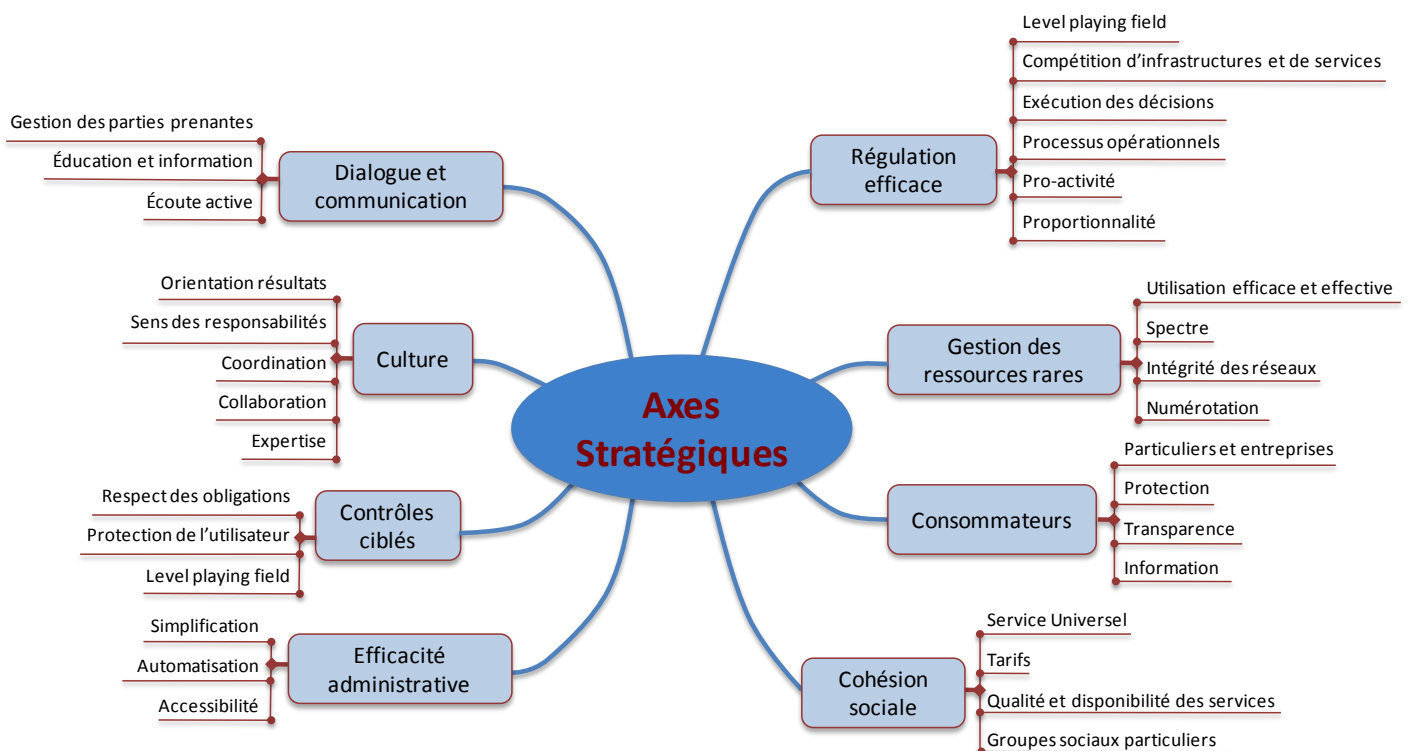




# Institut belge des services postaux et des télécommunications

Consultation publique sur le projet de

## plan stratégique 2010 - 2013



**Moving forward to a Strong & Independent BIPT**

Projet de plan stratégique 2010 – 2013

Le public qui le souhaite peut faire part de ses commentaires jusqu'au 7 novembre 2010, soit par courrier adressé au Conseil de l'IBPT, soit par courriel à l'adresse suivante : [info@ibpt.be](mailto:info@ibpt.be) en mentionnant dans le sujet : « plan stratégique »

|                   |  |
|-------------------|--|
| Auteur :          | Conseil de l'IBPT  |
| Version :         | 5 – 17.10.2010   |
| Adresse postale : | Institut belge des services postaux et des<br>télécommunications<br>Ellipse building, Bâtiment C,<br>Boulevard du Roi Albert II 35<br>B-1030 Bruxelles |

**TABLE DES MATIERES**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUCTION .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2. POURQUOI UN PLAN STRATEGIQUE ? .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>3. CADRE DU PLAN STRATEGIQUE.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>4. PROCESSUS D'ELABORATION .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>5. "VISION STATEMENT" DE L'IBPT .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>6. MISSIONS DE L'IBPT .....</b>   | <b>11</b> |
| 6.1. COMMUNICATIONS ELECTRONIQUES.....   | 11        |
| 6.2. RADIODIFFUSION PUBLIQUE BRUXELLES-CAPITALE.....   | 12        |
| 6.3. SERVICES POSTAUX .....  | 13        |
| 6.4. GESTION DES RESSOURCES RARES .....  | 13        |
| 6.5. NOUVELLES MISSIONS.....   | 14        |
| 6.6. BOITE A OUTILS .....  | 14        |
| <b>7. VALEURS QUI GOUVERNENT L'IBPT.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>8. AXES STRATEGIQUES.....</b>   | <b>18</b> |
| 8.1. REGULATION EFFICACE .....   | 18        |
| 8.1.1 <i>Level playing field</i> .....   | 19        |
| 8.1.2 <i>Concurrence des infrastructures et des services dans un contexte de convergence</i> ..... | 20        |
| 8.1.3 <i>Exécution des décisions</i> .....   | 21        |
| 8.1.4 <i>Processus opérationnels</i> .....   | 22        |
| 8.1.5 <i>Proactivité</i> .....   | 22        |
| 8.1.6 <i>Proportionnalité</i> .....  | 23        |
| 8.2. GESTION DES RESSOURCES RARES .....  | 24        |
| 8.2.1 <i>Spectre</i> .....   | 24        |
| 8.2.2 <i>Intégrité des réseaux</i> .....   | 25        |
| 8.2.3 <i>Numérotation</i> .....  | 26        |
| 8.3. PROMOTION DES INTERETS DES CONSOMMATEURS.....   | 26        |
| 8.3.1 <i>Besoins des utilisateurs selon le segment</i> .....                                       | 27        |
| 8.3.2 <i>Protection des consommateurs</i> .....  | 27        |
| 8.3.3 <i>Transparence</i> .....  | 28        |
| 8.3.4 <i>Information</i> .....   | 28        |
| 8.4. COHESION SOCIALE .....  | 29        |
| 8.4.1 <i>Service universel</i> .....   | 29        |
| 8.4.2 <i>Tarifs</i> .....  | 30        |
| 8.4.3 <i>Qualité et disponibilité des services</i> .....   | 30        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 8.4.4     | <i>Groupes sociaux particuliers</i> .....   | 30        |
| 8.5.      | CONTROLES CIBLES.....   | 31        |
| 8.5.1     | <i>Respect des obligations</i> .....  | 31        |
| 8.5.2     | <i>Protection de l'utilisateur</i> .....  | 31        |
| 8.5.3     | <i>Level playing field</i> .....  | 32        |
| 8.6.      | EFFICACITE ADMINISTRATIVE.....  | 32        |
| 8.6.1     | <i>Simplification</i> .....   | 33        |
| 8.6.2     | <i>Automatisation</i> .....   | 33        |
| 8.6.3     | <i>Accessibilité</i> .....  | 33        |
| 8.7.      | DIALOGUE ET COMMUNICATION.....  | 34        |
| 8.7.1     | <i>Gestion des parties prenantes</i> .....  | 34        |
| 8.7.2     | <i>Éducation et information</i> .....   | 35        |
| 8.7.3     | <i>Ecoute active</i> .....  | 35        |
| 8.8.      | CULTURE.....  | 35        |
| 8.8.1     | <i>Orientation vers les résultats</i> .....   | 36        |
| 8.8.2     | <i>Sens des responsabilités</i> .....   | 36        |
| 8.8.3     | <i>Coordination</i> .....   | 36        |
| 8.8.4     | <i>Collaboration</i> .....  | 36        |
| 8.8.5     | <i>Expertise</i> .....  | 37        |
| <b>9.</b> | <b>MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE</b> .....                                      | <b>37</b> |
|           | Figure 1: Concept du plan stratégique.....  | 6         |
|           | Figure 2: Les parties prenantes.....  | 7         |
|           | Figure 3: Processus d'élaboration du plan stratégique.....                          | 9         |
|           | Figure 4: Les missions de l'IBPT.....   | 11        |
|           | Figure 5: Transformation des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels..... | 37        |
|           | Figure 6: Interdépendance des trois piliers.....                                    | 38        |

# 1. INTRODUCTION

---

**U**ne régulation efficace et effective ne se conçoit qu'à travers un dialogue avec toutes les parties prenantes<sup>1</sup> afin d'en appréhender les objectifs et les contraintes. Le Conseil a entamé ce dialogue par une vaste offensive d'écoute active.

Au cours des premiers mois qui ont suivi l'installation du nouveau Conseil, ce dernier a reçu :

- 15 opérateurs de communications électroniques ;
- 7 opérateurs de services postaux ;
- 6 associations diverses parmi lesquelles Beltug, Test-Achats et le Comité Consultatif pour les télécommunications;
- les organisations représentatives du personnel ;
- les régulateurs audiovisuels CSA, Medienrat et VRM ;
- les autorités de concurrence et
- le service de médiation pour les télécommunications.

Dans le cadre de son fonctionnement, le Conseil a prolongé ce dialogue avec les régulateurs des pays membres de l'Union Européenne, la Commission Européenne, les communautés et les régions.

Cette écoute active se poursuivra tout au long du mandat du Conseil de façon à ajuster en permanence la compréhension mutuelle.

Le fruit de ce dialogue devait être valorisé : il a été traduit dans le plan stratégique qui fait l'objet de ce document. Le Conseil en a perçu la nécessité tout autant que l'obligation qui était traduite dans un projet de loi qui n'a pas pu aboutir suite aux élections anticipées de juin 2010.

***Le Conseil a entamé une vaste offensive d'écoute active des parties prenantes.***

L'IBPT est heureux de présenter son premier plan stratégique depuis la création de l'IBPT en 1993. Il appelle de ses vœux – dans le même esprit de transparence et de dialogue qui a prévalu pendant sa conception – les commentaires du public.

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet – à titre d'introduction – « Building Trust in Regulation », 2009, KPMG

## 2. POURQUOI UN PLAN STRATEGIQUE ?

**L**a vision, la mission et les valeurs de l'IBPT constituent la première étape d'un exercice stratégique. Une fois celles-ci fixées, la définition des objectifs stratégiques prend le relais pour porter la mission vers la réalisation de la vision au travers de l'alignement de l'ensemble de ses ressources vives.

Ces concepts sont illustrés par la Figure 1 ci-après.

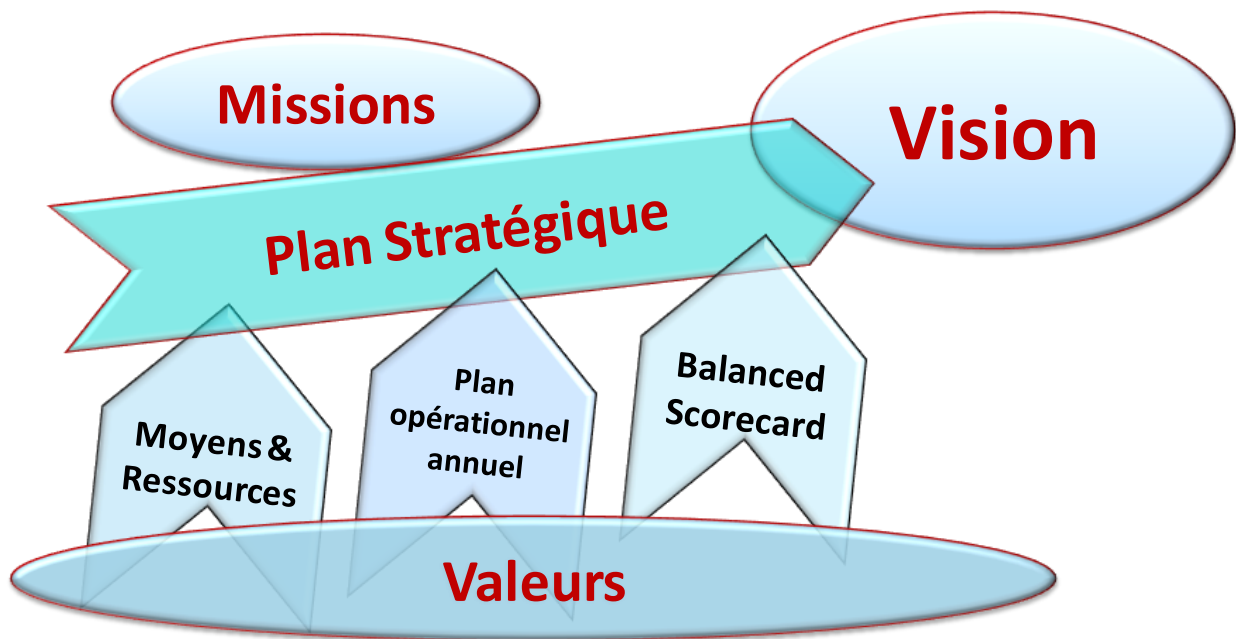


Figure 1: Concept du plan stratégique

Le plan stratégique est le fil conducteur de l'action du Conseil et des collaborateurs de l'IBPT. Rendu public, il permet aussi aux parties prenantes (Figure 2) de connaître le cadre de l'action à long terme de l'IBPT et de l'anticiper.

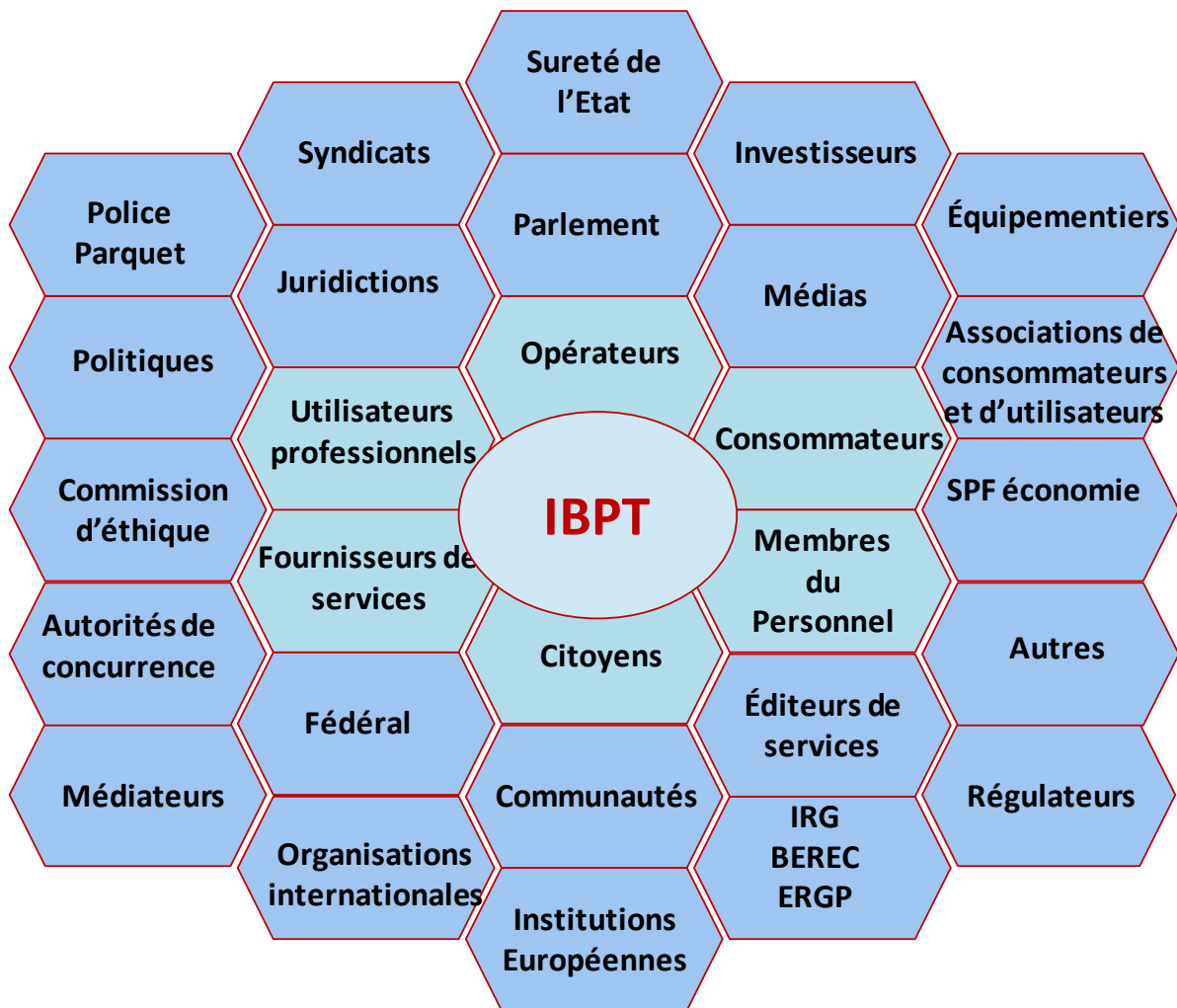


Figure 2: Les parties prenantes

### 3. CADRE DU PLAN STRATEGIQUE

---

**L'**IBPT ne peut concevoir un plan stratégique qui s'écarte de ses missions et du cadre réglementaire fixé indépendamment de lui.

L'attente des parties prenantes pourrait dépasser ce cadre pour fixer des objectifs qui anticipent les résultats du processus réglementaire. Ceci serait contraire au droit.

De même, un plan stratégique reste conceptuel. Les actions concrètes mesurables ressortent quant à elles du plan opérationnel.

L'IBPT s'inspire aussi des initiatives de politique européenne définies par la Commission Européenne dans sa stratégie Europe 2020<sup>2</sup>. Cette dernière fixe une stratégie pour atteindre des niveaux élevés d'emploi, de productivité et de cohésion sociale et une économie à faible taux d'émission de carbone.

La stratégie numérique pour l'Europe est l'une des sept initiatives phares qui traduit le rôle éminent des technologies de l'information et de la communication (TIC).

### 4. PROCESSUS D'ELABORATION

---

**U**ne vision claire et partagée avec les collaborateurs de l'IBPT ancre sa mission et donne un sens à leur engagement d'œuvrer à un projet collectif.

L'adhésion est ici le maître-mot qui a présidé au processus d'élaboration du plan stratégique. Il s'agit de l'adhésion des forces vives de l'IBPT au travers d'un dialogue sur base volontaire qui a eu lieu aux mois de mai et juin 2010 avec l'aide d'un bureau de communication spécialisé.

Ce dialogue a pris la forme d'ateliers qui ont réuni 101 agents de l'IBPT sans distinction de rang ni de fonction. L'image de l'IBPT, ses valeurs internes et externes, l'implication et l'influence des parties prenantes ainsi que la vision de la place de l'IBPT à l'horizon 2013 ont fait partie des objectifs fixés aux ateliers.

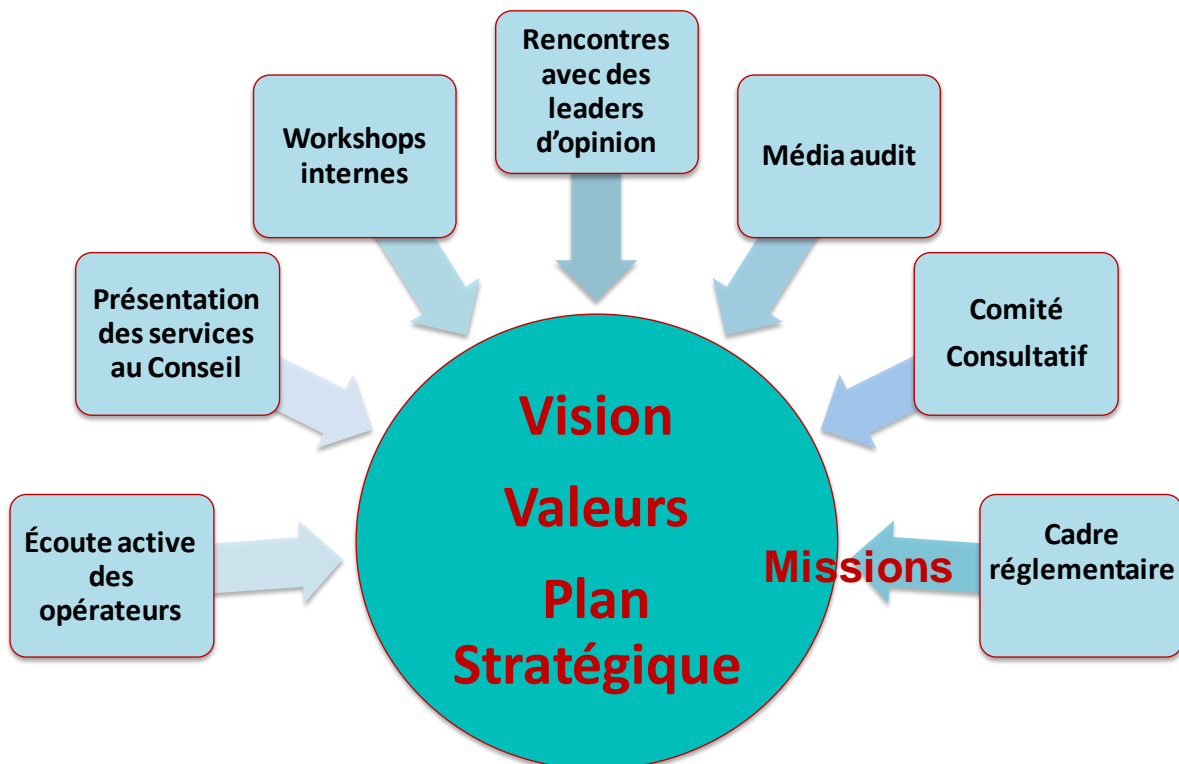
Chaque service a en parallèle été invité par le Conseil à se présenter et à exprimer sa vision sur les perspectives suivantes:

---

<sup>2</sup> Europe 2020 – Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive, COM 2010-2020.

- une présentation générale du service avec sa raison d'être ;
- les réalisations passées et futures à court et à long terme ;
- les activités absolument nécessaires ainsi que celles à supprimer ;
- le fonctionnement du service,
- ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré ;
- les facteurs-clé de succès ;
- une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) ;
- une analyse critique des ressources présentes et à venir.

Cet exercice a permis au Conseil de rapidement obtenir une vision globale des forces et faiblesses des différents services ainsi que d'en estimer le degré d'alignement par rapport aux missions de l'IBPT. Aussi, de nombreuses suggestions d'amélioration ont été mises en avant par lesdits services.



**Figure 3: Processus d'élaboration du plan stratégique**

Enfin, les recommandations du Comité consultatif pour les télécommunications concernant les activités de l'IBPT du 13 octobre 2008 et du 18 décembre 2009 ont été analysées et prises en compte.

La Figure 3 illustre le processus suivi.

## 5. « VISION STATEMENT » DE L'IBPT

---

**L**a vision définit ce que l'IBPT veut être en proposant une image inspiratrice, dynamique, qui pose un défi pour l'avenir.

Elle se compose de trois éléments :

- ⇒ **une image inspiratrice de notre environnement** qui répond à la question: à quoi ressemblera notre environnement à l'avenir ? La réponse est une perception partagée à l'image de l'avenir souhaité et qui est basée sur un raisonnement logique.
- ⇒ **une position idéale** qui répond à la question: quels buts voulons-nous atteindre ? La réponse à la question doit refléter les intentions et les ambitions.
- ⇒ **une formule de succès** qui répond à la question: comment allons-nous atteindre notre position idéale ? La réponse doit décrire comment l'IBPT accèdera à sa position idéale.

Sur cette base, l'IBPT formule la vision suivante :

*Dans un marché libéralisé des communications électroniques et des services postaux, les utilisateurs veulent bénéficier d'infrastructures diversifiées, d'un vaste choix de services et de produits de qualité à des tarifs abordables. En appliquant les dispositions des cadres réglementaires belge et européen, l'IBPT veut, en tant que régulateur fort et indépendant, en être le vecteur en s'appuyant sur l'expertise de ses collaborateurs et en dialoguant avec les acteurs économiques et sociaux.*

## 6. MISSIONS DE L'IBPT

**L**es missions de l'IBPT découlent directement des cadres réglementaires belge et européen. Elles peuvent être déclinées suivant quatre domaines de compétences. Pour réussir ces missions, l'IBPT dispose d'un large éventail de possibilités d'intervention.

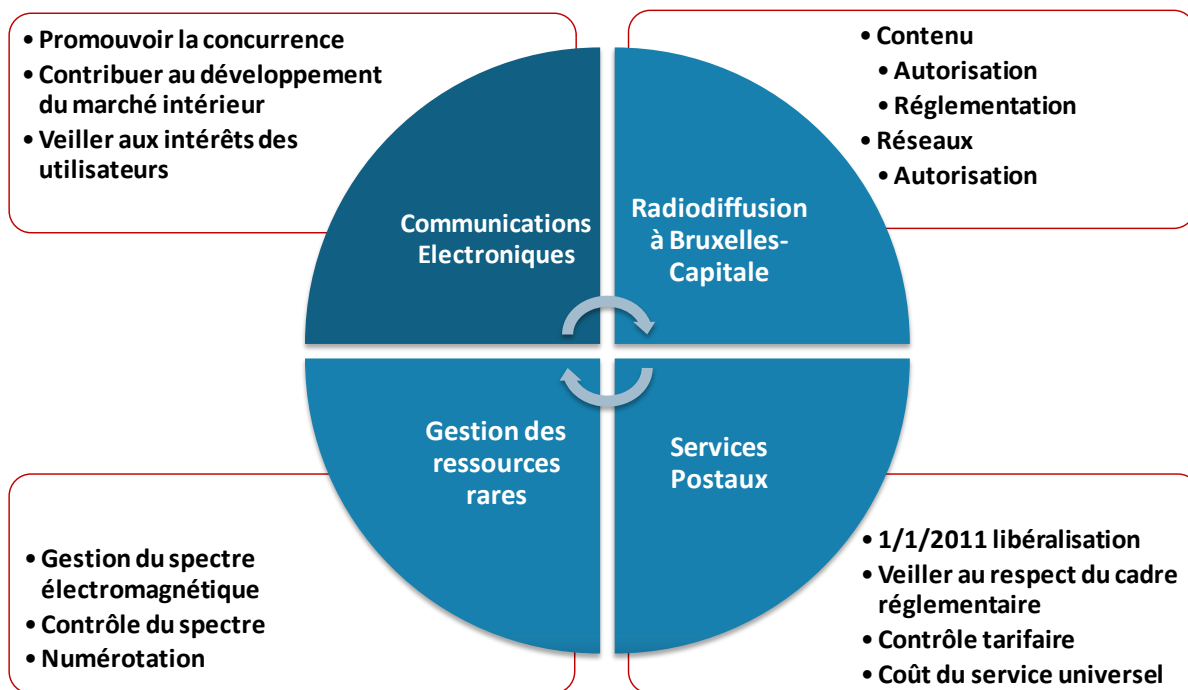


Figure 4: Les missions de l'IBPT

### 6.1. Communications électroniques

**L'**IBPT promeut la concurrence dans la fourniture des réseaux et des services de communications électroniques, y compris les ressources et services associés, en veillant à ce que la concurrence ne soit ni faussée, ni entravée. À cet effet, l'IBPT optimise les avantages pour le consommateur en termes de prix, de qualité et de choix disponible. De même, l'IBPT encourage les investissements efficaces et soutient les innovations.

Dans l'accomplissement de cette tâche, l'IBPT contribue au développement d'un marché intérieur des réseaux et services de communications électroniques. Il encourage ainsi l'offre de réseaux et services de télécommunications à l'échelle européenne. En outre, il promeut également la création et le développement de réseaux transeuropéens et il stimule tant l'interopérabilité des services paneuropéens que le développement de la connectivité de bout

en bout. En collaborant avec d'autres autorités réglementaires nationales et la Commission européenne, il veille à appliquer des pratiques réglementaires cohérentes au niveau européen tout en s'assurant plus particulièrement de l'égalité de traitement, dans les mêmes conditions, de tous les opérateurs fournissant des réseaux et services de communications électroniques.

En plus de promouvoir la concurrence, l'IBPT veille aux intérêts des utilisateurs. Il s'assure que le consommateur dispose de la protection nécessaire vis-à-vis du fournisseur, en veillant entre autres à un haut degré de transparence concernant les tarifs et les conditions contractuelles. D'autre part, il tient compte des besoins spéciaux de certains groupes sociaux plus faibles et il contrôle le respect des obligations de service universel. Dans le cadre de ses compétences, il protège également de manière indirecte les intérêts des utilisateurs en veillant à la sécurité et à l'intégrité des réseaux télécoms et en contrôlant le respect de la réglementation relative à la protection des données à caractère personnel et la vie privée.

## 6.2. Radiodiffusion publique Bruxelles-Capitale

Outre les pouvoirs traditionnels dont dispose l'IBPT en matière de réseaux et services de communications électroniques, il est également compétent pour régler la radiodiffusion (y compris la télévision) bi-communautaire dans la région bilingue de Bruxelles-Capitale<sup>3</sup>. L'IBPT veille à ce que les opérateurs respectent la réglementation spécifique relative à l'exercice d'activités de radiodiffusion, comme entre autres la protection des mineurs d'âge, la lutte contre le racisme et la xénophobie et la réglementation en matière de publicité commerciale. Toutefois, cette compétence n'est de mise que dans la mesure où les activités de l'organisme de radiodiffusion ne peuvent pas être spécifiquement rattachées soit à la Communauté française, soit à la Communauté flamande.

L'IBPT est déterminé à exercer le mieux possible son rôle de régulateur des médias à Bruxelles. Aussi, l'IBPT attend-il avec impatience la transposition du nouveau cadre réglementaire relatif à la Région de Bruxelles-Capitale.

Le paysage médiatique sera régulé grâce à une collaboration intensive avec les autres régulateurs des médias. L'IBPT veut ainsi souligner l'importance des consultations mutuelles et plaider pour le développement et l'échange de meilleures pratiques.

---

<sup>3</sup> L'IBPT est compétent dans la région bilingue de Bruxelles-Capitale en tant que régulateur média lorsque cette compétence ne relève pas de la compétence d'une seule communauté (matières bi-communautaires).

### 6.3. Services postaux

**A**ctuellement, l'IBPT veille sur la situation de monopole de La Poste en vérifiant notamment les tarifs qu'elle applique, en contrôlant sa comptabilité et en effectuant des contrôles de la qualité du délai de distribution de ses produits. L'IBPT garantit ainsi que le consommateur puisse utiliser raisonnablement les services postaux.

Le marché postal sera libéralisé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011 et La Poste devra alors affronter la concurrence. Dans ce nouveau contexte, l'IBPT se chargera de contrôler le respect du cadre réglementaire en apportant une attention particulière au fonctionnement du service universel. Dans ce cadre, l'IBPT est responsable de la délivrance d'éventuelles licences. Par ailleurs dès la libéralisation du marché postal, il veillera sur les intérêts du consommateur par exemple en contrôlant également ex ante les tarifs appliqués. De plus, il fera le nécessaire pour que l'accès au marché postal soit garanti pour tous les nouveaux acteurs potentiels, de sorte à créer un marché concurrentiel et fructueux.

### 6.4. Gestion des ressources rares

**T**ant le nombre de fréquences disponibles que la quantité de numéros disponibles sont des ressources rares. Il est donc essentiel que l'IBPT contrôle la répartition et le respect des conditions d'obtention de ces ressources rares afin que leur utilisation soit la plus efficace possible.

Dans ce cadre, l'IBPT est compétent pour la gestion de l'espace de numérotation national, en ce compris la détermination et la modification des plans nationaux de numérotation ainsi que l'octroi et le retrait des droits d'utilisation pour les numéros. D'autre part, il se charge également de publier ces plans de numérotation.

Par ailleurs, l'IBPT s'occupe également de la gestion du spectre des radiofréquences, de la coordination nationale et internationale des fréquences et du contrôle de leur utilisation. Par conséquent, l'IBPT joue également le rôle de policier des ondes afin de faire cesser tout brouillage préjudiciable.

## 6.5. Nouvelles missions

Dans le cadre des nouvelles directives européennes – tant pour le secteur postal que le secteur des communications électroniques – l'IBPT devra assumer de nouvelles missions. Dans le domaine de la protection du consommateur par exemple, des dispositions spécifiques ont été adoptées par le législateur européen concernant la « neutralité du net ». Ensuite, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011, la libéralisation complète des services postaux devra être mise en œuvre et l'IBPT devra pleinement jouer son rôle de régulateur. Pour le secteur des communications électroniques, le nouveau cadre prévoit de nouveaux types de remèdes qui peuvent avoir beaucoup d'impact tant sur les opérateurs régulés que sur la mise en œuvre par le régulateur. L'IBPT mettra tout en œuvre pour mener à bien ces tâches nouvelles qui nécessitent néanmoins une adéquation entre les missions et les ressources humaines.

## 6.6. Boîte à outils

L'IBPT dispose d'une vaste gamme d'instruments pour accomplir ces missions. Il a par exemple le droit d'exprimer et d'expliquer son opinion au grand public et aux autorités publiques en publiant des avis. Cette compétence peut s'exercer à la demande du Ministre, soit lorsqu'une disposition légale le prévoit ou encore tout simplement de la propre initiative de l'IBPT. De

***l'IBPT attache beaucoup d'importance à une collaboration étroite avec la Commission européenne, les autres autorités réglementaires nationales, les régulateurs communautaires, les autorités belges de concurrence, le SPF Économie et la Commission mixte des télécommunications.***

plus, l'IBPT a pour obligation légale de contrôler le respect de la loi relative aux communications électroniques et pour la promouvoir ou en cas d'infraction à cette dernière, l'IBPT a la possibilité de prendre des décisions administratives. Suite à une telle décision, un opérateur peut se voir contraint de changer son comportement et/ou de payer une amende administrative. En plus de prendre ce type de décisions, l'IBPT peut également intervenir comme organe de conciliation entre les différents fournisseurs de réseaux et services de communications électroniques. Pour ce faire, l'IBPT agira toujours en se fondant sur une expertise la plus complète possible. Aussi l'IBPT est-il compétent pour toujours

demander toute information utile et peut-il organiser toute forme d'enquête et de consultation publique. À cet égard, il est important de signaler que l'IBPT attache en outre beaucoup d'importance à une collaboration étroite avec la Commission européenne, les autres autorités réglementaires nationales, les régulateurs communautaires, les autorités belges de concurrence, le SPF Économie et la Commission mixte des télécommunications.

## 7. VALEURS QUI GOUVERNENT L'IBPT

---

**L**es valeurs constituent le cadre de référence interne de l'IBPT, définissant les standards à respecter pour la réalisation de ses missions et le partage de sa vision. Elles influencent ses priorités d'action comme autant de balises qui jalonnent le quotidien des collaborateurs de l'IBPT. Elles contribuent pleinement à la bonne gouvernance et à l'éthique de l'IBPT.

Pour être reconnues, les valeurs doivent être universelles et vécues au quotidien. Les ateliers auxquels ont pris part les collaborateurs de l'IBPT ont spécifiquement mis en avant les valeurs suivantes:

### Indépendance

L'IBPT occupe de par la loi la position d'arbitre, au-dessus des parties. Attentif aux besoins et aux pratiques de tous les acteurs dont il régule une partie des activités, il conserve son autonomie de jugement en toutes circonstances. Il écoute avec attention les arguments qui lui sont soumis, cependant il les examine en se soustrayant à d'éventuelles tentatives d'influence ou de pression. Ses missions lui en donnent la possibilité et lui dictent également ce mode de fonctionnement.

Les directives européennes du 25 novembre 2009 accentuent cette indépendance. Elles insistent sur la nécessité pour l'IBPT de disposer de son propre budget afin de lui permettre, en particulier, de recruter suffisamment de personnel qualifié. Elles précisent aussi que l'IBPT doit être à l'abri de toute intervention extérieure ou pression politique susceptible de compromettre son impartialité.

L'indépendance n'est pas à confondre avec la responsabilisation.

## Transparence

L'IBPT et ses agents agissent de manière transparente. Ses comptes, son budget, sa structure sont connus de tous et les étapes menant à la réalisation de chacun de ses actes constituent autant de procédures bien définies, prévisibles et stables. La majorité des parties prenantes connaît l'organisation des services qui traitent leurs dossiers. Soucieux de garantir l'accès aux pièces de chaque dossier, l'IBPT adhère et souscrit aux principes de la réglementation en matière de publicité des actes administratifs. Il traduit cette préoccupation au travers d'une gamme d'outils de communication qui maintiennent en pleine lumière ses mécanismes de fonctionnement.

## Expertise

Les missions de l'IBPT exigent de ses services qu'ils maîtrisent de nombreuses compétences dans les matières juridiques, économiques, technologiques et les sciences de gestion. Cet ensemble de connaissances constitue un capital immatériel essentiel pour le bon fonctionnement de l'IBPT et l'établissement de sa réputation. Ce capital doit être utilisé de manière rationnelle et optimale, au profit des parties prenantes et des membres du personnel. Cette somme d'expériences fait l'objet d'une attention continue afin d'en assurer le partage, la transmission et, grâce à des formations continues, son accroissement.

## Responsabilisation

Corollaires de ses compétences et de ses droits, l'IBPT a des obligations et des responsabilités à respecter. Dans cette optique, les membres du personnel doivent être pleinement conscients que leur engagement et leur efficacité sont les témoins les plus probants de leur sens du devoir et de leur intégrité. En promouvant l'initiative personnelle par l'autonomisation (« empowerment »), l'IBPT désire soutenir et encourager ses collaborateurs dans un processus continu d'amélioration de leurs performances au service de la collectivité.

Clairvoyant sur ses responsabilités, le Conseil cultive la pratique de rendre des comptes (« accountability ») au travers de documents tels que le budget, le plan stratégique, le plan opérationnel et le rapport annuel.

## Dialogue

Un dialogue ouvert et continu avec l'ensemble des parties prenantes est essentiel afin de transformer notre responsabilité d'autorité publique en mesures et actions effectives et efficaces contribuant à la mise en œuvre concrète de la vision.

## Service à la collectivité

L'IBPT a pleinement conscience de la dimension sociale qui sous-tend ses actions. Plus qu'un régulateur, il a l'ambition de devenir un des acteurs qui augmentent le champ des possibilités qui s'ouvrent à la collectivité en continuant à écouter le citoyen, en répondant à ses préoccupations le plus rapidement et le mieux possible en fonction de ses moyens.

## Cohérence

L'alignement des processus opérationnels, le respect des valeurs et l'engagement de tous les agents de l'IBPT sont autant de moyens qui concourent à la prise de mesures réfléchies, justes et équilibrées visant à favoriser la sécurité juridique et autorisant la prise d'options stratégiques de manière rationnelle.

## 8. AXES STRATEGIQUES

---

**L**es axes stratégiques définissent le fil rouge des actions de l'IBPT pour la période 2010-2013. Ils définissent les domaines prioritaires de mobilisation de l'IBPT. Ils contribuent également à la bonne gouvernance de l'IBPT.

La connaissance des axes stratégiques permet l'anticipation qui est une condition nécessaire aux investissements, à l'innovation et à la création d'emplois. En soi, ils constituent donc un outil d'information privilégié pour l'ensemble des parties prenantes.

L'IBPT a retenu huit grands axes stratégiques:

1. Régulation efficace ;
2. Gestion des ressources rares ;
3. Consommateurs ;
4. Cohésion sociale ;
5. Contrôles ciblés ;
6. Efficacité administrative ;
7. Dialogue et communication ;
8. Culture.

Ceux-ci sont expliqués en détail dans les sections qui suivent.

### 8.1. Régulation efficace

**L**'IBPT se fixe comme objectif de réguler efficacement les marchés postal, des communications électroniques et des médias<sup>4</sup>.

L'objectif est le bon fonctionnement des marchés, c'est-à-dire qu'ils présentent un niveau de concurrence optimal maximisant le surplus social. Il s'agit de laisser jouer la concurrence sans pour autant promouvoir une concurrence aveugle qui ferait fi de la réalité du terrain.

---

<sup>4</sup> L'IBPT est compétent dans la région de Bruxelles-Capitale en tant que régulateur médias lorsque cette compétence ne relève pas de la compétence d'une seule communauté (matières non unicommunautaires).

A l'aune de sa vision d'une régulation efficace, les champs d'action sur lesquels l'IBPT a l'intention de l'exercer portent sur les priorités suivantes.

### 8.1.1 Level playing field

Le « level playing field » offre aux opérateurs la possibilité de lutter à armes égales et leur offre les mêmes chances.

Chaque acteur doit pouvoir décliner ses propres propositions de valeur indépendamment de toute contingence. Les opérateurs alternatifs doivent être en mesure d'offrir des produits et services à des conditions qui sont comparativement compétitives y compris lorsqu'ils font appel aux produits de gros régulés.

Les orientations stratégiques des opérateurs doivent résulter de choix autonomes et libres. Elles ne peuvent être que marginalement influencées par des contraintes générées par d'hypothétiques distorsions de concurrence ou par un manque d'efficacité temporaire dans l'application du cadre réglementaire.

Les acteurs du marché doivent bénéficier d'un espace économique où déployer durablement leurs activités. Ceci a pour corollaire des conditions d'investissements favorables, la création de valeur pour les actionnaires et l'opportunité de capitaliser en permanence sur les premiers acquis.

***Les acteurs du marché doivent  
bénéficier d'un espace  
économique où déployer  
durablement leurs activités.***

Cette création de valeur doit voir le jour dans les projections dessinées par les plans d'entreprise et doit être garantie au niveau de la valeur marginale afin de stimuler la croissance. En effet, si l'acquisition d'un nouveau client détruit de la valeur en regard de la durée de vie du client auprès d'un opérateur, ce dernier pourrait décider de désinvestir le marché belge.

Les acteurs présents et à venir doivent pouvoir en permanence capitaliser sur leurs premiers acquis. Ceux-ci doivent, via les flux de trésorerie générés, faciliter les investissements dans les nouveaux plans d'entreprise qui baliseront la vie des acteurs sur le marché.

Le coût d'acquisition des nouveaux clients est un élément critique : les évolutions technologiques rapides ont pour conséquence de réduire la durée de vie du client chez un opérateur qui n'y fait pas face. Le « level playing field » impose de donner à tous les acteurs les moyens d'embrasser les évolutions technologiques, impliquant notamment une

synchronisation entre la mise sur le marché d'un produit de détail et son équivalent sur le marché de gros.

Dans la même veine, les décommissionnements d'actifs et les changements de technologie ne peuvent être guidés par la simple volonté d'un seul acteur au détriment du secteur, en dehors de toute justification objective. Si un acteur dispose d'un avantage concurrentiel sur un marché qui n'est pas uniquement la conséquence du libre fonctionnement de ce dernier, l'IBPT veillera à ce que sa politique de création de valeur sur ce marché tienne compte du secteur dans son ensemble. Le « level playing field » garantit également un niveau acceptable de barrières à l'entrée quel que soit le moment de l'entrée sur le marché. Dans ce cadre, l'IBPT veillera à maintenir à un niveau raisonnable la courbe d'apprentissage tant opérationnelle qu'administrative.

Pour le secteur postal, les nouveaux acteurs devront pouvoir entrer sur le marché belge sans subir les effets contraires des droits exclusifs et particuliers de l'opérateur historique. Les acteurs existants, actifs en amont ou en aval de la chaîne de valeur postale, doivent pouvoir facilement être actifs sur les autres maillons de la chaîne de valeur, en particulier, l'accès au réseau postal.

En matière postale toujours, l'IBPT analysera et mettra en œuvre ses nouvelles responsabilités qui lui seront attribuées après le 1er janvier 2011 avec un objectif de « level playing field » à savoir : le contrôle tarifaire ex ante, les nouvelles licences à émettre pour les opérateurs actifs sur le segment de marché des lettres et la nouvelle méthodologie du calcul du coût du service universel.

### **8.1.2 Concurrence des infrastructures et des services dans un contexte de convergence**

La multiplicité des acteurs est un vecteur de concurrence sur le marché. Dans un contexte de convergence, il apparaît important de promouvoir la concurrence des infrastructures fixes et mobiles. On peut aujourd'hui offrir le même service sur de multiples infrastructures. Promouvoir la concurrence des infrastructures, c'est maximiser le nombre d'acteurs pouvant offrir le même service et multiplier les usages du service en différentes circonstances.

Cependant, le nombre d'infrastructures étant restreint (ou en l'absence de celles-ci pour le moment), la concurrence d'infrastructures, ne permet pas de maximiser le bien-être général (surplus social) à elle seule. Ainsi, au niveau des infrastructures fixes, les gros acteurs du marché concentrent leurs propositions de valeur sur les caractéristiques et performances de leurs produits et non sur le prix (alignement stratégique sur l'axe « leadership produit »).

L'IBPT veillera à redynamiser la compétition des services sur les infrastructures existantes dans le respect du cadre réglementaire. En effet, les services sont un facteur de succès de la convergence : l'utilisateur final n'a l'expérience de la convergence des réseaux que par l'ubiquité des moyens lui permettant d'accéder aux mêmes services. Si la technologie utilisée pour ces services n'est pas neutre, ils peuvent rendre sans effet les efforts des acteurs visant à faire converger les infrastructures.

L'IBPT veillera à promouvoir les investissements efficaces en infrastructures et veillera au

***Une régulation efficace passe  
par l'exécution effective des  
décisions prises***

juste équilibre entre les conditions d'accès et le retour sur investissement. Il tiendra compte des circonstances à l'origine des décisions d'investissement dans les réseaux de nouvelles générations. Il comparera les risques liés à l'investissement aux risques de

non-investissement lorsqu'il s'agira de déterminer les conditions d'accès.

L'IBPT est d'avis que l'accès aux infrastructures (ou parties d'infrastructures) historiques déployées en période de monopole, doit être facilité à des conditions qui permettent aux opérateurs tiers de développer des plans d'entreprise pérennes et ce, dans le respect du cadre réglementaire.

L'IBPT entend également jouer un rôle central dans la réflexion sur les accès à très haut débit et, plus particulièrement, sur les déploiements de la fibre optique jusque dans les habitations (Fibre To The Home : FTTH).

### **8.1.3 Exécution des décisions**

Une régulation efficace passe par l'exécution effective des décisions prises. L'IBPT mettra en œuvre les différents moyens de sanction dont il dispose afin de s'assurer que les acteurs du marché se conforment de manière prompte à leurs obligations réglementaires.

Ces sanctions doivent néanmoins être prévisibles et être appliquées le plus rapidement possible afin de garantir que l'objectif de la sanction soit atteint (à savoir l'incitation au respect des obligations réglementaires).

L'IBPT assurera la transparence en assurant le suivi de ses activités en la matière par le biais d'indicateurs de performance sur le nombre d'investigations ouvertes, le nombre d'infractions constatées, poursuivies, etc.

Le second tour d'analyses de marché étant bien engagé, l'IBPT ne devrait en principe plus lancer de grands chantiers d'analyses de marché durant les trois années à venir. Par contre, la priorité sera donnée à la mise en œuvre et le contrôle de l'application des remèdes imposés dans les analyses de marché.

Le caractère technique de l'exécution des décisions impliquera un renforcement du pôle contrôle qui sera rapproché du pôle analyse de marché dans un esprit de convergence d'action au sein des services de l'IBPT.

Conformément à la loi transposant la 3e directive postale, l'IBPT organisera le pouvoir de sanction qui lui est dévolu et l'appliquera dans la pratique.

***Des processus opérationnels fonctionnels, effectifs et efficaces constituent un élément indispensable au bon fonctionnement de la concurrence.***

#### **8.1.4 Processus opérationnels**

De nombreux remèdes imposés aux opérateurs régulés nécessitent la mise en place de processus opérationnels indispensables à la fourniture de produits de gros. Ces processus sont un passage obligé pour les opérateurs bénéficiaires de la régulation. Cependant, ils constituent un maillon critique qui touche et fixe les limites d'efficacité auxquelles peuvent prétendre les opérateurs qui en bénéficient. Indéniablement, ils influencent leurs positions concurrentielles.

Des processus opérationnels fonctionnels, effectifs et efficaces constituent donc un élément indispensable au bon fonctionnement de la concurrence. Ils doivent être construits en veillant à obtenir la meilleure efficacité de bout en bout possible et en s'inspirant des meilleures pratiques européennes.

L'IBPT veillera à ce que les processus opérationnels s'améliorent significativement et à ce que les remèdes imposés soient adéquats face aux problèmes constatés. Au besoin, d'autres remèdes doivent pouvoir être imposés conformément au cadre réglementaire.

#### **8.1.5 Proactivité**

L'IBPT adoptera une attitude prospective de façon à être en avance sur les évolutions techniques et technologiques. Cette attitude prospective est à mettre en parallèle avec l'objectif de level playing field.

L'évolution vers les NGN et la migration des réseaux vers le « tout IP » ne doit pas empêcher certains acteurs de capitaliser sur les acquis d'une technologie antérieure. De la même manière qu'un opérateur dominant prévoit, lorsqu'il passe d'une ancienne à une nouvelle technologie, un plan de migration de ses clients, un acteur alternatif doit se voir offrir la même opportunité pour ses clients s'il fait usage du réseau d'un tiers.

De même, le passage vers le « tout IP » peut remettre en cause les fondements même de l'interconnexion qui devront être repensés. L'IBPT se devra d'être proactif de façon à éviter le caractère disruptif du passage d'un modèle actuel vers celui basé sur un réseau tout IP. Il lancera un grand chantier relatif à la modélisation des réseaux de nouvelle génération.

L'IBPT accordera une attention particulière aux projets novateurs et encouragera les innovations.

### 8.1.6 Proportionnalité

La régulation n'est pas un objectif en soi ; dès lors, les interventions du régulateur se doivent d'être proportionnées. Une bonne régulation doit soutenir les marchés et non s'y substituer pour atteindre l'objectif recherché.

L'efficacité visée par l'IBPT dans son travail de régulateur passe par les éléments suivants:

- Un angle d'approche non interventionniste jusqu'au moment où un diagnostic en pose la nécessité. Dans ce cas, l'IBPT adoptera une réaction prompte, efficace et limitée dans le temps de façon à revenir au plus vite en mode d'observation.
- Le diagnostic doit conclure à l'impossibilité pour le marché d'accomplir de manière autonome le résultat souhaité dans un délai raisonnable (typiquement, une analyse de marché s'effectue sur un horizon de temps de 3 ans). L'IBPT n'entend pas se substituer au marché, mais veut lui venir en aide.
- L'action de l'IBPT en matière régulatoire sera basée sur les faits, sera proportionnelle, tangible et transparente. Elle visera des objectifs mesurables pour lesquels il sera en mesure de rendre des comptes.

Il n'en reste pas moins que lorsque les remèdes imposés aux acteurs régulés se montrent peu efficaces, voire même inefficaces,, des remèdes plus intrusifs doivent être envisagés, tels que prévus par le cadre réglementaire. L'amélioration significative à court terme des processus opérationnels constituera un cas d'école en la matière.

En ce qui concerne les infractions, une intervention proportionnée s'articulera autour de trois axes : (i) le monitoring, l'investigation et la notification; (ii) l'imposition de remèdes dans un

but préventif et (iii) l'imposition de sanctions afin d'inciter au respect des règles et de prévenir les récidives.

## 8.2. Gestion des ressources rares

**L**a gestion efficace et effective des ressources rares procède également du level playing field ; toute ressource rare est un actif stratégique et aucun acteur ne peut partir gagnant ou perdant d'avance du fait d'un déséquilibre dans les ressources rares qu'il a à sa disposition.

La gestion efficace et effective va dans les deux sens : si l'IBPT se doit de bâtir une politique d'allocation efficace, l'acteur, quel qu'il soit, doit s'engager à utiliser les ressources rares suivant les termes et conditions de son engagement.

### 8.2.1 Spectre

La valorisation du spectre résulte plus de sa rareté relative que de sa valeur intrinsèque. Il constitue une ressource rare en raison de ses nombreuses potentialités d'usage. En conséquence, sa valeur découle de son coût d'opportunité, c'est-à-dire de la valeur des usages alternatifs auxquels il faut renoncer lorsqu'un usage donné est choisi. Dans la mesure où il existe une concurrence entre différents usages du spectre, une utilisation efficace doit veiller à attribuer le spectre à l'usage ayant le plus grand surplus social (surplus des producteurs, des consommateurs et externalités).

Pour l'IBPT, le spectre offre de nouvelles perspectives de diversification de la boucle locale notamment au regard des débits envisageables pour les services mobiles data sur la technologie LTE.

De même, l'IBPT est convaincu qu'une utilisation efficace et effective du spectre est le vecteur d'une saine concurrence et contribue à la réalisation des objectifs définis par l'agenda numérique 2020. C'est pourquoi une attention particulière sera portée à la mise aux enchères du spectre disponible dans la bande 2,1GHz et la bande 2,6GHz dans l'immédiat. Pour la bande des 800 Mhz l'IBPT suivra de près les travaux au sein de l'Union Européenne afin d'être prêt pour une mise en œuvre ponctuelle du programme pluriannuel en matière de spectre radioélectrique.

Au vu de l'impact négatif sur le surplus social en cas de non respect des engagements, l'IBPT portera une attention particulière au respect des engagements d'investissement, de

couverture et de fourniture de services lors de toute utilisation du spectre. La pureté du spectre continuera de faire l'objet d'un suivi minutieux.

L'IBPT veillera à promouvoir un usage plus efficace du spectre déjà attribué. L'IBPT veillera également à mieux informer le public de l'utilisation du spectre par la création de cadastres accessibles en ligne sur le site Internet de l'IBPT ou sur des sites ad hoc à créer.

L'IBPT travaillera à une organisation plus rationnelle du spectre et fera mieux connaître les conditions d'octroi de licence de test en vue d'encourager l'innovation.

Les bandes de fréquences du spectre qui n'ont pas encore été considérées pour un usage public seront identifiées et l'IBPT encouragera leur utilisation auprès des parties prenantes.

Les catégories de licences radio seront simplifiées au mieux pour les rendre plus flexibles et dans certains cas commercialisables.

### 8.2.2 Intégrité des réseaux

Si un réseau en lui-même ne peut être considéré comme une ressource rare, l'infrastructure que constitue l'ensemble des réseaux est une ressource critique et donc rare puisqu'il est impossible de la dupliquer en un temps raisonnable.

Garantir son intégrité participe donc d'une gestion des ressources rares et contribue à la réalisation de l'objectif « confiance et sécurité » de l'agenda numérique 2020.

L'IBPT relancera une politique active en la matière et s'impliquera dans les instances ad hoc tout en veillant, par le strict respect de ses compétences, à ne pas empiéter sur celles des autres.

L'IBPT servira d'interface entre le secteur et les autorités pour différentes initiatives en cours et à venir comme :

- L'implémentation des directives CIIP (Inventaire et protection des infrastructures critiques)
- La transposition et l'exécution des articles 13bis et 13ter de la directive cadre qui confèrent à l'autorité sectorielle un rôle accru de supervision des incidents de sécurité et des remèdes
- La collaboration avec la commission de la protection de la vie privée pour ce qui a trait au contenu compromis lorsque l'intégrité des réseaux a été mise en défaut.

### 8.2.3 Numérotation

La multiplicité des modes d'adressage dans les télécommunications modernes, particulièrement dans le cadre des communications unifiées, est un incitant pour repenser la place de la numérotation et de son évolution.

La segmentation de l'usage des séries de numéros va être de moins en moins pertinente. La visibilité des numéros pour l'utilisateur final va diminuer fortement face à l'usage généralisé des alias (image, nickname,...) pour ne garder que le rôle de moyen de routage intermédiaire.

Toutes ces évolutions s'attaquent aux fondements mêmes de la numérotation.

Le rôle de l'IBPT comme gestionnaire du plan de numérotation doit être repensé : l'IBPT doit-il davantage s'impliquer dans les autres organismes d'adressage (DNS, ICANN,...), doit-il passer du rôle de contrôleur au rôle de superviseur ? Doit-il se repositionner dans la gestion de l'identification ?

À l'avenir, les besoins en numéros pour les applications machine-à-machine et homme-à-machine vont croître significativement. Beaucoup de ces besoins impliquent un usage extraterritorial dans un contexte de concurrence internationale. L'IBPT veillera à adopter une attitude proactive afin de promouvoir et soutenir la position concurrentielle de la Belgique sur ces marchés en pleine expansion.

Toutefois, les numéros hérités du passé resteront encore longtemps en usage sous-jacent à quantité d'innovations technologiques.

L'IBPT lancera une réflexion stratégique à ce sujet et s'impliquera davantage dans les organismes qui traitent d'adressage.

### 8.3. Promotion des intérêts des consommateurs

**U**ne régulation effective et efficace, si elle ne se traduit pas par des effets tangibles et mesurables pour le citoyen, rate son objectif. Elle est une condition nécessaire à la réalisation d'un autre axe stratégique de l'IBPT pour la période 2010-2013, à savoir la promotion des intérêts du consommateur et du public en général.

Cette dernière distinction est importante : si seuls primaient les intérêts des consommateurs individuels sans qu'il n'y ait de retour positif pour la société en termes de bien-être collectif (« surplus social »), par exemple, sous la forme d'une plus grande cohésion sociale, d'un accès facilité à la société de l'information, d'une simplification administrative (via des initiatives eGov), une grande opportunité serait manquée. C'est pourquoi l'IBPT préconise le terme promotion plutôt que protection.

Quoiqu'il en soit, l'IBPT mènera une politique d'écoute active envers tous les organismes et associations qui ont au cœur de leurs préoccupations l'intérêt des consommateurs et du public, que ces organismes soient à caractère commercial ou non (Beltug, CRIOC, Test Achats, diverses agences pour l'intégration des personnes handicapées).

La politique en faveur de la promotion et de la protection des consommateurs s'articulera autour des thèmes suivants :

### 8.3.1 Besoins des utilisateurs selon le segment

L'IBPT veillera à tenir compte des besoins des différentes catégories d'utilisateurs.

La demande des entreprises rencontre peu d'offres. Un des objectifs de l'IBPT sera donc de mieux appréhender l'expérience et les besoins des entreprises et de veiller à ce que leurs besoins soient mieux pris en compte.

C'est pourquoi l'IBPT supportera activement les travaux au sein de l'organe des régulateurs européens des communications électroniques (« ORECE ») visant à mieux prendre en compte

***Le respect des droits des utilisateurs sera au centre des préoccupations de l'IBPT.***

les services de communications aux entreprises. L'ORECE se focalisera sur les inefficacités mises en avant par les acteurs du marché en les analysant et au besoin en recherchant des moyens pour y remédier. L'ORECE analysera les remèdes nécessaires pour le segment des entreprises.

### 8.3.2 Protection des consommateurs

La protection des consommateurs est une composante essentielle de la promotion de ses intérêts. Le respect des droits des utilisateurs sera au centre des préoccupations de l'IBPT.

Dans le cadre de ses compétences, l'IBPT passera en revue les procédures opérationnelles et les conditions commerciales qui empêchent les utilisateurs finals de changer de fournisseurs. Sont notamment couvertes les procédures de portabilité de numéros telles qu'amendées par les nouvelles directives.

Une coopération accrue avec les médiateurs pour les services postaux et pour les télécommunications sera mise en place. En effet, l'IBPT ne traite pas les plaintes individuelles des utilisateurs finals mais dispose d'une expertise qui, dans bien des cas, peut permettre au médiateur de rendre ses avis en toute objectivité. La coopération entre l'IBPT et les

médiateurs permettra aussi à l'IBPT d'être mieux informé des pratiques abusives et de procéder à des actions basées sur le feed-back donné par le terrain.

En plus d'intensivement utiliser les compétences légales accordées à l'IBPT dans le plan opérationnel, il s'agira aussi d'établir des ponts avec d'autres instances qui œuvrent dans la même direction et avec le même but.

Au niveau postal, l'IBPT mettra en œuvre la nouvelle responsabilité du contrôle du respect des conditions de licence par leurs titulaires. L'IBPT encadrera l'assouplissement en matière de licences et d'autorisations pour les opérateurs postaux qui délivreront des services en dehors du service universel ou à l'intérieur du service universel, à l'exception des lettres.

### 8.3.3 Transparence

Sans transparence, toute innovation ou toute concurrence serait vaine. La réglementation sectorielle et la législation en général contiennent les dispositions en la matière que l'IBPT entend faire respecter.

La transparence conduit en effet à des choix « informés ».

Par ailleurs, l'IBPT entend promouvoir toute initiative qui irait dans le même sens. Les critères qui sous-tendront ces initiatives devront garantir une information accessible, complète, comparable et compréhensible.

L'IBPT continuera à soutenir le simulateur tarifaire et le baromètre des prix: dans les deux cas, il s'agit d'offrir une vue comparative complète aux consommateurs, au secteur et aux décideurs de l'offre disponible, de ses conditions et de son succès.

De même, l'IBPT encouragera la plus grande transparence et clarté possible des factures, des conditions contractuelles et de la description des produits et services.

L'IBPT explorera et analysera les aspects réglementaires liés à la neutralité des réseaux (« Network Neutrality »). L'IBPT est d'avis que les conditions de neutralité de réseau et le caractère ouvert de l'Internet doivent être surveillés. L'IBPT s'inspirera entre autres des travaux en cours au sein de l'ORECE.

### 8.3.4 Information

L'information est une condition nécessaire à la transparence.

Les opérateurs se doivent de fournir une fois par an le meilleur plan tarifaire correspondant au profil d'utilisation de chacun de leurs utilisateurs finals. L'IBPT complète cette obligation

légale d'information par le simulateur tarifaire qui permet cette fois de vérifier si, sur la base du même profil, d'autres opérateurs n'offrent pas de meilleurs tarifs.

Le choix ne doit pas être guidé uniquement par le tarif, mais aussi par d'autres critères comme la qualité du service et les caractéristiques du produit. L'information permet aux consommateurs de choisir parmi les offres qui correspondent le mieux à leurs besoins.

Dès lors, l'IBPT accordera une attention particulière à contribuer à informer le consommateur sur l'adéquation entre les offres et ses besoins réels.

L'IBPT adaptera et relancera également les obligations des opérateurs en termes de fourniture d'indicateurs de qualité de service.

## 8.4. Cohésion sociale

**C**omme moyen essentiel de communication, les services de télécommunications sont un élément clé de cohésion sociale qui devrait être accessible à tous, dès la scolarité.

De même, les services postaux sont vus comme un facteur clé de cohésion sociale. La cohésion sociale doit être à la base de la libéralisation postale afin de garantir la pérennité de services postaux qualitatifs.

L'axe stratégique de cohésion sociale vise aussi à contribuer à l'objectif de « Compétences, culture et inclusion numérique » de l'agenda numérique 2020 : *« l'ère numérique devrait permettre l'autonomisation et l'émancipation et tout individu, quels que soit son parcours et ses compétences, devrait pouvoir accéder à ce potentiel. »*

### 8.4.1 Service universel

Les nouvelles directives télécoms votées en décembre 2009 ont créé un appel d'air pour repenser l'étendue du service universel au regard des nouveaux développements technologiques ; notre pays n'échappera pas à ce travail de réflexion intense auquel l'IBPT est prêt à participer activement en prenant soin d'y inclure le résultat des travaux auxquels il participera au niveau européen et international. De même, au niveau postal, la garantie et la continuité d'un service universel de qualité sont les pierres angulaires de la troisième directive postale.

Une attention toute particulière sera portée à la composante sociale du service universel. Sa gestion au quotidien par l'IBPT fait de lui une vitrine (visible) pour le consommateur final. L'IBPT se doit de montrer l'exemple en termes d'efficacité et d'automatisation dans un sens

eGov, à côté des réformes bien nécessaires de cette composante qui ont d'ores et déjà fait l'objet d'une consultation durant l'été 2010.

L'IBPT veillera au contrôle du respect des obligations de service universel par l'opérateur désigné tout en restant attentif à maintenir l'adéquation entre les obligations et les besoins en la matière de la population. Le service universel est en effet une notion qui évolue avec le temps au regard des usages qui changent avec les technologies.

#### **8.4.2 Tarifs**

Si des groupes d'utilisateurs se voient exclus du marché des communications ou du marché postal pour des raisons financières, l'objectif de cohésion sociale n'est pas réalisé.

C'est pourquoi l'IBPT achèvera la mise au point de la méthodologie permettant de vérifier qu'un tarif est abordable en matière de télécommunications. Au niveau postal, les méthodes pour vérifier le caractère abordable des paniers seront remises à jour pour tenir compte de la libéralisation postale au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

#### **8.4.3 Qualité et disponibilité des services**

La cohésion sociale ne peut se concevoir dans l'exclusion quelle qu'elle soit (financière, culturelle, technologique etc.). Aussi, l'IBPT s'attellera-t-il à publier des indicateurs de performance (KPI) en termes de qualité et de disponibilité de services.

#### **8.4.4 Groupes sociaux particuliers**

Les opérateurs pratiquent une segmentation des marchés. Toutefois, tous les utilisateurs ne se retrouvent pas dans les segments pratiqués. C'est pourquoi l'IBPT veillera à ce que les segments peu adressés ne soient pas laissés en reste. L'IBPT veillera à ce que les personnes handicapées, les personnes âgées et les personnes ayant des besoins sociaux spécifiques, retirent un bénéfice maximum en termes de choix, de prix et de qualité.

## 8.5. Contrôles ciblés

**L**e contrôle doit avoir pour objet de vérifier que la régulation est effectivement appliquée, que les intérêts des consommateurs sont défendus, que les ressources rares sont utilisées de manière efficace et effective et que les obligations de service universel sont respectées. Le contrôle est donc indispensable pour la bonne exécution de pas moins de quatre axes stratégiques. Dans la même optique, ils visent à structurer le comportement des acteurs du marché en créant un contexte dissuasif.

L'IBPT ne dispose pas de ressources suffisantes pour effectuer un monitoring permanent de toutes les obligations qui incombent aux acteurs du marché. Il n'en reste pas moins que l'exercice d'un contrôle ciblé et l'imposition de sanctions en cas de non-respect permettent d'assurer un meilleur respect des obligations.

### 8.5.1 Respect des obligations

Afin de veiller au respect des obligations, l'IBPT diversifiera ses contrôles dans ses secteurs d'activités. De même, l'exécution des décisions, les remèdes et leurs mesures d'exécution feront l'objet de contrôles inopinés et de mesures préventives chez les opérateurs.

L'IBPT renforcera le contrôle des obligations des opérateurs de maintenir la sécurité et l'intégrité des réseaux ainsi que l'examen des plans de secours.

### 8.5.2 Protection de l'utilisateur

L'IBPT doit garantir l'usage du spectre selon les termes et conditions avec lesquels le droit d'utilisation a été attribué à son utilisateur. Les progrès techniques et la numérisation en la matière ne cessent de faire augmenter la demande pour des parties du spectre et leur utilisation intensive, intensifiant ainsi le risque d'interférence. L'IBPT continuera à améliorer et à moderniser les ressources qu'il consacre à la prévention des interférences et à leur levée.

L'IBPT encourage également les échanges internationaux afin de s'enrichir des meilleures pratiques au sein de l'Union Européenne. Ainsi, une délégation d'agents en charge du contrôle du spectre ira prêter main forte à l'OFCOM pour les jeux olympiques 2012. Ces agents enrichiront leur savoir-faire avec les meilleures expériences des nombreuses délégations étrangères venues prêter leur soutien à l'OFCOM.

En tout état de cause, pour le contrôle du spectre, l'IBPT traitera en priorité les problèmes:

- qui ont un impact sur les communications d'urgence ou sur la sécurité des personnes, en ce compris les communications utilisées pour la régulation des trafics ;

- qui se répercutent sur le bon fonctionnement de la diffusion radio et télévision.
- qui ont trait à un usage illégal du spectre ;
- qui aboutissent à un usage du spectre non approprié : dans ce cas, l'information et la prévention seront préconisées ;
- qui sont liés à la mise sur le marché d'équipements non conformes au regard de ce qui précède.

### 8.5.3 Level playing field

Afin de préserver un environnement concurrentiel donnant des chances égales à tous les acteurs, l'IBPT portera une attention particulière aux contrôles veillant à prévenir les comportements de concurrence déloyale. Par exemple, lorsque l'IBPT contrôle le respect du marquage CE, il contribue à maintenir la pérennité de la chaîne de valeur des équipements. L'IBPT participe donc à la préservation des acteurs respectant les règles établies.

***Le Conseil a l'ambition de transformer l'IBPT en une organisation moderne au niveau des processus de prises de décision et des ses outils.***

### 8.6. Efficacité administrative

**L**a vision de l'efficacité administrative s'articule autour de trois axes : la simplification, l'automatisation et l'accessibilité.

L'IBPT étant entièrement financé par les secteurs et les utilisateurs, il se doit de continuellement veiller à améliorer son efficacité. À partir de 2011, l'IBPT organisera le financement de ses activités postales par les opérateurs, rendant ainsi l'objectif d'efficacité administrative encore plus pertinent.

Le Conseil a l'ambition de transformer l'IBPT en une organisation moderne au niveau des processus de prises de décision et des ses outils.

### 8.6.1 Simplification

Les procédures administratives et les actes officiels de l'IBPT seront uniformisés et confiés à un greffe.

Le fonctionnement du Conseil, comme organe de décision, sera amélioré avec comme objectif premier une prise de décisions plus rapide et une délégation plus grande vers le personnel.

La gestion administrative des dossiers sera standardisée au travers notamment d'une gestion électronique des documents qui comprendra l'archivage.

L'informatique sera mise au niveau des standards pour les organisations de la taille de l'IBPT. Les réseaux seront rationalisés et les tâches qui sont trop éloignées du cœur de métier doivent être externalisées. L'utilisation de programmes « open source » sera préconisée autant que faire se pourra.

### 8.6.2 Automatisation

L'implémentation du « Balanced Scorecard » permettra d'évaluer la qualité des processus internes et de continuellement stimuler leurs améliorations (« perspective processus interne »). L'IBPT veillera tout particulièrement à automatiser ceux qui apportent la plus grande valeur ajoutée.

Les processus externes seront eux aussi analysés dans une perspective d'automatisation. L'automatisation des demandes des bénéficiaires des tarifs sociaux illustre bien les gains d'efficacité que peut apporter l'automatisation des processus externes. En effet, en 2009, 28.000 dossiers de demande ont fait l'objet d'un traitement manuel, soit 72 % de l'ensemble des dossiers. La connexion à une base de données du SPF Finances permettra de réduire le traitement manuel de plus de 90 %.

### 8.6.3 Accessibilité

Le site Internet de l'IBPT sera revu afin de le rendre plus accessible et de faciliter la recherche de documents.

Le contact avec la collectivité et le citoyen sera modernisé via des outils de gestion de relation client qui standardiseront et aligneront les diverses procédures par lesquelles le citoyen peut entrer en contact avec l'IBPT. Un guichet électronique sera mis en place.

## 8.7. Dialogue et communication

Selon Jean-Ludovic Silicani, président de l'ARCEP : « le régulateur exerce le métier de « constructeur de marché » dans un environnement en plein bouleversement, celui de l'économie numérique<sup>5</sup> ». Il est en effet important que les actions d'un régulateur soient bien comprises des parties prenantes. Cette compréhension passe par un dialogue et une communication intenses avec les parties prenantes.

Le dialogue et la communication doivent être menés tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'IBPT.

### 8.7.1 Gestion des parties prenantes

Des échanges structurés sous forme de rencontres seront organisés régulièrement avec les parties prenantes.

Parmi elles, l'IBPT se réjouit des échanges multiples et collégiaux avec les régulateurs communautaires et les autorités de concurrence.

Au-delà des échanges entre régulateurs, tout en œuvrant à la construction d'un

organisme fort et indépendant, l'IBPT se devra d'être à l'écoute des différentes parties prenantes afin d'enrichir son processus décisionnel d'une compréhension holistique des marchés.

La gestion structurée des relations de l'IBPT avec les médias revêt dès lors un caractère stratégique. Une cellule communication sera mise en place afin de gérer les relations de l'IBPT avec les médias.

***l'IBPT se devra d'être à l'écoute  
des différentes parties prenantes  
afin d'enrichir son processus  
décisionnel d'une compréhension  
holistique des marchés.***

---

<sup>5</sup> Les cahiers de l'ARCEP n°2 avril-mai-juin 2010

### 8.7.2 Éducation et information

L'éducation et l'information des parties prenantes contribuent à la réalisation des missions de l'IBPT. Un marché bien informé est un marché plus efficient.

De par ses activités, l'IBPT dispose d'un niveau important de compétences et de connaissances. L'IBPT occupe dès lors une place privilégiée afin de contribuer à l'éducation et à l'information des parties prenantes et, plus particulièrement, du grand public.

Dès lors, l'IBPT accordera une attention particulière à l'éducation et l'information. La communication sera plus pédagogique : l'IBPT veillera à rendre son message accessible et compréhensible au grand public.

### 8.7.3 Ecoute active

Le Conseil de l'IBPT s'est voulu ouvert et enclin au dialogue dès son entrée en fonction. Pour ce faire, le Conseil a lancé avec détermination une vaste campagne d'écoute active qui a enrichi ses réflexions sur l'élaboration de ce plan stratégique.

Cette vaste campagne d'écoute active n'est bien entendu pas un exercice unique en soi et se veut être continue tout au long du mandat du présent Conseil.

À cet effet, le Conseil veillera à ce que l'IBPT soit accessible à tous et témoigne d'une grande ouverture d'esprit.

## 8.8. Culture

La réalisation du plan stratégique de l'IBPT s'est accompagnée d'une profonde réflexion sur la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. Un tel exercice met en évidence l'environnement dynamique dans lequel l'IBPT évolue sous l'impulsion principale du cadre réglementaire. À l'instar de ses homologues étrangers, l'IBPT se doit de s'adapter en tenant compte des attentes des parties prenantes.

Ceci implique une évolution de la culture de l'organisation suivant différentes dimensions : orientation vers les résultats, sens des responsabilités, coordination, collaboration et expertise.

Ces dimensions sont détaillées ci-après.

### 8.8.1 Orientation vers les résultats

Afin d'atteindre les objectifs stratégiques, le Conseil visera à transformer l'IBPT en une organisation orientée vers les résultats. Cet objectif verra sa première réalisation concrète avec la conception d'un plan opérationnel et d'un « balanced scorecard » qui s'inscriront dans la continuité du plan stratégique. Les objectifs stratégiques seront traduits en objectifs opérationnels mesurables.

Les collaborateurs de l'IBPT verront leurs objectifs individuels définis dans le prolongement du plan stratégique afin d'aligner l'ensemble de l'organisation sur les objectifs du plan (congruence des objectifs).

### 8.8.2 Sens des responsabilités

Afin de stimuler le sens des responsabilités et l'engagement, plus d'autonomisation (« empowerment ») sera donnée aux collaborateurs.

De même, la délégation envers le personnel sera renforcée au travers d'un programme de responsabilisation. Plus d'autonomie et de transversalité seront insufflées au travers de l'organisation. Le Conseil ne devra plus être le passage obligé pour toute collaboration entre pôles.

Le Conseil veillera à augmenter la maturité managériale de l'IBPT. Des programmes de formations ciblés seront mis en place pour tous les collaborateurs ayant des responsabilités de gestion d'équipes.

### 8.8.3 Coordination

La diversification des missions de l'IBPT a pour conséquence que l'organisation interne des services reflète différents types de structure.

Paradoxalement, ces différents types de structure nécessitent des mécanismes de coordination entre services de nature très différente qui sont théoriquement mutuellement exclusifs. Ils doivent néanmoins coexister car ils sont nécessaires à l'amélioration de la qualité.

### 8.8.4 Collaboration

Certaines missions de l'IBPT réclament des compétences multiples. Par exemple, l'analyse des marchés nécessite des compétences juridiques, économiques et techniques. Pour ce faire, des équipes multidisciplinaires seront mises sur pied et un alignement fréquent des processus

de pensée sera encouragé, permettant ainsi à chacun de (se) construire grâce aux contributions d'autrui.

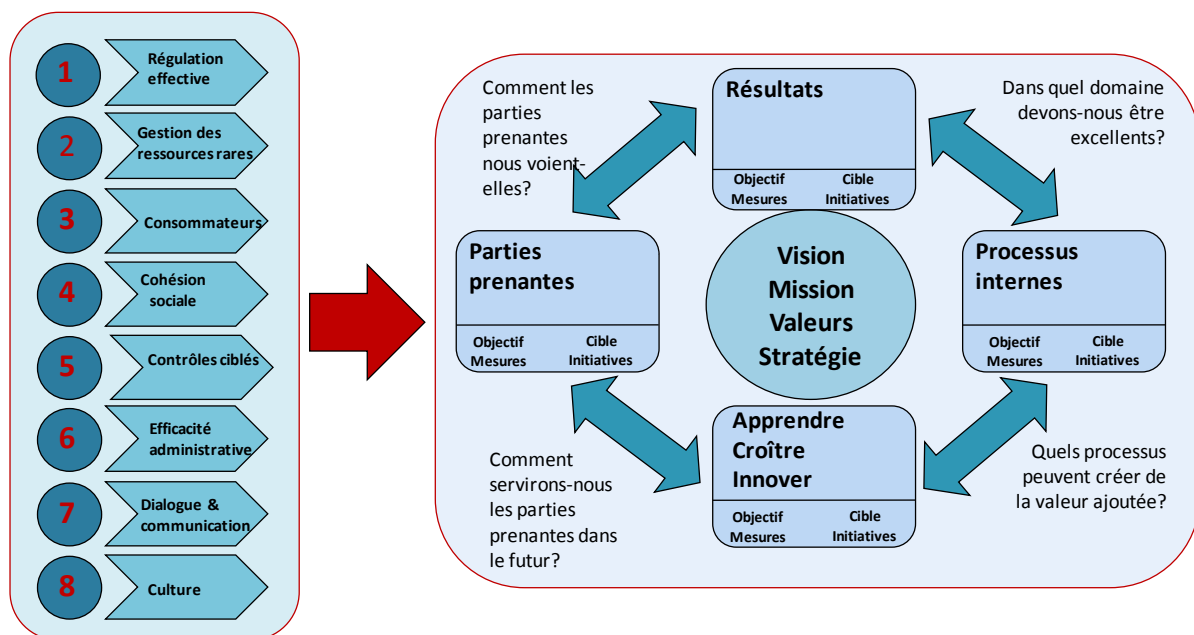
### 8.8.5 Expertise

Les missions de l'IBPT impliquent une expertise et une connaissance du terrain. L'expertise est l'actif clé de l'IBPT : comme tout actif, elle doit être inventoriée et exploitée par tous pour permettre à chacun d'apprendre, de progresser et d'innover. L'IBPT mettra donc en place, d'une part, des initiatives ponctuelles et, d'autre part, des initiatives structurées afin de continuellement améliorer la connaissance et le feed-back donné par le terrain.

## 9. MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE

La mise en œuvre concrète des objectifs stratégiques se fera au travers de trois piliers.

Le premier relèvera de la définition des ressources et des moyens dont l'organisation devrait disposer. L'organigramme, les ressources humaines, financières et techniques en constituent l'essentiel.

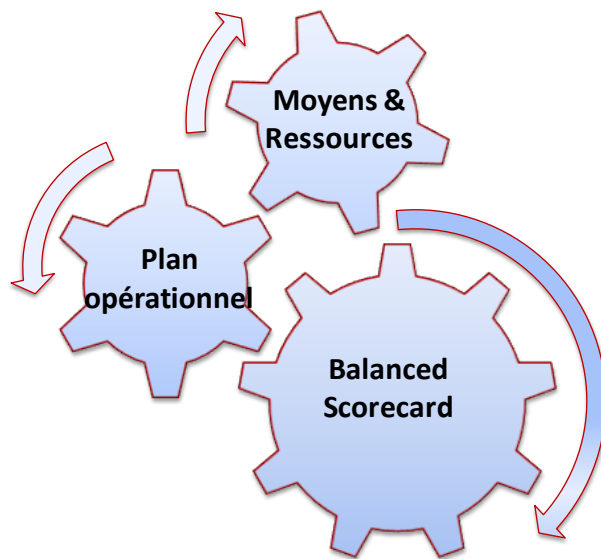


**Figure 5: transformation des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels**

Le second transformera les objectifs stratégiques en actions opérationnelles tangibles et mesurables à réaliser dans un avenir proche au travers d'un plan opérationnel. Ce dernier pilotera les processus et les projets de l'organisation tout en tenant compte de diverses perspectives qui permettent de balancer différents angles d'approche. Celles-ci sont en

général au nombre de quatre : « résultats », « processus interne », apprendre/croître/innover » et « parties prenantes ».

Le dernier se compose d'un tableau de bord multidimensionnel qui permet de maintenir la cohérence de l'ensemble. Celui-ci est particulièrement indiqué pour accompagner l'implémentation d'une stratégie. En effet, pour déterminer le degré d'efficacité<sup>6</sup> et d'efficacité de ses services, une organisation doit pouvoir baser ses décisions sur des faits et des données. Mesurer permet d'assurer le suivi des objectifs individuels (perspective



résultats), d'évaluer la qualité des processus internes et leurs améliorations (perspective processus interne) ainsi que les efforts fournis par rapport aux parties prenantes (perspective parties prenantes). D'où l'importance de définir avec soin les indicateurs mesurables et les initiatives concrètes dans le but d'en assurer ensuite le suivi.

Ces trois piliers sont bien entendu interdépendants.

**Figure 6: Interdépendance des trois piliers**

---

<sup>6</sup> Définition du Petit Larousse – Efficacité : capacité de rendement, résultats.