 5% du revenu mensuel moyen dans les pays en développement à l'horizon 2020</li> <li>– <b>Cible 2.4:</b> A l'échelle mondiale, 90% de la population rurale devrait être couverte par des services large bande à l'horizon 2020<sup>4</sup></li> <li>– <b>Cible 2.5.A:</b> L'égalité hommes/femmes parmi les internautes devrait être atteinte à l'horizon 2020</li> <li>– <b>Cible 2.5.B:</b> Des environnements garantissant l'accessibilité des télécommunications/TIC pour les personnes handicapées devraient être mis en place dans tous les pays à l'horizon 2020</li> </ul>
<p>But 3: Durabilité – Gérer les problèmes résultant du développement des télécommunications/TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Cible 3.1:</b> L'état de préparation en matière de cybersécurité devrait être amélioré de 40% à l'horizon 2020</li> <li>– <b>Cible 3.2:</b> Le volume des déchets d'équipements électriques et électroniques en fin de vie devrait être réduit de 50% à l'horizon 2020<sup>5</sup></li> <li>– <b>Cible 3.3:</b> Le volume des émissions des gaz à effet de serre produits par le secteur des télécommunications/TIC devrait être réduit de 30% par dispositif à l'horizon 2020<sup>6</sup></li> </ul>
<p>But 4: Innovation et partenariats – Jouer un rôle de premier plan dans l'évolution de l'environnement des télécommunications/TIC, mieux contribuer à cette évolution et s'y adapter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Cible 4.1:</b> Environnement des télécommunications/TIC propice à l'innovation<sup>7</sup></li> <li>– <b>Cible 4.2:</b> Partenariats efficaces entre les parties prenantes dans l'environnement des télécommunications/TIC<sup>8</sup></li> </ul>

<sup>2</sup> Le coût des services TIC doit représenter 60% de la valeur de 2012.

<sup>3</sup> Le coût des services TIC est comparable à la valeur de 2012.

<sup>4</sup> Les données étant limitées, la couverture actuelle du signal large bande mobile est prise en compte pour déterminer cette cible.

### 3.3 Gestion et atténuation des risques stratégiques

Compte tenu des difficultés, évolutions et transformations actuelles qui auront très probablement une incidence sur les activités de l'UIT au cours de la période couverte par le plan stratégique, la liste des principaux risques stratégiques présentée dans le Tableau 3 a été établie, analysée et évaluée. Ces risques ont été examinés lors de la planification de la stratégie pour 2016-2019 et les mesures d'atténuation correspondantes ont été définies selon les besoins. Il est à souligner que ces risques stratégiques ne correspondent pas à des défaillances dans les activités de l'UIT, mais à des incertitudes concernant l'avenir qui pourraient avoir des répercussions sur les efforts déployés pour mener à bien la mission de l'Union pendant la période couverte par le plan stratégique.

L'UIT a recensé, analysé et évalué ces risques stratégiques. Outre les processus de planification stratégiques, qui permettent d'établir le cadre général d'atténuation de ces risques, des mesures d'atténuation des risques opérationnels seront définies et mises en oeuvre dans le cadre du processus de planification opérationnelle de l'Union.

<sup>5</sup> A titre exceptionnel, et dans le cadre de la réalisation des cibles, cette cible doit être examinée plus avant par la Commission d'études 5 de l'UIT-T.

<sup>6</sup> A titre exceptionnel, et dans le cadre de la réalisation des cibles, cette cible doit être examinée plus avant par la commission d'études compétente de l'UIT.

<sup>7</sup> La cible 4.1 est une cible qualitative.

<sup>8</sup> La cible 4.2 est une cible qualitative.

**Tableau 3 – Risques stratégiques et mesures d’atténuation**

Risque	Mesure d’atténuation stratégique	Niveau concerné
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moindres pertinence et capacité à mettre clairement en évidence l’apport de valeur ajoutée</b> Correspond au risque d’incompatibilité entre les efforts déployés, d’incohérences et de concurrence avec d’autres organisations et organismes, ainsi qu’au risque d’une perception erronée du mandat, de la mission et du rôle de l’UIT.</li> </ul>	<p>1) <b>Définir et privilégier les activités qui apportent une valeur ajoutée unique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vision, mission, buts stratégiques et objectifs/ résultats, critères de hiérarchisation des priorités</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dispersion</b> Correspond au risque de voir la mission vidée de sa substance et d’éloignement par rapport à la mission première de l’organisation.</li> </ul>	<p>2) <b>Garantir la cohésion et mener une action ciblée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Critères de hiérarchisation des priorités</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incapacité de répondre rapidement aux nouveaux besoins et d’innover suffisamment tout en continuant d’offrir des prestations de qualité</b> Correspond au risque d’absence de réactivité, qui se traduirait par un désengagement des membres et des autres parties prenantes.</li> </ul>	<p>3) <b>Agir de manière rapide, souple, réactive et innovante</b></p> <p>4) <b>Associer les parties prenantes dès le départ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– But 4: relatif à l’innovation, aux valeurs de l’UIT</li> <li>– Vision, mission, valeurs, buts stratégiques et objectifs/résultats, critères de hiérarchisation des priorités</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adaptation insuffisante des stratégies, outils, méthodes et processus de mise en oeuvre pour tenir compte des bonnes pratiques et de l’évolution des besoins</b> Correspond au risque que la structure, les méthodes et les outils des commissions d’études ne soient plus adaptés, que les outils et les méthodes de mise en oeuvre ne soient plus fiables et n’assurent pas une efficacité optimale et que la coopération entre les Secteurs soit insuffisante.</li> </ul>	<p>5) <b>Améliorer en permanence les stratégies, les outils, les méthodes et les processus conformément aux bonnes pratiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Valeurs, critères de mise en oeuvre</li> <li>– Processus de suivi de la mise en oeuvre du plan stratégique et des ajustements apportés à ce plan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Financement insuffisant</b> Correspond au risque de réduction des contributions financières des membres.</li> </ul>	<p>6) <b>Etre plus efficace et établir des priorités</b></p> <p>7) <b>Assurer une planification financière efficace</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Critères de mise en oeuvre</li> </ul>

## 4. Objectifs, résultats et produits sectoriels et intersectoriels

L'UIT mettra en œuvre les buts stratégiques de l'Union pour la période 2016-2019 moyennant la réalisation d'un certain nombre d'objectifs au cours de cette période. Chaque Secteur contribuera à atteindre les buts fondamentaux de l'Union dans le domaine de compétence qui est le sien, par la mise en œuvre des objectifs qui lui sont propres et des objectifs intersectoriels fondamentaux. Le Conseil assurera une coordination et un contrôle efficaces de ces travaux.

### 4.1 Objectifs sectoriels et intersectoriels

Les objectifs sectoriels et intersectoriels contribueront à la réalisation des buts stratégiques de l'UIT présentés dans le Tableau 4 ci-après<sup>9</sup>, à l'aide des catalyseurs favorisant la réalisation des buts et des objectifs de l'Union définis par le Secrétariat.

<sup>9</sup> Les cases et les croix indiquent les liens primaires et secondaires avec les buts.

Tableau 4 – Lien entre les objectifs sectoriels et intersectoriels et les buts stratégiques de l'UIT

		But 1: Croissance	But 2: Inclusion	But 3: Durabilité	But 4: Innovation et partenariats
	<b>Objectifs de l'UIT-R</b>				
	R.1 Répondre, de manière rationnelle, équitable, efficace, économique et rapide aux besoins des membres en ce qui concerne les ressources du spectre des fréquences radioélectriques et des orbites des satellites, tout en évitant les brouillages préjudiciables	☑	✓	✓	✓
	R.2 Assurer la connectivité et l'interopérabilité à l'échelle mondiale, l'amélioration de la qualité de fonctionnement, de la qualité, de l'accessibilité économique et de la rapidité d'exécution du service et une conception générale économique des systèmes dans le domaine des radiocommunications, notamment en élaborant des normes internationales	☑	✓	✓	✓
	R.3 Encourager l'acquisition et l'échange de connaissances et de savoir-faire dans le domaine des radiocommunications		☑		
	<b>Objectifs de l'UIT-T</b>				
	T.1 Elaborer dans les meilleurs délais des normes internationales non discriminatoires (recommandations UIT-T) et promouvoir l'interopérabilité et l'amélioration de la qualité de fonctionnement des équipements, des réseaux, des services et des applications	☑	✓	✓	✓
	T.2 Encourager la participation active des membres, en particulier ceux des pays en développement, à la définition et à l'adoption de normes internationales non discriminatoires (recommandations UIT-T) en vue de réduire l'écart en matière de normalisation		☑		
	T.3 Garantir l'attribution et la gestion efficaces des ressources de numérotage, de nommage, d'adressage et d'identification utilisées dans les télécommunications internationales, conformément aux procédures et recommandations de l'UIT T	☑	✓	✓	✓
	T.4 Encourager l'acquisition et l'échange de connaissances et de savoir-faire concernant les activités de normalisation à l'UIT-T	✓	☑	✓	✓
	T.5 Elargir et faciliter la coopération avec les organismes internationaux, régionaux et nationaux de normalisation	✓	✓	✓	☑

		But 1: Croissance	But 2: Inclusion	But 3: Durabilité	But 4: Innovation et partenariats
	<b>Objectifs de l'UIT-D</b>				
	D.1 Promouvoir la coopération internationale concernant les questions de développement des télécommunications/TIC		☑		
	D.2 Promouvoir un environnement propice au développement des TIC et encourager le développement de réseaux de télécommunication/TIC, ainsi que des applications et des services correspondants, notamment en vue de réduire l'écart en matière de normalisation	☑			
	D.3 Renforcer la confiance et la sécurité dans l'utilisation des télécommunications/TIC, ainsi que dans le déploiement des applications et des services correspondants			☑	
	D.4 Renforcer les capacités humaines et institutionnelles, fournir des données et des statistiques, promouvoir l'inclusion numérique et fournir une assistance ciblée aux pays ayant des besoins particuliers		☑		
	D.5 Renforcer les mesures relatives à la protection de l'environnement, à l'adaptation aux effets des changements climatiques et à l'atténuation de ces effets, ainsi que les efforts déployés en matière de gestion des catastrophes au moyen des télécommunications/TIC	☑			
	<b>Objectifs intersectoriels</b>				
	I.1 Renforcer le dialogue international entre les parties prenantes	✓	✓	✓	☑
	I.2 Renforcer les partenariats et la coopération dans l'environnement des télécommunications/TIC	✓	✓	✓	☑
	I.3 Améliorer l'identification et l'analyse des nouvelles tendances dans l'environnement des télécommunications/TIC	✓	✓	✓	☑
	I.4 Promouvoir/mieux faire reconnaître (l'importance des) les télécommunications/TIC en tant que catalyseur essentiel du développement social, économique et écologiquement durable		☑	☑	
	I.5 Améliorer l'accès aux télécommunications/TIC pour les personnes handicapées et pour les personnes ayant des besoins particuliers		☑		
<b>Catalyseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à l'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines, financières et en capital et garantir un environnement de travail propice, sûr et sécurisé</li> <li>- Veiller à l'efficacité et à l'accessibilité des infrastructures (conférences, réunions, documentation, publications et information)</li> <li>- Fournir des services efficaces en ce qui concerne les membres, le protocole, la communication et la mobilisation des ressources</li> <li>- Veiller à la planification, la coordination et l'exécution efficaces du plan stratégique et des plans opérationnels de l'Union</li> <li>- Veiller à l'efficacité et à l'efficience de la gouvernance de l'organisation (en interne et à l'extérieur)</li> </ul>				

Tableau 5 – Objectifs, résultats et produits

Objectifs	Résultats	Produits
<b>R.1 Répondre, de manière rationnelle, équitable, efficace, économique et rapide aux besoins des membres de l'UIT en ce qui concerne les ressources du spectre des fréquences radioélectriques et des orbites des satellites, tout en évitant les brouillages préjudiciables</b>	<p align="center"><b>Objectifs de l'UIT-R</b></p> <p>R.1-1: Nombre accru de pays ayant des réseaux à satellite et des stations terrestres inscrits dans le Fichier de référence international des fréquences (Fichier de référence)</p> <p>R.1-2: Nombre accru de pays pour lesquels des assignations de fréquence sont inscrites dans le Fichier de référence</p> <p>R.1-3: Pourcentage accru d'assignations inscrites dans le Fichier de référence avec une conclusion favorable</p> <p>R.1-4: Pourcentage accru de pays ayant mené à bien le passage à la télévision numérique de Terre</p> <p>R.1-5: Pourcentage accru de fréquences assignées à des réseaux à satellite et exemptes de brouillage préjudiciable</p> <p>R.1-6: Pourcentage accru d'assignations à des services de Terre inscrites dans le Fichier de référence et exemptes de brouillage préjudiciable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actes finals des conférences mondiales des radiocommunications, mise à jour du Règlement des radiocommunications</li> <li>- Actes finals des conférences régionales des radiocommunications, accords régionaux</li> <li>- Règles de procédure adoptées par le Comité du Règlement des radiocommunications (RRB)</li> <li>- Results of the proces Résultats du traitement des fiches de notification (services spatiaux) et des autres activités connexes sing of space notices and other related activities</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats du traitement des fiches de notification (services de Terre) et des autres activités connexes</li> <li>- Décisions du RRB autres que celles correspondant à l'adoption de Règles de procédure</li> <li>- Amélioration des logiciels de l'UIT R</li> </ul>

## 4.2 Objectifs, résultats et produits

La réalisation des objectifs sectoriels et intersectoriels passera par l'obtention des résultats connexes, concrétisés au moyen des produits présentés dans le tableau ci-après.

Objectifs	Résultats	Produits
<p><b>R.2 Assurer la connectivité et l'interopérabilité à l'échelle mondiale, l'amélioration de la qualité de fonctionnement, de la qualité, de l'accessibilité économique et de la rapidité d'exécution du service et une conception générale économique des systèmes dans le domaine des radiocommunications, notamment en élaborant des normes internationales</b></p>	<p>R.2-1: Accès accru au large bande mobile, y compris dans les bandes de fréquences identifiées pour les Télécommunications mobiles internationales (IMT)</p> <p>R.2-2: Diminution du panier des prix du large bande mobile<sup>10</sup> en pourcentage du revenu national brut (RNB) par habitant</p> <p>R.2-3: Nombre accru de liaisons fixes et volume accru de trafic acheminé par le service fixe (Tbit/s)</p> <p>R.2-4: Nombre de ménages recevant la télévision numérique de Terre</p> <p>R.2-5: Nombre de répéteurs de satellite (équivalent 36 MHz) en service et capacité correspondante (Tbit/s); nombre de microstations, nombre de ménages recevant la télévision par satellite</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décisions de l'Assemblée des radiocommunications, résolutions de l'UIT-R</li> <li>- Recommandations, rapports (y compris le rapport de la RPC) et manuels de l'UIT-R</li> <li>- Avis formulés par le Groupe consultatif des radiocommunications</li> </ul>
	<p>R.2-6: Nombre accru de dispositifs pouvant recevoir les signaux du service de radionavigation par satellite</p> <p>R.2-7: Nombre de satellites d'exploration de la Terre par satellite en service, quantité et résolution correspondantes des images transmises et volume de données téléchargées (Toctets)</p>	
<p><b>R.3 Encourager l'acquisition et l'échange de connaissances et de savoir faire dans le domaine des radiocommunications</b></p>	<p>R.3-1: Renforcement des connaissances et du savoir-faire en ce qui concerne le Règlement des radiocommunications, les Règles de procédure, les accords régionaux, les recommandations et les bonnes pratiques en matière d'utilisation du spectre</p> <p>R.3-2: Renforcement de la participation, en particulier des pays en développement, aux activités de l'UIT-R (y compris par la participation à distance)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IPublications UIT-R</li> <li>- Assistance aux membres, en particulier ceux des pays en développement et des PMA</li> <li>- Liaison/appui concernant les activités de développement</li> <li>- Séminaires, ateliers et autres</li> </ul>

<sup>10</sup> Fait référence au sous-panier "large bande mobile" du panier des prix des TIC (IPB) de l'UIT. Pour en savoir plus, voir l'édition de 2013 du rapport de l'UIT intitulé "Mesurer la société de l'information", accessible à l'adresse: [http://www.itu.int/en/ITU D/Statistics/Documents/publications/mis2013/MIS2013\\_sans l'Annexe\\_4.pdf](http://www.itu.int/en/ITU D/Statistics/Documents/publications/mis2013/MIS2013_sans l'Annexe_4.pdf)

Objectifs	Résultats	Produits
<p><b>T.1 Elaborer dans les meilleurs délais des normes internationales non discriminatoires (recommandations UIT T) et promouvoir l'interopérabilité et l'amélioration de la qualité de fonctionnement des équipements, des réseaux, des services et des applications</b></p>	<p align="center"><b>Objectifs de l'UIT-T</b></p> <p>T.1-1: Utilisation accrue des recommandations UIT-T</p> <p>T.1-2: Amélioration de la conformité aux recommandations UIT T</p> <p>T.1-3: Amélioration des normes applicables aux nouvelles technologies et aux nouveaux services</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résolutions, recommandations et voeux de l'Assemblée mondiale de normalisation des télécommunications (AMNT)</li> <li>- Sessions régionales de consultation en vue de l'AMNT</li> <li>- Avis et décisions du Groupe consultatif de la normalisation des télécommunications (GCNT)</li> <li>- Recommandations UIT-T et résultats connexes des travaux des commissions d'études de l'UIT-T</li> <li>- Assistance générale et coopération fournies par l'UIT-T</li> <li>- Base de données sur la conformité</li> <li>- Centres de tests et réunions sur les tests d'interopérabilité</li> <li>- Elaboration de suites de tests</li> </ul>
<p><b>T.2 Encourager la participation active des membres, en particulier ceux des pays en développement, à la définition et à l'adoption de normes internationales non discriminatoires (recommandations UIT-T) en vue de réduire l'écart en matière de normalisation</b></p>	<p>T.2-1: Participation accrue, en particulier des pays en développement, aux travaux de normalisation de l'UIT-T, notamment en ce qui concerne la participation aux réunions, la soumission de contributions, l'exercice de fonctions, à des postes à responsabilité, et l'organisation de réunions ou d'ateliers</p> <p>T.2-2: Augmentation du nombre de membres de l'UIT T, notamment de Membres de Secteur, d'Associés et d'établissements universitaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction de l'écart en matière de normalisation (participation à distance, bourses d'études, création de commissions d'études régionales, par exemple)</li> <li>- Ateliers et séminaires, y compris activités de formation en ligne et hors ligne, complétant les activités de renforcement des capacités entreprises par l'UIT-D en vue de réduire l'écart en matière de normalisation</li> <li>- Sensibilisation et promotion</li> </ul>

Objectifs	Résultats	Produits
<p><b>T.3 Garantir l'attribution et la gestion efficaces des ressources de numérotage, de nommage, d'adressage et d'identification utilisées dans les télécommunications internationales, conformément aux procédures et aux Recommandations de l'UIT T</b></p>	<p>T.3-1: Attribution rapide et correcte des ressources de numérotage, de nommage, d'adressage et d'identification utilisées dans les télécommunications internationales, conformément aux recommandations pertinentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases de données pertinentes du TSB</li> <li>- Attribution et gestion des ressources de numérotage, de nommage, d'adressage et d'identification utilisées dans les télécommunications internationales, conformément aux recommandations et procédures de l'UIT-T</li> </ul>
<p><b>T.4 Encourager l'acquisition et l'échange de connaissances et de savoir faire concernant les activités de normalisation de l'UIT-T</b></p>	<p>T.4-1: Renforcement des connaissances relatives aux normes UIT-T et aux bonnes pratiques concernant leur mise en oeuvre</p> <p>T.4-2: Renforcement de la participation aux activités de normalisation de l'UIT-T et prise de conscience accrue de l'importance des normes UIT-T</p> <p>T.4-3: Visibilité accrue du Secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publications UIT-T</li> <li>- Publications de bases de données</li> <li>- Sensibilisation et promotion</li> <li>- Bulletin d'exploitation de l'UIT</li> </ul>
<p><b>T.5 Elargir et faciliter la coopération avec les organismes internationaux, régionaux et nationaux de normalisation</b></p>	<p>T.5-1: Renforcement de la communication avec d'autres organismes de normalisation</p> <p>T.5-2: Diminution du nombre de normes incompatibles entre elles</p> <p>T.5-3: Nombre accru de mémorandums d'accord/d'accords de collaboration conclus avec d'autres organisations</p> <p>T.5-4: Nombre accru d'organisations habilitées conformément aux recommandations UIT-T A.4, A.5 et A.6</p> <p>T.5-5: Nombre accru d'ateliers ou de réunions organisés conjointement avec d'autres organisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mémorandums d'accord et accords de collaboration</li> <li>- Habilitations conformément aux recommandations UIT-T A.4, A.5 et A.6</li> <li>- Ateliers ou réunions organisés conjointement</li> </ul>

Objectifs	Résultats	Produits
<p><b>D.1 Promouvoir la coopération internationale concernant les questions de développement des télécommunications/TIC</b></p>	<p><b>ITU-D objectifs <sup>11</sup></b></p> <p>D.1-1: Projet de Plan stratégique pour l'UIT-D  D.1-2: Déclaration de la CMDT  D.1-3: Plan d'action de la CMDT  D.1-4: Résolutions et Recommandations  D.1-5: Questions, nouvelles ou révisées, confiées aux commissions d'études  D.1-6: Niveau d'accord accru concernant les domaines prioritaires  D.1-7: Evaluation de la mise en oeuvre du plan d'action (CMDT) et du plan d'action du SMSI  D.1-8: Identification des initiatives régionales  D.1-9: Augmentation du nombre de contributions et de propositions relatives au plan d'action  D.1-10: Renforcement de l'examen des priorités, des programmes, des opérations, des questions financières et des stratégies  D.1-11: Programme de travail  D.1-12: Elaboration minutieuse du rapport sur l'état d'avancement de la mise en oeuvre du programme de travail à soumettre au Directeur du BDT  D.1-13: Renforcement de l'échange de connaissances et du dialogue entre les Etats Membres et les Membres de Secteur (y compris les Associés et les établissements universitaires participant aux travaux du Secteur) concernant les nouvelles questions en matière de télécommunication/TIC au service du développement durable  D.1-14: Renforcement de la capacité des Membres de mettre au point et de mettre en oeuvre des stratégies et des politiques relatives aux TIC, ainsi que de définir des méthodes et des approches permettant de développer et de déployer les infrastructures et les applications</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conférence mondiale de développement des télécommunications (CMDT)</li> <li>- Réunions préparatoires régionales (RPM)</li> <li>- Groupe consultatif pour le développement des télécommunications (GCDT)</li> <li>- Commissions d'études</li> </ul>

<sup>11</sup> Les produits de l'UIT-D et le cadre de mise en oeuvre sont décrits plus haut en détail dans le Plan d'action de Dubaï qu'a adopté la Conférence mondiale de développement des télécommunications (Dubaï, 2014).

Objectifs	Résultats	Produits
<p><b>D.2 Promouvoir un environnement propice au développement des TIC et encourager le développement des réseaux de télécommunication/TIC, ainsi que des applications et des services correspondants, notamment en vue de réduire l'écart en matière de normalisation</b></p>	<p>D.2-1: Renforcement du dialogue et de la coopération entre les régulateurs nationaux, les décideurs et les autres parties prenantes du secteur des télécommunications/TIC concernant des questions politiques, juridiques et réglementaires d'actualité, pour aider les pays à atteindre leurs objectifs de création d'une société de l'information plus inclusive</p> <p>D.2-2: Amélioration des processus de prise de décisions sur des questions politiques et réglementaires et environnement politique, juridique et réglementaire propice au secteur des TIC</p> <p>D.2-3: Renforcement des connaissances et des compétences des pays en vue de planifier, déployer, exploiter et maintenir des réseaux et services TIC durables, accessibles et fiables, y compris l'infrastructure large bande, et amélioration des connaissances relatives à l'infrastructure de transmission large bande dans le monde</p> <p>D.2-4: Renforcement des connaissances et des compétences des pays pour qu'ils participent et contribuent à l'élaboration et à la mise en oeuvre de recommandations UIT et mettent en place des programmes de conformité et d'interopérabilité durables et appropriés, sur la base des recommandations de l'UIT, aux niveaux national, régional et sous-régional, en encourageant l'établissement de systèmes d'accords de reconnaissance mutuelle et/ou en créant des laboratoires de tests, selon qu'il conviendra</p> <p>D.2-5: Renforcement des connaissances et des compétences des pays dans les domaines de la planification et de l'assignation des fréquences, de la gestion du spectre et du contrôle des émissions, de l'utilisation efficace d'outils de gestion du spectre et de la mesure et de la réglementation de l'exposition des personnes aux champs électromagnétiques</p>	<p>Cadres politiques et réglementaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseaux de télécommunication/TIC, y compris conformité et interopérabilité et réduction de l'écart en matière de normalisation</li> <li>- Innovation et partenariats</li> </ul>

Objectifs	Résultats	Produits
<p><b>D.3 Renforcer la confiance et la sécurité dans l'utilisation des télécommunications/TIC, ainsi que dans le déploiement des applications et des services correspondants</b></p>	<p>D.2-6: Renforcement des connaissances et des compétences des pays concernant le passage de la radiodiffusion analogique à la radiodiffusion numérique et l'efficacité des travaux postérieurs à la transition, et efficacité de la mise en oeuvre des lignes directrices élaborées</p> <p>D.2-7: Renforcement de la capacité des Membres d'intégrer l'innovation dans le secteur des TIC dans leurs programmes nationaux de développement</p> <p>D.2-8: Renforcement des partenariats public-privé pour promouvoir le développement des télécommunications/TIC</p> <p>D.3-1: Renforcement de la capacité des Etats Membres à élaborer et à mettre en oeuvre des politiques et stratégies en matière de cybersécurité dans le cadre des plans nationaux sur les TIC, ainsi qu'à élaborer et à mettre en oeuvre des législations appropriées</p> <p>D.3-2: Renforcement de la capacité des Etats Membres à réagir rapidement face aux cybermenaces</p> <p>D.3-3: Renforcement de la coopération, de l'échange d'informations et du transfert de savoir-faire entre les Etats Membres et avec les protagonistes concernés</p> <p>D.3-4: Improved capacity of countries for the planning of national sectoral e-strategies to foster the enabling environment for upscaling ICT applications</p> <p>D.3-5: Improved capacity of countries to leverage ICT/mobile applications to improve the delivery of value-added services in high-priority areas (e.g. health, governance, education, payments, etc.) in order to provide effective solutions for various challenges in sustainable development through public-private collaboration</p> <p>D.3-6: Enhanced innovation, knowledge and skills of national institutions to use ICT and broadband for development</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instauration de la confiance et de la sécurité dans l'utilisation des TIC</li> <li>- Applications et services TIC</li> </ul>

Objectifs	Résultats	Produits
<p><b>D.4 Renforcer les capacités humaines et institutionnelles, fournir des données et des statistiques, promouvoir l'inclusion numérique et fournir une assistance ciblée aux pays ayant des besoins particuliers</b></p>	<p>D.4-1: Renforcement des capacités des membres en matière de gouvernance internationale de l'Internet  D.4-2: Amélioration des connaissances et des compétences des membres de l'UIT concernant l'utilisation des télécommunications/TIC  D.4-3: Meilleure sensibilisation au rôle du renforcement des capacités humaines et institutionnelles concernant les télécommunications/TIC et le développement à l'intention des membres de l'UIT</p> <p>D.4-4: Renforcement des informations et des connaissances des décideurs et des autres parties prenantes sur les tendances actuelles et l'évolution des télécommunications/TIC sur la base de l'analyse de statistiques et de données sur les télécommunications/TIC de qualité et comparables au niveau international  D.4-5: Renforcement du dialogue entre les producteurs et les utilisateurs de données sur les télécommunications/TIC et renforcement des capacités et des compétences des producteurs de statistiques sur les télécommunications/TIC en vue de la réalisation de collectes de données au niveau national sur la base de normes et de méthodologies internationales  D.4-6: Renforcement de la capacité des Etats Membres à élaborer et à mettre en oeuvre des politiques, des stratégies et des lignes directrices en matière d'inclusion numérique, afin de garantir l'accessibilité des télécommunications/TIC pour les personnes ayant des besoins particuliers<sup>12</sup> et l'utilisation des télécommunications/TIC pour l'autonomisation socio-économique des personnes ayant des besoins particuliers  D.4-7: Renforcement de la capacité des membres à assurer aux personnes ayant des besoins particuliers une formation à l'utilisation des outils numériques et une formation à l'utilisation des télécommunications/TIC pour le développement socio-économique  D.4-8: Renforcement des capacités des membres en matière d'utilisation des télécommunications/TIC aux fins du développement socio-économique des personnes ayant des besoins particuliers, y compris la mise en oeuvre de programmes de télécommunication/TIC pour favoriser l'emploi des jeunes et l'esprit d'entreprise  D.4-9: Amélioration de l'accès aux TIC et de leur utilisation dans les pays en développement PMA, PDSL, PEID, et pays dont l'économie est en transition  D.4-10: Renforcement des capacités des pays en développement PMA, PDSL et PEID en matière de développement des télécommunications/TI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des capacités</li> <li>- Statistiques sur les télécommunications/TIC</li> <li>- Inclusion numérique des personnes ayant des besoins particuliers</li> <li>- Assistance ciblée à l'intention des pays les moins avancés (PMA), des petits Etats insulaires en développement (PEID) et des pays en développement sans littoral (PDSL)</li> </ul>

<sup>12</sup> Les personnes ayant des besoins particuliers sont les peuples autochtones, les personnes handicapées, y compris les personnes souffrant de handicaps liés à l'âge, les jeunes, les femmes et les jeunes filles.

Objectifs	Résultats	Produits
<p><b>Renforcer les mesures relatives à la protection de l'environnement, à l'adaptation aux effets des changements climatiques et à l'atténuation de ces effets ainsi que les efforts déployés en matière de gestion des catastrophes au moyen des télécommunications/TIC</b></p>	<p>D.5-1: Amélioration de la mise à disposition d'informations et de solutions pour les Etats Membres concernant l'atténuation des effets des changements climatiques et l'adaptation à ces effets</p> <p>D.5-2: Renforcement des capacités des Etats Membres en matière de cadres politiques et réglementaires relatifs à l'atténuation des effets des changements climatiques et l'adaptation à ces effets</p> <p>D.5-3: Elaboration d'une politique en matière de déchets d'équipements électriques et électroniques</p> <p>D.5-4: Etablissement de systèmes de contrôle et de systèmes d'alerte avancée reposant sur des normes, reliés aux réseaux nationaux et régionaux</p> <p>D.5-5: Collaboration pour faciliter les interventions d'urgence en cas de catastrophe</p> <p>D.5-6: Conclusion de partenariats avec les organisations concernées pour l'utilisation de systèmes de télécommunication/TIC aux fins de la planification préalable aux catastrophes, de la prévision et de la détection des catastrophes, ainsi que de l'atténuation de leurs effets</p> <p>D.5-7: Amélioration de la sensibilisation à l'importance que revêt la coopération aux niveaux régional et international pour faciliter l'accès aux informations relatives à l'utilisation des télécommunications/TIC en situation d'urgence, et le partage de ces informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TIC et changements climatiques: adaptation aux effets des changements climatiques et atténuation de ces effets</li> <li>- Télécommunications d'urgence</li> </ul>

Objectifs	Résultats		Produits
Objectifs intersectoriels			
<b>I.1 Renforcer le dialogue international entre les parties prenantes</b>	I.1-1: Renforcement de la collaboration entre les parties prenantes concernées, afin d'accroître l'efficacité de l'environnement des télécommunications/TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conférences, forums, manifestations et réunions intersectoriels au niveau mondial offrant un cadre de discussion de haut niveau (par exemple, Conférence mondiale des télécommunications internationales (CMTI), Forum mondial des politiques de télécommunication/TIC (FMPT), Sommet mondial sur la société de l'information (SMSI)<sup>13</sup>, Journée mondiale des télécommunications et de la société de l'information, ITU TELECOM)</li> </ul>	
<b>I.2 Renforcer les partenariats et la coopération dans l'environnement des télécommunications/TIC</b>	I.2-1: Renforcement des synergies nées des partenariats concernant les télécommunications/TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echange de connaissances, création de réseaux de relations et partenariats</li> <li>- Mémoires d'accord</li> </ul>	
<b>I.3 Améliorer l'identification et l'analyse des nouvelles tendances dans l'environnement des télécommunications/TIC</b>	I.3-1: Identification et analyse rapides des nouvelles tendances des télécommunications/TIC et création de nouveaux domaines d'activité liés à ces nouvelles tendances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiatives et rapports intersectoriels sur les nouvelles tendances dans le secteur des télécommunications/TIC et autres initiatives analogues (y compris <i>Les Nouvelles de l'UIT</i>)</li> </ul>	
<b>I.4 Promouvoir/mieux faire reconnaître (l'importance des) les télécommunications/TIC en tant que catalyseur essentiel du développement social, économique et écologiquement durable</b>	I.4-1: Meilleure reconnaissance des TIC sur les plans multilatéral et intergouvernemental, d'une part, en tant que catalyseur intersectoriel pour les trois piliers du développement durable (croissance économique, intégration sociale et environnement durable), définis dans le document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable Rio+20 et, d'autre part, en tant qu'outil à l'appui de la mission des Nations Unies au service de la paix, de la sécurité et des droits de l'homme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports et autres contributions aux processus interinstitutions des Nations Unies, multilatéraux et intergouvernementaux</li> </ul>	

<sup>13</sup> Dans l'attente de la décision des Nations Unies de maintenir ou non cette initiative.

Objectifs	Résultats	Produits
<b>I.5 Améliorer l'accès aux télécommunications/TIC pour les personnes handicapées et pour les personnes ayant des besoins particuliers</b>	<p>I.5-1 Disponibilité accrue d'équipements, de services et d'applications de télécommunication/TIC conformes aux principes de conception universelle</p> <p>I.5-2 Renforcement de la participation des organisations de personnes handicapées et de personnes ayant des besoins particuliers aux travaux de l'Union</p> <p>I.5-3 Sensibilisation accrue, y compris par une reconnaissance multilatérale et intergouvernementale, à la nécessité d'améliorer l'accès aux télécommunications/TIC pour les personnes handicapées et pour les personnes ayant des besoins particuliers</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports, lignes directrices et récapitulatifs concernant l'accessibilité des télécommunications/TIC</li> <li>- Mobilisation de ressources et de compétences techniques, par exemple, en encourageant une participation accrue des personnes handicapées et des personnes ayant des besoins particuliers aux réunions internationales et régionales</li> <li>- Poursuite de l'amélioration et de la mise en oeuvre de la politique de l'UIT en matière d'accessibilité et des plans connexes</li> <li>- Campagnes de sensibilisation, tant au niveau des Nations Unies qu'aux niveaux régional et national</li> </ul>
Les produits ci-après résultant des activités des organes directeurs de l'UIT contribuent à la réalisation de tous les objectifs de l'Union:		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décisions, résolutions, recommandations et autres résultats des travaux de la Conférence de plénipotentiaires</li> <li>- Décisions et résolutions du Conseil et résultats des travaux des groupes de travail du Conseil</li> </ul>

### 4.3 Catalyseurs

Les catalyseurs favorisant la réalisation des buts stratégiques et des objectifs de l'Union visent à appuyer les activités de l'UIT en vue d'atteindre ces objectifs et buts stratégiques. Les processus d'appui contribuent à mettre en place les catalyseurs en vue de la réalisation des buts stratégiques, comme le montre le tableau ci-après:

**Tableau 6 – Contribution des processus d'appui à la mise en place des catalyseurs**

Catalyseurs favorisant la réalisation des buts stratégiques	Processus d'appui	Veiller à l'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines, financières et en capital et garantir un environnement de travail propice, sûr et sécurisé	Veiller à l'efficacité et à l'accessibilité des infrastructures (conférences, réunions, documentation, publications et information)	Fournir des services efficaces en ce qui concerne les membres, le protocole, la communication et la mobilisation des ressources	Veiller à la planification, à la coordination et à l'exécution efficaces du plan stratégique et des plans opérationnels de l'Union	Veiller à l'efficacité et à l'efficience de la gouvernance de l'organisation (en interne et à l'extérieur)
	Direction de l'Union	X			X	X
	Organisation de conférences, assemblées, séminaires et ateliers (traduction et interprétation comprises)		X			
	Services de publication		X			
	Services informatiques		X			
	Gestion des ressources humaines	X				
	Gestion des ressources financières	X				
	Services juridiques					X
	Audit interne	X				X
	Collaboration avec les membres et les parties prenantes extérieures (y compris les Nations Unies)			X		
	Services de communication (services audiovisuels, services de presse, réseaux sociaux, gestion du web, programme de marque, rédaction de discours, Parcours "A la découverte des TIC")			X		
	Services du protocole			X		
	Facilitation des travaux des organes directeurs (PP, Conseil, groupes de travail du Conseil)					X
	Services de la sécurité et de la sûreté	X				
	Production et distribution des badges		X			
	Services de mobilisation des ressources			X		
	Gestion et planification stratégiques institutionnelles				X	X

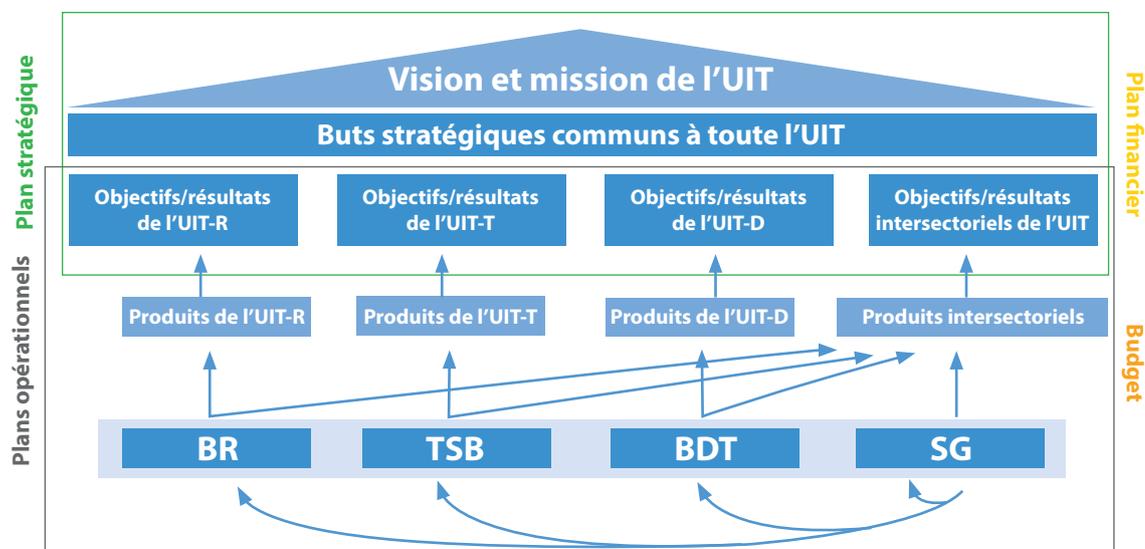
## 5. Mise en oeuvre et évaluation

### 5.1 Coordination des planifications stratégique, opérationnelle et financière

La coordination étroite et cohérente des planifications stratégique, opérationnelle et financière de l'Union est assurée grâce à la mise en oeuvre du cadre UIT de gestion axée sur les résultats (GAR), conformément aux Résolutions 71, 72 et 151 (Rév. Busan, 2014) de la Conférence de plénipotentiaires, selon la structure suivante:

- Le présent **plan stratégique** quadriennal définit les buts stratégiques de l'Union et les objectifs/résultats sectoriels et intersectoriels pour la période de quatre ans. Il expose les **critères de mise en oeuvre** à prendre en considération dans le cadre des processus de planification opérationnelle et de budgétisation. Le plan stratégique devrait être mis en oeuvre dans les limites financières fixées par la Conférence de plénipotentiaires.
- Le **plan financier** quadriennal, figurant dans la Décision 5 (Rév. Busan, 2014) de la Conférence de plénipotentiaires, prévoit les recettes et les dépenses de l'Union pour la période de quatre ans, en parfaite conformité avec le plan stratégique et définit les ressources disponibles pour sa mise en oeuvre.
- Les **budgets** biennaux, approuvés par le Conseil, appliquent le mécanisme de budgétisation axée sur les résultats (BAR), conformément aux dispositions du plan financier.
- Les plans opérationnels quadriennaux glissants, approuvés par le Conseil, suivent les principes du plan stratégique et sont établis conformément au plan financier et au budget biennal. Les plans opérationnels définissent les produits sectoriels et intersectoriels obtenus pour réaliser les objectifs et les résultats de l'Union et décrivent les activités correspondantes des Bureaux et du Secrétariat général. Les activités des Bureaux contribuent directement à l'obtention des produits sectoriels et intersectoriels. Les activités du Secrétariat général, soit contribuent directement à l'obtention des produits intersectoriels (par l'intermédiaire des activités intersectorielles), soit consistent à fournir des services d'appui aux Bureaux et aux activités intersectorielles, comme décrit ci-après:

Figure 3 – Coordination entre les planifications stratégique, opérationnelle et financière



## 5.2 Critères de mise en œuvre

Les critères de mise en œuvre établissent le cadre qui permet d'identifier comme il se doit les activités pertinentes de l'Union, afin que les objectifs, les résultats et les buts stratégiques de l'Union soient atteints de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible. Ils correspondent aux critères à appliquer pour fixer les priorités pour le processus d'affectation des ressources dans le cadre du budget biennal de l'Union.

Les critères de mise en œuvre définis pour la stratégie de l'Union pour la période 2016-2019 sont les suivants:

- **Adhésion aux valeurs de l'Union:** Les valeurs essentielles de l'UIT définissent des priorités et servent de base à la prise de décisions.
- **Respect des principes de la gestion axée sur les résultats** notamment:
  - **Contrôle et évaluation de la performance:** L'état d'avancement de la réalisation des buts/objectifs sera contrôlé et évalué conformément aux plans opérationnels, approuvés par le Conseil, et des possibilités d'amélioration seront identifiées en vue d'appuyer le processus décisionnel.
  - **Identification, évaluation et atténuation des risques:** Mise en place d'un processus intégré visant à gérer les aléas pouvant avoir une incidence sur la réalisation des objectifs et des buts et qui permet ainsi la prise de décisions en connaissance de cause.
  - **Principes de la budgétisation axée sur les résultats:** Le processus de budgétisation consistera à affecter les ressources sur la base des buts et des objectifs à atteindre, tels qu'ils sont définis dans le présent plan stratégique.
  - **Soumission de rapports orientés sur les retombées:** Les progrès accomplis dans la réalisation des buts stratégiques de l'UIT feront l'objet de rapports clairs, portant sur les retombées des activités de l'Union.
- **Efficacité économique de la mise en œuvre:** L'efficacité économique devient un impératif pour l'Union. L'UIT déterminera si ses parties prenantes tirent un bénéfice maximal des services qu'elle fournit, en fonction des ressources disponibles (bonne utilisation des fonds).
- **Recherche de l'intégration des recommandations de l'ONU et de l'application de pratiques opérationnelles harmonisées,** puisque l'UIT est une institution spécialisée du système des Nations Unies.
- **Une UIT unie dans l'action:** Les Secteurs travailleront de concert à la mise en œuvre du plan stratégique. Le Secrétariat appuiera une planification opérationnelle coordonnée, en évitant les redondances et les doublons et en optimisant les synergies entre les Secteurs, les Bureaux et le Secrétariat général.
- **Développement à long terme de l'organisation au service de la performance et de compétences adaptées:** Attachée à la culture de l'apprentissage, l'organisation continuera à fonctionner de manière interconnectée et à investir plus avant dans son personnel afin d'offrir durablement les meilleurs services.
- **Hiérarchisation des priorités:** Il est important de définir des critères précis pour établir un ordre de priorité entre les différentes activités et initiatives que l'Union souhaite entreprendre. Les facteurs à prendre en considération sont les suivants:
  - **Valeur ajoutée:**
    - Etablir les priorités en fonction de la valeur unique offerte par l'UIT (résultats qui ne peuvent être obtenus par ailleurs).
    - Prendre part à des activités pour lesquelles l'UIT apporte une forte valeur ajoutée.
    - Ne pas faire figurer parmi les priorités les activités que d'autres parties prenantes peuvent entreprendre.
    - Etablir les priorités en fonction des compétences dont l'UIT dispose pour la mise en œuvre.
  - **Impact et attention:**
    - S'attacher à obtenir le plus grand impact pour le plus large public possible lorsqu'il est question d'inclusion.
    - Mener à bien un plus petit nombre d'activités mais ayant un impact plus fort, plutôt qu'un grand nombre d'activités ayant un faible impact.
    - Travailler de manière cohérente et entreprendre des activités qui contribuent incontestablement à atteindre le principal objectif défini par le cadre stratégique de l'UIT.
    - Donner la priorité à des activités produisant des résultats concrets.

– **Besoins des membres:**

- Accorder un degré de priorité élevé aux demandes des membres, en appliquant une approche orientée client.
- Accorder la priorité à des activités que les États Membres ne peuvent pas mettre en oeuvre sans l'appui de l'organisation.

**5.3 Contrôle, évaluation et gestion des risques dans le cadre UIT de gestion axée sur les résultats**

Les résultats seront l'axe principal de la stratégie, de la planification et de la budgétisation dans le cadre UIT de gestion axée sur les résultats. Le contrôle et l'évaluation de la performance, ainsi que la gestion des risques, permettront de veiller à ce que les processus de planification stratégique, opérationnelle et financière reposent sur des décisions prises en connaissance de cause et sur une affectation adéquate des ressources.

Le cadre UIT de contrôle et d'évaluation de la performance sera élaboré conformément au cadre stratégique décrit dans le plan stratégique pour la période 2016-2019 et permettra de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des résultats, ainsi que des buts stratégiques et des cibles de l'UIT énoncés dans ce plan, en évaluant la performance et en repérant les problèmes à résoudre.

Le cadre UIT de gestion des risques sera élaboré plus avant, l'objectif étant que le cadre UIT de gestion axée sur les résultats défini dans le plan stratégique de l'Union pour la période 2016-2019 fasse l'objet d'une approche intégrée.

## ANNEXE 3 DE LA RESOLUTION 71 (RÉV. BUSAN, 2014)

### Répartition des ressources entre les objectifs et les buts stratégiques

Objectifs stratégiques de l'UIT	Coût	Réimputation					en %					CHF 000												
		R1	R2	R3	T1	T2	T3	T4	T5	D1	D2	D3	D4	D5	I1	I2	I3	I4	I5	Coût total	But 1	But 2	But 3	But 4
R1	149,257																				74,629	44,777	14,926	14,926
R2	41,323																				20,661	12,397	4,132	4,132
R3	63,554																				-	63,554	-	-
T1	55,388																				22,155	16,616	5,539	11,078
T2	21,087																				-	21,087	-	-
T3	1,570																				785	471	157	157
T4	27,097																				8,129	13,549	2,710	2,710
T5	2,078																				623	416	208	831
D1	47,755																				-	47,755	-	-
D2	75,957																				75,957	-	-	-
D3	34,587																				-	-	34,587	-
D4	59,118																				-	59,118	-	-
D5	19,990																				19,990	-	-	-
I1	7,454																				1,118	1,118	1,118	4,100
I2	7,850																				1,177	1,177	1,177	4,317
I3	11,701																				1,170	1,170	1,170	8,191
I4	9,202																				-	4,601	4,601	-
I5	738																				-	738	-	-
<b>Coût total</b>	<b>635,704</b>																				<b>226,395</b>	<b>288,543</b>	<b>70,325</b>	<b>50,441</b>
																					<b>36%</b>	<b>45%</b>	<b>11%</b>	<b>8%</b>

## ANNEXE 4 DE LA RESOLUTION 71 (RÉV. BUSAN, 2014)

### Glossaire du plan stratégique de l'Union pour la période 2016-2019

Terme	Version de travail
Activités	Les activités sont les divers travaux/services permettant de transformer les ressources (intrants) en produits.
Plan financier	Le plan financier, établi pour une période de quatre ans, définit la base financière à partir de laquelle les budgets biennaux sont établis.  Le plan financier est élaboré dans le cadre de la Décision 5 (Recettes et dépenses de l'Union) qui reflète, <i>notamment</i> , le montant de l'unité contributive approuvé par la Conférence de plénipotentiaires.  Le plan financier devrait être aligné sur le plan stratégique.
Intrants	Les intrants sont des ressources – ressources financières, humaines, matérielles et technologiques par exemple – utilisées pour les activités en vue de fournir des produits.
Mission	La mission désigne les principaux buts généraux de l'Union, conformément aux Instruments fondamentaux de l'UIT.
Objectifs	Les objectifs désignent les buts spécifiques des activités sectorielles et intersectorielles au cours d'une période donnée.
Plan opérationnel	Le plan opérationnel est établi chaque année par le Bureau de chaque Secteur, après consultation du Groupe consultatif concerné, et par le Secrétariat général conformément au plan stratégique et au plan financier. Il contient le plan détaillé pour l'année à venir ainsi que des prévisions pour les trois années suivantes pour chaque Secteur et le Secrétariat général. Le Conseil examine et approuve les plans opérationnels quadriennaux glissants.
Résultats	Les résultats indiquent si l'objectif est atteint. Ils sont habituellement, en partie mais pas en totalité, contrôlés par l'organisation.
Produits	Résultats, prestations, produits et services concrets finals résultant de la mise en œuvre par l'Union des plans opérationnels. Les produits constituent des objets de coût et sont représentés dans le système de comptabilité analytique applicable par des ordres internes.
Indicateurs de performance	Les indicateurs de performance sont les critères utilisés pour mesurer la réalisation des produits et des résultats. Ces indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs.
Processus	Ensemble d'activités cohérentes destinées à atteindre un objectif/but prévu.
Budgétisation axée sur les résultats (BAR)	La budgétisation axée sur les résultats (BAR) est le processus d'établissement du budget du programme dans le cadre duquel: a) le programme est formulé afin d'atteindre un ensemble d'objectifs et de résultats prédéfinis; b) les résultats justifient les besoins de ressources qui sont déterminés à partir des produits et rattachés à ces produits qui doivent être fournis en vue d'obtenir les résultats; et c) le niveau effectif de réalisation des résultats est mesuré au moyen d'indicateurs de résultat.
Gestion axée sur les résultats (GAR)	La gestion axée sur les résultats est une méthode de gestion qui permet d'orienter les processus, les ressources, les produits et les services d'une organisation vers la réalisation de résultats mesurables. Elle définit les cadres et les outils de gestion nécessaires pour la planification stratégique, la gestion des risques, le contrôle et l'évaluation des performances ainsi que le financement des activités sur la base de résultats ciblés.

Terme	Version de travail
Cadre de présentation des résultats	Outil de gestion stratégique utilisé pour planifier, suivre, évaluer et établir des rapports selon la méthode GAR. Il définit la chronologie nécessaire à l'obtention, d'une part, des résultats souhaités (chaîne de résultats) – avec tout d'abord les intrants, puis les activités et les produits, et, enfin, les résultats – au niveau des objectifs sectoriels et intersectoriels et, d'autre part, des effets recherchés – au niveau des buts stratégiques et des cibles définis pour l'ensemble de l'UIT. Il explique la marche à suivre pour obtenir les résultats, y compris les relations de cause à effet ainsi que les hypothèses et risques sous-jacents. Le cadre de présentation des résultats est l'illustration de la réflexion au niveau stratégique pour l'ensemble de l'organisation.
Buts stratégiques	Correspondent aux buts de haut niveau de l'Union, à la réalisation desquels les objectifs contribuent directement ou indirectement. Ils se rapportent à l'ensemble de l'Union.
Plan stratégique	Le plan stratégique définit la stratégie de l'Union pour une période de quatre ans afin que cette dernière s'acquitte de sa mission. Il définit les buts et les objectifs stratégiques et constitue le plan de l'Union pendant cette période. Il est le principal instrument qui exprime la vision stratégique de l'Union. Le plan stratégique devrait être mis en oeuvre dans les limites financières fixées par la Conférence de plénipotentiaires.
Risques stratégiques	Les risques stratégiques correspondent aux incertitudes et aux possibilités non exploitées qui influent sur la stratégie d'une organisation et sur sa mise en oeuvre.
Gestion des risques stratégiques (SRM)	La gestion des risques stratégiques est une méthode de gestion qui permet d'identifier et de cibler l'action sur les incertitudes et les possibilités non exploitées qui influent sur l'aptitude d'une organisation à s'acquitter de sa mission.
Cibles stratégiques	Les cibles stratégiques correspondent aux résultats attendus pendant la période couverte par le plan stratégique; elles indiquent si le but est atteint. Les cibles ne sont pas toujours atteintes pour des raisons qui sont parfois indépendantes de la volonté de l'Union.
Valeurs	Convictions communes à toute l'UIT qui déterminent ses priorités et guident tous les processus décisionnels.
Vision	Le monde meilleur envisagé par l'UIT.

Union  
internationale des  
télécommunications  
Place des Nations  
CH-1211 Genève 20  
Suisse