



UPU | UNION
POSTALE
UNIVERSELLE

CEP C 4 2017.2–Doc 3d. Annexe 1

Guide opérationnel pour les services postaux de paiement

Berne 2017

Table des matières	Page
Remerciements	
1. Préambule	
1.1 Projet pour les services postaux de paiement	
1.2 Décision de gestion et appui	
1.3 Ressources humaines et financières	
1.4 Création et développement du système	
1.5 Signature des accords bilatéraux et/ou multilatéraux	
1.6 Mise en place des procédures	
1.7 Plans de formation	
1.8 Documents de référence	
2. Marketing	
2.1 Études de marché	
2.2 Produits et services (offre, accords et partenariats)	
2.3 Conditions générales applicables aux produits et services proposés	
2.4 Plan d'accessibilité aux services de paiement	
2.5 Formules	
2.6 Établissement des tarifs	
2.7 Marque collective PosTransfer	
2.8 Définition des procédures et manuels opérationnels	
2.9 Formation	
2.10 Supports promotionnels et communication	
2.11 Marketing interne	
2.12 Marketing externe	
3. Infrastructure et besoins informatiques	
3.1 Besoins matériels et logiciels	
3.2 Sécurité informatique	
3.3 Personnel informatique	
3.4 Interfaces du système IFS	
4. Unités opérationnelles	
4.1 Bureau de poste	
4.2 Middle office	
4.3 Services informatiques	
4.4 Services de comptabilité	
4.5 Marketing	
4.6 Audit	
4.7 Unité de contrôle de la conformité	
5. Bureaux de poste	
5.1 Présentation et organisation	
5.2 Procédures du front office	
5.3 Procédures du back office	
5.4 Formation du personnel	
5.5 Procédures de sauvegarde (d'urgence)	
5.6 Archives	
6. Middle office	
6.1 Installations du middle office	
6.2 Procédures pour les centres d'appels	
6.3 Procédures pour les services de prévente et après-vente des centres des services de paiement au niveau du middle office	
6.4 Procédures des services de contrôle (rapprochement et règlement)	

- 6.5 Procédures en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme
- 6.6 Procédures et manuels opérationnels
- 6.7 Formation du personnel
- 6.8 Procédures de sauvegarde (d'urgence)

- 7. Qualité de service
 - 7.1 Notification des incidents, traitement et suivi, collecte de données
 - 7.2 Amélioration continue
 - 7.3 Suivi quotidien des services et normes de qualité
 - 7.4 Analyse des données disponibles (historique)
 - 7.5 Diffusion de l'information au sein de l'organisation
 - 7.6 Échange sur les pratiques exemplaires
 - 7.7 Formation sur la qualité de service

- 8. Compensation et règlement

- 9. Gestion des risques – Contrôles internes

- 10. Plans d'urgence
 - 10.1 Incidents matériels
 - 10.2 Incidents techniques (systèmes)
 - 10.3 Gestion et traitement des incidents

- 11. Annexes
 - 11.1 Rapports d'incident

Remerciements

La première version du Guide opérationnel pour les services postaux de paiement a été élaborée en partie grâce à la participation et à l'aide des opérateurs désignés de la France et de la Tunisie. Le Groupe Postransfer (GPT) et d'autres pays faisant partie des divers groupes de travail sur les services financiers postaux du Conseil d'exploitation postale ont également apporté leurs idées et leur expérience dans le domaine des services postaux de paiement.

1. Préambule

Le Guide opérationnel pour les services postaux de paiement a été élaboré avec deux objectifs principaux:

- Aider les opérateurs désignés qui n'offrent pas de services postaux de paiement.
- Aider les opérateurs désignés qui ont besoin de développer davantage leurs services postaux de paiement à en améliorer l'organisation et l'exploitation.

Toutefois, ce guide ne cherche pas à couvrir toutes les variations possibles de la mise en œuvre des services postaux de paiement.

Le Guide opérationnel pour les services postaux de paiement est:

- un guide servant à appuyer la création des services postaux de paiement et à aider les opérateurs désignés à mettre en place les services/activités de services postaux de paiement (flux, procédures);
- un document interactif devant être mis à jour régulièrement (en tenant compte de l'évolution du marché, des changements organisationnels, des technologies, etc. => révision des procédures);
- un document de référence pour les opérateurs désignés qui souhaitent améliorer/professionnaliser leurs opérations pour la prestation des services postaux de paiement;
- un outil aidant les opérateurs désignés à réaliser l'audit de leurs processus.

L'objectif principal du Guide opérationnel pour les services postaux de paiement est d'apporter des réponses aux questions clés ci-après:

- Qui doit être impliqué?
- Que faut-il faire?
- Où les opérateurs désignés devraient-ils intervenir?
- Quand les services devraient-ils être mis en place?
- Comment les opérateurs désignés devraient-ils procéder?
- Pourquoi le service est-il nécessaire?
- Quelle est l'ampleur de ce qu'il faut faire pour atteindre l'objectif?

Le Guide opérationnel pour les services postaux de paiement sert à:

- professionnaliser les acteurs offrant des services postaux de paiement;
- aider les opérateurs désignés à parvenir à la qualité totale.

Le Guide opérationnel pour les services postaux de paiement s'adresse à tous les acteurs concernés par la prestation des services postaux de paiement:

- Direction (pour la prise de décisions et l'évaluation des performances en matière de prestation des services postaux de paiement).
- Chefs de projet.
- Équipe chargée du marketing.
- Gestionnaires de réseau et réseau de bureaux de poste.
- Service comptable.
- Équipe informatique (technologies de l'information et de la communication) et service chargé des ressources.
- Service chargé des opérations.
- Auditeurs.

1.1 *Projet de services postaux de paiement*

Avant de lancer un projet de services postaux de paiement, un opérateur désigné doit s'assurer que son gouvernement a signé l'Arrangement concernant les services postaux de paiement, le traité de l'Union postale universelle qui régit ce type de services.

Il est recommandé que l'opérateur désigné élabore un plan de projet avant de procéder à la création, ou à l'amélioration, de services postaux de paiement. Ce plan de projet doit inclure tous les éléments qui permettront une bonne mise en œuvre des services postaux de paiement:

- Définition des objectifs et du calendrier.
- Création d'une équipe de projet pluridisciplinaire.
- Étude de marché.
- Identification et recueil des éléments du cadre juridique relatif aux services postaux de paiement.
- Identification des ressources financières et humaines nécessaires.
- Mise en place des infrastructures informatiques, d'exploitation et de comptabilité.
- Identification des partenaires potentiels et élaboration d'accords bilatéraux et multilatéraux.
- Formation du personnel.
- Marketing et communication.

Les conditions nécessaires à l'exécution des actions énumérées ci-dessus sont détaillées dans la suite de ce guide.

1.2 *Décision de gestion et appui*

Comme c'est le cas pour tout projet, une décision claire de la direction et son appui au projet sont essentiels. La décision et l'appui doivent provenir du plus haut niveau de la direction, à savoir du directeur général ou du président-directeur général de l'organisation. Dans certains cas, l'appui des organismes nationaux de régulation ou d'autres institutions gouvernementales chargées de la supervision et de la régulation des services postaux de paiement peut aussi s'avérer nécessaire.

La décision doit aussi s'appuyer sur une première étude de marché de manière à mieux définir les clients cibles, la concurrence et les risques potentiels liés au projet ainsi que les ressources financières et humaines nécessaires.

1.3 *Ressources humaines et financières*

Les ressources humaines allouées au projet de services postaux de paiement doivent être transversales, c'est-à-dire qu'elles doivent appartenir, en fonction de la structure de l'organisation, aux services ci-après: marketing, opérations, comptabilité, ressources humaines, affaires juridiques, direction du réseau du bureau de poste, composé d'un ou de plusieurs bureaux de poste, audit et sécurité, relations internationales, et informatique. Sans la création d'une équipe de projet pluridisciplinaire, le soutien apporté à la mise en œuvre des services postaux de paiement ne sera pas suffisant.

Les ressources financières mises à disposition doivent permettre de couvrir les investissements en matériel, marketing, informatique, réseau et formation. Le budget mis à disposition doit aussi tenir compte du soutien financier nécessaire pendant les premières années d'exploitation, en attendant que les recettes tirées des services postaux de paiement permettent leur autofinancement.

1.4 *Création et développement du système*

Avant de mettre en œuvre des services postaux de paiement, une évaluation du système et du réseau déjà en place doit être faite.

Pour les opérateurs désignés qui ne possèdent aucun système au niveau de leur bureau central, ou de leur siège, et de leur réseau de bureaux de poste, les services postaux de paiement pourraient être déployés au moyen d'un centre d'appels, comme expliqué au chapitre 5, parallèlement à la mise en place du système IFS, ou IFS.post.

Les bureaux de poste qui ne sont pas encore interconnectés via le réseau de l'opérateur désigné mais qui ont un accès à Internet, ou au réseau GSM, peuvent utiliser l'application IFS Mobile POS; celle-ci leur permet de se connecter en ligne à un bureau central ou au siège.

Pour les opérateurs désignés qui possèdent déjà un système automatisé, qu'il soit complet ou partiel, la possibilité de connecter IFS ou STEFI à ce système doit être envisagée. Dans ce cas, un projet informatique doit être mis en place pour une intégration complète d'IFS/STEFI dans le ou les systèmes existants, tels que le système comptable, le système de front office ou le système de back office.

1.5 *Signature des accords bilatéraux et/ou multilatéraux*

À l'issue de l'étude de marché et suite à la préparation du projet de services postaux de paiement, la signature d'un accord bilatéral ou multilatéral doit être préparée.

Les négociations avec de potentiels partenaires internationaux peuvent commencer sans délai dans le cadre d'un contrat de service de l'UPU (accord bilatéral) ou d'un accord multilatéral relatif aux services postaux de paiement du GPT.

Il est essentiel que ces négociations commencent au plus tôt pour que les services postaux de paiement puissent être proposés au plus vite à plusieurs pays, que la formation soit facilitée, les campagnes publicitaires lancées et que les transactions et les recettes se développent.

La conclusion rapide de ces accords facilitera aussi la réalisation de tests avant de commencer à proposer les services postaux de paiement aux clients.

1.6 *Mise en place des procédures*

Toutes les procédures liées aux services postaux de paiement doivent être détaillées dans des manuels pour chacun des services de l'organisation prenant part aux services offerts: front office, back office, middle office, comptabilité et règlement, audit, informatique, etc.

Les informations collectées et fournies tout au long du présent guide peuvent servir de base à l'élaboration des manuels mentionnés ci-dessus.

1.7 *Plans de formation*

Avant le lancement de services postaux de paiement, le personnel concerné doit être formé. Les supports des formations destinées au personnel et leur contenu doivent être actualisés en continu, même après la mise en place des services postaux de paiement.

Des plans de formation doivent être élaborés pour:

- le personnel des bureaux de poste, sur les procédures, les systèmes utilisés et les conditions de prestation des services postaux de paiement, la relation client et les tarifs;
- les procédures de back office, sur la comptabilité journalière et l'établissement de rapports;
- les procédures de middle office, sur le règlement et l'interaction avec les bureaux de poste;
- l'informatique, sur la mise en place, l'exploitation et la maintenance des systèmes ainsi que les mesures d'urgence pour le réseau informatique;
- les mesures d'urgence;
- la lutte contre le blanchiment d'argent et les procédures des clients;
- le personnel des services d'audit, sur les services postaux de paiement.

Les informations collectées et fournies tout au long du présent guide peuvent servir de base à l'élaboration des manuels mentionnés ci-dessus.

1.8 Documents de référence

- Arrangement concernant les services postaux de paiement 2016 et Règlement.
- Normes de qualité de service dans le cadre des partenariats public-privé.
- GUIDE MEI - FR – octobre 2009.
- IFS 4.15 Besoins matériels et logiciels.
- IFS 4.15 Guide d'installation.
- IFS 4.17 Manuel de sécurité.
- Normes de sécurité PCI DSS.

2. Marketing

Les activités de prospection décrites ci-après doivent être fondées sur des études de marché, ou des enquêtes, en particulier lorsqu'un opérateur désigné se lance dans la prestation de services postaux de paiement. Des études de marché régulières permettent de mieux comprendre les attentes des clients, ainsi que de prévoir et d'anticiper les tendances du marché concernant les paiements internationaux et nationaux afin d'offrir des services postaux de paiement compétitifs et de qualité.

2.1 Études de marché

Les études de marché doivent s'intéresser à des données internationales et nationales, telles que les suivantes:

- Autres services de transfert d'argent:
 - Prestataires proposant des services de transfert d'argent dans le pays (concurrence), ainsi que leur part de marché.
 - Couverture géographique dans le pays (région, villes, zones rurales, etc.).
 - Caractéristiques des services offerts.
 - Moyens utilisés pour les transferts d'argent (agents, solutions mobiles, etc.).
 - Tarifs.
 - Etc.

Cette étude doit être complétée par une analyse SWOT.
- Immigrés vivant et travaillant dans le pays:
 - Provenance (pays, région).
 - Représentation (nombre de personnes par nationalité).
 - Lieux de travail et de domicile.
 - Principales activités.
 - Services de transfert d'argent utilisés.
 - Etc.
- Ressortissants nationaux vivant et travaillant à l'étranger:
 - Destination (pays de résidence).
 - Représentation (nombre de ressortissants nationaux travaillant et vivant dans chaque pays).
 - Lieux de travail et de domicile.
 - Principales activités.
 - Services de transfert d'argent utilisés.
 - Etc.
- Vision que les citoyens ont de l'opérateur désigné en tant que prestataire de services postaux: fiable, sûr, de confiance, moderne ou archaïque;
- Attentes concernant les services:
 - Rapidité.
 - Prix.
 - Couverture.
 - Types de services (transactions en espèces, basées sur des comptes, cartes, etc.).
 - Canaux de distribution (réseaux matériel, Internet, mobile, etc.).
 - Autres.

2.2 Produits et services (offre, accords et partenariats)

À la suite de l'étude de marché, il convient de faire un choix parmi les différents services postaux de paiement existants définis dans l'Accord concernant les services postaux de paiement:

- Mandat en espèces: l'expéditeur remet des fonds au point d'accès au service de l'opérateur désigné et demande le paiement en espèces du montant intégral et sans retenue aucune au destinataire. Normes de qualité: J + 2 pour un mandat ordinaire et J + 1 pour un mandat urgent.
- Mandat de paiement: l'expéditeur ordonne le débit de son compte tenu par l'opérateur désigné et demande le paiement du montant intégral en espèces au destinataire sans retenue aucune. Normes de qualité: J + 2 pour un mandat ordinaire et J + 1 pour un mandat urgent.
- Mandat de versement: l'expéditeur remet des fonds au point d'accès au service de l'opérateur désigné et demande leur versement sur le compte du destinataire sans retenue aucune. Normes de qualité: J + 2 pour un mandat ordinaire et J + 1 pour un mandat urgent.
- Virement postal: l'expéditeur ordonne le débit de son compte tenu par l'opérateur désigné et demande l'inscription d'un montant équivalent au crédit du compte du destinataire tenu par l'opérateur désigné payeur sans retenue aucune. Normes de qualité: J + 2 pour un mandat ordinaire et J + 1 pour un mandat urgent.
- Mandat de remboursement: le destinataire de l'envoi contre remboursement paie au point d'accès au service de l'opérateur désigné ou ordonne le débit de son compte et demande le paiement du montant intégral défini par l'expéditeur de l'envoi sans retenue aucune à l'expéditeur de l'envoi contre remboursement.
- Mandat urgent: l'expéditeur remet l'ordre postal de paiement au point d'accès au service de l'opérateur désigné et demande sa transmission, dans un délai ne dépassant pas trente minutes, et le paiement, à la première demande du destinataire, du montant intégral et sans retenue aucune au destinataire en tout point d'accès au service du pays de destination (conformément à la liste des points d'accès au service du pays de destination).

Ce choix dépend aussi beaucoup des produits et services que l'opérateur désigné est en mesure d'offrir: possibilité de proposer des comptes aux clients individuels uniquement ou également aux personnes morales et question de savoir si la solution est traitée manuellement ou par ordinateur. Il est également très important de définir les services indépendamment de la gamme de services que l'opérateur désigné peut offrir. Pourquoi proposer des mandats en espèces lents, payables en trois jours ou plus, si les clients ne recherchent que des solutions de paiement immédiat et des mandats urgents?

Par ailleurs, le positionnement des services postaux de paiement proposés doit être clairement défini, en fonction des attentes des clients, de la concurrence, des services fournis, des services supplémentaires, de la rapidité attendue du service (urgent ou normal), etc. Ces paramètres vont influencer sur les tarifs des services postaux de paiement ainsi que sur les activités promotionnelles.

Suite au choix des services proposés et en fonction des pays ciblés, il convient d'élaborer des accords d'échange de services postaux de paiement avec d'autres partenaires internationaux. Pour les accords bilatéraux, il est possible d'utiliser ou d'adapter le cadre pour contrat de service de l'UPU (accord bilatéral).

La Convention de service multilatérale pour les services postaux de paiement, gérée par le GPT, pourrait être utilisée afin de toucher le plus grand nombre possible de partenaires potentiels avec une seule signature.

Une fois que l'accord relatif aux services postaux de paiement a été élaboré ou adapté aux besoins de l'opérateur désigné, les négociations avec les potentiels opérateurs désignés partenaires peuvent commencer. Il peut s'avérer utile de consulter le Recueil électronique des services postaux de paiement, qui contient les coordonnées des opérateurs désignés partenaires, ainsi que la liste des produits et services fournis et les conditions dans lesquelles ils sont fournis.

2.3 Conditions générales applicables aux produits et services proposés

Les conditions générales applicables aux produits et aux services proposés doivent être élaborées sur la base de l'Arrangement concernant les services postaux de paiement et de son Règlement, ainsi qu'en fonction des produits et services définis. Ces conditions générales doivent couvrir l'ensemble des aspects du service, les garanties et les responsabilités.

Elles doivent faire partie des documents fournis aux clients pour la prestation du service. Si les services devaient être fournis de manière dématérialisée, par exemple sur le site Web de l'opérateur désigné ou sur téléphone mobile, le client serait tenu d'accepter les conditions générales fournies électroniquement.

2.4 Plan d'accessibilité aux services de paiement

L'un des principaux aspects à vérifier en amont de la prestation de services postaux de paiement est l'accessibilité aux services fournis. Lorsqu'un opérateur désigné commence à proposer des services postaux de paiement, il peut ne pas être en mesure de le faire dans tous les bureaux de poste pour des raisons techniques, logistiques ou autres. Dans ce cas, et sur la base de l'étude de marché, les bureaux de poste choisis doivent permettre l'accès à des services postaux de paiement de qualité au plus grand nombre possible de clients potentiels.

Si les services postaux de paiement sont proposés sur des plates-formes Internet ou mobiles, l'accessibilité de ces plates-formes doit être assurée.

La possibilité de mettre en place des services dans les points d'accès, bureaux de poste, agences et plates-formes doit être planifiée, souvent en commençant par les principaux bureaux de la capitale et des régions.

2.5 Formules

Les formules comportant toutes les informations nécessaires à la prestation des services doivent être élaborées à l'avance. Pour la création des formules des clients, voir l'annexe 14.1.

2.6 Établissement des tarifs

Comme indiqué sous 2.2, les tarifs appliqués sont directement liés au positionnement des services postaux de paiement proposés.

Ils dépendent beaucoup des attentes des clients, de la concurrence, des services fournis, des services supplémentaires, de la rapidité attendue du service (urgent ou normal), etc.

Le suivi continu et la surveillance de l'activité du marché sont nécessaires pour pouvoir adapter les tarifs rapidement afin de ne pas perdre de part de marché.

Les tarifs doivent être mis à la disposition des clients au bureau de poste, sur le site Web de l'opérateur désigné et dans chaque point d'accès au service.

2.7 Marque collective PosTransfer

La marque collective PosTransfer, créée par l'UPU pour les services postaux de paiement et déposée pendant la période 2012–2016, peut être utilisée par tous les opérateurs désignés signataires de l'Arrangement concernant les services postaux de paiement. Pour utiliser la marque PosTransfer, les opérateurs désignés doivent signer un accord de licence avec l'UPU. L'accord de licence est disponible auprès du GPT, l'organe de l'UPU chargé de la création, de la mise en œuvre et de la gestion de la marque.

Pour plus d'informations sur PosTransfer, veuillez consulter le guide d'utilisation des marques.

2.8 Définition des procédures et manuels opérationnels

Des procédures relatives aux services postaux de paiement en fonction des produits et services choisis doivent être élaborées dans le détail pour chacun des services de l'organisation prenant part à la prestation:

- Front office.
- Back office.
- Middle office.
- Comptabilité et règlement.
- Audit.
- Informatique.
- Sécurité.
- Etc.

Les informations collectées et fournies tout au long du présent guide peuvent servir de base à l'élaboration des manuels susmentionnés.

Outre les procédures et instructions formelles en matière de régulation, il est recommandé d'élaborer de la documentation/des manuels pour chaque intervenant. Il est recommandé de posséder un manuel pour chaque type d'intervention: un pour le personnel de guichet, un pour le personnel de back office, etc. Il convient de garder à l'esprit que tout le personnel postal n'a pas besoin de connaître l'ensemble de la chaîne d'exploitation. Il est préférable de disposer de manuels courts contenant les informations nécessaires à l'exécution de chaque tâche. La productivité sera ainsi améliorée et les risques pour la sécurité seront limités.

2.9 Formation

L'élaboration des supports et manuels de formation est l'une des principales tâches que doit mener à bien le service des ressources humaines, en collaboration étroite avec les services exploitation, comptabilité, audit et informatique. Les centres de formation doivent posséder l'équipement nécessaire à la prestation des services, ainsi qu'un accès à un environnement de test afin que le personnel concerné bénéficie d'un entraînement pratique.

Les supports des formations destinées au personnel et leur contenu doivent être actualisés en continu même après la mise en place des services postaux de paiement.

2.10 Supports promotionnels et communication

Des supports marketing et publicitaires doivent être élaborés afin de promouvoir les services postaux de paiement auprès de potentiels clients.

Les supports promotionnels élaborés par le GPT peuvent servir de base à la promotion des services postaux de paiement au niveau national, sous la marque PosTransfer de l'UPU.

Comme pour les autres éléments décrits dans ce chapitre, les supports promotionnels, de même que la stratégie de communication, doivent être élaborés sur la base de l'étude ou des études de marché.

Le service de marketing doit également tenir compte des ressources financières disponibles afin de choisir les modes de communication les plus efficaces, entre autres, la télévision, la radio, les journaux, des brochures, ou des dépliants.

Une collaboration étroite avec les opérateurs désignés partenaires doit également être envisagée car des supports communs peuvent être élaborés et utilisés en vue d'une meilleure promotion et du développement de couloirs bilatéraux, ce qui peut aussi permettre une importante réduction des coûts grâce à une plus grande efficacité.

2.11 *Marketing interne*

Il convient de toujours garder à l'esprit que les postes sont souvent l'une des plus grandes institutions d'un pays, sinon la plus grande, et qu'elles possèdent la meilleure implantation géographique et le meilleur taux de pénétration, en particulier dans les zones rurales, touchant directement ou indirectement un pourcentage très important de la population. Par conséquent, le marketing interne, c'est-à-dire la promotion des services postaux de paiement auprès du personnel postal dans son ensemble, est très important et extrêmement efficace. Ce type de promotion ne doit jamais être négligé, non seulement en raison de sa grande portée, mais également parce qu'il est relativement peu coûteux et permet au personnel postal d'avoir une meilleure connaissance des services.

Le marketing interne n'est pas destiné uniquement à ceux qui vendent directement les services, mais à l'ensemble du personnel postal.

Il comporte plusieurs objectifs, parmi lesquels:

- la distribution de supports faisant la promotion du service;
- la communication avec l'ensemble du personnel postal (magazine interne, etc.);
- la formation de tous les membres du personnel concernés;
- la fourniture de supports promotionnels, en nombre suffisant, dans tous les points de vente;
- le bon emplacement, au sein des bureaux de poste, des informations relatives aux services postaux de paiement;
- les objectifs de vente à appliquer au personnel postal.

2.12 *Marketing externe*

Bien que les activités de marketing interne, telles que décrites au point précédent, soient de la plus grande importance, les activités de marketing externe ne doivent pas être laissées de côté.

Elles doivent au contraire être développées pour promouvoir les services postaux de paiement auprès du grand public.

Il est recommandé de démarrer les activités de marketing externe seulement une fois les procédures internes fermement établies et testées. Le personnel postal doit être suffisamment formé et disposer d'une bonne connaissance du service proposé.

Il est important de garder à l'esprit qu'une campagne de marketing externe suivie de la mise en œuvre auprès du public d'un service dont le niveau est inférieur aux attentes entraîne la perte irréversible de la clientèle déçue et la diffusion très rapide d'une réputation négative sur les services de la poste concernée.

D'après les études menées sur les services postaux de paiement, toute campagne de marketing doit prendre en considération:

- la clientèle visée, ses revenus et ses comportements, sa présence et sa répartition dans le pays (en particulier pour la clientèle issue de l'immigration), sa connaissance de la langue (dans le cas d'une clientèle issue de l'immigration, il peut valoir la peine d'employer sa langue d'origine), etc.;
- les canaux de marketing les plus adaptés pour atteindre les objectifs définis tout en respectant le budget disponible.

Concernant les canaux à employer, les publicités à la télévision et dans les journaux sont envisagées de manière classique, mais il convient de prendre en considération les nouveaux canaux de diffusion, tels que les médias sociaux en ligne, la page Web de la poste concernée, etc. Il est démontré que ces nouveaux canaux sont plus efficaces et plus économiques que les supports de communication classiques.

3. Infrastructure et besoins informatiques

Les ressources informatiques allouées aux services postaux de paiement tels que décrits dans ce guide sont déterminées en fonction de la décision prise concernant:

- les services postaux de paiement proposés ou envisagés (étude de marché);
- le système IFS existant, ou envisagé si l'opérateur désigné souhaite mettre en place des services électroniques.

Pour les opérateurs désignés qui commencent tout juste à utiliser les services postaux de paiement électroniques, la conduite d'une enquête sur site ou d'un audit par le Centre de technologies postales (CTP) ou par le Centre technique régional est fortement recommandée pour faciliter le choix du système à mettre en place (STEFI, IFS.post ou IFS, avec ou sans solution mobile POS). Ce choix dépendra des besoins commerciaux et de l'infrastructure informatique de l'opérateur désigné.

3.1 Besoins matériels et logiciels

Comme tous les systèmes informatiques sensibles, IFS et STEFI doivent être installés dans un environnement fermé aux conditions environnementales et de sécurité adaptées. Idéalement, IFS doit être installé dans un centre de données déjà existant sur place. Dans tous les cas, pour protéger les serveurs hébergeant le système IFS ou STEFI, il convient de prendre des mesures de protection contre l'accès illégal, l'incendie, le vol ou tout autre type de dommage ou de piratage. Il est également nécessaire de protéger le réseau auquel les serveurs sont reliés. Enfin, les opérateurs désignés doivent mettre en œuvre des mesures pour lutter contre les accès illicites et signaler celles-ci à l'UPU.

Lorsqu'un opérateur désigné héberge des systèmes IFS/STEFI, deux environnements sont nécessaires: un environnement test et un environnement production. Le premier environnement sera utilisé pour les formations et les tests, et le second héberge le système au travers duquel les services postaux de paiement sont fournis à l'opérateur désigné et à ses partenaires.

Les éléments composant le système IFS peuvent être installés selon une configuration à un, deux ou trois serveurs. Le choix de la configuration dépend des ressources informatiques de l'opérateur désigné et de son infrastructure interne.

Une politique de sauvegarde ou une solution de récupération efficace doit être mise en place afin d'éviter la perte des données financières et relatives aux clients. C'est pour cette raison que l'utilisation de machines virtuelles est recommandée.

De plus amples informations sur les besoins matériels, les éléments d'IFS à installer et le système d'exploitation et le logiciel tiers à utiliser (base de données) sont fournies dans les documents <IFS 4.15 Hardware and Software Requirements> et <IFS 4.15 Installation Guide>.

3.2 Sécurité informatique

Transmettre des données financières sensibles dans le cadre d'un mandat nécessite des mesures de sécurité efficaces. Les informations du mandat transmises par le réseau IFS sont cryptées à l'aide d'une architecture standard, et seul l'opérateur désigné partenaire destinataire peut décrypter le message reçu.

Outre la sécurité inhérente au système IFS, certaines mesures doivent être mises en place dans l'environnement d'exploitation de l'opérateur désigné pour empêcher l'accès illégal et la fraude. Chaque opérateur désigné est responsable de ce volet sécuritaire. L'accès à IFS doit être restreint à l'environnement opérationnel des employés postaux. Pour ce faire, deux principes doivent être appliqués:

- le système IFS ne doit être accessible qu'à partir du matériel informatique de l'organisation postale¹;
- l'accès à IFS doit être sécurisé à l'aide d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe, ainsi que d'une politique efficace en matière de mots de passe.

¹ Sauf lorsque l'application IFS Mobile est utilisée, auquel cas le serveur IFS doit posséder une URL publique et l'accès au serveur web IFS doit être sécurisé au moyen du blocage des adresses IP, de certificats utilisés avec un protocole SSL d'authentification mutuelle, de l'authentification Windows, d'un client VPN ou de toute autre solution similaire.

Plus précisément, le système IFS ou STEFI doit être intégré au réseau interne de l'organisation postale et inaccessible pour des personnes extérieures afin de demeurer un service interne. Par ailleurs, chaque opérateur désigné doit gérer efficacement les comptes utilisateurs et les mots de passe des employés postaux afin de s'assurer qu'ils ne peuvent pas être facilement devinés ou divulgués à des tiers. Il est conseillé d'appliquer une politique efficace en matière de mots de passe (telle que celle décrite dans les normes de sécurité PCI DSS) afin de garantir, par exemple, leur niveau de sécurité et leur renouvellement fréquent.

Le CTP publie un guide de sécurité destiné au personnel informatique qui comporte des instructions claires pour sécuriser l'accès à IFS au sein de l'infrastructure informatique d'un opérateur désigné. Des consignes claires sont données aux ingénieurs du réseau informatique afin qu'ils sécurisent chaque élément du logiciel IFS. En outre, un aperçu de la sécurité et du cryptage d'IFS est fourni. Pour plus de détails, veuillez consulter le <IFS 4.15 Security Handbook>. Les mesures mises en œuvre contre les accès illicites et les fraudes doivent être signalées à l'UPU.

3.3 *Personnel informatique*

Le personnel informatique doit regrouper deux fonctions:

- Ingénieur réseau.
- Administrateur IFS.

Les ingénieurs réseau sont chargés de sécuriser le réseau et l'accès à IFS. Ils doivent surveiller et améliorer la sécurité du réseau et des serveurs sur lesquels le système IFS est hébergé.

En outre, une formation spécialisée à l'utilisation du logiciel IFS est indispensable pour le personnel du CTP ou du CTR. Des ressources doivent être consacrées à IFS par l'intermédiaire de la fonction d'administrateur IFS chargé de la maintenance du système, de la réalisation de sauvegardes de la base de données, de la gestion des certificats et d'autres tâches de maintenance de premier niveau.

Le personnel d'exploitation sera chargé d'effectuer des tâches de plus haut niveau, telles que la gestion des accords bilatéraux, l'insertion du taux de change, etc.

3.4 *Interfaces du système IFS*

Grâce à ses interfaces, IFS peut facilement être intégré aux systèmes de back office d'un opérateur désigné ou à un logiciel tiers. Par conséquent, IFS peut être connecté, entre autres, à des systèmes internes de comptabilité, des outils d'établissement de rapports ou des systèmes bancaires (pour les virements). Le système IFS comporte deux types d'interface:

- Importation/exportation de fichiers batch.
- Services Web.

Par ailleurs, les services Web permettent un accès en temps réel à IFS à partir de systèmes tiers permettant l'injection et l'extraction de mandats dans et à partir d'IFS.

4. Unités opérationnelles

Les unités opérationnelles décrites ci-après sont, du point de vue de l'UPU, les acteurs qui contribuent directement à la prestation de services postaux de paiement de grande qualité aux clients d'un opérateur désigné. Ces unités opérationnelles sont également le reflet de la structure des services postaux de paiement dans de nombreuses postes offrant déjà ces services.

Cela ne signifie pas pour autant que d'autres services essentiels, tels que ceux des ressources humaines ou des affaires juridiques, qui font partie de la structure organisationnelle des postes, ne doivent pas prendre part à différentes étapes de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la prestation des services postaux de paiement.

4.1 Bureau de poste

La structure organisationnelle des bureaux de poste et leur offre de services postaux de paiement dépendent du type d'accès aux systèmes d'information utilisés par les opérateurs désignés.

Pour les besoins du présent guide, les bureaux de poste sont divisés en deux parties distinctes: le front office et le back office. Toutefois, une exception doit être faite pour les petits bureaux de poste qui fonctionnent avec un ou deux membres du personnel seulement, dans lesquels ces deux parties doivent être gérées par la même personne.

Le front office englobe la gestion de toutes les activités correspondant aux processus en lien direct avec la clientèle.

Le back office recouvre la gestion de toutes les activités du bureau de poste n'étant pas directement liées à la clientèle, telles que le rapprochement quotidien, l'envoi des rapports de transaction et d'activités au centre de paiement du middle office et la gestion des archives du bureau de poste liées aux services postaux de paiement. Il englobe également la gestion des requêtes et des réclamations des clients et répond aux demandes reçues du centre de paiement du middle office.

Trois types de bureaux de poste sont étudiés dans ce guide:

Type	Description	Équipements	Organisation
A	Accès au système d'information via intranet ou réseau GSM (serveur national) Accès direct au système d'information	Intranet ou connexion GSM PC, tablette ou smartphone Lien Internet PC	Autonomie pour toutes les opérations
B	Téléphonie sur Internet ou Téléphone + télécopie (dans l'idéal)	Téléphone IP Télécopie IP (dans l'idéal)	Contact indirect avec le centre d'appels pour toutes les opérations Les ordres doivent être traités par téléphone; des techniques de vérification très sûres sont nécessaires
C	Téléphone traditionnel Téléphone + télécopie	Au moins une télécopie et un téléphone au niveau du back office	Contact avec le centre d'appels pour toutes les opérations Transactions de paiement envoyées par télécopie

Principales caractéristiques des bureaux de poste ayant un accès direct au système d'information (bureaux de poste informatisés):

- Ils sont équipés de postes de travail ou de dispositifs mobiles ayant un accès direct aux informations liés aux services postaux de paiement.
- Ils exécutent les opérations de manière autonome grâce au système d'information des services postaux de paiement.

- Ils envoient des rapports sur les transactions et des copies de celles-ci au middle office à des fins de rapprochement, de règlement, d'archivage, etc.
- Ils doivent être en mesure de fonctionner en mode dégradé en cas de panne locale de l'équipement ou du réseau; ils doivent être capables, dans de tels cas, d'utiliser temporairement le centre d'appels du middle office, comme les bureaux n'ayant pas d'accès direct.

Principales caractéristiques des bureaux de poste sans accès direct au système d'information (bureaux de poste non informatisés):

- Ils réalisent les opérations par l'intermédiaire du centre d'appels du middle office.
- Ils envoient des rapports sur les transactions et des copies de celles-ci au middle office à des fins de rapprochement, de règlement, d'archivage, etc.

4.2 *Middle office*

Le middle office regroupe toutes les activités d'appui aux bureaux de poste et aux relations avec les partenaires. Dans le contexte de ce guide, le middle office recouvre:

- le centre d'appels;
- le centre de services de paiement.

Comme pour l'organisation des bureaux de poste (front et back office), le centre d'appels et le centre de paiement du middle office peuvent être gérés par les mêmes membres du personnel. C'est le cas lorsque tous les bureaux de poste sont directement connectés et lorsque le centre d'appels sert de solution de secours en fournissant aux bureaux de poste des informations concernant les services postaux de paiement et en gérant des transactions exceptionnelles (retours de paiement, etc.).

4.2.1 *Centre d'appels*

Le centre d'appels joue un rôle opérationnel dans le cadre des services postaux de paiement de l'opérateur désigné. Il est le relais obligatoire pour toutes les transactions effectuées dans les bureaux de poste qui proposent ces services mais qui n'ont pas d'accès direct au système d'information (bureaux non informatisés). Ses opérations incluent l'émission et le paiement des mandats, ainsi que le service après-vente, qui comprend les recherches de situation et le traitement d'anomalies (demandes d'opposition). Si besoin, il peut, pendant une courte période, jouer le rôle de solution de secours pour les bureaux de poste informatisés qui se retrouvent confrontés à un problème de réseau ou d'équipement et ne peuvent de ce fait assurer les services postaux de paiement (plan de secours).

Par ailleurs, le centre d'appels peut également, si besoin, servir de service d'assistance pour les bureaux de poste et les clients.

Les postes du centre d'appels sont reliés au système d'information. Le centre d'appels doit posséder au moins deux postes pour les opérateurs désignés ayant un volume de transactions faible. Les heures ou les jours de pic d'activité doivent être pris en considération pour déterminer la taille du centre d'appels (personnel, équipement et installations).

En règle générale, un poste/une personne du centre d'appels peut prendre en charge et finaliser l'émission ou le paiement d'une transaction toutes les cinq à sept minutes. Cependant, il est fort probable que les transactions envoyées par télécopie ou les appels des bureaux de poste se produisent en même temps, notamment pendant les heures de pointe. Les périodes de pointe se situent en général:

- au début ou à la fin du mois, lorsque les personnes immigrées/expatriées reçoivent leur salaire, par exemple;
- au début et à la fin de la semaine (lundi et vendredi);
- au début des vacances scolaires;
- aux heures d'ouverture, du déjeuner, ou de fermeture du bureau de poste, qui coïncident souvent avec les horaires de travail des clients.

4.2.2 Centre des services de paiement

Le centre des services de paiement est chargé d'effectuer le rapprochement des services postaux de paiement, de remettre des rapports au service comptable et de traiter les demandes et les réclamations des clients, des bureaux de poste et des partenaires.

Bien que, dans de nombreux cas, les services informatiques soient chargés de gérer les utilisateurs et d'élaborer, de tester et de mettre à jour les accords bilatéraux avec les autres parties (création et gestion de couloirs pour les services postaux de paiement), ces activités devraient être gérées par le centre des services de paiement, s'agissant de questions opérationnelles.

Le centre des services de paiement joue un rôle organisationnel, comptable et de contrôle. Il est le point de contact avec l'étranger (autres opérateurs désignés offrant le service). Il édite des comptes périodiques via un accès direct à l'outil du système utilisé; par exemple IFS, et surveille l'activité journalière (édition de rapports avec l'outil du système utilisé).

Il joue un rôle organisationnel en:

- identifiant les bureaux à forte activité pouvant justifier une informatisation/connexion directe;
- identifiant les besoins de trésorerie;
- identifiant le nombre et le type d'anomalies par bureau;
- identifiant les besoins d'approvisionnement des bureaux en formules et supports promotionnels, etc.;
- repérant les activités de blanchiment d'argent, de financement du terrorisme et de criminalité financière et en signalant toute activité suspecte aux autorités compétentes;
- collectant des informations concernant les clients – activités «Know Your Customer» (KYC).

Il est également chargé:

- de la gestion des utilisateurs;
- de la gestion des incidents de non-conformité et des dysfonctionnements;
- de la préparation, de la mise à jour et de la gestion des guides de l'utilisateur dans une optique d'amélioration continue;
- de l'élaboration et de la mise à jour des accords bilatéraux (création et gestion des couloirs pour les services postaux de paiement);
- de la réalisation de tests avec les autres parties.

Il est en relation avec le centre d'appels et les bureaux de poste pour régler les éventuelles anomalies. et est chargé de l'archivage des documents (formules d'émission et de paiement, reçus, etc.).

Le centre des services de paiement est aussi responsable des opérations de service après-vente au-delà de la simple recherche de situation ou demande d'opposition de la part des clients:

- Réclamations de la part des clients et contentieux.
- Écarts lors des bouclages journaliers au centre d'appels et actions correctives.
- Écarts comptables et actions correctives.

Ses postes sont également connectés au système d'information ainsi qu'à d'autres systèmes tels que le Recueil électronique des services postaux de paiement de l'UPU ou le système de réclamations électronique concernant les services financiers (FEIS), pour la gestion des demandes et des réclamations reçues de partenaires ou de clients.

4.3 Services informatiques

Les services informatiques sont chargés de l'ensemble des systèmes d'information liés aux services postaux de paiement. Bien que, dans de nombreux cas, les services informatiques soient chargés de gérer les utilisateurs et d'élaborer, de tester et de mettre à jour les accords bilatéraux avec les autres parties (création et gestion de couloirs pour les services postaux de paiement), ces activités devraient être gérées par le centre des services de paiement, s'agissant de questions opérationnelles.

En ce qui concerne les installations IFS.post, les services informatiques sont chargés de:

- la gestion et la maintenance de la connexion Internet des bureaux utilisant IFS.post afin de permettre la communication avec les partenaires;
- l'installation et la maintenance des PC;
- la mise en place et la maintenance des installations IFS.post;
- la gestion des clés IFS.post;
- la distribution des manuels IFS.post;
- l'élaboration et la gestion du plan d'urgence informatique;
- la communication avec le CTP de l'UPU.

Pour les autres types d'installation ayant recours à IFS ou à STEFI, les services informatiques sont chargés de:

- l'administration des serveurs où les applications sont installées;
- la sauvegarde des systèmes et des données;
- la gestion et la maintenance du réseau informatique et du réseau local (LAN) afin de permettre la communication entre les différents bureaux gérant des services postaux de paiement;
- la gestion des connexions avec l'étranger;
- l'installation et la maintenance des PC;
- l'installation et la maintenance des postes dédiés aux services postaux de paiement;
- l'élaboration et la gestion du plan d'urgence informatique;
- la communication avec le CTP de l'UPU.

4.4 Services de comptabilité

Les services de comptabilité travaillent en collaboration étroite avec les bureaux de poste et le middle office, qui doivent rendre compte des activités liées aux services postaux de paiement, soit au moyen de rapports papier (bureaux de poste non informatisés), soit informatiquement, grâce aux interfaces du système comptable de l'organisation avec le front office, IFS, etc.

Les services de comptabilité sont chargés:

- de la mise en œuvre des règles de comptabilité applicables;
- de la séparation de la comptabilité des fonds des utilisateurs de services postaux de paiement;
- du rapprochement des rapports comptables et des rapports d'exploitation des activités des bureaux de poste et du middle office;
- du règlement des montants et rémunérations liés aux services de paiement avec les partenaires;
- de l'établissement de rapports sur les activités financières.

4.5 *Marketing*

Le service de marketing se charge de l'ensemble des activités promotionnelles liées aux services postaux de paiement, élabore et met à jour l'offre de services proposée par l'opérateur désigné, etc.

Comme indiqué précédemment (v. chap. 2), pour ce qui a trait aux services postaux de paiement, ce service est responsable:

- des études de marché et enquêtes;
- de la définition de l'offre de services de l'opérateur désigné;
- de l'établissement des tarifs;
- des relations avec les partenaires et de la gestion des accords;
- de l'élaboration des conditions générales de prestation des services;
- du plan d'accessibilité aux services de paiement;
- de l'élaboration et de la distribution des formules utilisées par les bureaux de postes;
- de la gestion de la marque collective PosTransfer de l'UPU et de l'accord de licence correspondant;
- de la gestion du service à la clientèle;
- de la préparation des directives opérationnelles pour la mise en place des services par le middle office (responsable des opérations centrales des services postaux de paiement);
- de la préparation des supports de formation et de la formation de l'ensemble du personnel concerné (bureaux de poste, middle office, etc.);
- de l'élaboration et de la production des supports promotionnels;
- de la publicité et de la diffusion d'informations;
- de la promotion des services auprès du personnel postal au moyen des activités de marketing interne.

4.6 *Audit*

Les services d'audit sont chargés de l'ensemble des activités d'audit liées aux services postaux de paiement. Leurs deux activités principales sont les suivantes:

- veiller à la bonne application de l'ensemble des procédures sur l'ensemble de la chaîne logistique postale de paiement au sein de l'organisation;
- contrôler la bonne application des mesures financières.

Les rapports établis par les services d'audit doivent inclure des propositions d'amélioration fondées sur les audits menés, pour des points de la chaîne logistique des services postaux de paiement qui posent problème.

De manière générale, les services d'audit rendent directement des comptes à la direction.

Les services d'audit sont tournés vers les potentiels risques et sont responsables:

- de l'identification et de l'examen annuel des risques;
- de la mesure des risques;
- de la définition d'indicateurs;
- du suivi des indicateurs.

En outre, ils sont responsables de l'audit des services afin:

- de contrôler les services opérationnels, la comptabilité, l'informatique, etc., et d'établir des rapports d'audit;
- de proposer des mesures correctives au vu des conclusions d'audit;
- d'élaborer des rapports, au minimum une fois par an, mais de préférence tous les semestres;
- d'assurer le suivi des conclusions d'audit;
- d'assurer le suivi et l'application de tout nouveau règlement ou de toute nouvelle loi concernant les services postaux de paiement.

4.7 Unité de contrôle de la conformité

L'unité de contrôle de la conformité est responsable de toutes les activités relatives au contrôle de la conformité avec les services postaux de paiement. Ses deux principaux domaines d'activité sont les suivants:

- Contrôle de la mise en œuvre des mesures de lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et la criminalité financière appliquées aux services postaux de paiement.
- Signalement de toute activité suspecte aux autorités nationales responsables de ces questions.

5. Bureaux de poste

Le bureau de poste est le premier point d'accès et de contact pour les clients. Lorsque ces derniers se rendent dans un bureau de poste pour une raison ou une autre, en l'occurrence pour envoyer ou pour recevoir des paiements postaux, ou pour déposer une réclamation, l'impression qu'ils ont en entrant est généralement déterminante.

Par conséquent, l'apparence des bureaux de poste, ainsi que la compétence et l'amabilité du personnel sont des éléments cruciaux de la relation client.

Un bureau de poste peut être un bureau de poste à part entière tenant sa propre comptabilité et gérant son personnel et son organisation propres ou un bureau auxiliaire rattaché à un bureau de poste à part entière auquel il rend compte de toutes ses activités.

Un bureau de poste peut être informatisé et équipé de systèmes lui permettant de réaliser des transactions directement ou un bureau non connecté dont les transactions transitent par le centre d'appels.

5.1 *Présentation et organisation*

L'agencement du bureau de poste doit être reconnaissable au premier regard et l'espace client et le front office (guichet des services postaux de paiement) clairement séparés. Le front office doit être équipé d'une entrée réservée au personnel du bureau de poste uniquement.

Le back office doit être situé à l'arrière du front office.

Tout bureau de poste doit être propre et bien organisé, et son infrastructure en bon état. Les archives doivent être conservées dans le back office dans des conditions adaptées, par exemple dans des armoires fermées.

5.1.1 *Espace client*

L'espace client du bureau de poste doit:

- être suffisamment spacieux pour que tous les clients puissent entrer sans avoir à faire la queue à l'extérieur;
- afficher clairement les horaires d'ouverture au public;
- afficher une présentation claire des différents services proposés;
- afficher une signalisation claire du ou des guichets réservés aux services postaux de paiement;
- disposer d'une zone d'attente suffisamment spacieuse, propre et confortable, de préférence avec des sièges;
- proposer un espace où les clients peuvent compléter les formules. Les clients qui ont l'habitude de ce service pourront ainsi remplir leurs formules facilement, ce qui permettra de gagner un temps précieux lors des opérations de front office;
- être climatisé ou chauffé, dans les pays où les conditions climatiques l'exigent.

Les bureaux de poste qui accueillent un nombre important de clients doivent également envisager d'acquérir un système simple de gestion des files d'attente, manuel ou électronique, fonctionnant sur la base du principe du «premier arrivé, premier servi». Ce système entraînera un retour positif sur le temps d'attente des clients aux périodes de pointe.

Toutes les informations relatives aux services postaux de paiement proposés doivent être affichées dans l'espace client du bureau de poste. Ces informations doivent:

- se trouver à proximité du point d'entrée des clients;
- être clairement identifiables;

- présenter tous les renseignements nécessaires sur:
 - les services postaux de paiement proposés: urgents, normaux, etc.;
 - les tarifs appliqués pour les différents services postaux de paiement proposés;
 - les taux de change mis à jour quotidiennement, au minimum pour les principales devises;
 - les formules à remplir par les clients;
 - si possible, les supports commerciaux relatifs aux services postaux de paiement;
- comprendre des informations et des supports promotionnels sur la marque PosTransfer.

5.1.2 Front office/guichets

La signalisation doit être facilement identifiable pour que chaque client qui entre dans le bureau de poste puisse clairement repérer le front office ou le guichet chargé de la prestation des services postaux de paiement.

Le front office/guichet doit toujours disposer du matériel et des documents nécessaires à la portée de l'agent postal pour permettre le traitement rapide des services postaux de paiement. Ce matériel et ces documents comprennent:

- les formules pour les services postaux de paiement, les conditions générales et les supports commerciaux expliquant et faisant la promotion du service à fournir aux clients;
- le tampon du bureau de poste et un tampon dateur;
- pour les guichets informatisés:
 - PC ou tablette et imprimante ou système d'impression automatisée;
 - tout autre équipement informatique nécessaire pour la prestation de services postaux de paiement, en fonction des solutions choisies par l'organisation (lecteur de carte, lecteur de code à barres, etc.), téléphone ou télécopie pour l'échange de données relatives aux transactions avec le centre d'appels dans l'éventualité d'un problème de connexion avec le serveur d'application et pour les communications avec le middle office, etc.;
- pour les guichets non informatisés: téléphone ou télécopie pour l'échange des données de transaction avec le centre d'appels du middle office;
- un emplacement pour entreposer les documents jusqu'à la fin de la journée, avant de les confier au back office pour les opérations de comptabilité, rapprochement, etc.;
- un tiroir-caisse ou équivalent pour garder les espèces dans des conditions adaptées et sûres.

5.1.3 Matériel de support à la vente

Du matériel de support à la vente décrivant les services postaux de paiement doit toujours être à disposition et contenir des informations sur:

- les principales caractéristiques des services postaux de paiement proposés;
- les principaux avantages pour les clients par rapport à leurs besoins;
- les tarifs;
- les conditions générales de prestation des services postaux de paiement.

Le matériel de support à la vente (dépliants, brochures, etc.) doit être exposé et laissé à la disposition des clients:

- à proximité du point d'entrée des clients;
- au niveau du guichet dédié aux services postaux de paiement (front office).

5.1.4 Formules pour services postaux de paiement

Les formules correspondant aux services postaux de paiement doivent:

- contenir les informations nécessaires pour mener les transactions de paiement postal;
- être bien présentées et indiquer clairement:
 - les informations à fournir par le client selon la nature de la transaction (émission ou paiement), telles que:
 - pour une émission:
 - le pays de destination;
 - le montant;
 - les coordonnées (nom, prénom, adresse) de l'expéditeur;
 - les coordonnées (nom, prénom, adresse) du destinataire;
 - d'autres informations selon le service concerné (numéro de téléphone fixe et portable, message, etc.);
 - une zone pour la signature du client et pour un message en particulier;
 - pour un paiement:
 - le numéro de transaction du client (CTN);
 - le pays de provenance;
 - le montant;
 - les coordonnées (nom, prénom, adresse) de l'expéditeur;
 - les coordonnées (nom, prénom, adresse) du destinataire;
 - une zone pour le type et le numéro de la pièce d'identité et pour la signature du bénéficiaire;
 - les informations devant être recueillies au guichet selon la nature de la transaction (émission ou paiement), telles que:
 - Pour une émission:
 - le montant total à régler (montant de la transaction et tarif applicable);
 - le taux de change appliqué;
 - d'autres informations relatives à l'identification du guichet et du bureau de poste concerné (code du guichet, code postal du bureau de poste);
 - une zone pour la signature de l'employé de guichet et pour la date de la transaction.

5.1.5 Transactions réalisées par le centre d'appels

Les bureaux de poste non informatisés réalisent dans tous les cas leurs transactions de paiement via le centre d'appels. Les bureaux de poste informatisés passent par le centre d'appels si nécessaire en cas d'incident ou de panne sur le système. Les transactions sont réalisées par le centre d'appels uniquement après identification du bureau de poste, de l'agent émettant l'appel et du numéro de l'appelant tels qu'enregistrés dans le système.

Il existe quatre types de connexion entre les bureaux de poste et le centre d'appels:

- Téléphone classique → bureau (A): le bureau de poste contacte le centre d'appels via le poste réservé à cet effet. L'appel n'étant pas sécurisé, il est nécessaire pour le centre d'appels de passer un contre-appel. Le centre d'appels rappelle le poste du bureau de poste à l'origine de la transaction et contrôle le code de l'agent du bureau de poste en le comparant au code enregistré dans le système. Cette étape vise à vérifier que la procédure de transmission a été correctement initiée et que la transaction correspond à la demande d'un client. Si le numéro de téléphone du bureau de poste ne correspond pas au numéro de téléphone du poste émettant l'appel, le code d'agent n'est pas reconnu et une vérification est nécessaire.
- Télécopie classique → bureau (B): le bureau de poste envoie la formule de transmission au centre d'appels par télécopie. La transmission n'étant pas sécurisée, il est nécessaire pour le centre d'appels de passer un contre-appel. Le centre d'appels rappelle le bureau de poste à l'origine de la transaction. Cette étape permet de confirmer que la télécopie a bien été émise par le bureau de poste et que la transaction correspond à la demande d'un client. Si le numéro de téléphone du bureau de poste est incorrect, une vérification est nécessaire.
- Télécopie via Internet → bureau (C): le bureau de poste envoie la formule de transmission par télécopie au centre d'appels. La transmission étant sécurisée (via la technologie VoIP), aucun contre-appel n'est requis.
- Téléphone via Internet → bureau (D): l'appel étant sécurisé (via la technologie VoIP), aucun contre-appel n'est requis.

5.2 Procédures du front office

5.2.1 Procédures d'émission

5.2.1.1 Niveau 1 – Bureau de poste non informatisé

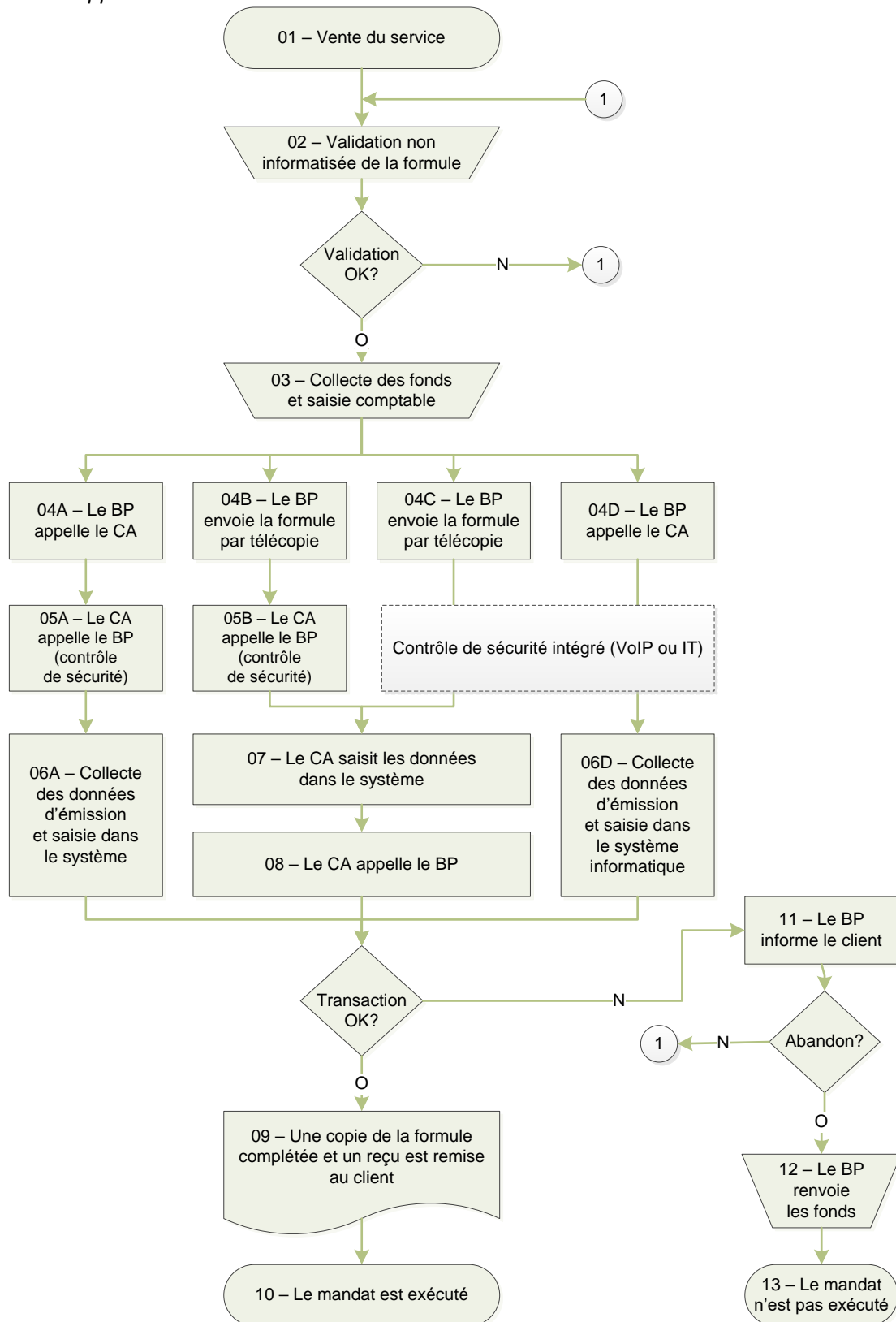
Procédures pour l'émission de mandats électroniques dans un bureau de poste/une agence postale non informatisé

Les bureaux de poste non informatisés peuvent procéder à l'exécution des opérations d'émission de mandats électroniques en passant par le centre d'appels.

Diagramme

BP – Bureau de poste

CA – Centre d'appels



Description des tâches

<i>Étape</i>	<i>Type BP</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
01	Tous	Client BP	<p><i>Vente du service et collecte d'informations sur la formule</i></p> <p>L'agent recueille des informations auprès du client pour déterminer le type de service requis et vérifie que le pays de destination est couvert par le service. L'agent informe le client du prix du service.</p> <p>Avec l'aide de l'agent si nécessaire, le client complète et signe la formule d'émission, généralement en trois exemplaires.</p> <p>L'agent recueille les formules.</p>
02	Tous	BP	<p><i>Validation manuelle de la formule</i></p> <p>L'agent contrôle les formules et s'assure en particulier que la formule est lisible et correctement remplie (toutes les informations obligatoires sont renseignées), puis contrôle l'identité du client.</p> <p>Si la formule est bien remplie, passer directement à l'étape 03; sinon, retourner à l'étape 01.</p>
03	Tous	BP	<p><i>Collecte des fonds et inscription comptable</i></p> <p>L'agent recueille la somme à transférer ainsi que la somme correspondant au prix du service.</p> <p>Un reçu provisoire est remis, le client peut attendre la validation définitive ou peut partir et revenir chercher le reçu définitif ultérieurement.</p> <p>La transaction est enregistrée dans le registre des opérations journalières du guichet.</p>
04	A	BP CA	<p><i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone</i></p> <p>Le bureau de poste appelle le centre d'appels depuis le poste réservé. L'appel n'étant pas sécurisé, un contre-appel est nécessaire (étape 05A).</p>
	B	BP	<p><i>Transmission de l'ordre par télécopie au CA</i></p> <p>Le bureau de poste envoie la formule d'émission par télécopie au CA depuis le poste réservé. La transmission n'étant pas sécurisée, un contre-appel est nécessaire (étape 05B).</p>
	C	BP	<p><i>Transmission de l'ordre par télécopie sur Internet</i></p> <p>Le bureau de poste envoie la formule d'émission par télécopie au centre d'appels. La transmission étant sécurisée (VoIP), elle ne nécessite pas de contre-appel et la procédure peut passer directement à l'étape 08.</p>
	D	BP CA	<p><i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone sur Internet</i></p> <p>Le bureau de poste appelle le centre d'appels. L'appel étant sécurisé (VoIP), la procédure peut passer directement à l'étape 06D.</p>
05	A	CA BP	<p><i>Contre-appel de sécurité suivi de la vérification de l'information</i></p> <p>Le centre d'appels rappelle le poste réservé du bureau de poste émetteur de la transaction via le numéro du poste réservé et contrôle le code de l'agent du bureau enregistré dans le système. L'objectif de cette étape est de vérifier que la procédure d'émission a été convenablement déclenchée et que la transaction correspond à la commande d'un client.</p> <p>Si le numéro de téléphone du bureau de poste n'est pas celui du poste réservé ou si le code de l'agent n'est pas reconnu, une vérification s'impose.</p> <p>Cette étape est suivie de l'étape 06A (vérification des informations).</p>

Étape	Type BP	Acteurs	Actions
05	B	CA BP	<p><i>Contre-appel de sécurité</i></p> <p>Le centre d'appels rappelle le poste réservé du bureau de poste émetteur de la transaction. Cette étape permet de vérifier que la télécopie a bien été transmise par le bureau de poste et que la transaction correspond à la commande d'un client.</p> <p>N.B. Si le numéro de téléphone du bureau de poste n'est pas celui du poste réservé, une vérification s'impose.</p> <p>Passer à l'étape 07.</p>
06	A D	CA BP	<p><i>Vérification des données d'émission et saisie dans le système d'information</i></p> <p>L'opérateur du centre d'appels recueille par téléphone auprès de l'agent toutes les données nécessaires à l'émission de la transaction qu'il saisit simultanément dans le système.</p> <p>Le système procède automatiquement à un contrôle détaillé lors de la validation, ce qui peut entraîner un rejet (absence d'une valeur obligatoire, montant maximal dépassé, etc.).</p> <p>Le centre d'appels enregistre la transaction dans son registre des opérations journalières.</p> <p>Si l'enregistrement de la transaction dans le système est correct, le centre d'appels communique le numéro international de la transaction au bureau de poste et la procédure continue à l'étape 09; sinon, voir l'étape 11.</p>
07	B C	CA	<p><i>Saisie de la transaction dans le système</i></p> <p>L'opérateur du centre d'appels saisit la transaction dans le système, sur la base de la télécopie reçue.</p> <p>Le système procède systématiquement à un contrôle détaillé lors de la validation, ce qui peut entraîner un rejet (absence d'une valeur obligatoire, montant maximal dépassé, etc.).</p> <p>Le centre d'appels enregistre la transaction dans son registre des opérations journalières.</p>
08	B C	CA BP	<p><i>Confirmation ou rejet de l'émission au BP</i></p> <p>L'opérateur du centre d'appels rappelle le bureau de poste afin de: confirmer la transaction et fournir le numéro international de transaction si la saisie de la transaction est acceptée et la procédure continue à l'étape 09, sinon voir l'étape 11.</p>
09	Tous	BP Client	<p><i>Confirmation de la transaction au client</i></p> <p>Le bureau de poste confirme l'émission de la transaction au client. Il lui fournit comme preuve d'envoi un reçu, à savoir une copie de la formule d'émission sur laquelle figure le numéro international de transaction, ainsi que le numéro de transaction du client.</p>
10	Tous	BP	<p><i>Émission d'un mandat</i></p> <p>Le bureau de poste doit envoyer une copie de la formule au middle office. La procédure d'émission réalisée par le bureau de poste d'origine est terminée.</p>

Étape	Type BP	Acteurs	Actions
11	Tous	BP Client	<p><i>Notification de rejet au client</i></p> <p>Le bureau de poste informe le client que le mandat ne peut être émis et lui explique pourquoi. Selon la raison, le client peut décider:</p> <ul style="list-style-type: none"> – de remplir une nouvelle formule ou de compléter la formule originale; dans ce cas, l'ensemble de la procédure est à reprendre depuis le début (étape 01); – d'abandonner la transaction; dans ce cas, la procédure se poursuit à l'étape 12.
12	Tous	BP Client	<p><i>Abandon de la transaction</i></p> <p>Le bureau de poste rend au client les fonds collectés à l'étape 03. Cette action est inscrite dans le registre comptable de ce bureau.</p> <p>La transaction avec le client est terminée et la procédure se termine par l'étape 13.</p>
13	Tous	BP	<p><i>Non-émission d'un mandat</i></p> <p>La mention «annulé» est portée sur les trois exemplaires de la formule, qui sont ensuite transmis au centre national des mandats.</p>

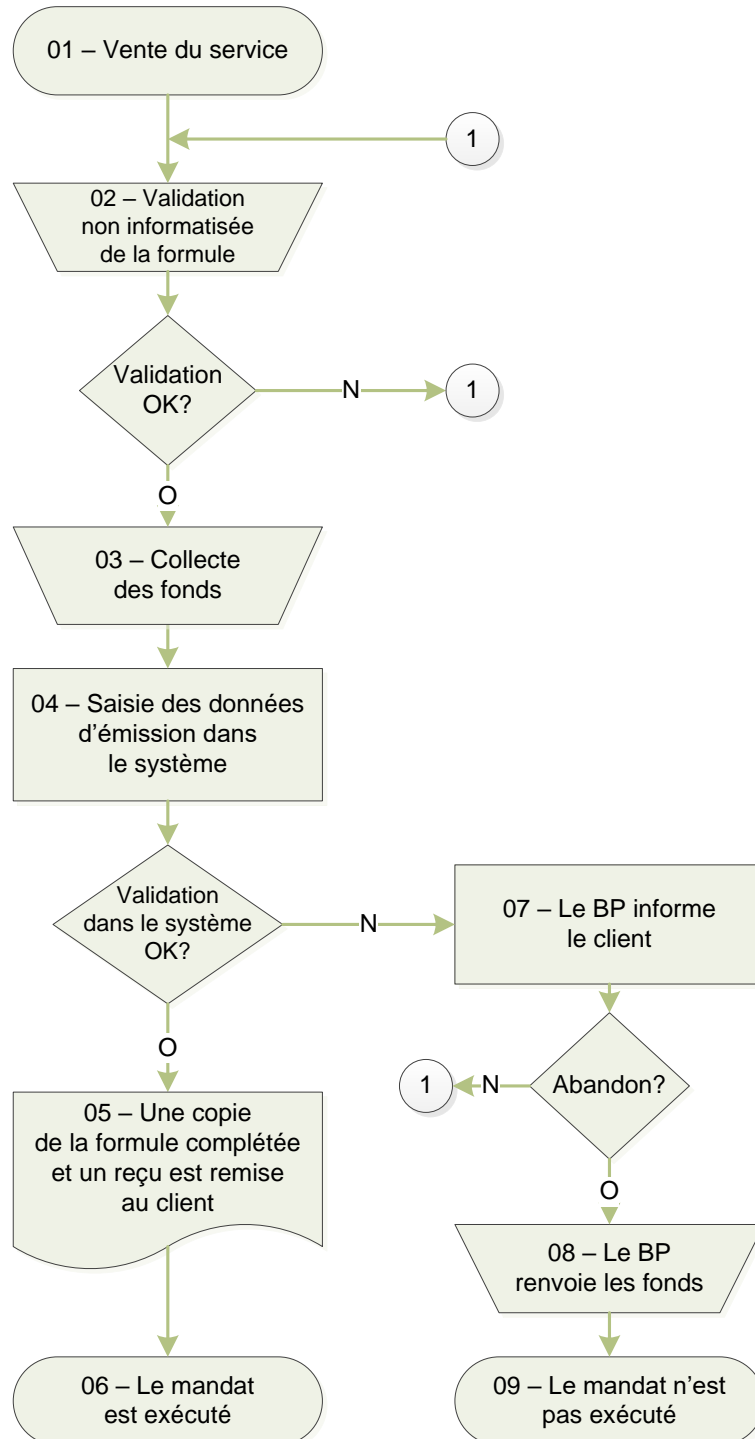
5.2.1.2 Niveau 2 – Bureau de poste informatisé

Le diagramme ci-après montre la procédure à suivre pour émettre un mandat depuis un bureau de poste/ une agence postale informatisé.

Procédures pour l'émission de mandats électroniques dans un bureau de poste/une agence postale informatisé

Diagramme

BP – Bureau de poste



Description des tâches

<i>Étape</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
01	Client BP	<p><i>Vente du service et collecte d'informations sur la formule</i></p> <p>L'agent recueille des informations auprès du client pour déterminer le type de service requis et vérifie que le pays de destination est couvert par le service. L'agent informe le client du prix du service.</p> <p>Avec l'aide de l'agent si nécessaire, le client complète et signe la formule d'émission, généralement en trois exemplaires.</p> <p>L'agent récupère les formules.</p>
02	BP	<p><i>Validation manuelle de la formule</i></p> <p>L'agent contrôle la formule et s'assure en particulier qu'elle est lisible et correctement remplie (que toutes les informations obligatoires sont fournies, qu'il s'agit bien d'une émission et que l'opération n'a pas encore été réalisée) et vérifie la pièce d'identité du client.</p> <p>Si la formule est bien remplie, passer directement à l'étape 03; sinon, retourner à l'étape 01.</p>
03	BP	<p><i>Collecte des fonds</i></p> <p>L'agent recueille la somme à transférer, ainsi que la somme correspondant au prix de la transaction.</p>
04	BP	<p><i>Saisie directe de la transaction dans le système d'information</i></p> <p>Le bureau de poste saisit la transaction dans le système d'information. Le système effectue systématiquement un contrôle détaillé lors de la validation, ce qui peut entraîner un rejet (absence d'une valeur obligatoire, montant maximal dépassé, etc.).</p> <p>Si l'enregistrement de la transaction dans le système est correct, voir l'étape 05; sinon, passer à l'étape 07.</p>
05	Client BP	<p><i>Confirmation de la transaction au client</i></p> <p>L'agent postal confirme l'émission de la transaction au client. Il lui fournit comme preuve d'envoi un reçu, à savoir une copie de la formule d'émission sur laquelle figure le numéro international de transaction, ainsi que le numéro de transaction du client.</p> <p>La transaction avec le client est terminée et la procédure se termine par l'étape 06 et par l'enregistrement de la transaction dans le système.</p>
06	BP	<p><i>Émission d'un mandat</i></p> <p>Le bureau de poste archive une copie de la formule et inscrit la transaction dans son registre comptable.</p> <p>La procédure d'émission menée par le bureau de poste d'origine est terminée.</p>
07	Client BP	<p><i>Notification de rejet au client</i></p> <p>Le bureau de poste informe le client que le mandat ne peut être émis et lui explique pourquoi. Selon la raison, le client peut décider:</p> <ul style="list-style-type: none"> – de remplir une nouvelle formule ou de compléter la formule originale; dans ce cas, l'ensemble de la procédure est à reprendre depuis le début (étape 01); – d'abandonner la transaction; dans ce cas, la procédure se poursuit à l'étape 08.

Étape	Acteurs	Actions
08	Client BP	<i>Abandon de la transaction</i> Le bureau de poste rend au client les fonds collectés à l'étape 03. Dans un bureau de poste informatisé, l'écriture comptable correspondant à l'opération est saisie uniquement après validation de la transaction dans le système. La transaction avec le client est terminée et la procédure se termine par l'étape 09.
09	BP	<i>Non-émission d'un mandat</i> La mention «annulé» est portée sur les trois exemplaires de la formule, qui sont ensuite archivés.

5.2.2 Procédures de paiement

5.2.2.1 Niveau 1 – Bureau de poste non informatisé

Le diagramme ci-après présente la procédure à suivre pour le paiement d'un mandat au niveau d'un bureau de poste/d'une agence postale non informatisé.

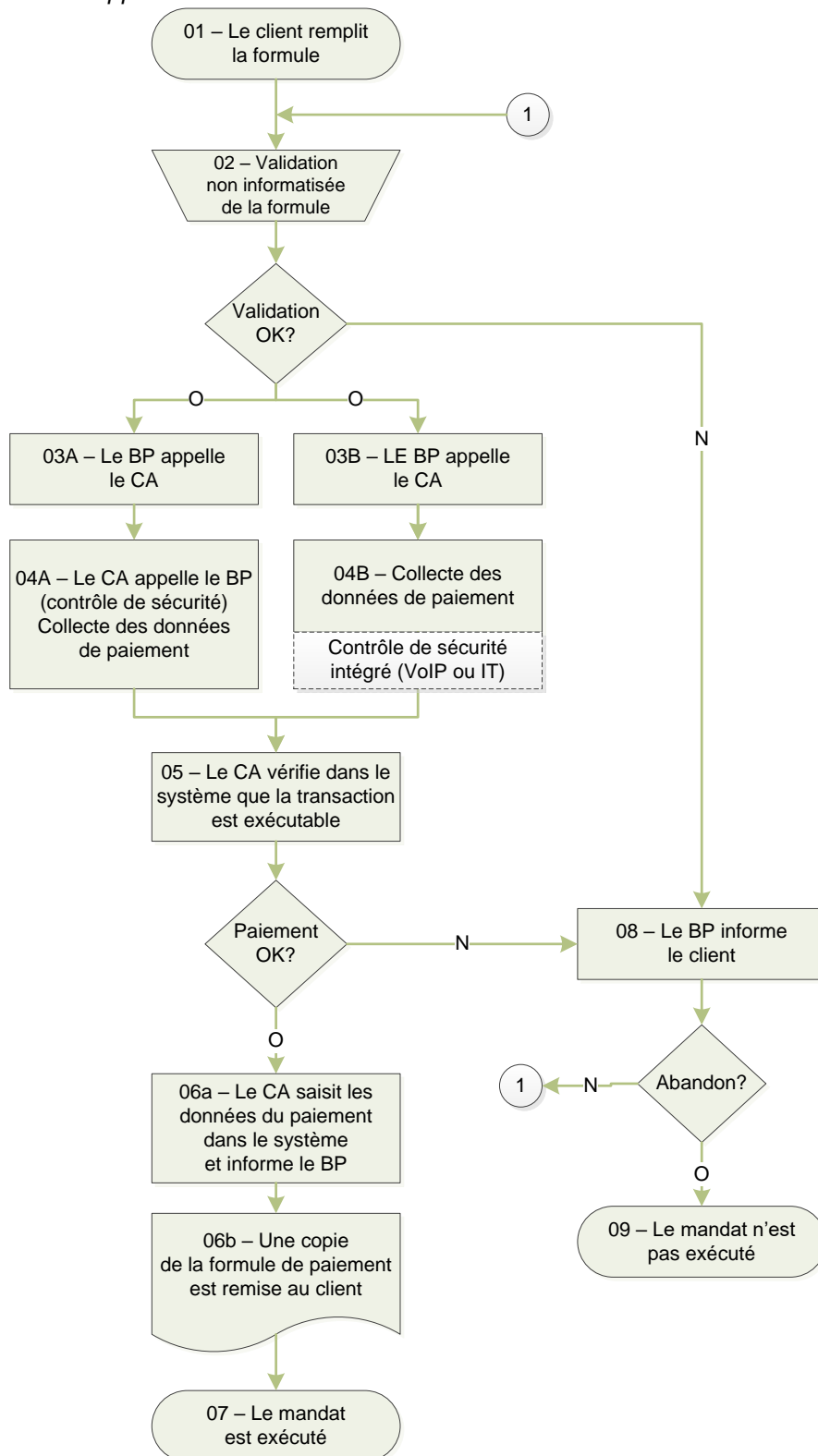
Dans le cas d'une opération de paiement, seul le téléphone est utilisé; on distingue deux catégories de bureaux:

- Téléphone traditionnel (non sécurisé) → Bureau (A).
- Téléphone via Internet (sécurisé) → Bureau (B).

Diagramme

BP – Bureau de poste

CA – Centre d'appels



Description des tâches

<i>Étapes</i>	<i>Type BP</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
01	Tous	Client BP	<p><i>Réception de la formule</i></p> <p>Le client complète en deux exemplaires la formule de paiement comportant le numéro de transaction du client et fournit une pièce d'identité.</p> <p>L'agent récupère la formule.</p>
02	Tous	BP	<p><i>Contrôle manuel de la formule</i></p> <p>L'agent contrôle la formule et s'assure en particulier qu'elle est lisible et correctement remplie (toutes les informations obligatoires sont renseignées).</p>
03	A	BP CA	<p><i>Déclenchement de la procédure d'appel au CA</i></p> <p>Le bureau de poste appelle le CA et signale la demande de paiement.</p> <p>La procédure continue avec l'étape 04A.</p>
	B	BP CA	<p><i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone sur Internet</i></p> <p>Le bureau de poste appelle le centre d'appels. L'appel étant sécurisé (VoIP), la procédure peut passer directement à l'étape 04B.</p>
04	A	CA BP	<p><i>Contre-appel de sécurité suivi de la vérification de l'information</i></p> <p>Le centre d'appels rappelle le bureau de poste payeur. Cette étape permet de vérifier que le paiement a bien été demandé par le bureau de poste.</p> <p>Le centre d'appels collecte par téléphone toutes les données relatives à la recherche du mandat à verser.</p> <p>La procédure continue avec l'étape 05.</p>
	B	CA BP	<p><i>Vérification des données de paiement</i></p> <p>Le centre d'appels collecte par téléphone toutes les données relatives à la recherche du mandat à verser.</p> <p>La procédure continue avec l'étape 05.</p>
05	Tous	CA	<p><i>Vérification de l'ordre de paiement dans le système</i></p> <p>Le centre d'appels vérifie que les données transmises peuvent justifier le remboursement.</p> <p>Si les informations sont correctes et que le mandat est payable, voir l'étape 06; sinon, voir l'étape 08.</p> <p>Le centre d'appels enregistre la transaction dans son registre des opérations journalières.</p>
06	Tous	Client BP	<p><i>Confirmation de la transaction au client</i></p> <p>Le bureau de poste procède au paiement. Il fournit au client une copie de la formule de paiement et lui demande de signer l'exemplaire conservé par le bureau de poste, qui tient lieu de reçu et d'attestation de paiement par le client.</p>
07	Tous		<p><i>Mandat payé</i></p> <p>Le bureau de poste inscrit le paiement dans son registre.</p> <p>Le centre d'appels note sur son registre l'heure de l'appel, le numéro du mandat et le montant.</p>

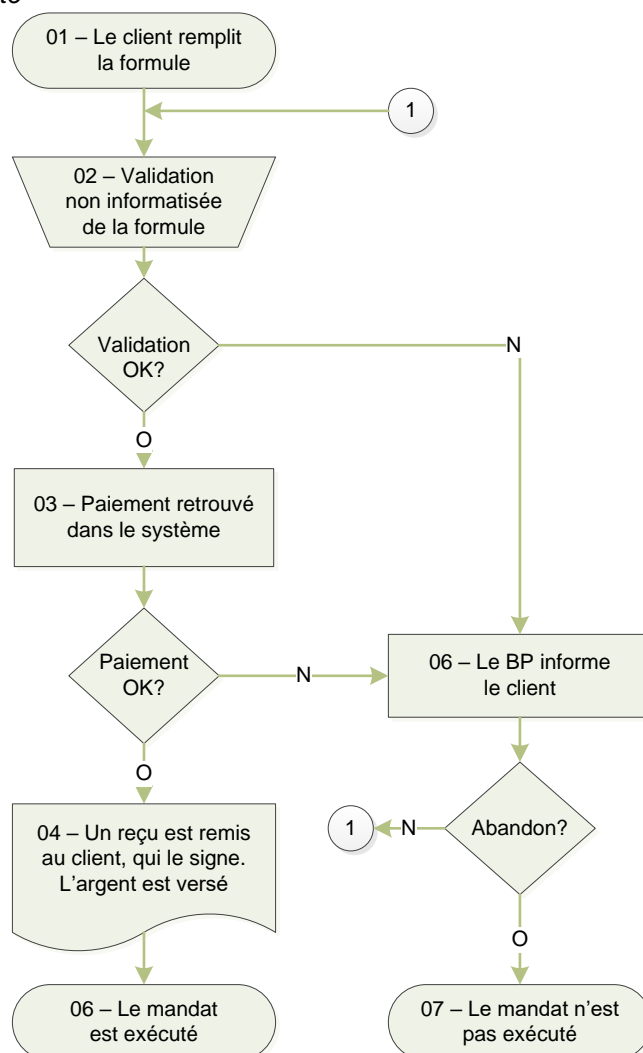
<i>Étapes</i>	<i>Type BP</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
08	Tous	Client BP	<p><i>Notification de rejet au client</i></p> <p>Le bureau de poste informe le client de l'impossibilité de procéder au paiement, et lui explique la raison de ce rejet. Selon la raison, le client peut décider:</p> <ul style="list-style-type: none"> – de remplir une nouvelle formule ou de compléter la formule originale; dans ce cas, l'ensemble de la procédure est à reprendre depuis le début (étape 01); ou – d'abandonner la transaction; dans ce cas, la procédure prend fin avec l'étape 09.
09	Tous	CA	<p><i>Mandat non payé</i></p> <p>Le CA consigne sur son registre la tentative de paiement.</p>

5.2.2.2 Niveau 2 – Bureau de poste informatisé

Le diagramme ci-après présente la procédure à suivre pour le paiement d'un mandat au niveau d'un bureau de poste/d'une agence postale informatisé.

Diagramme

BP – Bureau de poste



Description des tâches

Étape	Acteurs	Actions
01	BP Client	<i>Réception de la formule</i> Le client complète (généralement en deux exemplaires) la formule de paiement comprenant le numéro de transaction du client et fournit une pièce d'identité. L'agent récupère les formules.
02	BP	<i>Contrôle manuel de la formule</i> L'agent contrôle la formule et s'assure en particulier que celle-ci est lisible et correctement remplie (toutes les informations obligatoires sont renseignées).
03	BP	<i>Saisie de la transaction dans le système</i> Le bureau de poste vérifie dans le système que la transaction est payable et contrôle l'identité. Si les informations sont correctes, passer à l'étape 04; sinon, voir l'étape 06.

Étape	Acteurs	Actions
04	BP Client	<p><i>Confirmation de la transaction au client</i></p> <p>Le bureau de poste procède au paiement. Il fournit au bénéficiaire une copie de la formule de demande de paiement et lui demande de signer l'exemplaire qui sera conservé par le bureau de poste.</p> <p>La transaction avec le client est terminée et la procédure se termine par l'étape 05 et avec l'enregistrement de la transaction dans le système.</p>
05	BP	<p><i>Le mandat est payé</i></p> <p>Le bureau de poste archive une copie de la formule et enregistre la transaction dans son registre comptable.</p> <p>La procédure de paiement menée par le bureau de poste d'origine est terminée.</p>
06	BP Client	<p><i>Notification de rejet au client</i></p> <p>Le bureau de poste informe le client de l'impossibilité de procéder au paiement, et lui explique la raison de ce rejet. Selon la raison, le client peut décider:</p> <ul style="list-style-type: none"> – de remplir une nouvelle formule ou de compléter la formule originale; dans ce cas, l'ensemble de la procédure est à reprendre depuis le début (étape 01); – d'abandonner la transaction; dans ce cas, la procédure prend fin avec l'étape 07.
07	BP	<p><i>Le mandat n'est pas payé</i></p>

5.2.3 Demande d'informations

5.2.3.1 Niveau 1 – Bureau de poste non informatisé

Le diagramme ci-après présente la procédure à suivre pour une demande d'informations concernant un mandat au niveau d'un bureau de poste/d'une agence postale non informatisé.

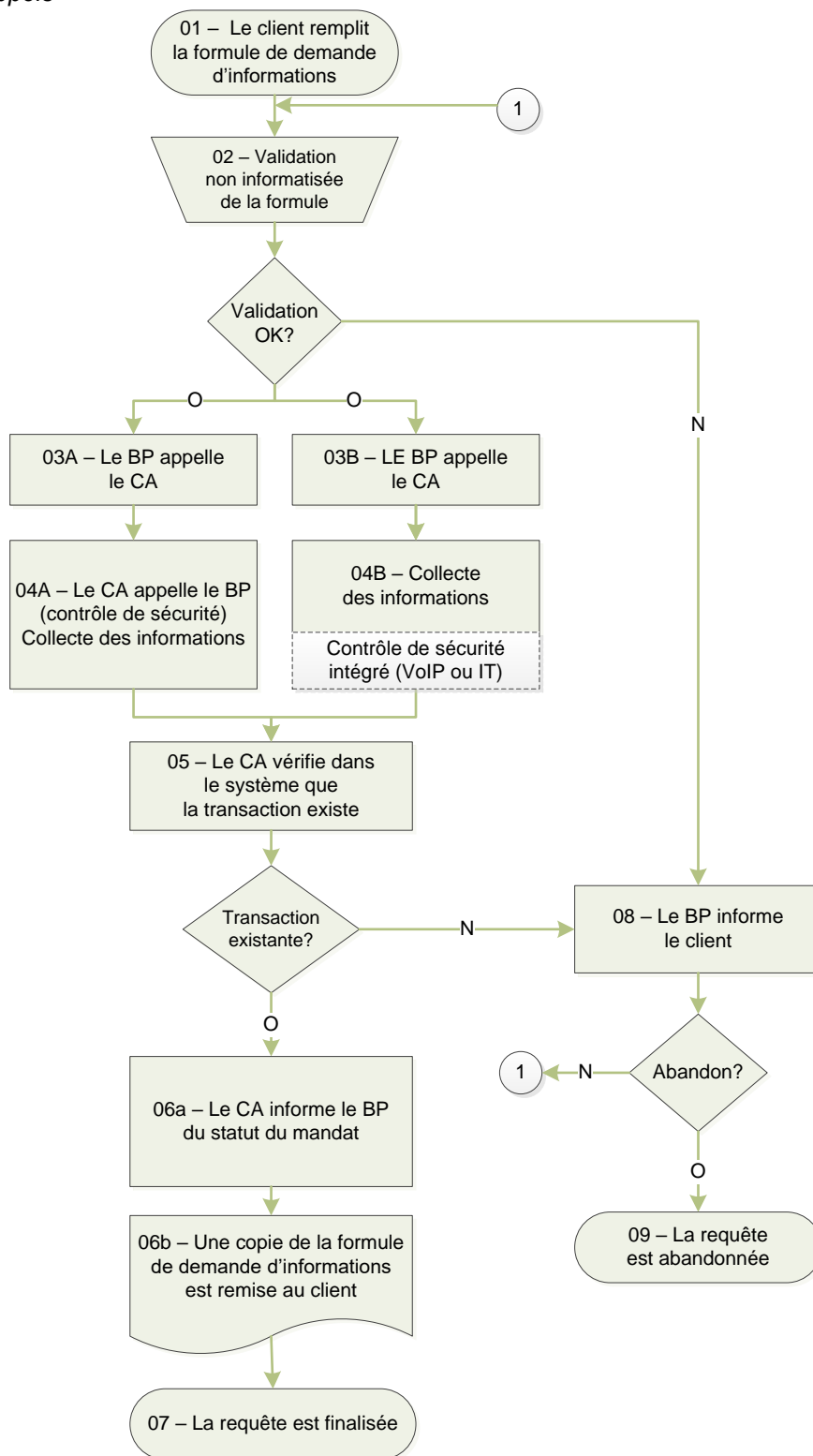
Dans le cas d'une demande d'informations, seul le téléphone est utilisé; on distingue deux catégories de bureaux:

- Téléphone traditionnel (non sécurisé) → Bureau (A).
- Téléphone via Internet (sécurisé) → Bureau (B).

Diagramme

BP – Bureau de poste

CA – Centre d'appels



Description des tâches

<i>Étapes</i>	<i>Type BP</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
01	Tous	Client BP	<p><i>Réception de la formule</i></p> <p>Le client complète la formule de demande d'informations en deux exemplaires et fournit une pièce d'identité ainsi que le reçu du mandat.</p> <p>Si le client ne fournit pas le reçu du mandat, une attention particulière sera portée à la vérification de son identité.</p> <p>L'agent récupère les formules.</p>
02	Tous	BP	<p><i>Contrôle manuel de la formule</i></p> <p>L'agent contrôle la formule et s'assure en particulier que celle-ci est lisible et correctement remplie (toutes les informations obligatoires sont renseignées).</p> <p>La procédure continue avec l'étape 03.</p>
03	A	BP CA	<p><i>Déclenchement de la procédure d'appel au CA</i></p> <p>Le bureau de poste appelle le CA et l'informe de la demande d'informations.</p>
	B	BP CA	<p><i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone sur Internet</i></p> <p>Le bureau de poste appelle le centre d'appels. L'appel étant sécurisé (VoIP), la procédure peut se poursuivre directement à l'étape 04B.</p>
04	A	CA BP	<p><i>Contre-appel de sécurité suivi de la vérification de l'information</i></p> <p>L'opérateur du centre d'appels rappelle le bureau de poste demandeur. Cette étape permet de vérifier que la demande provient bien d'un bureau de poste agréé.</p> <p>Le centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour retrouver le mandat recherché.</p> <p>La procédure continue avec l'étape 05.</p>
	B	CA BP	<p><i>Vérification des données de remboursement</i></p> <p>L'opérateur du centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour retrouver le mandat recherché.</p> <p>La procédure continue avec l'étape 05.</p>
05	A	CA	<p><i>Vérification du mandat dans le système</i></p> <p>L'opérateur du centre d'appels recherche le mandat dans le système.</p> <p>Si le mandat est retrouvé, passer à l'étape 06; sinon, passer à l'étape 08.</p>
	B		
06	Tous	BP Client	<p><i>Informations au client</i></p> <p>Le bureau de poste informe le client du statut du mandat. Si le client souhaite obtenir davantage d'informations, l'agent:</p> <ul style="list-style-type: none"> – informe le client que la demande doit être envoyée au bureau principal et vérifie l'adresse à laquelle la réponse et le motif pourront être transmis; – transfère la demande au centre d'appels afin que des recherches plus poussées soient effectuées. <p>Le bureau de poste fournit au client une copie de la formule de demande d'informations et lui demande de signer l'exemplaire que conservera le bureau de poste.</p>

<i>Étapes</i>	<i>Type BP</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
07	Tous	CA	<i>Demande finalisée</i> Le centre d'appels consigne l'heure de l'appel sur son propre registre.
08	Tous	BP Client	<i>Notification de rejet au client</i> Le bureau de poste informe le client de l'impossibilité de procéder au paiement, et lui explique la raison de ce rejet. Selon la raison, le client peut décider: <ul style="list-style-type: none"> – de remplir une nouvelle formule ou de compléter la formule originale; dans ce cas, l'ensemble de la procédure est à reprendre depuis le début (étape 01); – d'abandonner la transaction; dans ce cas, la procédure prend fin avec l'étape 09.
09	Tous	CA	<i>Renoncement à la demande</i> Le centre d'appels consigne la tentative de demande dans son propre registre.

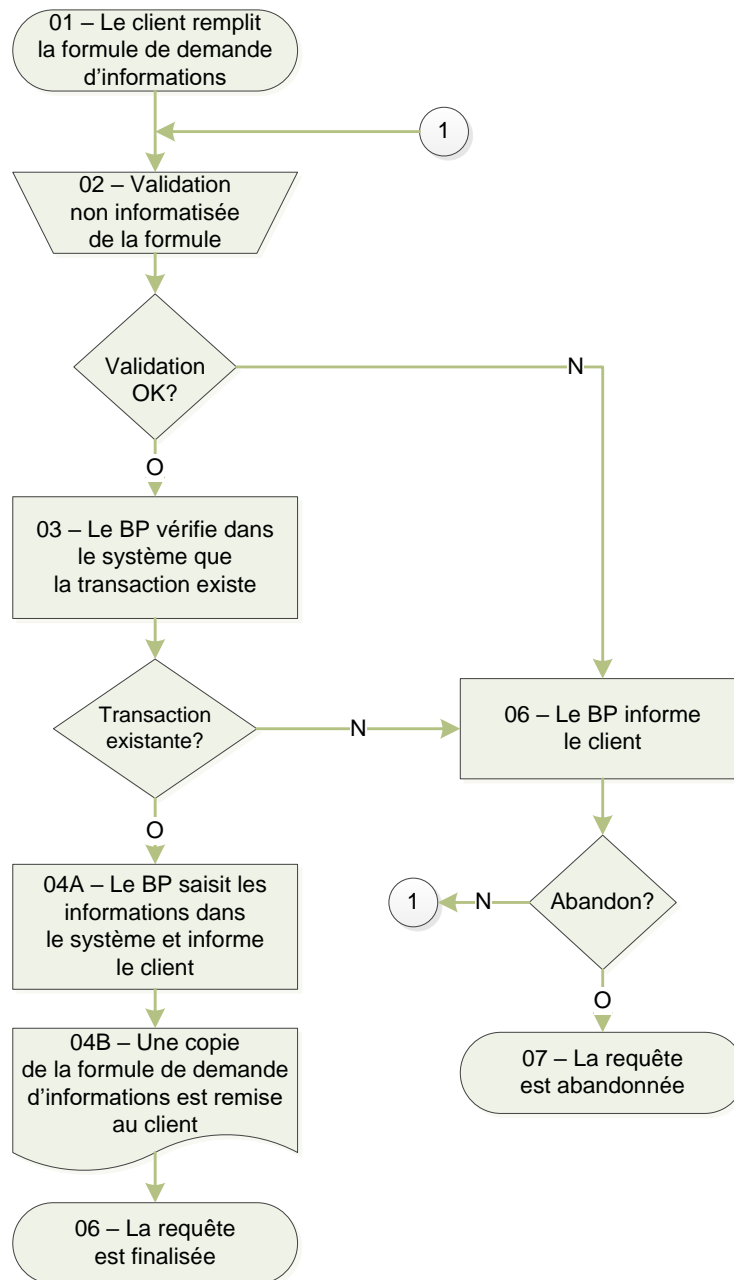
5.2.3.2 Niveau 2 – Bureau de poste informatisé

Procédures pour une demande d'informations concernant un mandat électronique dans un bureau de poste/ une agence postale informatisé

Cette procédure n'est applicable que dans les bureaux de poste agréés pour offrir ce service directement (décision de la direction). Pour les bureaux non agréés, la procédure à suivre est celle décrite sous 5.2.3.1.

Diagramme

BP – Bureau de poste



Description des tâches

Étapes	Acteurs	Actions
01	Client BP	<p><i>Réception de la formule</i></p> <p>Le client complète la formule de demande d'informations en deux exemplaires et fournit une pièce d'identité ainsi que le reçu du mandat.</p> <p>Si le client ne fournit pas le reçu du mandat, une attention particulière sera portée à la vérification de son identité.</p> <p>L'agent récupère les formules.</p>

Étapes	Acteurs	Actions
02	BP	<p><i>Contrôle manuel de la formule</i></p> <p>L'agent contrôle la formule et s'assure en particulier que celle-ci est lisible et correctement remplie (toutes les informations obligatoires sont renseignées).</p> <p>La procédure continue avec l'étape 03.</p>
03	BP	<p><i>Vérification du mandat dans le système</i></p> <p>L'agent du bureau de poste recherche le mandat dans le système.</p> <p>Si le mandat est retrouvé, passer à l'étape 04; sinon, passer à l'étape 06.</p>
04	BP Client	<p><i>Informations au client</i></p> <p>Le bureau de poste informe le client du statut du mandat.</p> <p>Si le client souhaite obtenir davantage d'informations, l'agent:</p> <ul style="list-style-type: none"> – informe le client que la demande doit être envoyée au bureau principal et vérifie l'adresse à laquelle la réponse et le motif pourront être transmis, ainsi que le motif; – transfère la demande au centre d'appels afin que des recherches plus poussées soient effectuées.
05	CA	<p><i>Demande finalisée</i></p> <p>Le bureau de poste fournit au client une copie de la formule de demande d'informations et lui demande de signer l'exemplaire qui sera conservé par le bureau de poste.</p>
06	BP Client	<p><i>Notification de rejet au client</i></p> <p>Le bureau de poste informe le client de l'impossibilité de procéder au paiement, et lui explique la raison de ce rejet. Selon la raison, le client peut décider:</p> <ul style="list-style-type: none"> – de remplir une nouvelle formule ou de compléter la formule originale; dans ce cas, l'ensemble de la procédure est à reprendre depuis le début (étape 01); – d'abandonner la transaction; dans ce cas, la procédure prend fin avec l'étape 07.
07	BP	<p><i>Renoncement à la demande</i></p> <p>L'agent du bureau de poste indique sur la formule de demande d'informations que celle-ci est abandonnée avant de l'archiver.</p>

5.2.4 Remboursement

5.2.4.1 Niveau 1 – Bureau de poste non informatisé

Le diagramme présente la procédure à suivre pour le remboursement d'un mandat au niveau d'un bureau de poste/d'une agence postale non informatisé.

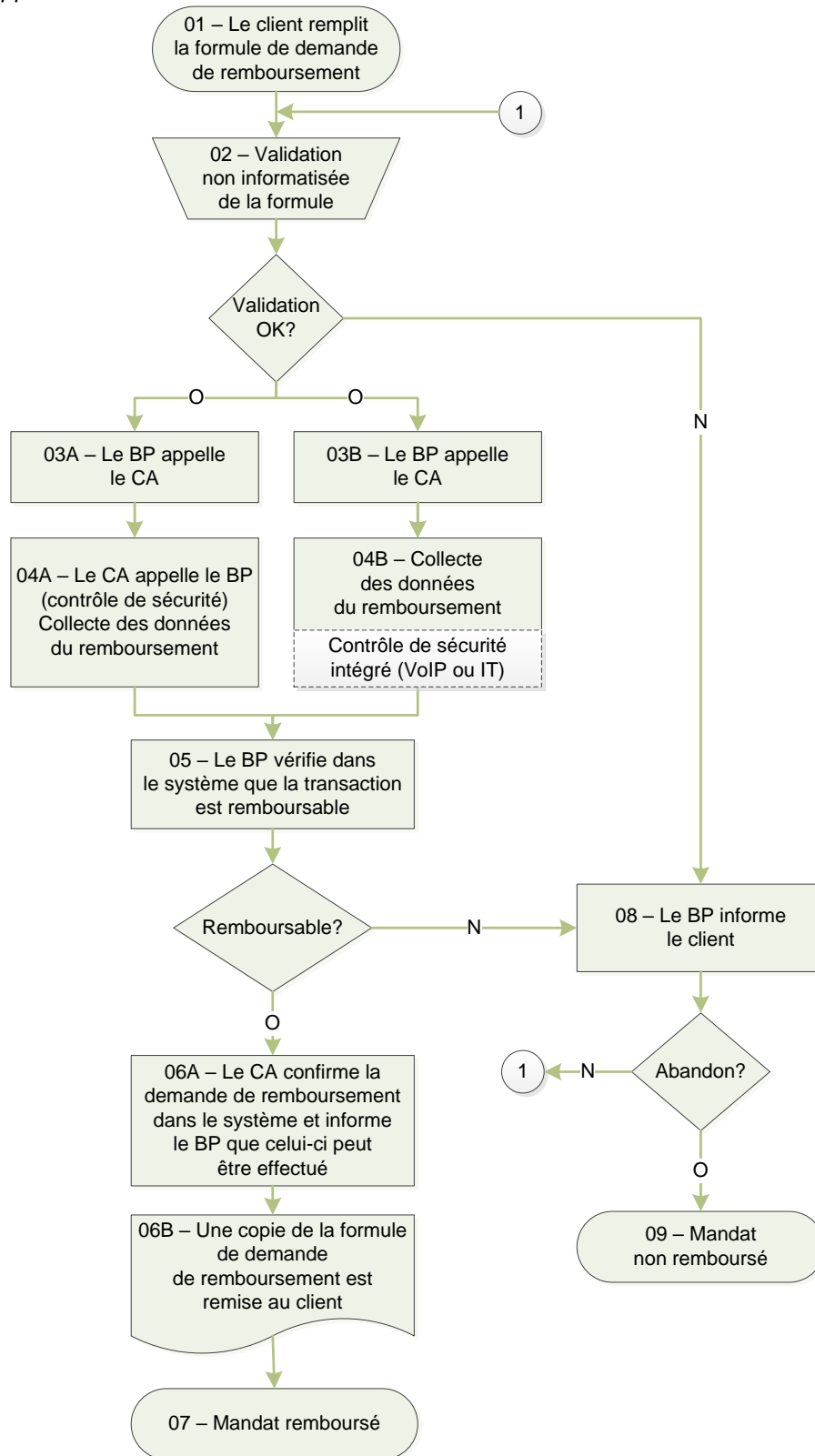
Dans le cas d'une opération de remboursement, seul le téléphone est utilisé; on distingue deux catégories de bureaux:

- Téléphone traditionnel (non sécurisé) → Bureau (A).
- Téléphone via Internet (sécurisé) → Bureau (B).

Diagramme

BP – Bureau de poste

CA – Centre d'appels



Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
01	Tous	Client BP	<p><i>Réception de la formule</i></p> <p>Le client complète la formule de demande de remboursement en deux exemplaires et fournit une pièce d'identité, ainsi qu'un des documents suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Notification de remboursement. – Formule de demande d'annulation du mandat. – Reçu du mandat. <p>Si le client ne fournit pas l'un de ces documents, une attention particulière sera portée à son identité.</p> <p>L'agent recueille les formules.</p>
02	Tous	BP	<p><i>Contrôle manuel de la formule</i></p> <p>L'agent contrôle la formule et s'assure en particulier que celle-ci est lisible et correctement remplie (toutes les informations obligatoires sont renseignées).</p> <p>La procédure continue avec l'étape 03.</p>
03	A	BP CA	<p><i>Déclenchement de la procédure d'appel au CA</i></p> <p>Le bureau de poste appelle le CA et l'informe de la demande de remboursement.</p>
	B	BP CA	<p><i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone sur Internet</i></p> <p>Le bureau de poste appelle le centre d'appels. L'appel étant sécurisé (VoIP), la procédure peut se poursuivre directement à l'étape 04B.</p>
04	A	CA BP	<p><i>Contre-appel de sécurité suivi de la vérification de l'information</i></p> <p>Le centre d'appels rappelle le bureau de poste demandeur. Cette étape permet de vérifier que le remboursement a bien été demandé par le bureau de poste.</p> <p>Le centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour trouver le mandat à rembourser.</p> <p>La procédure continue avec l'étape 05.</p>
	B	CA BP	<p><i>Vérification des données de remboursement</i></p> <p>Le centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour trouver le mandat à rembourser.</p> <p>La procédure continue avec l'étape 05.</p>
05	A	CA	<p><i>Vérification de l'ordre de remboursement dans le système</i></p> <p>Le centre d'appels vérifie que les données transmises peuvent justifier le remboursement.</p>
	B		<p>Si les informations sont correctes et que le mandat est remboursable, voir l'étape 06; sinon, voir l'étape 08.</p>
06	Tous	BP Client	<p><i>Confirmation de la transaction au client</i></p> <p>Le bureau de poste procède au remboursement du montant déposé. Il fournit au client une copie de la formule de remboursement et lui demande de signer l'exemplaire qui sera conservé par le bureau de poste.</p>

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
07	Tous		<p><i>Le montant du mandat est remboursé</i></p> <p>Le bureau de poste consigne cette action sur son registre comptable.</p> <p>Le centre d'appels note sur son registre l'heure de l'appel, le numéro du mandat et le montant.</p>
08	Tous	BP Client	<p><i>Notification de rejet au client</i></p> <p>Le bureau de poste informe le client de l'impossibilité de procéder au remboursement, et lui explique la raison de ce rejet. Selon la raison, le client peut décider:</p> <ul style="list-style-type: none"> – de remplir une nouvelle formule ou de compléter la formule originale; dans ce cas, l'ensemble de la procédure est à reprendre depuis le début (étape 01); – si la raison n'est pas acceptable, le bureau de poste peut demander au CA de contacter l'opérateur désigné partenaire afin d'obtenir le remboursement de la transaction et donner la réponse au client plus tard; le client devra alors fournir ses coordonnées pour l'envoi de la réponse; – d'abandonner la transaction; dans ce cas, la procédure prend fin avec l'étape 09.
09	Tous	CA	<p><i>Le montant du mandat n'est pas remboursé</i></p> <p>Le centre d'appels note la tentative de remboursement dans son propre registre.</p>

5.2.4.2 Niveau 2 – Bureau de poste informatisé

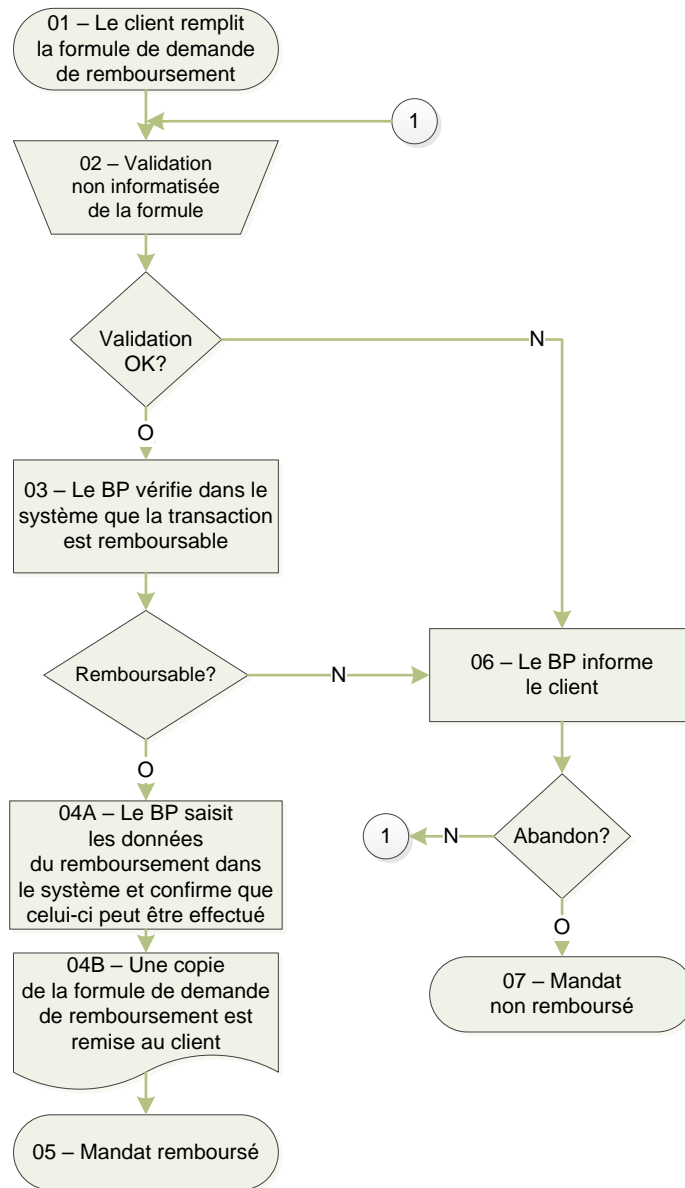
Procédures pour le remboursement de mandats électroniques dans un bureau de poste/une agence postale informatisé

Cette procédure n'est applicable que dans les bureaux de poste agréés pour offrir ce service directement (décision de la direction). Pour les bureaux non agréés, la procédure à suivre est celle décrite sous 5.2.4.1.

Diagramme

BP – Bureau de poste

CA – Centre d'appels



Description des tâches

Étapes	Acteurs	Actions
01	Client BP	<p><i>Réception de la formule</i></p> <p>Le client complète la formule de demande de remboursement en deux exemplaires et fournit une pièce d'identité, ainsi qu'un des documents suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notification de remboursement. - Formule de demande d'annulation du mandat. - Reçu du mandat. <p>Si le client ne fournit pas l'un de ces documents, une attention particulière sera portée à son identité.</p> <p>L'agent recueille les formules.</p>

Étapes	Acteurs	Actions
02	BP	<p><i>Contrôle manuel de la formule</i></p> <p>L'agent contrôle la formule et s'assure en particulier que celle-ci est lisible et correctement remplie (toutes les informations obligatoires sont renseignées).</p> <p>La procédure continue avec l'étape 03.</p>
03	BP	<p><i>Saisie directe de la transaction dans le système</i></p> <p>Le bureau de poste vérifie que la transaction est remboursable dans le système et que l'identité est correcte.</p> <p>Si les informations sont correctes, passer à l'étape 04; sinon, voir l'étape 06.</p>
04	Client BP	<p><i>Confirmation de la transaction au client</i></p> <p>Le bureau de poste procède au remboursement du montant déposé. Il fournit au client une copie de la formule de remboursement et lui demande de signer l'exemplaire qu'il conservera.</p>
05	BP	<p><i>Le montant du mandat est remboursé</i></p> <p>Le bureau de poste archive une copie de la formule et enregistre la transaction dans son registre comptable.</p> <p>La procédure de remboursement exécutée par le bureau de poste d'origine est terminée.</p>
06	Client BP	<p><i>Notification de rejet au client</i></p> <p>Le bureau de poste informe le client de l'impossibilité de procéder au remboursement, et lui explique la raison de ce rejet. Selon la raison, le client peut décider:</p> <ul style="list-style-type: none"> – de remplir une nouvelle formule ou de compléter la formule originale; dans ce cas, l'ensemble de la procédure est à reprendre depuis le début (étape 01); – si la raison n'est pas acceptable, l'agent du bureau de poste peut demander au CA de contacter l'opérateur désigné partenaire afin d'obtenir le remboursement de la transaction et donner la réponse au client plus tard; le client devra alors fournir ses coordonnées pour l'envoi de la réponse; – d'abandonner la transaction; dans ce cas, la procédure prend fin avec l'étape 07.
07	BP	<p><i>Le montant du mandat n'est pas remboursé</i></p>

5.2.5 Opposition au paiement

Procédures pour l'émission et le suivi d'une demande d'opposition

5.2.5.1 Niveau 1 – Bureau de poste non informatisé

Le diagramme ci-après présente la procédure à suivre pour faire opposition au paiement d'un mandat au niveau d'un bureau de poste/d'une agence postale non informatisé.

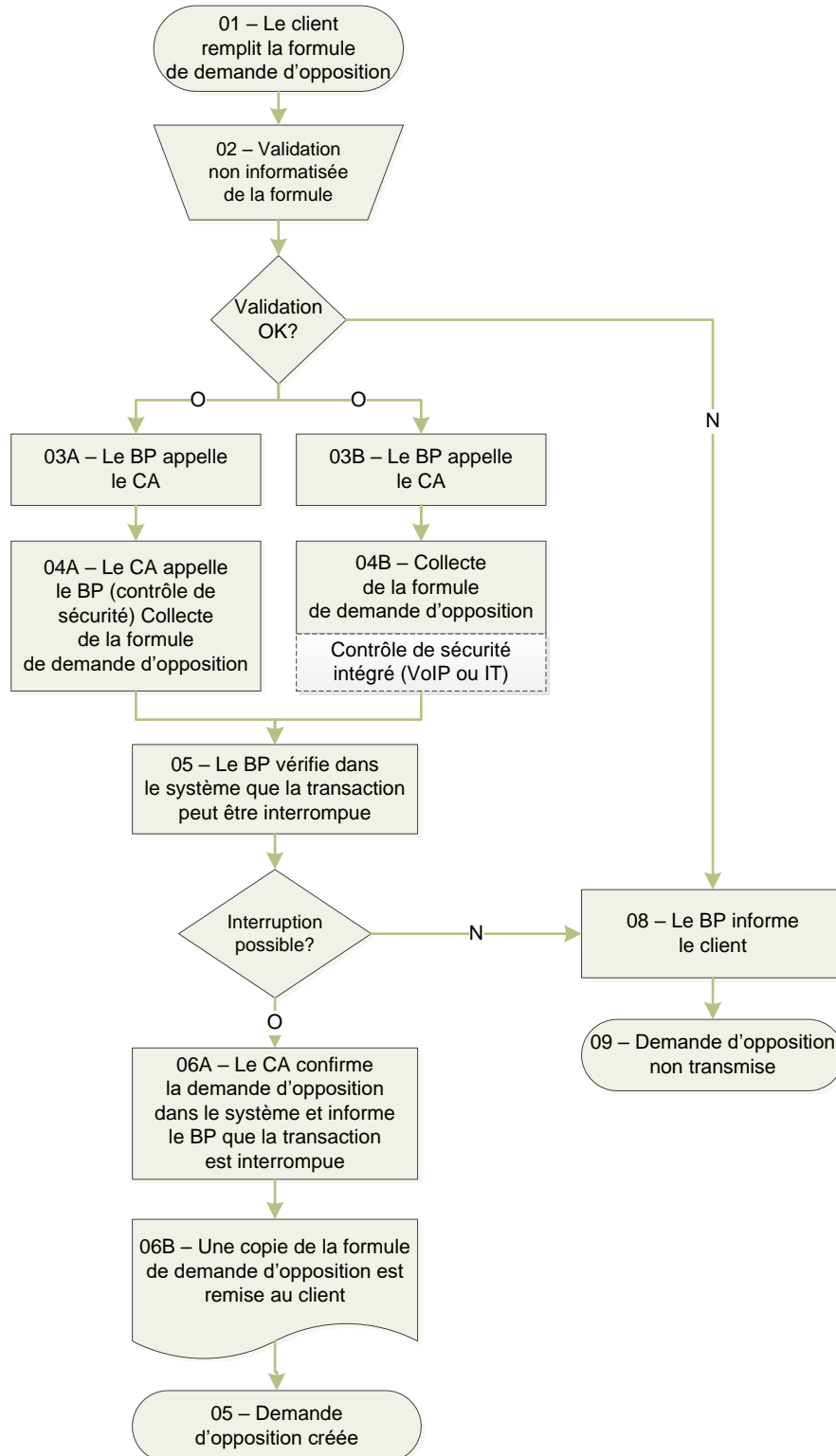
Dans le cas d'une opposition à un paiement, seul le téléphone est utilisé; on distingue deux catégories de bureaux:

- Téléphone traditionnel (non sécurisé) → Bureau (A).
- Téléphone via Internet (sécurisé) → Bureau (B).

Diagramme

BP – Bureau de poste

CA – Centre d'appels



Description des tâches

<i>Étapes</i>	<i>Type BP</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
01	Tous	BP Client	<i>Réception de la formule</i> Le client complète la formule de demande d'opposition en deux exemplaires et fournit une pièce d'identité ainsi que le reçu du mandat. L'agent récupère les formules.
02	Tous	BP	<i>Contrôle manuel de la formule</i> L'agent contrôle la formule et s'assure en particulier que celle-ci est lisible et correctement remplie (toutes les informations obligatoires sont renseignées).
03	A	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure d'appel au CA</i> Le bureau de poste appelle le CA et l'informe de la demande d'opposition. La procédure continue avec l'étape 04A.
	B	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone sur Internet</i> Le bureau de poste appelle le centre d'appels. L'appel étant sécurisé (VoIP), la procédure peut se poursuivre directement à l'étape 04B.
04	A	CA BP	<i>Contre-appel de sécurité suivi de la vérification de l'information</i> Le centre d'appels rappelle le bureau de poste demandeur. Cette étape permet de vérifier que l'action a bien été demandée par le bureau de poste. Suite à l'appel téléphonique, les informations sont vérifiées. Le centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires à la recherche du mandat faisant l'objet de l'opposition. La procédure continue avec l'étape 05.
	B	CA BP	<i>Vérification des données (voir note)</i> Le centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires à la recherche du mandat faisant l'objet de l'opposition. La procédure continue avec l'étape 05.
05	Tous	CA	<i>Vérification de l'ordre de demande d'opposition dans le système</i> Le centre d'appels vérifie que les données transmises peuvent justifier l'opposition en se connectant au système. Si les informations sont correctes et que le mandat peut être mis en opposition, voir l'étape 06; sinon, voir l'étape 08.
06	Tous	BP CA Client	<i>Confirmation de la transmission de la demande d'opposition du client</i> Le CA enregistre la demande d'opposition dans le système et en informe le bureau de poste. Le bureau de poste confirme l'acceptation de la demande d'opposition au client et lui donne une copie de la formule de demande d'opposition.
07	Tous		<i>Demande d'opposition finalisée</i> La formule est envoyée au centre d'appels ou au centre des services de paiement pour y être vérifiée.

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
08	Tous	BP Client	<i>Notification de rejet au client</i> Le bureau de poste informe le client que la demande d'opposition ne peut aboutir et lui en donne la raison : par exemple, le mandat a déjà été payé. Si la raison n'est pas acceptable, le bureau de poste peut demander au centre des services de paiement de contacter l'opérateur désigné partenaire afin d'arrêter la transaction, et répondre au client plus tard; le client devra alors fournir ses coordonnées pour l'envoi de la réponse.
09	Tous	CA	<i>Non-transmission de la demande d'opposition</i> Le centre d'appels consigne la tentative de demande dans son propre registre.

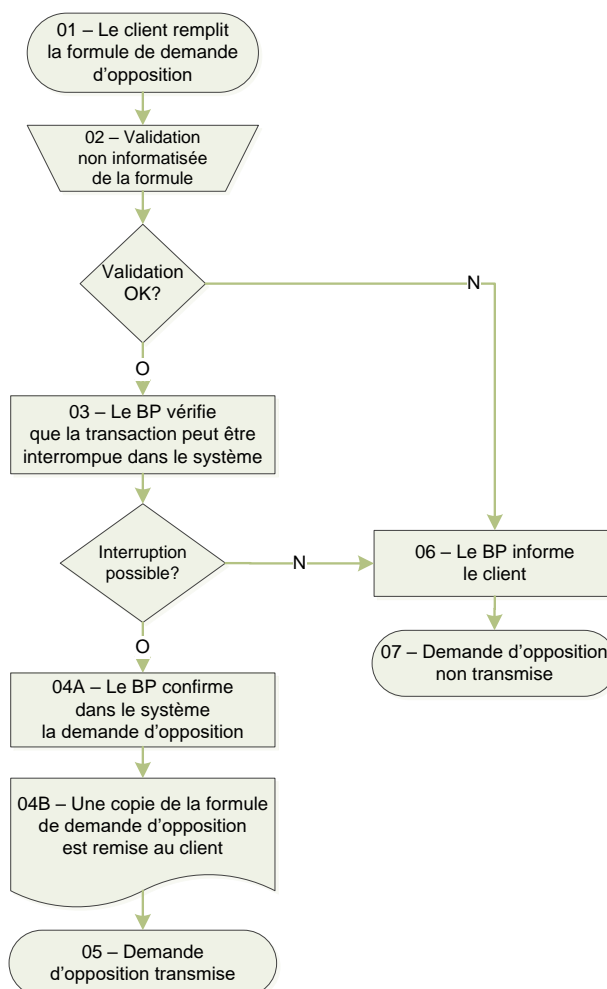
5.2.5.2 Niveau 2 – Bureau de poste informatisé

Procédure pour l'émission d'une demande d'opposition dans un bureau de poste/une agence postale informatisé

Cette procédure n'est applicable que dans les bureaux de poste agréés pour offrir ce service directement (décision de la direction). Pour les bureaux non agréés, la procédure à suivre est celle décrite sous 5.2.5.1.

Diagramme

BP – Bureau de poste



Description des tâches

<i>Étapes</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
01	Client BP	<p><i>Réception de la formule</i></p> <p>Le client complète la formule de demande d'opposition en deux exemplaires et fournit une pièce d'identité ainsi que le reçu du mandat.</p> <p>L'agent récupère les formules.</p>
02	BP	<p><i>Contrôle manuel de la formule</i></p> <p>L'agent contrôle la formule et s'assure en particulier que celle-ci est lisible et correctement remplie (toutes les informations obligatoires sont renseignées).</p>
03	BP	<p><i>Saisie directe de la transaction dans le système</i></p> <p>L'agent vérifie s'il peut être fait opposition à la transaction en se connectant au système.</p> <p>Si les informations sont correctes et qu'il peut être fait opposition au mandat, voir l'étape 04; sinon, voir l'étape 06.</p>
04	Client BP	<p><i>Confirmation de la transmission de la demande d'opposition du client</i></p> <p>Le bureau de poste confirme la transmission de la demande d'opposition du client. Il fournit à ce dernier une copie de la formule de demande d'opposition et lui fait signer l'exemplaire qui sera conservé par le bureau de poste.</p>
05	BP	<p><i>Transmission de la demande d'opposition</i></p> <p>Le bureau de poste archive une copie de la formule et enregistre la transaction dans son registre comptable.</p> <p>La procédure de paiement menée par le bureau de poste d'origine est terminée.</p>
06	Client BP	<p><i>Notification de rejet au client</i></p> <p>L'agent informe le client que la demande d'opposition ne peut aboutir car le mandat a été payé.</p> <p>Si la raison n'est pas acceptable, le bureau de poste peut demander au centre des services de paiement de contacter l'opérateur désigné partenaire afin d'arrêter la transaction, puis répondre au client plus tard; le client devra alors fournir ses coordonnées pour l'envoi de la réponse.</p>
07	BP	<p><i>Non-transmission de la demande d'opposition</i></p> <p>Le bureau de poste consigne sur son registre la tentative de demande d'opposition.</p>

5.2.6 Fermeture journalière du guichet

À la fin de la journée, ou à la clôture du guichet, l'agent doit fermer son poste:

- en effectuant le rapprochement de toutes les transactions correspondant à des services postaux de paiement réalisées dans la journée, sur la base des reçus signés par les clients, avec les lignes saisies dans le registre journalier du guichet, en séparant bien la somme correspondant au montant du mandat de celle correspondant au paiement du service;
- en effectuant le rapprochement des flux d'argent enregistrés, qu'il s'agisse de sommes versées en espèces ou par d'autres moyens de paiement acceptés (virements, carte, etc.) avec les soldes correspondants (espèces, virements, carte, etc.);
- en rendant compte auprès du back office des transactions réalisées, des montants perçus ou réglés et de toute difficulté rencontrée lors de la clôture des écritures comptables.

Si un écart est constaté, les sommes doivent être analysées et corrigées, notamment les erreurs de saisie du montant des transactions, si possible localement.

En ce qui concerne les écarts qui ne peuvent être corrigés localement, par exemple les écarts entre le montant collecté et le montant de la transaction ou du prix du service, le back office doit être immédiatement informé. Le back office contacte ensuite le middle office pour que des mesures correctives soient effectuées.

Le rapport journalier et les liquidités restantes, de même que les documents des transactions et les reçus, doivent être remis au back office pour la fermeture du bureau de poste.

5.2.6.1 Niveau 1 – Bureau de poste non informatisé

Dans les bureaux de poste non informatisés, l'enregistrement de chaque transaction se fait sur une fiche des opérations (qui fait apparaître séparément le montant des transactions et la somme reçue en paiement des services). Cette fiche est utilisée pour le rapprochement entre l'activité et les flux d'argent, comme expliqué plus haut.

Tous les documents et les reçus correspondant aux transactions postales de paiement doivent être joints au rapport journalier et fournis au back office.

5.2.6.2 Niveau 2 – Bureau de poste informatisé

Dans les bureaux de poste informatisés, l'agent doit, comme expliqué ci-dessus, vérifier chaque transaction effectuée sur le registre journalier de son logiciel de front office.

Après avoir vérifié l'activité journalière du guichet, l'agent confirme dans le système le rapport journalier afin que celui-ci soit validé par le back office, et fournit au back office tous les documents et reçus correspondant aux transactions postales de paiement effectuées.

5.3 Procédures du back office

Le back office gère toutes les activités du bureau de poste qui ne sont pas directement liées à la clientèle, telles que le rapprochement quotidien, l'envoi des rapports de transaction et d'activités au middle office et la gestion des archives du bureau de poste. C'est également le premier point de contact pour le traitement des demandes et des réclamations de la clientèle ou du centre de paiement du middle office.

Le back office peut se trouver dans les locaux du bureau de poste (dans le cas de bureaux de poste à part entière tenant leur propre comptabilité) ou dans le bureau de poste principal (dans le cas de bureaux auxiliaires).

5.3.1 Comptabilité des activités

À la fin de la journée, le back office collecte l'ensemble des rapports journaliers du guichet et les valide.

Le back office doit ensuite:

- effectuer le rapprochement entre toutes les transactions postales de paiement et les lignes saisies dans le registre journalier, en séparant bien les montants des transactions et les sommes reçues en paiement des services;
- en effectuant le rapprochement entre les flux d'argent enregistrés, qu'il s'agisse de sommes versées en espèces ou par d'autres moyens de paiement acceptés (virements, carte, etc.) et les soldes correspondants (espèces, virements, carte, etc.).

Si un écart est constaté, les sommes doivent être analysées et corrigées, notamment les erreurs de saisie du montant des transactions, si possible localement.

En ce qui concerne les écarts qui ne peuvent être corrigés localement, par exemple les écarts entre le montant collecté et le montant de la transaction ou du prix du service, le middle office doit être immédiatement informé.

Le rapport journalier du bureau de poste et les documents et reçus correspondants doivent être archivés. L'archivage doit se faire au niveau central, par exemple par le middle office ou au niveau de chaque bureau de poste, selon la politique de l'opérateur désigné en matière d'archivage des documents de transaction.

5.3.1.1 Niveau 1 – Bureau de poste non informatisé

Dans les bureaux de poste non informatisés, l'enregistrement de chaque transaction se fait sur le registre comptable journalier (ou figurent séparément le montant de la transaction et la somme reçue en paiement du service). Ce registre est utilisé pour le rapprochement entre l'activité et les flux d'argent, comme expliqué plus haut.

Une copie du rapport d'activités journalier du bureau de poste est envoyée au middle office, accompagnée des pièces justificatives afférentes.

5.3.1.2 Niveau 2 – Bureau de poste informatisé

Dans les bureaux de poste informatisés, le responsable du back office est chargé, à la fin de la journée, de vérifier sur son logiciel le registre de toutes les transactions effectuées et de confirmer/valider l'exactitude des données avant de les transférer au middle office et à la comptabilité.

Après avoir vérifié les activités journalières du back office, le responsable imprime le rapport journalier du bureau de poste à des fins d'archivage avec tous les documents et reçus correspondants aux transactions postales de paiement.

Une copie du rapport d'activités journalier du bureau de poste est envoyée au middle office, accompagnée des pièces justificatives afférentes.

5.3.2 Gestion de la trésorerie

5.3.2.1 Procédures de fin de journée

À la fin de la journée, le niveau du fond de caisse du bureau de poste doit être communiqué au centre de paiement du middle office.

En fonction des consignes de l'opérateur désigné concernant le montant maximal en espèces devant être conservé au bureau de poste, l'excédent d'espèces est crédité sur le compte bancaire du bureau de poste ouvert dans la banque la plus proche ou confié à une société de transport de fonds.

Le montant restant au bureau de poste doit être conservé dans un coffre-fort.

Si, à la fin de la journée, le fond de caisse est inférieur au montant maximal défini, il doit être reconstitué par un apport d'espèces.

5.3.2.2 Prévisions de trésorerie

À la fin de la journée, le back office est également chargé d'informer le centre de paiement du middle office des besoins de trésorerie pour assurer les services postaux de paiement du jour suivant. Ces besoins peuvent être estimés sur la base des statistiques des mois passés (p. ex. jours de versement des pensions de retraite, etc.).

5.4 *Formation du personnel*

Chaque membre du personnel d'un bureau de poste doit être formé aux services postaux de paiement.

Les procédures opérationnelles doivent être communiquées à l'ensemble du personnel.

Comme il n'est pas toujours possible de mobiliser l'ensemble du personnel d'un bureau de poste pour une formation, au moins un membre de l'équipe doit être formé. Cette personne sera ensuite chargée de former ses collègues à l'aide des supports de formation qui lui auront été donnés.

En fonction de l'activité et des difficultés rencontrées par le personnel, le responsable du bureau de poste doit proposer aux membres de son personnel de suivre une formation dès que le besoin s'en fait sentir.

Un plan de formation annuel doit être défini pour chaque objectif, en coordination avec le middle office, afin de couvrir tous les services proposés à la clientèle et tous les agents et cadres prenant part à la vente de produits et de services. Il doit être associé à un suivi et à une évaluation des cycles de formation pour chacun des objectifs.

5.5 *Procédures de sauvegarde (d'urgence)*

Comme expliqué plus haut, un plan d'urgence doit être élaboré et documenté. En cas de difficulté (panne d'électricité, panne du système informatique), un bureau de poste doit savoir à qui s'adresser.

Face à une telle situation, le bureau de poste doit mettre en pratique le plan d'urgence jusqu'à ce qu'une solution satisfaisante soit trouvée.

Lorsqu'un bureau de poste informatisé qui rencontre un problème informatique, les transactions doivent pouvoir être réalisées en passant par le centre d'appels du middle office, comme le font les bureaux de poste non informatisés. Ces mesures doivent être décidées par la direction au moment de valider le plan d'urgence.

5.6 *Archives*

L'archivage des transactions peut être réalisé au niveau des bureaux de poste ou au niveau du middle office pour tous les bureaux de poste. Ce choix dépend de la structure déterminée par l'organisation pour l'ensemble de ses archives.

S'il en est décidé ainsi, le back office des bureaux de poste (pour les bureaux de niveau 1) doit conserver une archive de toutes les transactions réalisées par ses soins et, le cas échéant, par ses bureaux auxiliaires.

Les archives doivent être conservées dans des conditions d'hygiène suffisantes et dans un environnement adapté et sécurisé. Les archives conservées dans de mauvaises conditions et difficiles d'accès sont une source de perte de temps et d'énergie et n'apportent aucune valeur ajoutée à l'organisation.

La méthodologie, les règles et les procédures d'archivage doivent répondre:

- aux obligations légales à respecter, telles que les obligations de durée de conservation des documents (cycle de gestion des documents) imposées par les régulateurs concernés (ministère des finances, banque centrale, etc.);
- à toute autre pratique ou tout autre règlement interne déjà en place pour les autres produits et services;
- aux exigences en matière de conditions matérielles, de critères d'accès et de responsabilité.

En outre, les activités d'archivage doivent être clairement communiquées à tout le personnel concerné au sein de l'organisation.

6. Middle office

Dans le contexte du présent guide, le middle office offre une assistance de première ligne aux bureaux de poste pour le traitement et le suivi des services postaux de paiement. C'est aussi le point de contact pour les demandes et réclamations émanant des opérateurs désignés partenaires.

Le middle office recouvre:

- le centre d'appels;
- le centre des services de paiement.

6.1 Installations du middle office

L'agencement des locaux du middle office est important, car celui-ci traite des informations opérationnelles et financières sensibles dans le cadre de ses fonctions de centre d'appels pour les bureaux de poste non informatisés et, le cas échéant, de solution de secours/d'urgence pour les bureaux de poste informatisés, et s'occupe du rapprochement des transactions du bureau de poste, du traitement des demandes et des réclamations ainsi que de la gestion, de l'ouverture et de la mise à l'essai de nouveaux couloirs. Si nécessaire, il peut aussi jouer le rôle de service de support technique pour les bureaux de poste; des conditions spéciales adaptées aux clients doivent alors être mises en place.

De préférence, le middle office doit être situé dans un bureau principal (siège des services financiers postaux), à proximité de l'unité opérationnelle chargée des services postaux de paiement, et son accès doit être limité au personnel autorisé.

Si possible, le centre d'appels et le centre des services de paiement doivent être séparés l'un de l'autre, car leurs activités sont différentes. Il est particulièrement important d'isoler le centre d'appels, étant donné que ses activités sont bruyantes du fait des échanges téléphoniques avec les bureaux de poste (service de support technique) et les clients.

Toutefois, l'interopérabilité entre les opérateurs des centres d'appels et les opérateurs des centres des services de paiement doit être assurée. Les opérateurs doivent ainsi être regroupés dans un même espace de bureaux au niveau du middle office afin qu'ils puissent communiquer sans obstacle.

Les espaces dédiés au centre d'appels et au centre des services de paiement doivent être suffisamment vastes pour recevoir tous les opérateurs (et, si possible, pour permettre l'ajout d'un poste supplémentaire en cas de besoin) et les postes de travail doivent être regroupés pour assurer l'interopérabilité.

Tous les postes de travail du middle office doivent:

- offrir un espace suffisant pour que l'opérateur puisse remplir des formules et consulter des documents;
- être équipé d'un téléphone et d'un ordinateur;
- se situer à proximité d'un télécopieur et d'une imprimante;
- se situer à proximité des archives pour y stocker les documents transactionnels;
- être climatisé ou chauffé, dans les pays où les conditions climatiques l'exigent.

Le middle office doit disposer d'informations complètes sur les services postaux de paiement proposés:

- services postaux de paiement (urgent, normal, etc.);
- grille tarifaire pour chacun des services postaux de paiement proposés;
- taux de change mis à jour quotidiennement, au moins pour les principales devises (à communiquer aux bureaux de poste si nécessaire);
- formules;
- supports commerciaux et promotionnels concernant les services postaux de paiement.

Les locaux du middle office doivent toujours être propres et bien organisés, et leur infrastructure en bon état; les documents et supports promotionnels doivent toujours être conservés dans un espace réservé à cet effet.

Chaque poste de travail du middle office doit être équipé du matériel nécessaire (PC et téléphone) et être suffisamment spacieux pour que des documents sur support papier y soient manipulés. Les télécopieurs et imprimantes doivent être facilement accessibles aux membres du personnel.

Les archives doivent être clairement repérables et entreposées correctement, par exemple dans des armoires fermées.

6.1.1 Activités du service de support technique

Selon les orientations choisies, le centre d'appels peut aussi jouer le rôle de service de support technique pour les bureaux de poste et/ou les clients.

Support technique pour les bureaux de poste: il apporte, en particulier aux bureaux informatisés, un appui au personnel en cas de demande d'informations supplémentaires. Il peut aussi jouer le rôle de centre de formation.

Support technique pour les clients: il fournit des informations concernant des transactions effectuées, ou les services postaux de paiement en général.

Pour offrir des services de support technique de qualité aux clients, il est important que le personnel soit correctement formé.

Un numéro de téléphone et/ou une adresse électronique dédiés doivent être créés et communiqués à tous les clients et les bureaux de poste.

6.2 Procédures pour les centres d'appels

6.2.1 Procédures d'émission

6.2.1.1 Niveau 1 – Appui aux bureaux de poste non informatisés

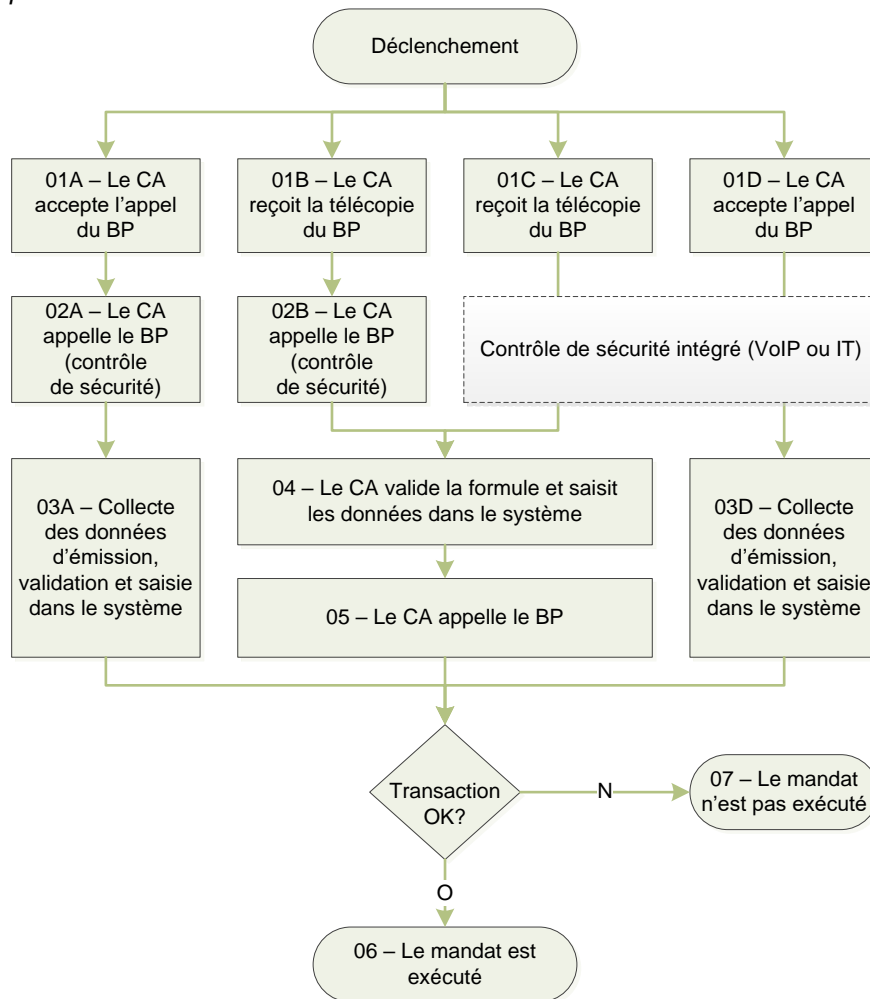
Procédures d'émission de mandats électroniques dans un bureau de poste ou une agence postale non informatisé(e).

Les bureaux de poste non informatisés peuvent émettre des mandats électroniques par l'intermédiaire du centre d'appels du middle office.

Diagramme

BP – Bureau de poste

CA – Centre d'appels



Description des tâches

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
01	A	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone</i> Le centre d'appels accepte l'appel téléphonique du bureau de poste; cet appel n'étant pas sécurisé, il prévoit un contre-appel (étape 02A).
	B	CA	<i>Transmission du mandat par le bureau de poste par télécopie</i> Le centre d'appels reçoit la formule d'émission du bureau de poste par télécopie. La transmission n'étant pas sécurisée, un contre-appel est nécessaire (étape 02B).
	C	CA	<i>Transmission du mandat par le bureau de poste par télécopie via Internet</i> Le centre d'appels reçoit la formule d'émission du bureau de poste par télécopie. La transmission étant sécurisée (VoIP), elle ne nécessite pas de contre-appel, et la procédure peut passer directement à l'étape 04.
	D	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone sur Internet</i> Le centre d'appels accepte l'appel du bureau de poste. L'appel étant sécurisé (VoIP), la procédure peut passer directement à l'étape 03D.

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
02	A	CA BP	<p><i>Contre-appel de sécurité suivi de la vérification de l'information</i></p> <p>Le centre d'appels rappelle le poste réservé du bureau de poste émetteur de la transaction. L'objectif de cette étape est de vérifier que la procédure d'émission a été convenablement déclenchée et que la transaction correspond à la commande d'un client.</p> <p>Note: si le numéro de téléphone du bureau de poste n'est pas celui du poste réservé, une vérification s'impose.</p> <p>Cette étape est suivie de l'étape 03A (vérification des informations).</p>
02	B	CA BP	<p><i>Contre-appel de sécurité</i></p> <p>Le centre d'appels rappelle le poste réservé du bureau de poste émetteur de la transaction. Cette étape permet de vérifier que la télécopie a bien été transmise par le bureau de poste et que la transaction correspond à la commande d'un client.</p> <p>Note: si le numéro de téléphone du bureau de poste n'est pas celui du poste réservé, une vérification s'impose.</p> <p>Passer à l'étape 04.</p>
03	A D	CA BP	<p><i>Vérification des données d'émission et saisie dans le système d'information</i></p> <p>L'opérateur du centre d'appels recueille par téléphone auprès de l'agent toutes les données nécessaires à l'émission du mandat, qu'il saisit simultanément dans le système.</p> <p>Le système procède automatiquement à un contrôle détaillé lors de la validation, ce qui peut entraîner un rejet (absence d'une valeur obligatoire, montant maximal dépassé, etc.).</p> <p>Si la saisie de la transaction dans le système ne présente pas d'erreur, le centre d'appels communique le numéro international de la transaction au bureau de poste et la procédure continue à l'étape 06; sinon, voir l'étape 07.</p>
04	B C	CA	<p><i>Saisie de la transaction dans le système</i></p> <p>L'opérateur du centre d'appels saisit la transaction dans le système, sur la base du fax reçu.</p> <p>Le système procède systématiquement à un contrôle détaillé lors de la validation, ce qui peut entraîner un rejet (absence d'une valeur obligatoire, montant maximal dépassé, etc.).</p>
05	B C	CA BP	<p><i>Confirmation ou rejet de l'émission au bureau de poste</i></p> <p>L'opérateur du centre d'appels rappelle le bureau de poste afin de confirmer la transaction et fournir le numéro international de transaction si la saisie de la transaction est acceptée; si tel est le cas, la procédure continue à l'étape 06; sinon voir l'étape 07.</p>
06	Tous	BP	<p><i>Émission d'un mandat</i></p> <p>Le centre d'appels inscrit la transaction (numéro de mandat et montant) ainsi que l'heure de l'appel (pour les bureaux de poste A et D) sur sa fiche d'activité journalière, et conserve la télécopie reçue (pour les bureaux de poste B et C).</p>

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
07	Tous	BP	<p><i>Non-émission d'un mandat</i></p> <p>L'opérateur du centre d'appels informe l'agent des raisons pour lesquelles la transaction ne peut pas être effectuée.</p> <p>Le centre d'appels inscrit la transaction sur sa fiche d'activité journalière et conserve la télécopie reçue (pour les bureaux de poste B et C), en précisant que celle-ci a été «Annulée».</p>

6.2.2 Procédures de paiement

6.2.2.1 Niveau 1 – Appui aux bureaux de poste non informatisés

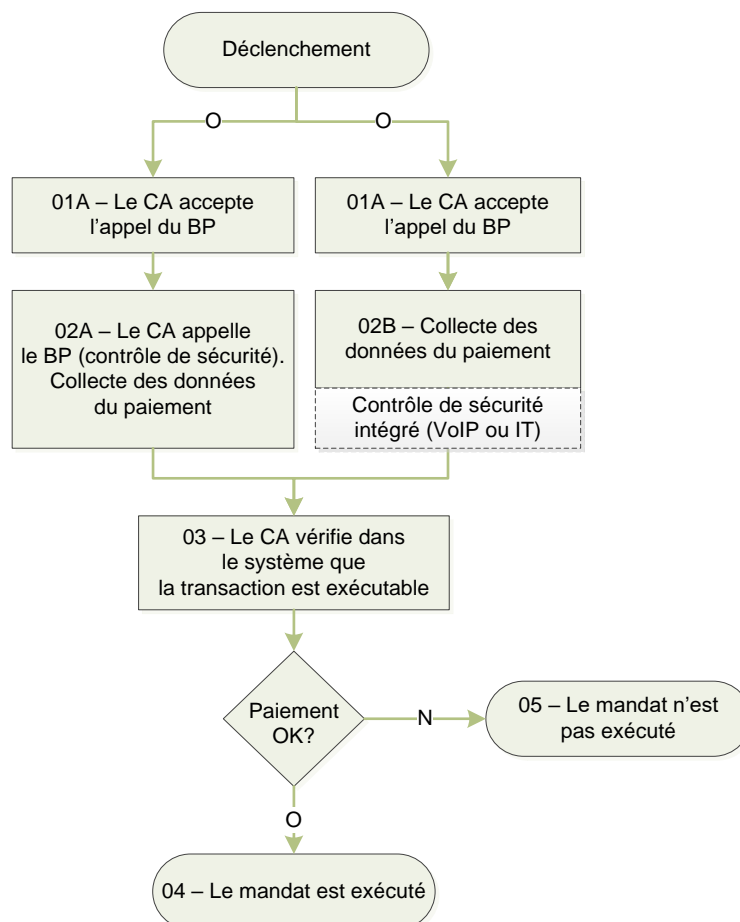
Le diagramme ci-après présente la procédure à suivre pour le paiement d'un mandat au niveau d'un bureau de poste ou d'une agence postale non informatisé(e).

Dans le cas d'une opération de paiement, seul le téléphone est utilisé; on distingue alors deux catégories de bureaux:

- Téléphone traditionnel (non sécurisé) → Bureau (A).
- Téléphone sur Internet (sécurisé) → Bureau (B).

Diagramme

BP – Bureau de poste
CA – Centre d'appels



Description des tâches

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
01	A	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone</i> L'opérateur du centre d'appels accepte l'appel téléphonique du bureau de poste; cet appel n'étant pas sécurisé, il prévoit un contre-appel (étape 02A).
	B	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone sur Internet</i> L'opérateur du centre d'appels accepte l'appel du bureau de poste. L'appel étant sécurisé (VoIP), la procédure peut passer directement à l'étape 02B.
02	A	CA BP	<i>Contre-appel de sécurité suivi de la vérification de l'information</i> L'opérateur du centre d'appels rappelle le bureau de poste payeur. Cette étape permet de vérifier que le paiement a bien été demandé par le bureau de poste. L'opérateur du centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour retrouver le mandat à verser. La procédure continue avec l'étape 03.
	B	CA BP	<i>Vérification des données du paiement</i> L'opérateur du centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour retrouver le mandat à verser. La procédure continue avec l'étape 03.
03	Tous	CA	<i>Vérification de l'ordre de paiement dans le système</i> Le centre d'appels vérifie que les données transmises permettent d'effectuer le paiement. Si les informations sont correctes et si le mandat est exécutable, l'opérateur du centre d'appels effectue le paiement dans le système; dans le cas contraire, voir l'étape 05.
04	Tous	CA	<i>La transaction est exécutée</i> L'opérateur du centre d'appels inscrit la transaction (numéro de transaction, montant et heure de l'appel) sur sa fiche d'activité journalière.
05	Tous	CA BP	<i>La transaction n'est pas exécutée</i> L'opérateur du centre d'appels informe l'agent des raisons pour lesquelles la transaction ne peut pas être effectuée. L'opérateur du centre d'appels inscrit la tentative de paiement sur sa fiche d'activité journalière.

6.2.3 Demandes d'informations**6.2.3.1 Niveau 1 – Appui aux bureaux de poste non informatisés**

Le diagramme ci-après présente la procédure à suivre pour une demande d'informations concernant un mandat au niveau d'un bureau de poste ou d'une agence postale non informatisé(e).

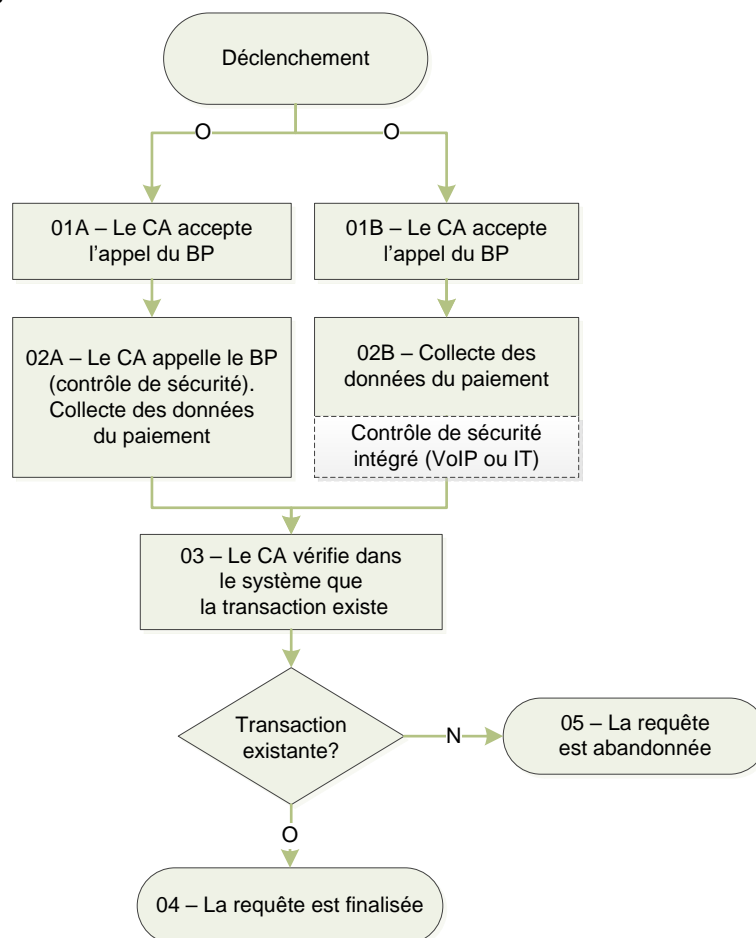
Dans le cas d'une demande d'informations, seul le téléphone est utilisé; on distingue alors deux catégories de bureaux:

- Téléphone traditionnel (non sécurisé) → Bureau (A).
- Téléphone sur Internet (sécurisé) → Bureau (B).

Diagramme

BP – Bureau de poste

CA – Centre d'appels



Description des tâches

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
01	A	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone</i> L'opérateur du centre d'appels accepte l'appel téléphonique du bureau de poste; cet appel n'étant pas sécurisé, il prévoit un contre-appel (étape 02A).
	B	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone sur Internet</i> L'opérateur du centre d'appels accepte l'appel du bureau de poste. L'appel étant sécurisé (VoIP), la procédure peut passer directement à l'étape 02B.
02	A	CA BP	<i>Contre-appel de sécurité suivi de la vérification de l'information</i> L'opérateur du centre d'appels rappelle le bureau de poste demandeur. Cette étape permet de vérifier que le paiement a bien été demandé par un bureau de poste agréé. L'opérateur du centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour retrouver le mandat recherché. La procédure continue avec l'étape 03.

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
	B	CA BP	<i>Vérification des informations</i> Le centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour retrouver le mandat recherché. La procédure continue avec l'étape 03.
03	Tous	CA	<i>Vérification de la transaction dans le système</i> L'opérateur du centre d'appels vérifie que la transaction se trouve dans le système. Si le mandat est retrouvé, l'opérateur du centre d'appels informe le bureau de poste de son statut; sinon, voir l'étape 05.
04	Tous	CA	<i>Demande finalisée</i> L'opérateur du centre d'appels inscrit la demande d'informations (numéro de transaction et heure de l'appel) sur sa fiche d'activité journalière.
05	Tous	CA BP	<i>Abandon de la demande</i> L'opérateur du centre d'appels informe l'agent que la transaction n'a pas pu être retrouvée et lui en donne les raisons. L'opérateur du centre d'appels inscrit la tentative de demande d'informations sur sa fiche d'activité journalière.

6.2.4 Remboursement

6.2.4.1 Niveau 1 – Bureau de poste non informatisé

Le diagramme ci-dessous présente la procédure à suivre pour le remboursement d'un mandat par un bureau de poste ou une agence postale non informatisé(e).

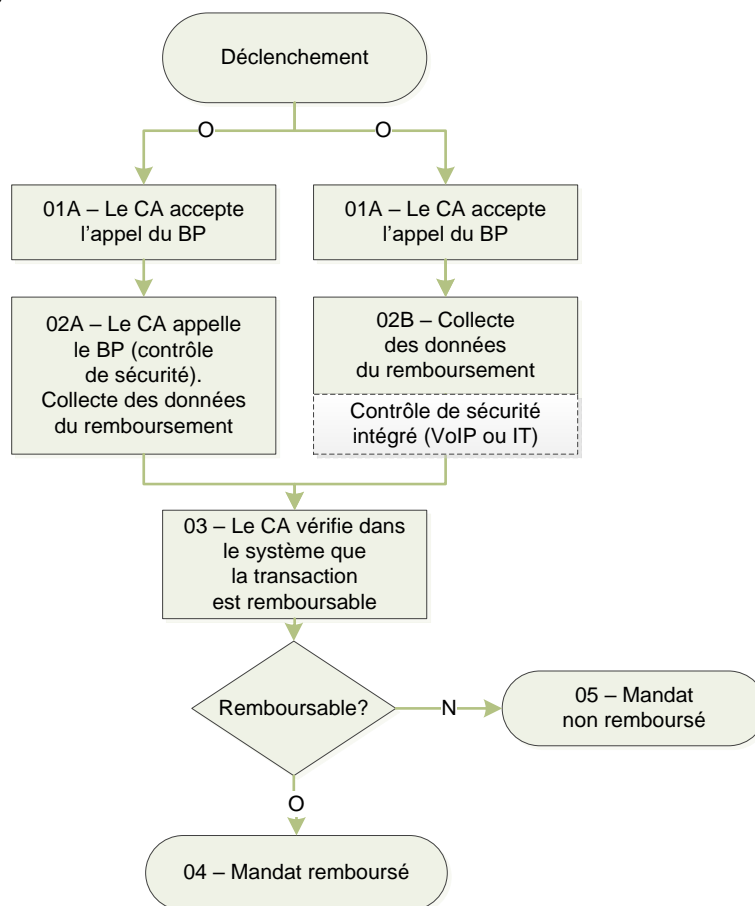
Dans le cas d'une opération de remboursement, seul le téléphone est utilisé; on distingue alors deux catégories de bureaux:

- Téléphone traditionnel (non sécurisé) → Bureau (A).
- Téléphone via Internet (sécurisé) → Bureau (B).

Diagramme

BP – Bureau de poste

CA – Centre d'appels



Description des tâches

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
01	A	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone</i> L'opérateur du centre d'appels accepte l'appel téléphonique du bureau de poste; cet appel n'étant pas sécurisé, il prévoit un contre-appel (étape 02A).
	B	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone sur Internet</i> L'opérateur du centre d'appels accepte l'appel du bureau de poste. L'appel étant sécurisé (VoIP), la procédure peut passer directement à l'étape 02B.
02	A	CA BP	<i>Contre-appel de sécurité suivi de la vérification des informations relatives au remboursement</i> L'opérateur du centre d'appels rappelle le bureau de poste demandeur. Cette étape permet de vérifier que le remboursement a bien été demandé par le bureau de poste. L'opérateur du centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour retrouver le mandat à rembourser. La procédure continue avec l'étape 03.

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
	B	CA BP	<i>Vérification des informations relatives au remboursement</i> L'opérateur du centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour retrouver le mandat à rembourser. La procédure continue avec l'étape 03.
03	Tous	CA	<i>Vérification de l'ordre de remboursement dans le système</i> Le centre d'appels vérifie que les données transmises peuvent justifier le remboursement. Si les informations sont correctes et si la transaction est remboursable, l'opérateur du centre d'appels effectue le paiement dans le système; dans le cas contraire, voir l'étape 05.
04	Tous	CA	<i>Le montant de la transaction est remboursé</i> L'opérateur du centre d'appels inscrit la transaction (numéro de transaction, montant et heure de l'appel) sur sa fiche d'activité journalière.
05	Tous	CA BP	<i>Le montant de la transaction n'est pas remboursé</i> L'opérateur du centre d'appels informe l'agent des raisons pour lesquelles la transaction n'a pas pu être remboursée. L'opérateur du centre d'appels inscrit la tentative de remboursement sur sa fiche d'activité journalière.

6.2.5 Opposition au paiement

Procédures pour l'émission et le suivi d'une demande d'opposition

6.2.5.1 Niveau 1 – Bureau de poste non informatisé

Le diagramme ci-après présente la procédure à suivre pour répondre à une demande d'opposition au niveau d'un bureau de poste ou d'une agence postale non informatisé(e).

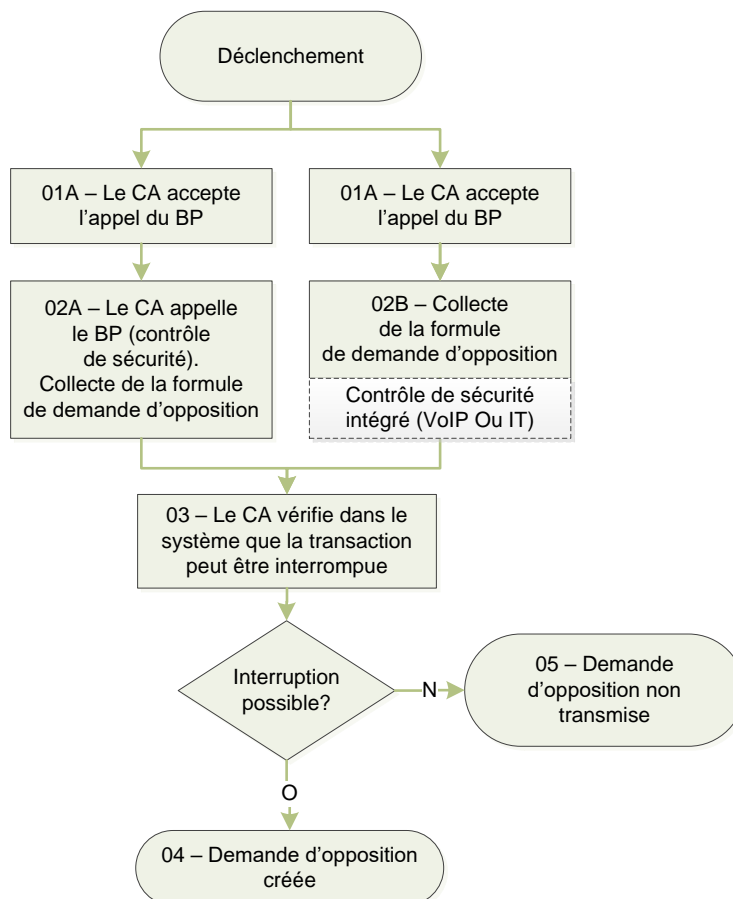
Dans le cas d'une opposition à un paiement, seul le téléphone est utilisé; on distingue alors deux catégories de bureaux:

- Téléphone traditionnel (non sécurisé) → Bureau (A).
- Téléphone via Internet (sécurisé) → Bureau (B).

Diagramme

BP – Bureau de poste

CA – Centre d'appels



Description des tâches

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
01	A	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone</i> L'opérateur du centre d'appels accepte l'appel téléphonique du bureau de poste; cet appel n'étant pas sécurisé, il prévoit un contre-appel (étape 02A).
	B	BP CA	<i>Déclenchement de la procédure de saisie par téléphone sur Internet</i> L'opérateur du centre d'appels accepte l'appel du bureau de poste. L'appel étant sécurisé (VoIP), la procédure peut passer directement à l'étape 02B.
02	A	CA BP	<i>Contre-appel de sécurité suivi de la vérification des informations relatives à l'opposition</i> L'opérateur du centre d'appels rappelle le bureau de poste demandeur. Cette étape permet de vérifier que l'action a bien été demandée par le bureau de poste. L'opérateur du centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour retrouver le mandat faisant l'objet de l'opposition. La procédure continue avec l'étape 03.

Étapes	Type BP	Acteurs	Actions
	B	CA BP	<i>Vérification des informations relatives à l'opposition</i> Le centre d'appels collecte par téléphone toutes les données nécessaires pour retrouver le mandat faisant l'objet de l'opposition. La procédure continue avec l'étape 03.
03	Tous	CA	<i>Vérification de la demande d'opposition dans le système</i> L'opérateur du centre d'appels vérifie que les informations transmises peuvent justifier la demande d'opposition. Si les informations sont correctes et s'il peut être fait opposition à la transaction, l'opérateur du centre d'appels saisit la demande d'opposition dans le système; dans le cas contraire, voir l'étape 05.
04	Tous	CA	<i>Demande d'opposition finalisée</i> L'opérateur du centre d'appels inscrit la transaction (numéro de transaction, montant et heure de l'appel) sur sa fiche d'activité journalière.
05	Tous	CA BP	<i>Non-transmission de la demande d'opposition</i> L'opérateur du centre d'appels informe l'agent des raisons pour lesquelles la demande d'opposition n'a pas pu être exécutée. L'opérateur du centre d'appels inscrit la tentative d'opposition sur sa fiche d'activité journalière.

6.2.6 Fermeture journalière du poste de l'opérateur du centre d'appels

À la fin de la journée, ou à la fin de son service, l'opérateur du centre d'appels clôt ses activités journalières en effectuant le rapprochement de toutes les opérations postales de paiement, sur la base des entrées de sa fiche d'activité journalière, et des données du système.

Si un écart est constaté (erreur de saisie du montant des transactions, transaction manquante, doublons ou information erronée), il doit être analysé et corrigé, si possible localement.

Pour tous les écarts ne pouvant pas être corrigés localement, les parties concernées doivent être contactées afin de résoudre le problème le plus vite possible.

Tout écart doit également être enregistré sur le registre journalier des transactions du centre d'appels.

6.3 Procédures pour les services de prévente et après-vente des centres des services de paiement au niveau du middle office

Aux fins du présent guide, les procédures pour les services de prévente et après-vente décrites sont la réception et la réponse aux réclamations et aux requêtes déposées par les clients auprès d'un bureau de poste ou d'un opérateur désigné partenaire ainsi que celles déposées par les opérateurs désignés partenaires.

Ces services sont gérés par le centre des services de paiement du middle office.

Réclamations et requêtes

Les réclamations et les requêtes des clients peuvent prendre les formes suivantes:

- a) Demande d'informations supplémentaires concernant le statut d'une opération postale de paiement.
- b) Demande de remboursement.

- c) Demande d'opposition au paiement d'une transaction; ce type de demande peut être formulé par l'expéditeur d'un mandat revenant pour demander son annulation¹, ou par le bureau de poste ou le middle office (dans le cas d'une erreur de saisie constatée après la validation du mandat). Dans ce dernier cas, le bureau émetteur et/ou l'expéditeur doivent en être informés.
- d) Demande d'un partenaire.

Pour l'envoi d'une demande d'informations, de remboursement ou d'annulation auprès d'un opérateur désigné partenaire ou pour la réception d'une telle demande de la part d'un partenaire, les moyens ci-après peuvent être employés:

- Téléphone, télécopie ou courrier électronique (une liste des personnes à contacter est nécessaire à cet effet: soit par exemple le Recueil électronique des services postaux de paiement de l'UPU, soit la liste établie par le middle office d'après les accords).
- FEIS, le système de réclamations électronique concernant les services financiers fourni par l'UPU. Il est conseillé de consulter les manuels relatifs à FEIS pour comprendre comment utiliser ce système.

6.3.1 Demande d'informations supplémentaires

Pour les procédures classiques de réponse aux demandes d'informations supplémentaires formulées par des clients concernant des transactions, voir les chapitres 5.2.3 (Demande d'informations (procédure bureau de poste)) et 6.2.3 (Demandes d'informations).

Si la réponse fournie n'est pas suffisante en raison d'informations manquantes dans le système, telles que celles concernant l'opérateur désigné partenaire payeur, ou si le client n'est pas satisfait de la réponse donnée, une demande d'informations sera déposée auprès du partenaire.

¹ À l'exception des mandats contre remboursement. Dans le cas d'un mandat contre remboursement, l'expéditeur des fonds ne peut pas demander de remboursement ni faire opposition.

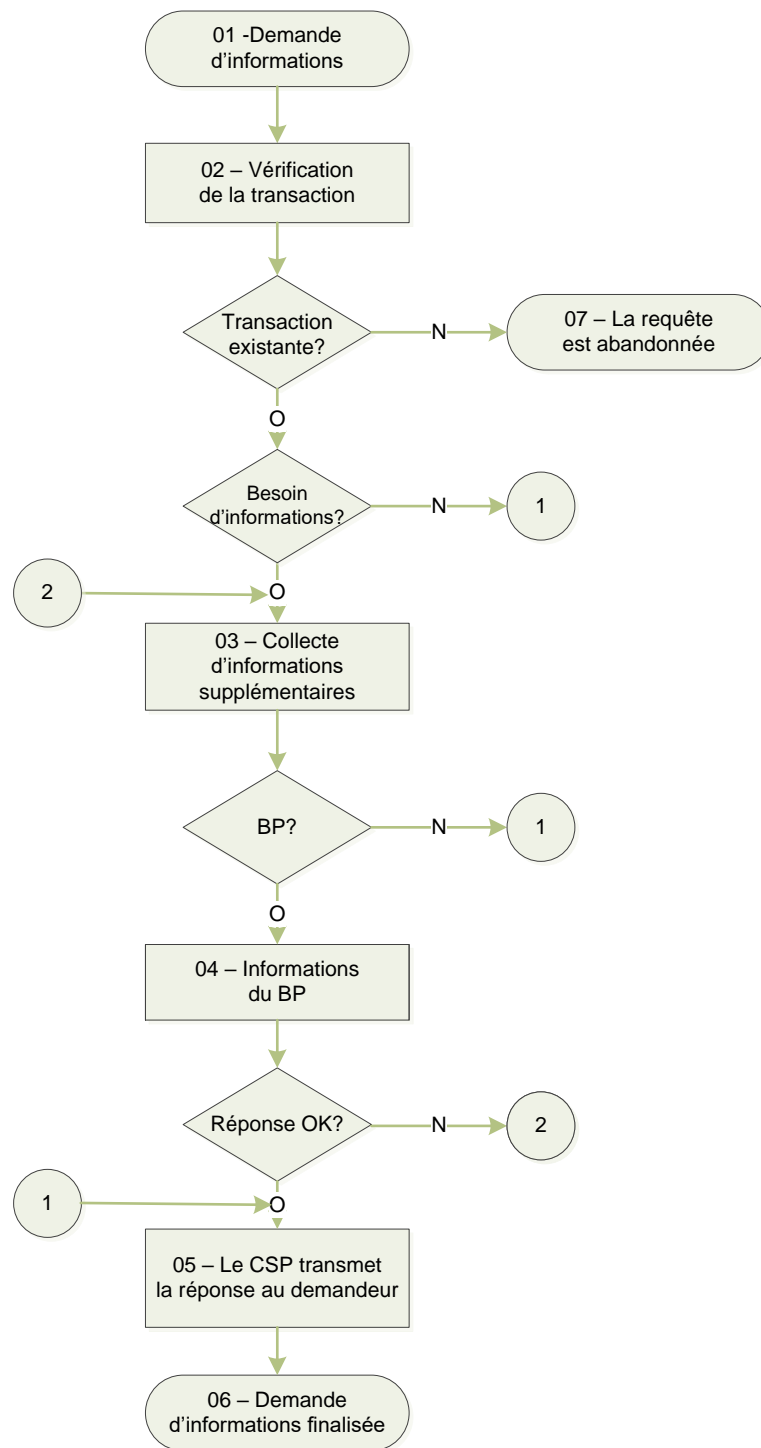
Procédure de demande d'informations supplémentaires concernant une transaction à un opérateur désigné partenaire

Diagramme

BP – Bureau de poste

CSP – Centre des services de paiement

ODP – Opérateur désigné partenaire



Description des tâches

<i>Étapes</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
01	CSP	<i>Demande d'informations</i> Réception de la demande d'informations.
02	CSP	<i>Vérification de la transaction</i> Si la vérification manuelle de la formule de demande d'informations n'est pas conforme (informations manquantes) ou si la transaction ne peut pas être retrouvée dans le système d'informations, la procédure se poursuit avec l'étape 07. Si la transaction est retrouvée et que les informations sont suffisantes pour répondre à la demande, la procédure se poursuit à l'étape 05; sinon, passer à l'étape 03.
03	CSP	<i>Demande auprès de l'opérateur désigné partenaire</i> L'opérateur du centre des services de paiement copie les informations relatives à la transaction concernée à partir du système et recherche le bon contact dans la liste de l'opérateur désigné partenaire pour lui faire parvenir la demande. Ces informations figurent soit sur la liste des opérateurs désignés partenaires du centre des services de paiement (établie à partir des accords existants), soit dans le Recueil électronique des services postaux de paiement. L'opérateur du centre des services de paiement envoie la demande d'informations supplémentaires à l'opérateur désigné partenaire soit par courrier électronique, soit via le système FEIS (système recommandé). La demande doit inclure toutes les informations relatives à la transaction concernée: numéro de la transaction, nom et adresse de l'expéditeur et du bénéficiaire, montant et type de réclamation/demande d'informations, date du paiement, etc.
04	ODP	<i>Réponse de l'opérateur désigné partenaire</i> L'opérateur du centre des services de paiement met la demande d'informations en attente jusqu'à réception de la réponse de l'opérateur désigné partenaire. L'opérateur désigné partenaire est tenu de répondre dans le délai défini par les normes de qualité des services postaux de paiement établies par le GPT. Suite à la réponse fournie par l'opérateur désigné partenaire, l'opérateur du centre des services de paiement: <ul style="list-style-type: none"> – prépare la réponse qui sera donnée au demandeur, si la réponse de l'opérateur désigné partenaire est satisfaisante, en passant à l'étape 05; – demande plus d'informations à l'opérateur désigné partenaire, si celles données ne sont pas satisfaisantes, en renvoyant la demande d'informations et en précisant la raison du refus de la réponse donnée (étape 03); – rappelle à l'opérateur désigné partenaire la nécessité de fournir une réponse si le délai est dépassé en lui renvoyant la demande d'informations (étape 03).
05	CSP Demandeur	<i>Réponse au demandeur</i> La réponse à la demande d'informations déposée par le demandeur est communiquée à ce dernier par courrier ou par courrier électronique. La procédure continue avec l'étape 06.
06	CSP	<i>Demande d'informations exécutée</i> L'opérateur du centre des services de paiement inscrit la transaction sur sa fiche d'activité journalière.

<i>Étapes</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
07	CSP Demandeur	<i>Abandon de la demande</i> L'opérateur du centre des services de paiement informe le demandeur que les informations fournies ne suffisent pas à retrouver les données demandées. L'opérateur du centre des services de paiement archive la demande et l'inscrit sur sa fiche d'activité journalière.

6.3.2 Demandes de remboursement

Les procédures classiques pour répondre aux demandes de remboursement de mandats sont décrites dans les chapitres 5.2.4 (Remboursement (procédure bureau de poste)) et 6.2.4 (Remboursement).

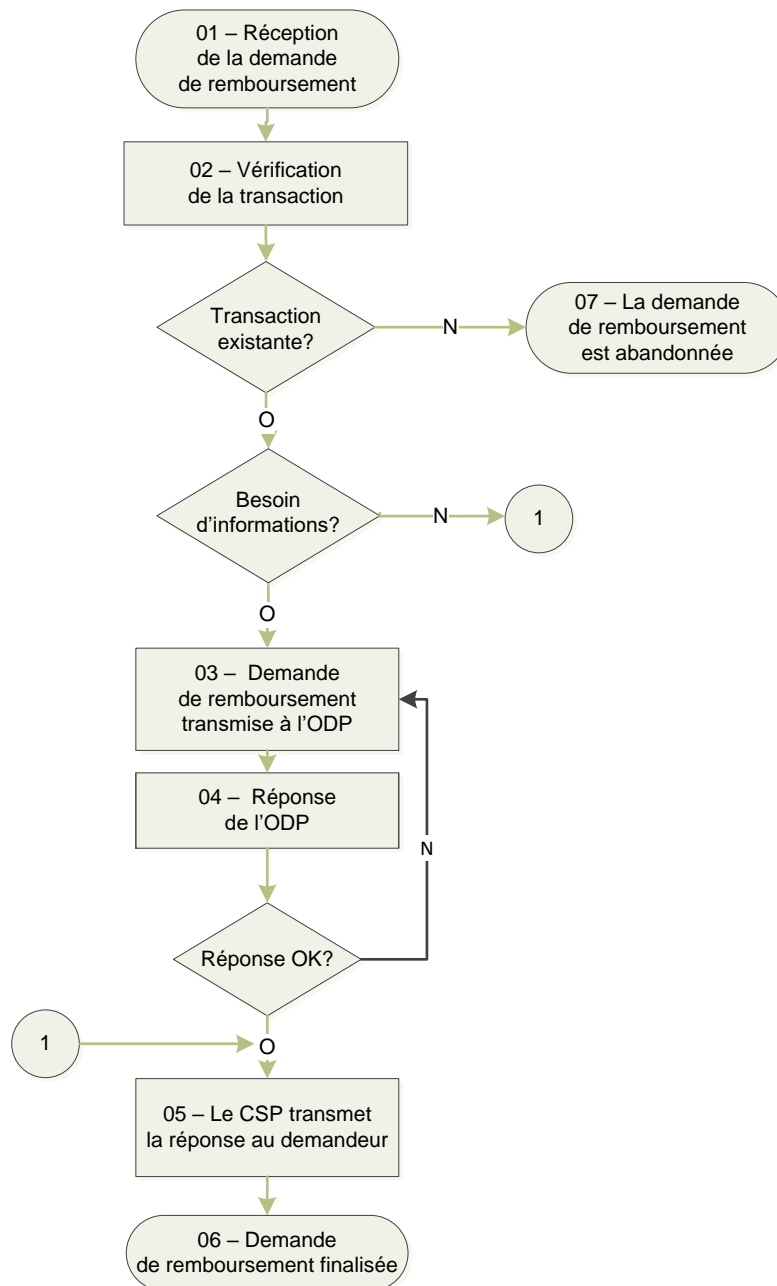
Si la réponse fournie n'est pas suffisante en raison d'informations manquantes dans le système, telles que celles concernant l'opérateur désigné partenaire payeur, ou si le client n'est pas satisfait de la réponse donnée, une demande de remboursement sera déposée auprès du partenaire.

Procédure de demande de remboursement auprès d'un opérateur désigné partenaire

Diagramme

CSP – Centre des services de paiement

ODP – Opérateur désigné partenaire



Description des tâches

<i>Étapes</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
01	CSP	<i>Réception de la demande de remboursement</i>
02	CSP	<p><i>Vérification de la transaction</i></p> <p>Si la vérification manuelle de la formule de demande d'informations n'est pas conforme (informations manquantes) ou si la transaction ne peut pas être retrouvée dans le système d'informations, la procédure se poursuit avec l'étape 07.</p> <p>Si la transaction est retrouvée et que les informations sont suffisantes pour procéder au remboursement, la procédure se poursuit à l'étape 05; sinon, passer à l'étape 03.</p>
03	CSP	<p><i>Demande auprès de l'opérateur désigné partenaire</i></p> <p>L'opérateur du centre des services de paiement copie les informations relatives à la transaction concernée à partir du système et recherche le bon contact dans la liste de l'opérateur désigné partenaire pour lui faire parvenir la demande.</p> <p>Ces informations figurent soit sur la liste des opérateurs désignés partenaires du centre des services de paiement (établie à partir des accords existants), soit dans le Recueil électronique des services postaux de paiement.</p> <p>L'opérateur du centre des services de paiement envoie la demande de remboursement à l'opérateur désigné partenaire soit par courrier électronique, soit via le système FEIS (système recommandé).</p> <p>La demande doit inclure toutes les informations relatives à la transaction concernée: numéro de la transaction, nom et adresse de l'expéditeur et du bénéficiaire, montant et type de réclamation/demande d'informations, date du paiement, etc.</p>
04	ODP	<p><i>Réponse de l'opérateur désigné partenaire</i></p> <p>L'opérateur du centre des services de paiement met la demande de remboursement en attente jusqu'à réception de la réponse de l'opérateur désigné partenaire.</p> <p>L'opérateur désigné partenaire est tenu de répondre dans le délai défini par les normes de qualité des services postaux de paiement établies par le GPT.</p> <p>Suite à la réponse fournie par l'opérateur désigné partenaire, l'opérateur du centre des services de paiement:</p> <ul style="list-style-type: none"> – prépare la réponse qui sera donnée au demandeur, si la réponse de l'opérateur désigné partenaire est satisfaisante, en passant à l'étape 05; – demande plus d'informations à l'opérateur désigné partenaire, si celles données ne sont pas satisfaisantes, en renvoyant la demande de remboursement et en précisant la raison du refus de la réponse donnée (étape 03); – rappelle à l'opérateur désigné partenaire la nécessité de fournir une réponse si le délai est dépassé en lui renvoyant la demande de remboursement (étape 03).
05	CSP Demandeur	<p><i>Réponse au demandeur du remboursement</i></p> <p>La réponse à la demande d'informations déposée par le demandeur est communiquée à ce dernier par courrier ou par courrier électronique.</p> <p>La procédure continue avec l'étape 06.</p>
06	CSP	<p><i>Demande de remboursement finalisée</i></p> <p>L'opérateur du centre des services de paiement inscrit la transaction sur sa fiche d'activité journalière.</p>

Étapes	Acteurs	Actions
07	CSP Demandeur	<i>Abandon de la demande de remboursement</i> L'opérateur du centre des services de paiement informe le demandeur que les informations fournies ne suffisent pas à retrouver les données demandées. L'opérateur du centre des services de paiement archive la demande et l'inscrit sur son registre d'activité journalier.

6.3.3 Demandes d'opposition à un mandat

Les procédures classiques pour répondre aux demandes d'opposition à un mandat déposées par des clients sont décrites dans les chapitres 5.2.5 (Opposition à un paiement (procédure bureau de poste)) et 6.2.5 (Opposition à un paiement).

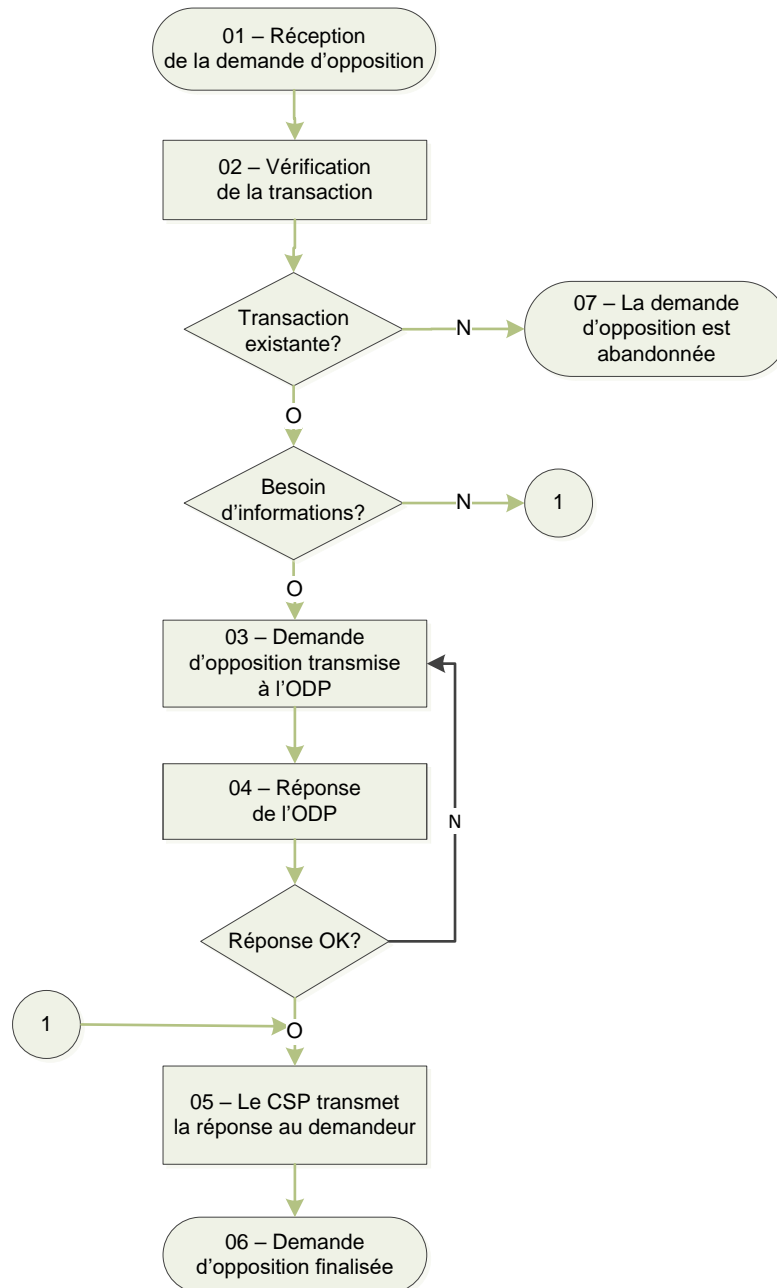
Si la réponse fournie n'est pas suffisante en raison d'informations manquantes dans le système, telles que celles concernant l'opérateur désigné partenaire payeur, ou si le client n'est pas satisfait de la réponse donnée, une demande d'opposition sera déposée auprès du partenaire.

Procédure de demande d'opposition à un paiement auprès d'un opérateur désigné partenaire

Diagramme

CSP – Centre des services de paiement

ODP – Opérateur désigné partenaire



Description des tâches

<i>Étapes</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
01	CSP	<i>Demande d'opposition à un paiement</i> Réception de la demande d'opposition à un paiement.
02	CSP	<i>Vérification de la transaction</i> Si la vérification manuelle de la formule de demande d'opposition n'est pas conforme (informations manquantes) ou si la transaction ne peut pas être retrouvée dans le système d'informations, la procédure se poursuit avec l'étape 07. Si la transaction est retrouvée et que les informations sont suffisantes pour répondre à la demande, la procédure se poursuit à l'étape 05; sinon, passer à l'étape 03.
03	CSP	<i>Demande d'opposition à un paiement auprès d'un opérateur désigné partenaire</i> L'opérateur du centre des services de paiement copie les informations relatives à la transaction concernée à partir du système et recherche le bon contact dans la liste de contacts de l'opérateur désigné partenaire pour lui faire parvenir la demande. Ces informations figurent soit sur la liste des opérateurs désignés partenaires du centre des services de paiement (établie à partir des accords existants), soit dans le Recueil électronique des services postaux de paiement. L'opérateur du centre des services de paiement envoie la demande d'informations supplémentaires à l'opérateur désigné partenaire soit par courrier électronique, soit via le système FEIS (système recommandé). La demande doit inclure toutes les informations relatives à la transaction concernée: numéro de la transaction, nom et adresse de l'expéditeur et du bénéficiaire, montant et type de réclamation/demande d'informations, date du paiement, etc.
04	ODP	<i>Réponse de l'opérateur désigné partenaire</i> L'opérateur du centre des services de paiement met la demande d'opposition en attente jusqu'à réception de la réponse de l'opérateur désigné partenaire. L'opérateur désigné partenaire est tenu de répondre dans le délai défini par les normes de qualité des services postaux de paiement établies par le GPT. Suite à la réponse fournie par l'opérateur désigné partenaire, l'opérateur du centre des services de paiement: <ul style="list-style-type: none"> – prépare la réponse qui sera donnée au demandeur, si la réponse de l'opérateur désigné partenaire est satisfaisante, en passant à l'étape 05; – demande plus d'informations à l'opérateur désigné partenaire, si celles données ne sont pas satisfaisantes, en renvoyant la demande d'opposition et en précisant la raison du refus de la réponse donnée (étape 03); – rappelle à l'opérateur désigné partenaire la nécessité de fournir une réponse si le délai est dépassé en lui renvoyant la demande d'opposition (étape 03).
05	CSP Demandeur	<i>Réponse au demandeur</i> La réponse à la demande d'opposition déposée par le demandeur est communiquée à ce dernier par courrier ou par courrier électronique. La procédure continue avec l'étape 06.
06	CSP	<i>Demande d'opposition à un paiement finalisée</i> L'opérateur du centre des services de paiement inscrit la transaction sur sa fiche d'activité journalière.

Étapes	Acteurs	Actions
07	CSP Demandeur	<i>Renoncement à une demande d'opposition à un paiement</i> L'opérateur du centre des services de paiement informe le demandeur que les informations fournies ne suffisent pas à retrouver les données demandées. L'opérateur du centre des services de paiement archive la demande et l'inscrit sur sa fiche d'activité journalière.

6.3.4 Demandes provenant de partenaires

Le centre des services de paiement peut aussi recevoir des demandes d'informations, de remboursement et d'opposition émanant des opérateurs désignés partenaires.

Ces demandes doivent être traitées le plus rapidement possible, sans jamais dépasser le délai fixé par les organes de l'UPU et défini dans les normes de qualité relatives aux services postaux de paiement.

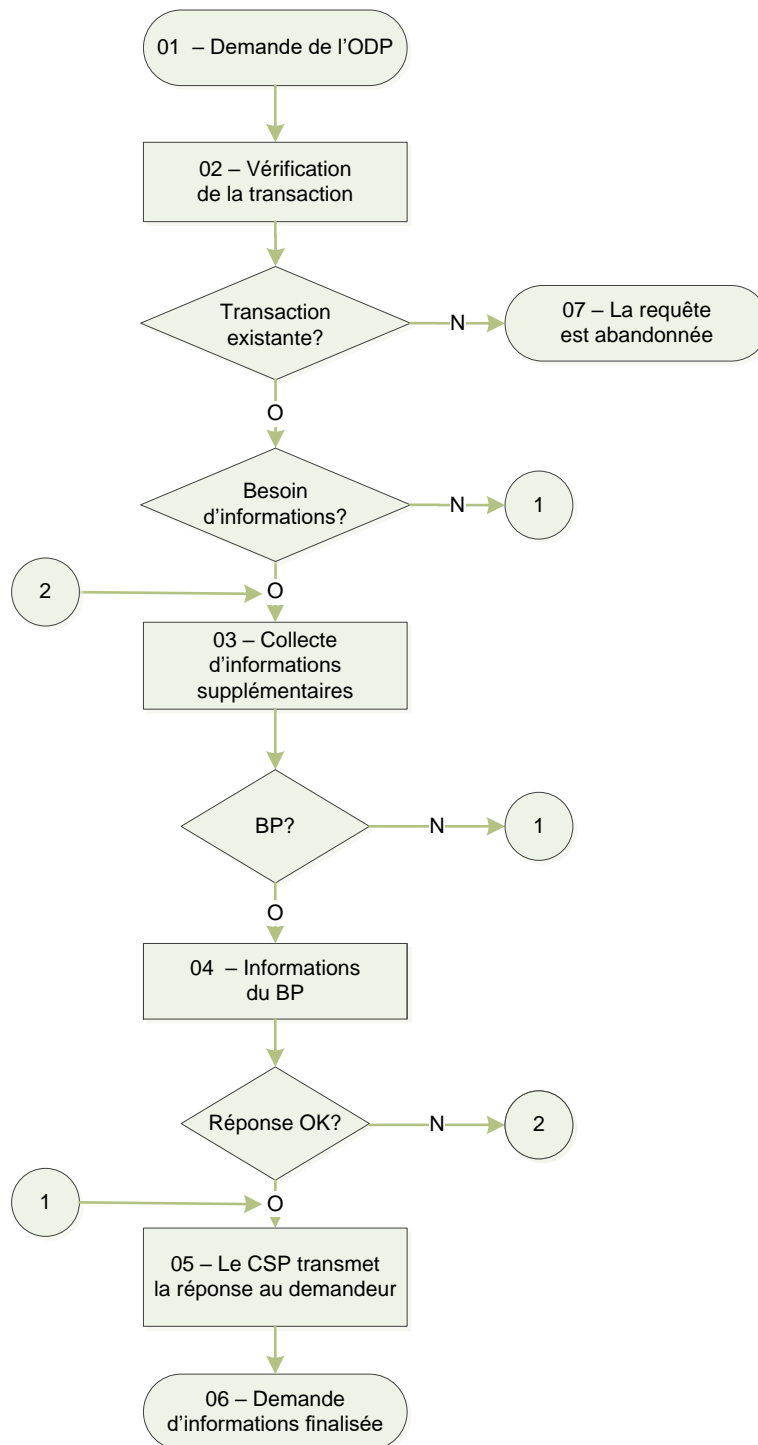
Procédures de traitement des demandes émanant d'opérateurs désignés partenaires

Diagramme

BP – Bureau de poste

CSP – Centre des services de paiement

ODP – Opérateur désigné partenaire



Description des tâches

<i>Étapes</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
01	CSP	<i>Demande d'un opérateur désigné partenaire</i> Réception d'une demande émanant d'un opérateur désigné partenaire.
02	CSP	<i>Vérification de la transaction</i> L'opérateur du centre des services de paiement vérifie la demande de l'opérateur désigné partenaire et l'identifie: demande d'informations, de remboursement ou d'opposition. Si les informations sont insuffisantes pour continuer le traitement de la demande ou si la transaction ne peut pas être retrouvée dans le système d'information, la procédure se poursuit avec l'étape 07. Si la transaction est retrouvée et que les informations sont suffisantes pour répondre à la demande, la procédure se poursuit à l'étape 05; sinon, passer à l'étape 03.
03	CSP	<i>Collecte d'informations supplémentaires</i> L'opérateur du centre des services de paiement copie les informations relatives à la transaction contenues dans le système et vérifie où ces informations se trouvent: bureau de poste ou archives du middle office. Si les informations requises se trouvent au niveau du bureau de poste, l'opérateur du centre d'appels contacte le bureau de poste (étape 04); si elles se trouvent dans les archives du middle office, l'opérateur les recherche et, si aucune information supplémentaire n'est nécessaire, il passe à l'étape 05.
04	CSP BP	<i>Informations du bureau de poste</i> L'opérateur du centre des services de paiement contacte le bureau de poste par courrier électronique ou par téléphone. La demande doit inclure toutes les informations relatives à la transaction concernée: numéro de la transaction, nom et adresse de l'expéditeur et du bénéficiaire, montant et type de réclamation/demande d'informations, date du paiement, etc. Le bureau de poste est tenu de répondre dans le délai défini par les normes de qualité des services postaux de paiement établies par le GPT. Suite à la réponse fournie par le bureau de poste, l'opérateur du centre des services de paiement: <ul style="list-style-type: none">– prépare la réponse qui sera donnée au demandeur, si la réponse du bureau de poste est satisfaisante, en passant à l'étape 05;– demande davantage d'informations au bureau de poste si celles qu'il a fournies ne sont pas suffisantes (étape 03);– rappelle au bureau de poste la nécessité de donner une réponse si le délai est dépassé (étape 03).
05	CSP ODP	<i>Réponse au demandeur</i> À partir des informations trouvées concernant la transaction, une réponse finale peut être communiquée à l'opérateur désigné partenaire par le même moyen (courrier, courrier électronique, télécopie ou FEIS) que celui utilisé pour l'envoi de la demande. La procédure continue avec l'étape 06.

<i>Étapes</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Actions</i>
06	CSP	<i>Demande finalisée</i> L'opérateur du centre des services de paiement inscrit la transaction sur sa fiche d'activité journalière.
07	CSP ODP	<i>Renoncement à la demande</i> L'opérateur du centre des services de paiement informe le demandeur que les informations fournies ne suffisent pas à retrouver les données demandées. L'opérateur du centre des services de paiement archive la demande et l'inscrit sur sa fiche d'activité journalière.

6.4 Procédures des services de contrôle (rapprochement et règlement)

6.4.1 Centre d'appels

6.4.1.1 Opérateur du centre d'appels

À la fin de son service, ou à la fin de la journée, l'opérateur d'un centre d'appels procède au rapprochement de toutes les opérations inscrites sur sa fiche d'activité journalière à l'aide des documents fournis par les bureaux de poste, des informations recueillies dans le cadre de l'assistance téléphonique aux bureaux de poste et des rapports générés par le système d'information des services postaux de paiement.

Tout écart doit être corrigé immédiatement, soit par les propres moyens de l'opérateur, soit avec l'aide des autres parties (centre de paiement, bureau de poste, etc.). Les mesures correctives doivent être correctement documentées afin de permettre leur suivi.

Dans les centres d'appel travaillant avec des systèmes de back office entièrement informatisés, le rapprochement peut se faire automatiquement; seuls les écarts sont alors analysés et traités comme expliqué ci-dessus.

Les rapports de fin de journée des opérateurs du centre d'appels doivent être intégrés et rassemblés; ils doivent récapituler toutes les transactions traitées en les classant par type de transaction (émission de mandats, paiements, remboursements, oppositions, etc.) et toutes les mesures correctives prises (le cas échéant).

6.4.1.2 Centre d'appels

Le rapport d'activité du centre d'appels, qui détaille les services d'assistance fournis aux bureaux de poste non informatisés et aux clients dans le cadre de transactions financières, doit être transmis au centre des services de paiement.

Les différents rapports, à savoir le rapport journalier du centre d'appels et ceux des opérateurs, doivent être dûment archivés.

6.4.2 Centre des services de paiement

6.4.2.1 Opérateur

À la fin de son service, ou à la fin de la journée, l'opérateur du centre des services de paiement procède au rapprochement de toutes les opérations inscrites sur sa fiche d'activité journalière à l'aide des documents fournis par les bureaux de poste, le centre d'appels, les opérateurs désignés partenaires, des informations recueillies dans le cadre de l'assistance téléphonique aux bureaux de poste et des rapports générés par le système d'information des services postaux de paiement.

Tout écart doit être corrigé immédiatement, soit par les propres moyens de l'opérateur, soit avec l'aide des autres parties (bureau de poste, opérateur désigné partenaire, etc.). Les mesures correctives doivent être correctement documentées afin de permettre leur suivi.

Dans les centres d'appel travaillant avec des systèmes de back office entièrement informatisés, le rapprochement peut se faire automatiquement; seuls les écarts sont alors analysés et traités comme expliqué ci-dessus.

Les rapports de fin de journée des opérateurs du centre des services de paiement doivent être intégrés et rassemblés; ils doivent récapituler toutes les transactions traitées en les classant par type de transaction (remboursements, oppositions, etc.) et toutes les mesures correctives prises (le cas échéant).

6.4.2.2 Rapprochement de transactions

Comme expliqué ci-dessus, le centre des services de paiement est chargé d'effectuer le rapprochement opérationnel de toutes les transactions postales de paiement effectuées.

Cette activité, effectuée chaque jour, porte sur l'ensemble des transactions réalisées la veille.

Le rapprochement se fait en deux étapes:

- Rapprochement de toutes les transactions faites par des bureaux de poste non informatisés. Vérification des rapports du système d'information en se basant sur les rapports de fin de journée des bureaux de poste et la documentation correspondante. Ces informations doivent aussi être vérifiées à l'aide des rapports du centre d'appels.
- Rapprochement des rapports du système d'information avec les rapports fournis par les bureaux de poste informatisés. Le rapprochement doit aussi inclure toute activité réalisée par un bureau de poste informatisé si celui-ci a dû fonctionner comme un bureau de poste non informatisé pendant un court laps de temps.

Tout écart doit être corrigé immédiatement, soit par les propres moyens de l'opérateur, soit avec l'aide des autres parties (bureau de poste, opérateur désigné partenaire, etc.). Les mesures correctives doivent être correctement documentées afin de permettre leur suivi.

Un rapport final doit être établi et envoyé au service de comptabilité afin d'être correctement saisi dans le système comptable de l'opérateur.

6.4.2.3 Accords avec les opérateurs désignés partenaires et tests

Le centre des services de paiement est également chargé de la gestion opérationnelle des accords conclus avec les partenaires et de leur mise à l'essai.

L'opérateur du centre des services de paiement doit enregistrer les nouveaux accords dans le système d'information des services postaux de paiement et les mettre à jour si des changements sont apportés.

Avant de mettre en place un nouveau couloir (accord avec l'opérateur désigné partenaire), l'opérateur du centre des services de paiement doit réaliser les tests nécessaires. Ces tests doivent être appuyés par le service informatique afin d'éviter les problèmes de paramétrage ou autres problèmes informatiques.

À des fins de tests, une période d'essai et un plan doivent être convenus avec l'autre partie le plus tôt possible afin d'éviter tout retard. Le plan doit comporter les coordonnées des personnes concernées, à savoir le responsable de l'opérateur désigné partenaire, le personnel du service informatique, etc.

6.5 *Procédures en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme*

Le middle office, en coordination avec l'unité de contrôle de la conformité, doit aussi garantir l'observation des règles et procédures relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme pour tous les services postaux de paiement, et ce à tous les niveaux. Celles-ci incluent:

- la vérification des coordonnées de l'expéditeur/du bénéficiaire (nom, adresse, etc.) et de leur pièce d'identité;
- la validation au vu des listes existantes de personnes ou d'entités suspectes;

- la vérification des informations liées la transaction telles que le dépassement des montants maximaux journaliers, hebdomadaires et mensuels autorisés par individu;
- la recherche d'une augmentation inhabituelle des transactions effectuées par un ou plusieurs individus;
- la vérification des motifs de transaction fournis par les clients (si applicable).

Conformément à l'organisation interne de l'opérateur désigné, le centre des services de paiement du middle office doit préparer et envoyer périodiquement un rapport sur les transactions effectuées aux organes de tutelle (autorités gouvernementales, banque centrale, etc.), conformément aux orientations institutionnelles et selon le droit national applicable.

Une attention particulière doit être portée aux transactions suspectes et à la communication de comptes rendus aux autorités de tutelle.

6.6 Procédures et manuels opérationnels

Toutes les procédures du middle office doivent être soigneusement et précisément décrites dans des manuels opérationnels qui doivent être distribués à l'ensemble du personnel du middle office.

Les procédures du middle office doivent être revues au moins deux fois par an, ou à chaque fois qu'une modification est apportée aux services postaux de paiement.

Les procédures décrites dans le présent guide peuvent servir de base à l'élaboration de procédures détaillées pour le middle office.

6.7 Formation du personnel

Les supports de formation adressés au personnel du middle office doivent être élaborés sur la base des procédures existantes pour le middle office et des services postaux de paiement proposés.

Tous les membres du personnel du middle office doivent être formés, sans exception.

Toute difficulté rencontrée par un membre du personnel lors de la prestation de services par le middle office à un bureau de poste, un client ou un partenaire doit appeler une formation spécifique immédiate.

6.8 Procédures de sauvegarde (d'urgence)

Toutes les procédures du middle office doivent être précisément décrites dans des manuels de procédure qui doivent être distribués à l'ensemble du personnel du middle office. Ces manuels doivent aussi contenir des procédures de sauvegarde et d'urgence décrivant ce qu'il convient de faire en cas de panne des systèmes ou d'indisponibilité de certains sites.

La planification d'urgence doit détailler les procédures à suivre lorsque:

- des bureaux de poste informatisés sont temporairement déconnectés du réseau; la procédure de repli consiste à fonctionner comme un bureau de poste non informatisé; à qui faire appel pour remédier au problème?
- les systèmes de middle office sont temporairement indisponibles; qui contacter et comment informer les tiers, les bureaux de poste, les opérateurs désignés partenaires si nécessaire, etc.?
- les installations du middle office ont été endommagées (incendie, inondation, etc.); qui informer et que faire si la situation ne peut pas être résolue en quelques heures?

Les procédures décrites dans le présent guide peuvent servir de base à l'élaboration de procédures de secours détaillées pour le middle office.

7. Qualité de service

La qualité de service désigne le niveau de qualité que l'opérateur désigné a pour objectif de fournir à ses clients. La qualité de service doit être mise en pratique en appliquant des règles et/ou des normes définies et pragmatiques.

Les règles de qualité de service à appliquer aux services postaux de paiement sont les suivantes:

- Accessibilité par type de service.
- Efficacité du service.
- Développement du service.
- Traitement des réclamations/demandes de renseignements dans les délais.
- Satisfaction de la clientèle.
- Durée totale du paiement.
- Délai total de transmission.

Les règles susmentionnées sont détaillées sous le chapitre 7.4, qui s'intéresse également aux indicateurs clés de performance.

7.1 Notification des incidents, traitement et suivi, collecte de données

La gestion de la qualité de service prend appui sur la gestion des incidents, qui prévoit:

- des actions correctives (réponse immédiate à un incident);
- des mesures correctives et préventives (optimisation du processus).

La gestion d'un incident se conclut généralement par une analyse postérieure qui vise à déterminer ce qui a pu causer l'incident en dépit des mesures de précaution et de contrôle existantes.

Une feuille Excel peut être employée comme outil d'appui initial (v. modèle en annexe 1 – Rapports d'incident).

La procédure de gestion d'incident est la suivante:

- Identification de l'incident.
- Enregistrement de l'incident.
- Définition du niveau de priorité de l'incident.
- Enquête et diagnostic préalables.
- Procédure d'attribution ou de remontée.
- Résolution.
- Clôture.

7.2 Amélioration continue

L'amélioration continue désigne le fait pour l'opérateur désigné d'identifier au sein de sa structure les meilleures performances pour chacune de ses activités afin d'améliorer les processus de manière durable. Elle dépend de la rapidité d'action de l'opérateur désigné et de sa capacité à être proactif et peut être illustrée par un cycle PDCA (*Plan, Do, Check, Adjust*):

- *Plan*: préparer (cartographie des risques, feuille de route, étude de marché, etc.).
- *Do*: mettre en œuvre (processus, procédures, communication, relation clientèle, etc.).
- *Check*: contrôler (indicateurs de suivi d'activité, contrôles internes, etc.).
- *Adjust*: ajuster (appliquer la feuille de route, mettre en œuvre des mesures correctives et préventives, etc.).

S'appuyer sur les données de signalement de l'incident peut être un plus.

L'amélioration continue peut être mise en œuvre de deux manières distinctes:

- Améliorations exceptionnelles: généralement mises en place sur le très court terme, elles rendent possibles de spectaculaires changements. Elles sont habituellement le résultat du travail d'une personne ou d'un petit groupe qui propose un nouveau produit ou service, ou une nouvelle méthode de travail ou technologie qui vient résoudre un problème ancien.
- Améliorations progressives: moins spectaculaires, elles sont réalisées par un plus grand nombre de personnes sur une longue période constituée d'étapes progressives et échelonnées dans le temps.

7.3 Suivi quotidien des services et des normes de qualité

La qualité doit faire l'objet d'une supervision quotidienne afin que les mesures nécessaires pour offrir une qualité de service qui réponde aux besoins des partenaires et des clients puissent être élaborées et mises en œuvre.

Le recours au système QCS-IFS de l'UPU est conseillé pour permettre à l'opérateur désigné de réaliser des tableaux de bord quotidiens, hebdomadaires et mensuels pour chaque bureau de poste et chaque partenaire. Il est important de désigner une personne responsable du fonctionnement de ce système ainsi qu'un agent chargé de la gestion de l'adresse électronique correspondante.

Un tableau de bord reprend toutes les informations les plus importantes, essentielles à la poursuite d'un ou de plusieurs objectifs. Les données sont compilées et agencées sur une seule page pour que toutes les informations pertinentes puissent être visualisées d'un seul coup d'œil:

- Toutes les données s'affichent à l'écran, en une seule vue.
- Les indicateurs de performance et les chiffres devant faire l'objet d'un suivi sont affichés.
- Des fonctionnalités permettent d'obtenir plus de détails sur une donnée précise ou de filtrer les informations sélectionnées.
- Les tableaux de bord sont simples à comprendre et à utiliser pour que tous les employés puissent les utiliser.
- Les données affichées se mettent à jour automatiquement sans l'aide de l'utilisateur (la fréquence d'actualisation dépend de l'organisation et du but recherché; les tableaux de bord les plus efficaces s'actualisent tous les jours).

Exemple type de tableau de bord

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Chiffres cumulés sur l'année			
	déc-15	décembre 2015	Evolution 15->14
Indicateur 1	Suivi des délais de paiement p 3&4		
1a : Nombre des mandats payés			20,0%
Pourcentage de mandats payés en moins de 2 jours	62,8%	54,6%	8,2pt
Pourcentage de mandats payés entre 3 et 4 jours	14,5%	18,1%	-3,6pt
Pourcentage de mandats payés à plus de 4 jours	22,7%	27,2%	-4,5pt
1b : Nombre des mandats émis et payés par les partenaires			9,7%
Pourcentage de mandats payés en moins de 2 jours	54,7%	53,2%	1,5pt
Pourcentage de mandats payés entre 3 et 4 jours	21,5%	24,8%	-3,3pt
Pourcentage de mandats payés à plus de 4 jours	23,9%	22,1%	1,8pt
Indicateur 2	Taux de service rendu p 5&6		
2a : Nombre de mandats reçus			17,2%
Pourcentage de mandats payés	93,1%	97,0%	-3,9pt
2b : Nombre de mandats émis			9,4%
Pourcentage de mandats payés	95,3%	97,4%	-2,1pt
Indicateur 3	Taux d'oppositions traitées dans un délai inférieur à 2 jours p 7		
Nombre de demandes d'oppositions reçues	165	93	77,4%
Pourcentage de demandes traitées en moins de 2 jours	96,4%	95,7%	0,7pt
Nombre de demandes d'oppositions émises	108	112	-3,6%
Pourcentage de demandes traitées en moins de 2 jours	61,1%	53,6%	7,5pt
INDICATEURS DE QUALITE			
Chiffres cumulés sur l'année			
	Année 2013	Année 2012	Evolution 13->12
Indicateur 1	Nombre de connexions journalières p 8		
Nombre total de connexions	66	271	-75,6%
mois le plus fort	283		
mois le plus faible	66		
Indicateur 2	Taux de fichiers en rejet et répétés p 9		
Nombre de fichiers en réception	4 821	5 197	-7,2%
taux de rejet	0,2%	0,2%	0,0pt
Nombre de fichiers en émission	2 395	2 346	2,1%
taux de rejet	1,4%	0,5%	0,9pt

7.4 Analyse des données disponibles (historique)

Dans le cadre de la qualité de service, l'opérateur désigné doit analyser un certain nombre d'indicateurs de performance. Ceux-ci sont définis grâce au système QCS.

L'analyse doit prendre appui sur les règles de qualité de service suivantes:

- Accessibilité de chaque service: nombre de points de contact postaux proposant le service en question/nombre de points de contact postaux.

Lorsque l'objectif défini par l'organe de l'UPU compétent n'est pas atteint et/ou si la valeur donnée par l'indicateur est systématiquement en baisse, cela doit alerter l'opérateur désigné/le gouvernement et le pousser à revoir sa stratégie de développement du réseau postal et des services de paiement. Une valeur peu élevée signifie également que les investissements dans l'informatique et la connectivité ne sont pas suffisants.

- Efficacité du service: nombre de mandats versés par le pays de destination/nombre de mandats émis par les pays partenaires.

Il convient de noter que ces ratios doivent être calculés sur la période de validité des mandats électroniques postaux, et non sur une période consécutive.

Le fait d'obtenir une valeur défavorable à cet indicateur peut décourager d'autres opérateurs désignés qui souhaitent mettre en place ou développer des services postaux de paiement en suivant la même orientation; c'est pourquoi il est important d'examiner et de contrôler l'efficacité du processus de transmission, des procédures de retour (déterminer si elles sont trop strictes, p. ex. s'il est possible d'échanger avec l'opérateur désigné partenaire la première demande d'informations supplémentaires/d'annulation) et de la phase de distribution (contrôler et améliorer les procédures de conseils aux bénéficiaires, y compris la mise en œuvre de la notification par courrier électronique ou par SMS). Par ailleurs, le fait d'obtenir un résultat négatif à cet indicateur peut refléter des anomalies au niveau de l'expédition (p. ex. au moment de la collecte, de la transmission et/ou du formatage des données nécessaires au bon déroulement des procédures et de la distribution).

- Évolution du service: nombre de mandats émis au cours du mois (m) de l'année (n) – nombre de mandats émis au cours du mois (m) de l'année (n-1)/nombre de mandats émis au cours du mois (m) de l'année (n-1).

Lorsque la valeur de cet indicateur baisse ou reste la même, il est nécessaire de revoir le positionnement du service postal de paiement concerné (rapidité et fiabilité du service par rapport au prix demandé) et la politique de communication interne et externe. Le but est ici de vérifier que le personnel est suffisamment informé sur le service (il peut être envisagé de réaliser une enquête par l'intermédiaire de clients mystères), que les renseignements relatifs aux services postaux de paiement sont bien affichés dans le bureau de poste ou publiés sur la page Internet et d'envisager une campagne publicitaire (même peu coûteuse, p. ex. dans des journaux/dépliants/portails spécialisés ciblant les minorités nationales, les touristes et les voyageurs, les centres d'affaires étrangers, etc.).

Ce travail d'évaluation doit prendre en considération les potentiels facteurs externes, tels que l'évolution du marché suite à l'apparition de nouveaux acteurs ou canaux, la modification de l'offre des concurrents (nouveaux prix, promotions temporaires, service plus rapide, campagne plus large ou agressive), mais aussi les changements en lien avec les clients (p. ex. nouvelles destinations des flux migratoires).

- Traitement des requêtes dans les délais: nombre de demandes traitées dans les délais définis par l'UPU/nombre total de demandes.

Si la valeur obtenue est faible (en dessous de l'objectif défini par le GPT), il est attendu de l'opérateur désigné qu'il examine et contrôle ses procédures concernant la réponse aux requêtes, à la fois en interne (p. ex. communications entre les bureaux de poste et le centre de traitement des demandes) et en externe, avec les opérateurs désignés étrangers. De la même manière, il convient de contrôler les canaux de communication utilisés, leur performance et leur influence sur le résultat (systèmes électroniques employés tels que FEIS, échange de courrier ordinaire, réduction de l'emploi de documents sur support papier).

– Satisfaction de la clientèle:

- Nombre de demandes transmises/nombre total de mandats émis.
- Nombre de demandes reçues/nombre total de mandats reçus.

Un résultat élevé reflète un niveau de qualité des services faible.

L'opérateur doit enquêter et contrôler ses procédures internes (traitements, transmission et distribution). L'efficacité et la fiabilité des solutions informatiques et de connectivité doivent être contrôlées. Il convient également de déterminer si le recours au support papier peut être supprimé ou, au moins, réduit. L'amélioration des échanges avec les bénéficiaires (par courrier électronique ou par SMS) et avec les opérateurs désignés expéditeurs doit également être envisagée. Par ailleurs, le fait d'obtenir un résultat négatif pour cet indicateur peut refléter des anomalies au niveau de l'expédition (p. ex. au moment de la collecte, de la transmission et/ou du formatage des données nécessaires à l'efficacité des procédures et de la distribution).

Si les problèmes de qualité ont tendance à s'étendre sur une longue période, l'opérateur désigné expéditeur doit revoir les conditions relatives aux services offerts à la clientèle (délais de distribution plus longs annoncés/garantis).

– Délai total de paiement: nombre de mandats payés dans le délai défini à l'opérateur désigné destinataire/nombre de mandats envoyés par l'opérateur désigné expéditeur à l'opérateur désigné destinataire.

Comme dans le cadre de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle (v. plus haut), un résultat défavorable reflète l'insuffisance de la qualité des services offerts par l'opérateur désigné concerné.

Il est fortement recommandé d'enquêter et de contrôler les procédures internes de l'institution (traitement, transmission et distribution) afin d'améliorer le résultat de cet indicateur. L'efficacité et la fiabilité des solutions informatiques et de connectivité doivent être contrôlées. Il convient également de déterminer si le recours au support papier peut être supprimé ou, au moins, réduit. L'amélioration des échanges avec les bénéficiaires (par courrier électronique ou par SMS) et avec les opérateurs désignés expéditeurs doit également être envisagée. Par ailleurs, le fait d'obtenir un résultat négatif pour cet indicateur peut refléter des anomalies au niveau de l'expédition (p. ex. au moment de la collecte, de la transmission et/ou du formatage des données nécessaires à l'efficacité des procédures et de la distribution).

Si les problèmes de qualité ont tendance à s'étendre sur une longue période, l'opérateur désigné expéditeur doit revoir les conditions relatives aux services offerts à la clientèle (délais de distribution plus longs annoncés/garantis).

– Délai total de transmission: nombre de mandats transmis dans les temps/nombre total de mandats transmis.

Une valeur faible reflète une faible qualité des services proposés par l'opérateur désigné.

Il est fortement recommandé d'enquêter et de contrôler les procédures internes de l'institution (traitement, transmission et distribution) afin d'améliorer le résultat de cet indicateur. L'efficacité et la fiabilité des solutions informatiques et de connectivité doivent être contrôlées.

L'évaluation de la qualité de service est détaillée dans le document de l'UPU relatif aux normes applicables en la matière sur la qualité des services postaux de paiement.

7.5 Diffusion de l'information au sein de l'organisation

L'objectif de la diffusion de l'information est de veiller à ce que les procédures permettent effectivement à ses destinataires de la recevoir d'une manière adaptée à leurs besoins.

L'information doit être diffusée dans les délais par tous les moyens disponibles (circulaire papier, courrier électronique, télécopie, etc.)

Tous les intervenants des services postaux de paiement doivent être inclus: Direction, unités opérationnelles, marketing (en fonction de la structure) et équipe de projet chargée des services postaux de paiement.

L'évolution des services postaux de paiement doit faire l'objet, au minimum, d'un rapport mensuel (qui reprend les indicateurs clés de performance cités sous 7.4 et présente des problématiques liées à d'autres sujets que la qualité ainsi que les mesures correctives et délais correspondants). Toute nouvelle activité, comme un nouveau partenariat ou une nouvelle campagne de promotion, doit être mentionnée dans ce rapport.

L'équipe de projet doit se réunir régulièrement pour aborder tous les sujets en lien avec les services postaux de paiement. En cas de problème, ces réunions doivent être plus fréquentes jusqu'à ce que ledit problème soit résolu.

7.6 *Échange sur les pratiques exemplaires*

Une pratique exemplaire est une méthode ou une technique qui a généralement été acceptée comme étant préférable à toute autre alternative, car les résultats qu'elle produit sont meilleurs que ceux obtenus par d'autres moyens, ou parce que le recours à celle-ci est devenu habituel.

Avantages de l'échange sur les pratiques exemplaires:

- Les bonnes pratiques sont répétées dans l'ensemble de l'organisation.
- La qualité des services est augmentée dans son ensemble.
- Les efforts sont menés sans doublons, sans «réinventer la roue».
- La nécessité de recommencer le travail en raison d'une qualité médiocre est réduite.
- Les gains de productivité et d'efficacité permettent de réaliser des économies.

Pour qu'elle soit considérée comme une pratique exemplaire, une méthode ou une technique doit:

- obtenir des résultats avérés;
- aborder des questions essentielles (p. ex. contribuer à la mission de l'institution ou atteindre les objectifs des programmes);
- pouvoir être répétée ou adaptée à d'autres contextes.

Les facteurs contribuant à la création d'un environnement favorable à la mise en œuvre réussie des pratiques exemplaires sont les suivants:

- Personnel compétent pour mieux détecter et partager les pratiques exemplaires internes.
- Processus et outils adaptés, conçus pour partager les connaissances par l'intermédiaire de rapports, de discussions électroniques et de réunions.
- Engagement de chacun à prendre le temps nécessaire pour mettre en place, documenter et partager les pratiques exemplaires.

Les principales étapes de la détection et du partage des pratiques exemplaires sont les suivantes:

- Nommer une équipe ou un coordonnateur pour définir des procédures ordinaires permettant de repérer les bons résultats obtenus au sein de l'institution.
- Identifier les pratiques mises en œuvre pour atteindre ces bons résultats.
- Décrire et documenter les pratiques exemplaires et tenir un registre central correspondant.
- Concevoir et mener à bien un plan stratégique de partage des pratiques exemplaires avec les utilisateurs potentiels qui en ont le plus besoin.
- Adapter et mettre en application les pratiques exemplaires dans de nouveaux contextes, qui peuvent être différents de celui où elles ont été mises en œuvre à l'origine.

7.7 Formation sur la qualité de service

Les opérateurs désignés doivent régulièrement organiser des formations sur la qualité de service. Si cela se justifie, il est possible d'organiser une mission de formation du consultant de l'UPU.

Les formations sur la qualité de service ont pour objectif de développer ou de renforcer les capacités de l'opérateur désigné:

- à développer et à mettre en œuvre les actions nécessaires à la fourniture de services de qualité pour répondre aux besoins des partenaires et des clients;
- à mettre en œuvre les normes de qualité de service applicables aux services postaux de paiement;
- à mettre en œuvre les indicateurs de qualité de l'UPU;
- à normaliser l'utilisation du système de contrôle de la qualité;
- à contrôler la qualité de service;
- à fournir des procédures simples;
- à former le personnel des ressources humaines des opérateurs désignés à l'utilisation du système de contrôle de la qualité;
- à constituer les tableaux de bord pour le suivi des indicateurs.

8. Compensation et règlement

Les règlements entre les opérateurs désignés peuvent être effectués sur la base d'accords bilatéraux ou grâce au système PPS*Clearing de l'UPU (dispositif central de compensation permettant les règlements multilatéraux).

Les règles et procédures relatives aux règlements bilatéraux (modes de règlement, comptes mensuels et généraux, comptes de liaison) sont décrites en détail dans l'Arrangement concernant les services postaux de paiement (v. art. 25 – Règlement et compensation) et dans son Règlement (v. art. RP 2502 – Règlement bilatéral).

PPS*Clearing, solution informatique de compensation ouverte à tous les Pays-membres de l'UPU, a été lancé en 2012 afin de faciliter et de sécuriser les règlements entre les opérateurs désignés.

Cette solution automatisée génère des factures bilatérales, les regroupe et calcule les positions nettes pour chaque opérateur désigné. Les règlements des débiteurs nets aux créanciers nets sont réalisés hebdomadairement par le prestataire de services de règlement, dans un cadre sécurisé et confidentiel en utilisant les taux de change quotidiens fournis par un service commun et fiable de taux de change.

Les procédures détaillées de règlement centralisé sont expliquées en détail dans le Guide de l'utilisateur PPS*Clearing.

Le middle office (v. chap. 6) est l'unité de l'opérateur désigné chargée d'effectuer les règlements relatifs à l'échange international de services postaux de paiement.

9. Gestion des risques – Contrôles internes

Le risque peut être défini comme étant l'effet de l'incertitude sur la réalisation des objectifs. Il est souvent caractérisé par rapport à des événements potentiels ou à leurs conséquences et exprimé en termes de combinaison entre les conséquences d'un événement (y compris les changements de circonstances qu'il entraîne) et la probabilité que cet événement survienne.

Les procédures de gestion des risques doivent faire partie intégrante de la gestion, être inscrites dans la culture et les pratiques de l'organisation et être adaptées à ses processus opérationnels. Elles peuvent être conçues selon le cycle PDCA (*Plan, Do, Check, Adjust*) abordé au chapitre 7.2:

- *Plan* (préparer): identification et cartographie des risques.
- *Do* (mettre en œuvre): élaboration et mise en œuvre des mesures de contrôle.
- *Check* (contrôler): suivi des risques – collecte des données de suivi, réalisation d'audits.
- *Adjust* (ajuster): examen annuel des risques, modification des mesures de contrôle.

9.1 Risques opérationnels

Les risques opérationnels peuvent être définis comme étant les risques d'une perte directe ou indirecte provoquée par:

- des procédures internes inadaptées ou inefficaces: échec de paiements ou de règlements, documentation non pertinente, erreurs dans les modèles et les procédures d'estimation ou de tarification, échecs de gestion de projets, erreurs dans l'élaboration de rapports internes et externes, ventes inadaptées;
- des facteurs humains internes inadaptés ou inefficaces: fraudes, violation du droit du travail, activités non autorisées, perte ou absence de personnel clé, formation inadaptée, supervision inadaptée;
- des systèmes internes inadaptés ou inefficaces: échecs dans le développement et la mise en œuvre des systèmes, dysfonctionnement des systèmes eux-mêmes, ressources inadaptées;
- des événements extérieurs: criminalité externe, risques liés à l'externalisation, catastrophes naturelles ou autres, risques liés aux réglementations, risques politiques, coupures de la fourniture de services, concurrence.

Pour répondre aux besoins en matière d'élaboration des rapports de l'organisation, il est possible de distinguer les sept catégories ci-après d'événements posant des risques opérationnels:

- Fraudes internes: fausses déclarations intentionnelles, vols de la part d'employés, spéculation avec délit d'initié d'un employé sur son propre compte.
- Fraudes externes: pertes dues aux actions de tiers visant à la fraude, à l'appropriation de biens ou au contournement de la loi.
- Pratiques de recrutement et sécurité sur le lieu de travail: demandes de compensation de la part du personnel, violation des règlements en matière de santé et de sécurité du personnel, activités syndicalistes, réclamations pour discrimination, responsabilité générale.
- Clientèle, produits et pratiques commerciales: infractions fiduciaires, usage abusif des informations confidentielles de la clientèle, spéculation sur le compte de l'entreprise, blanchiment d'argent, vente de produits non autorisés.
- Dégâts sur les avoirs matériels: attentats terroristes, vandalisme, tremblements de terre, incendies, dégâts des eaux.
- Interruptions de l'activité et dysfonctionnements du système: dysfonctionnements matériels et logiciels, problèmes liés aux télécommunications, coupures d'eau ou d'électricité.
- Réalisation, fourniture de biens et de services et gestion des processus: pertes causées par des échecs lors du traitement des transactions (p. ex. erreurs de saisie des données) ou par des erreurs de gestion des processus (p. ex. documentation juridique incomplète), relations avec la concurrence (litiges).

Il est fortement conseillé que les opérateurs désignés mettent en place des politiques et des procédures pour faciliter l'identification, l'évaluation, le suivi, le contrôle et la réduction des risques opérationnels.

En particulier, les éléments essentiels ci-après doivent être couverts:

- Politiques et procédures idoines.
- Rôle de l'encadrement supérieur et de la direction dans la supervision du cadre de gestion des risques opérationnels.
- Attribution à une personne d'un ensemble clair de responsabilités de supervision des risques opérationnels.
- Validation et examen indépendant périodiques (p. ex. via un audit interne).
- Suivi et présentation de rapports.

Les opérateurs désignés doivent également s'assurer que leurs politiques et procédures concernant les risques opérationnels sont régulièrement examinées par l'encadrement supérieur et la direction, et ajustées si nécessaire selon les évolutions des profils de risques et les changements du marché extérieur.

9.2 *Séparation des devoirs*

La séparation des devoirs est un concept essentiel du contrôle interne des biens des opérateurs désignés. Elle vise à s'assurer qu'aucun individu n'a le contrôle sur plusieurs opérations sensibles concurrentes.

Les deux objectifs essentiels de cette séparation des devoirs sont les suivants:

- Assurer l'existence d'une supervision et d'une vérification permettant d'identifier les éventuelles erreurs.
- Prévenir les fraudes et le vol en rendant nécessaire la collusion de plusieurs personnes pour qu'une transaction soit dissimulée.

Dans ce cadre, les trois fonctions ci-après doivent être séparées en les attribuant à différents employés:

- Garde des biens.
- Autorité pour autoriser l'utilisation des biens.
- Enregistrement des biens.

Lorsqu'il est impossible pour un opérateur désigné de mettre en place les contrôles préventifs adéquats tels que la séparation des devoirs, il est important d'instaurer un moyen de contrôle compensatoire. Par exemple, il est possible d'intensifier le contrôle périodique par une unité de supervision ou par la direction supérieure.

9.3 *Audit interne en matière de risques*

Bien que la direction soit responsable d'identifier et de gérer les risques, le rôle de l'unité d'audit interne est d'apporter l'assurance à l'encadrement supérieur que les processus de gestion des risques fonctionnent de manière efficace.

Chaque opérateur désigné disposant d'une structure, de processus et d'un rapport aux risques différents, l'audit interne en matière de risques doit être adapté en fonction.

Si la notion d'audit interne en matière de risques est nouvelle pour l'opérateur désigné, il revient au responsable de l'unité d'audit interne de promouvoir l'idée auprès de la direction.

La mise en œuvre et le fonctionnement de l'audit en matière de risques sont constitués de trois phases:

1. Évaluation de la maturité de l'organisation en termes de risques: évaluation de la mesure dans laquelle l'encadrement supérieur identifie, évalue, gère et contrôle les risques. Cette phase permet de déterminer la fiabilité du registre des risques afin d'effectuer la planification de l'audit.
2. Planification de l'audit périodique: établissement de la période couverte par l'audit (le plus souvent un an) en détectant et en hiérarchisant les domaines pour lesquels l'encadrement supérieur demande l'application de procédures de gestion des risques, la gestion des principaux risques et l'enregistrement et la communication des risques.
3. Missions d'audit ciblées: réalisation de missions d'évaluation des risques ciblées (notamment par groupes de risques) dans le cadre de la gestion des risques.

Au terme de l'audit interne en matière de risques, l'unité d'audit interne doit aboutir aux conclusions suivantes:

- La direction a identifié, évalué et géré les risques.
- Les mesures de réponse aux risques sont efficaces.
- S'il reste des risques résiduels supérieurs aux risques acceptables, des actions sont entreprises pour y remédier.
- La direction réalise le suivi des procédures de gestion des risques pour s'assurer que leur efficacité perdure.
- Les risques, les mesures de réponse et les actions sont correctement classées et communiquées.

10. Plans d'urgence

Un plan d'urgence pour chaque service postal de paiement électronique doit être créé et diffusé dans l'organisation afin de réduire l'impact de tout événement perturbateur et d'éviter l'interruption des services quelle que soit la situation.

Bien que les plans d'urgence soient souvent associés aux domaines de l'informatique et des réseaux, leur champ d'application est plus vaste. Les services peuvent être interrompus en raison d'incidents physiques ou architecturaux, de catastrophes naturelles affectant l'ensemble de l'organisation ou encore de problèmes de ressources (manque de documents essentiels, indisponibilité du personnel, etc.).

Dans ce cadre, il est important d'apporter une attention particulière à l'élaboration, à la diffusion et à la mise à jour des plans d'urgence. Leur existence et leur exhaustivité peuvent faire toute la différence au niveau de la qualité de service perçue par la clientèle.

De plus, une préparation minutieuse de plans d'urgence permet souvent d'identifier des faiblesses pouvant être corrigées immédiatement pour des coûts d'organisation faibles et de prévenir ainsi des interruptions de l'activité.

Enfin, les plans d'urgence doivent également prendre en considération les rapports pour les incidents résolus et l'examen des solutions apportées et prévoir l'élaboration d'un rapport détaillé pour l'analyse ultérieure et la prise de mesures correctives visant à prévenir la survenue d'un événement similaire ou à en réduire l'impact.

10.1 Incidents matériels

Il convient d'élaborer et de mettre à jour des plans d'urgence anticipant sur tous les incidents susceptibles d'affecter les services postaux de paiement. Ces plans doivent porter sur chaque entité ou unité impliquée et indiquer les actions à suivre ainsi que les personnes à contacter.

Ils doivent fournir des informations détaillées pour les types d'incidents matériels suivants:

- Catastrophes naturelles (tempêtes, inondations, etc.) touchant les locaux.
- Interruption des services de fournisseurs externes (électricité, télécommunications, etc.).
- Interruption des services fournis ou gérés par l'organisation (services informatiques, réseau, etc.).

Pour chaque incident, des informations précises doivent être fournies, indiquant:

- les mesures immédiates à prendre et ne nécessitant pas l'intervention de tiers;
- les coordonnées des instances à contacter.

10.2 Incidents techniques

Les services postaux de paiement électroniques dépendant des systèmes informatiques pour effectuer les transactions, ceux-ci sont centraux pour assurer un service de qualité.

Pour cette raison, les systèmes de production doivent être doublés d'un système de secours disponible en cas de dysfonctionnement ou d'interruption. Les systèmes de test peuvent être utilisés comme systèmes de repli dans ces situations.

Le plan d'urgence informatique doit comprendre:

- des services de secours et de maintenance;
- des installations et un réseau de repli;
- des procédures de maintenance des systèmes et des alertes;
- des procédures détaillées pour tous les types d'incidents susceptibles d'affecter la disponibilité des systèmes (inondations, incendies, pannes de réseau, défaillances des systèmes, etc.);
- des informations précises sur les personnes à contacter, diffusées auprès de tout le personnel concerné en cas de défaillance.

Veillez vous reporter au manuel de sécurité d'IFS 4.17 pour obtenir les informations essentielles sur la maintenance du système.

10.3 Gestion et traitement des incidents

Une partie importante de tout plan d'urgence est la gestion des incidents. Les incidents, comme expliqué plus haut, peuvent grandement varier en termes de niveau, de sévérité, etc. Ils doivent être communiqués dans les plus brefs délais auprès des unités devant prendre les mesures correctives qui s'imposent.

Chaque organisation doit envisager de désigner une unité responsable de la gestion des urgences et des plans d'urgence.

Comme indiqué plus haut, les plans d'urgence vont au-delà de l'établissement des plans et des mesures à entreprendre dans le cas d'un événement perturbateur. Ils doivent également comprendre l'analyse *a posteriori* de tous les rapports d'incident afin d'évaluer la situation et de prévoir les mesures correctives à entreprendre pour éviter que ces incidents ne se reproduisent ou au moins réduire leur impact.

