

GUIDE DE RELANCE

des services postaux
après la pandémie



UPU

UNION
POSTALE
UNIVERSELLE

Version I

Élaboré par la Direction du développement
et de la coopération du Bureau international
de l'UPU, en coopération étroite avec l'Équipe
spéciale «Plan de relance COVID-19» de l'UPU

Publié par l'Union postale universelle (UPU),
à Berne, Suisse

Imprimé en Suisse par les services d'imprimerie
du Bureau international de l'UPU

Copyright © 2021 Union postale universelle
Tous les droits sont réservés

Sauf indication contraire, les droits d'auteur de la présente
publication sont la propriété de l'Union postale universelle.
La reproduction est autorisée à des fins non commerciales,
sous réserve d'une reconnaissance appropriée de la
source. Cette autorisation ne s'applique pas aux éléments
de cette publication étant la propriété intellectuelle
de tierces personnes. L'autorisation de reproduire ces
éléments doivent être obtenus auprès des détenteurs des
droits concernés.

AUTEUR: Direction du développement
et de la coopération du Bureau international de l'UPU

TITLE: Guide de relance des services postaux après
la pandémie, 2021

ISBN: 978-92-95116-05-4

DESIGN: Sonja Denovski, unité arts graphique de l'UPU

CONTACT: hashim.ELHAJ@upu.int
andrei.SOUDAKOV@upu.int

Les frontières indiquées sur les cartes dans cette
publication n'impliquent pas leur reconnaissance ou leur
acceptation officielle par l'Organisation des Nations Unies
ou l'UPU.

Sommaire

Abréviations	6
Glossaire terminologique en matière de continuité des activités	7
Chapitre I: Introduction	12
Utilisation du guide	13
<i>Buts et portée</i>	<i>13</i>
Chapitre II: Plan de reprise en tant qu'élément de la planification de la continuité des activités	14
Introduction à la planification de la continuité des activités	15
Exemple de méthode – Six étapes pour établir un plan de continuité des activités	16
Plan de continuité des activités en six étapes face à la COVID-19	18
Adaptation du plan de continuité des activités pour tenir compte des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19	19
Chapitre III: Point sur la pandémie	20
Cas de la pandémie de COVID-19	21
Chronologie de la pandémie de COVID-19	21
État de la pandémie de COVID-19 à l'échelle mondiale (au 21 janvier 2021)	21
Conséquences mondiales	22
Chapitre IV: Incidence sur le secteur postal et sur l'appui du Bureau international de l'UPU	24
Calendrier – Évolution de la COVID-19 et secteur postal	25
Rôle des postes pendant la pandémie	26
Incidence de la pandémie sur le secteur postal	26
<i>Personnel, santé et sécurité</i>	<i>26</i>
Santé et sécurité du personnel et de la clientèle	26
Maladie du personnel postal	27
Télétravail et confinement du personnel postal	27
Pénurie de matériel de protection	27
Limitations temporaires de personnel	27
Réductions de salaire et licenciements	27
<i>Questions opérationnelles</i>	<i>27</i>
Perturbation du réseau logistique postal et des services postaux internationaux	27
Réduction des points de service et des horaires des bureaux de poste	27
Nouvelles pratiques professionnelles pour limiter les contacts	28
Baisse des paiements et des services financiers	28
Diminution de la qualité de service	28
Augmentation des délais de dédouanement	28
Non-respect des normes de distribution	28
<i>Questions commerciales/financières</i>	<i>29</i>
Chute des volumes postaux	29
Incidences sur les flux intérieurs	29
Difficulté pour les expéditions postales à atteindre le pays final de destination	29
Baisse de la demande pour les services postaux	30
Baisse des recettes pour les entreprises postales	30
Incidences financières et problèmes budgétaires	30
Hausse/baisse des ventes issues du commerce électronique	30
Appui du Bureau international de l'UPU en réponse à la pandémie de COVID-19	30
<i>Protection du personnel postal</i>	<i>30</i>
<i>Suivi de la situation</i>	<i>31</i>

Messages EmIS	31
Moyens de transport de substitution	31
Coopération avec les organisations internationales	31
Chapitre V: Hypothèses concernant la crise	32
Préparation à la reprise après la pandémie	33
Hypothèses concernant la santé publique.....	33
Hypothèses concernant l'économie et le commerce.....	34
Hypothèses sur les tendances en matière de développement postal.....	35
Hypothèses concernant les opérations postales	36
Chapitre VI: Tour d'horizon de la planification	38
Étapes	39
Réaction – Plan d'urgence	40
Mesures de protection du personnel.....	40
Gouvernance applicable à la restauration des activités	40
Planification de scénarios.....	40
Analyse et suivi	40
Gestion de la réputation et communication	40
Planification de la restauration des activités.....	40
Ouverture des bureaux/rétablissement complet des opérations	40
Méthodes de travail.....	40
Conséquences à long terme pour les services postaux.....	40
Chapitre VII: Promotion de la reprise.....	42
Principales considérations.....	43
Implications financières.....	45
Chapitre VIII: Élaboration d'un plan d'urgence.....	46
Principes à prendre en considération.....	47
Exemples de tâches et d'activités pour un plan d'urgence.....	48
Matériel et fournitures	56
Communication du plan	56
Chapitre IX: Élaboration d'un plan de reprise.....	58
Éléments à prendre en considération.....	59
Réponse du secteur postal face à la pandémie – Actions de reprise dans le monde	59
Exemples de tâches et d'activités pour un plan de reprise.....	60
Chapitre X: Élaboration d'un plan de relance des activités	66
Après l'urgence.....	67
Enseignements à retenir de la pandémie de COVID-19 jusqu'à présent	67
Services postaux – Composante essentielle de l'économie mondiale	67
Transformation numérique.....	67
Innovations en matière de distribution	67
Diversification des moyens de transport.....	68
Appui aux petites et moyennes entreprises.....	68
Obligation de prestation du service universel et cadres réglementaires	68
Automatisation du tri et de la distribution	68
Perspectives en matière de durabilité	68
Éléments à inclure dans le plan de relance des activités	69
Chapitre XI: Conclusion	76

ANNEXES – EXEMPLES DE PLANS OPÉRATIONNELS

Annexe 1.1.....	Planification d'urgence – Étape 1a, buts I et II (personnel)	79
Annexe 1.2.....	Planification d'urgence – Planification d'urgence – Étape 1a, but III (processus)	82
Annexe 1.3.....	Planification d'urgence – Étape 1a, but IV (profits)	85
Annexe 1.4.....	Planification d'urgence – Étape 1a, but IV (partenariats)	86
Annexe 1.5.....	Planification d'urgence – Étape 1b, buts I et II (personnel)	87
Annexe 1.6.....	Planification d'urgence – Étape 1b, but III (processus)	89
Annexe 1.7.....	Planification d'urgence – Étape 1c, buts I et II (personnel)	92
Annexe 1.8.....	Planification d'urgence – Étape 1c, but III (processus)	94
Annexe 1.9.....	Planification d'urgence – Étape 1c, but IV (profits)	97
Annexe 1.10.....	Planification d'urgence – Étape 1c, but IV (partenariats)	98
Annexe 2.1.....	Planification de la reprise – But I (personnel)	99
Annexe 2.2.....	Planification de la reprise – But II (processus)	101
Annexe 2.3.....	Planification de la reprise – Buts III et IV (profits et partenariats)	105
Annexe 3.1.....	Planification de la relance des activités – But I (personnel)	107
Annexe 3.2.....	Planification de la relance des activités – But I (processus)	109
Annexe 3.3.....	Planification de la relance des activités – But I (profits)	112
Annexe 3.4.....	Planification de la relance des activités – But II (processus)	113
Annexe 3.5.....	Planification de la relance des activités – But III (partenariats)	115

Abréviations

CDS	Système de déclaration en douane
DCDEV	Direction du développement et de la coopération
EAD	Données électroniques préalables
EmIS	Système d'information d'urgence
EMS	Service de courrier express
FITAF	Mécanisme de l'UPU d'assistance technique pour l'inclusion financière
IATA	Association du transport aérien international
IPS	International Postal System
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du travail
OMD	Organisation mondiale des douanes
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSJD	Organisation pour la coopération des chemins de fer
PME	Petites et moyennes entreprises
QCS	Système de contrôle de la qualité
UPU	Union postale universelle

Glossaire terminologique en matière de continuité d'activité*

Activation:	Mise en œuvre des capacités, procédures, activités et plans de continuité des activités en réponse à une déclaration d'urgence ou de sinistre; exécution du plan de reprise
Alerte:	<ol style="list-style-type: none">1. Notification qu'un sinistre est susceptible de se produire (état d'alerte pour l'activation possible d'un plan de continuité)2. Notification qu'une interruption est susceptible de se produire en raison d'événements planifiés (comme une mise à jour du système) ou d'événements attendus (comme un avertissement d'ouragan) lorsqu'une préparation ou un déménagement débute avant l'incident
Site/lieu de repli:	Lieu différent des infrastructures habituelles utilisé pour traiter des données et/ou mener des processus opérationnels essentiels lorsque l'accès aux infrastructures principales est interdit ou que les infrastructures sont endommagées
Authentification:	Vérification de l'identité d'une personne, d'un système, d'une machine ou de toute autre entité unique
Autorisation:	Processus selon lequel l'accès à des zones spécifiques d'un système est accordé selon le rôle et les besoins de l'utilisateur
Plan de continuité des activités:	Plan utilisé par une organisation ou une unité opérationnelle pour répondre à un sinistre ou à une interruption des activités; il intègre un ensemble prédéterminé de procédures et de documents définissant les ressources, actions, tâches, données et priorités de traitement nécessaires pour gérer la continuité de l'activité et les processus de restauration en cas d'incident
Propriétaire du plan de continuité des activités:	Personne responsable de la continuité globale d'une organisation, d'une unité opérationnelle ou de composants technologiques spécifiques au sein de son service; cette personne assure la liaison avec les autres équipes et les fournisseurs de service externes; elle s'assure que le plan est efficace, complet et suffisant pour répondre aux objectifs de l'organisation en matière de reprise
Propriétaire du plan de continuité des activités:	Personne responsable de la continuité globale d'une organisation, d'une unité opérationnelle ou de composants technologiques spécifiques au sein de son service; cette personne assure la liaison avec les autres équipes et les fournisseurs de service externes; elle s'assure que le plan est efficace, complet et suffisant pour répondre aux objectifs de l'organisation en matière de reprise
Analyse de l'incidence sur l'activité:	Processus d'identification des incidences potentielles d'événements incontrôlés et non spécifiques sur les processus opérationnels d'une organisation; les mesures sont issues de l'analyse des types d'incidences au fil du temps pour une unité opérationnelle précise
Arborescence téléphonique:	Document identifiant les personnes chargées de contacter la direction, le personnel, la clientèle, les fournisseurs et les autres contacts clés en cas d'urgence, de sinistre ou d'interruption critique

* Sources des entrées de glossaire: 1° quantivate.com/blog/business-continuity-glossary/, 2° content.acsa.org/i/1220799-sdcoe-pandemic-threat-template-covid-19/4 et 3° www.paho.org/disasters/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=tools&alias=543-pandinflu-leadershipduring-tool-16&Itemid=1179&lang=en

Contrôles:	Méthodes permettant de préserver l'intégrité des informations importantes, de remplir les objectifs opérationnels ou financiers ou de communiquer les politiques de gestion
Crise:	Laps de temps ou état continu initié par un événement ou incident qui empêche l'utilisation des procédures et processus habituels; elle nécessite une attention accrue de la part de la direction pour éviter des pertes inacceptables/catastrophiques ou indésirables
Plan de gestion de crise:	Fournit les politiques, procédures et orientations générales pour la réponse à un événement présentant un risque grave pour l'organisation; il est utilisé pour organiser, évaluer et contrôler les événements importants ayant une incidence sur les opérations habituelles en se concentrant sur la gestion des différents services et de leurs ressources lors d'une interruption
Équipe de gestion de crise:	Groupe responsable de la maintenance, de la validation et de la coordination de la reprise ou des processus de soutien à la reprise pour toutes les unités opérationnelles et les technologies
Niveaux de criticité:	Classement utilisé pour établir la restauration des processus (p. ex. indispensable, critique, important, etc.)
Dépendance:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toute ressource nécessaire pour réaliser un processus (il peut s'agir d'applications, de fournisseurs, de compétences, de sites, d'autres processus, etc.) 2. Lien entre des ressources
Sinistre:	Interruption ou événement non anticipé qui a une incidence sur les fonctions opérationnelles essentielles d'une organisation ou sur son environnement technologique
Déclaration de sinistre:	Processus de notification formelle utilisé après avoir déterminé qu'il n'était pas possible de rétablir les opérations normales sur un site opérationnel principal dans un délai acceptable
Plan de reprise après sinistre:	Recueil des stratégies et des actions technologiques visant à réduire à la fois les incidences des interruptions opérationnelles et les efforts nécessaires à la reprise intégrale des processus opérationnels; ce recueil se concentre généralement sur la reprise et la restauration technologiques
Services essentiels:	Tous les services et fonctions absolument nécessaires lors d'une pandémie. Ces services protègent la santé et le bien-être de la municipalité
Personnel essentiel:	Personnel nécessaire pour remplir les fonctions professionnelles spécifiques requises pour maintenir ou reprendre les opérations. Dans la plupart des cas, cette désignation variera selon les circonstances et les besoins de la réponse d'urgence
Gouvernance:	Processus et structures mis en œuvre pour communiquer, gérer et surveiller les activités organisationnelles
Site de secours:	Infrastructure de reprise et ressources connexes facilement accessibles; ce site dispose habituellement de personnel et est ouvert vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept
Incidence:	Influence et effet d'un risque
Incident:	Tout événement inattendu pouvant perturber les processus opérationnels critiques
Contrôle clé:	Contrôle principal indispensable à un processus opérationnel; il a habituellement lieu au cours du processus auquel il s'applique
Probabilité:	Probabilité qu'un risque survienne
Solution manuelle:	Méthode de substitution visant à finaliser un processus sans les ressources habituelles
Méthodologie de maturité ou programme d'exercices:	Processus annuel d'examen interne visant à maintenir la qualité du plan de continuité des activités; cette méthodologie intègre la mise en œuvre d'exercices, la révision et la correction des documents du plan, des pièces jointes, des arborescences téléphoniques et des formules pour maintenir le plan constamment à jour

Actions de réduction des risques:	Étapes ou mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou les incidences d'un risque
Pandémie:	Maladie épidémique ou infectieuse pouvant avoir un impact mondial
Processus:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principaux composants des fonctions opérationnelles essentielles au sein des groupes de travail ou des unités opérationnelles 2. Ensemble de tâches réalisées par les propriétaires du plan de continuité des activités au sein d'un service
Reprise:	Activités réalisées pour permettre le redémarrage rapide des processus opérationnels
Point de reprise:	Quantité réelle maximale de données qu'il est possible de perdre avec les options de sauvegarde et de reprise en place
Objectif de point de reprise:	Niveau acceptable d'exposition aux pertes de données à la suite d'un événement inattendu; quantité maximale de données qu'une organisation peut se permettre de perdre ou de recréer
Temps de reprise:	Laps de temps réel nécessaire à la reprise d'un service ou d'une technologie
Objectif de temps de reprise:	Laps de temps acceptable entre la survenue d'un événement inattendu et la restauration d'une fonction opérationnelle essentielle; durée maximale acceptable d'indisponibilité d'un service ou d'une technologie
Ressource:	Personne, lieu ou élément fournissant un service à votre entreprise ou service
Risque:	Action ou événement potentiel qui pourrait avoir un effet négatif sur l'organisation
Évaluation des risques:	Hiérarchisation des priorités des éventuelles interruptions d'activité selon leur incidence et la probabilité de leur survenue; elle intègre une analyse des menaces fondée sur les incidences sur l'organisation, sur sa clientèle et sur les marchés financiers
Récupération et restauration:	Processus de récupération des travaux en cours, de reconditionnement du matériel informatique ou de récupération des installations et équipement de bureau ou des dossiers essentiels à la suite d'un sinistre
Éléments à récupérer:	Liste répertoriant les éléments essentiels présents sur le lieu d'activité qui doivent être récupérés si le bâtiment est intact et accessible
Contrôle secondaire:	Contrôle important ayant habituellement lieu après le processus auquel il s'applique (établissement de rapports ou suivi continu)
Carence de solutions:	Différence entre le temps dont une unité opérationnelle a besoin pour restaurer une ressource et le temps réel que prendra la restauration (objectif de temps de reprise par rapport au temps de reprise et objectif de point de reprise par rapport au point de reprise)
Équipe de gestion stratégique:	Groupe qui fournit une direction stratégique et soutient l'équipe de gestion de crise lorsque son aide est demandée ou requise par des événements dépassant la compétence de l'équipe de gestion de crise
Contrôle tertiaire:	Contrôle non essentiel qui peut toujours être appliqué efficacement à un processus opérationnel
Déclencheur:	Facteurs observables choisis comme base pour initier (déclencher) une réponse spécifique
Dossiers essentiels:	Ressources en matière d'information (p. ex. documents sur support papier, fichiers informatiques) indispensables à la conduite des activités
Exercice pas à pas:	Événement de formation et d'évaluation créé pour orienter les processus en matière de continuité et de reprise pour l'organisation; il a habituellement lieu au moins une fois par an dans le cadre du programme de méthodologie de maturité et comprend une évaluation a posteriori

GUIDE DE RELANCE

des services postaux
après la pandémie



Chapitre I: **Introduction**

Depuis la mi-mars 2020, le monde est confronté à la pandémie d'un nouveau coronavirus: la COVID-19, qui continue d'avoir des incidences négatives graves dans le monde entier. Les opérateurs postaux ont signalé des perturbations sur l'ensemble de la chaîne logistique postale, une diminution des flux d'envois et de mandats postaux et des répercussions sur la qualité de service, avec des retards de traitement et de distribution découlant de l'annulation de vols commerciaux et de la réduction de la main-d'œuvre postale. En conséquence, de nombreux opérateurs postaux ont dû stopper leurs services de courrier international et interrompre ou limiter la fourniture de certains services et produits postaux.

En réponse, **le Bureau international de l'UPU a constitué une équipe spéciale interdirectionnelle chargée d'analyser la situation des services postaux et de rédiger un guide de reprise postpandémie afin d'aider les Pays-membres à réduire l'incidence de la pandémie actuelle et de toute future pandémie sur le secteur postal et à rétablir rapidement leurs services postaux après une crise.**

Cette publication est le fruit des travaux menés par l'équipe spéciale du Bureau international d'avril à septembre 2020.

Utilisation du guide

Buts et portée

Ce guide a été créé pour aider les postes – principalement celles des pays en développement – dans leurs efforts de reprise dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Néanmoins, il contient des informations sur des pratiques exemplaires largement applicables à la continuité des opérations postales en cas d'autres crises pandémiques.

Les recommandations figurant dans le présent guide reposent sur les pratiques exemplaires et sont étroitement liées au processus de planification de la continuité des activités; elles établissent des actions structurées à entreprendre avant, pendant et après une crise. Le but consiste à offrir un ensemble complet d'informations de base facile à utiliser pour aider les opérateurs postaux à créer un plan de continuité des activités, et plus précisément à élaborer des plans de reprise postpandémie et des plans de relance des activités.

Le guide aidera les opérateurs postaux:

à suivre des procédures d'urgence visant à assurer la continuité des activités durant une pandémie;

à réduire les effets d'une pandémie par l'identification des risques et la proposition d'actions à réaliser;

à assurer la préparation face à une prochaine vague;

à développer et à appliquer une stratégie de reprise/rétablissement des activités postales;

à renforcer la résilience pour la continuité des activités à court et à long terme;

à adopter une réponse structurée face à la crise;

à utiliser des modèles;

à bénéficier du soutien de l'UPU;

à développer davantage leurs approches concernant la gestion des risques liés aux catastrophes et l'élaboration d'un plan de continuité des activités.

Comment ce guide peut-il aider?

2

Chapitre II:
**Plan de reprise
en tant qu'élément
de la planification
de la continuité
des activités**

Introduction à la planification de la continuité des activités

Les interruptions et les importantes restrictions ayant touché les processus opérationnels du fait de la pandémie de COVID-19 ont révélé de graves insuffisances dans les politiques de reprise après sinistre/de continuité des activités de beaucoup d'organisations et d'entreprises (grandes comme petites). Les nombreux risques associés à la crise peuvent être réduits grâce à un plan solide de reprise après sinistre portant une attention particulière à la préparation face à une pandémie.

Un plan de continuité des activités vise à maintenir les fonctions opérationnelles ou à les rétablir rapidement en cas de perturbation majeure. Il indique les procédures et les instructions à suivre par une organisation en cas de perturbation majeure et tient compte des principaux

Un peu de théorie pour décrire et comprendre le processus

processus opérationnels, des actifs, des ressources humaines et des contraintes financières.

Il est essentiel de distinguer un plan de continuité des activités d'un plan de reprise après sinistre (postpandémie). Le plan de reprise après sinistre/

postpandémie constitue une partie du plan de continuité des activités et vise à ce que tous les principaux domaines opérationnels soient couverts.

Avant de créer le plan de continuité des activités, il est important d'évaluer les risques et d'analyser l'incidence sur les opérations. Ces analyses visent à évaluer l'incidence d'une perte soudaine des fonctions opérationnelles et à quantifier les coûts y associés. Elles permettent à la direction d'examiner les processus au sein de l'organisation et de déterminer lesquels sont vitaux pour la continuité de son fonctionnement.¹

Le plan de reprise après sinistre (et plus largement le plan de continuité des activités) est comme une assurance; il est conçu pour limiter les conséquences d'un risque. Normalement, ces documents importants devraient être développés par l'opérateur postal avant une catastrophe. En temps de crise, ils peuvent facilement être mis à jour et améliorés.²

En principe, toutes les questions devraient être posées lors d'une analyse des risques à un stade précoce de la préparation des plans, avant la survenue d'une pandémie. Néanmoins, dans la situation pandémique actuelle, alors que la COVID-19 continue de se propager rapidement, les questions ci-après se posent:

■ QUE S'EST-IL PASSÉ?

■ QUELLES SONT LES INCIDENCES SUR LE SECTEUR POSTAL?

■ COMMENT POUVONS-NOUS RÉDUIRE CES INCIDENCES À COURT, À MOYEN ET À LONG TERME?

De telles questions sont d'abord examinées par l'unité de gestion des risques d'entreprise qui peut être constituée au sein d'une organisation.

Selon une source, le plan de continuité des activités identifie l'exposition d'une organisation aux menaces internes et externes et synthétise les biens tangibles et intangibles afin de proposer une prévention et une reprise efficaces pour l'organisation, tout en maintenant un avantage concurrentiel et l'intégrité du système de valeur.³

Cela ne peut pas être accompli en une seule étape. Au contraire, le processus se compose de différents piliers représentant les étapes à suivre pour faire face à l'interruption d'un processus opérationnel. Ces piliers sont la planification d'urgence, la planification de la reprise après une catastrophe et la planification de la reprise des activités. La planification doit être coordonnée, car les résultats de chaque étape constituent la base de l'étape suivante.

Un **plan d'urgence pandémique** précise les procédures à suivre pour traiter les situations inattendues ou les urgences qui apparaissent lors d'une pandémie. Le Guide de gestion des risques liés aux catastrophes de l'UPU couvre ces procédures au moyen de listes de contrôle conçues pour les grandes catastrophes – parmi lesquelles les pandémies. L'objectif est d'être préparé afin de prévenir les décès et les blessures et de réduire les dommages causés aux bâtiments, aux stocks et au matériel. Durant une pandémie, le plan d'urgence pandémique peut être employé pour assurer la continuité opérationnelle, mais à un niveau très basique.

Un **plan de reprise postpandémie** fournit une approche documentée et structurée qui décrit comment une organisation peut reprendre rapidement le travail après une pandémie ayant affecté sa capacité à opérer normalement. Ce plan vise à aider une organisation à résoudre les problèmes opérationnels et structurels et à rétablir les processus afin qu'elle puisse opérer après une pandémie, même à un niveau minimal.⁴

1 www.bdo.co.uk/en-gb/sport-covid-19/operational-finance-support (en anglais).

2 Business Continuity Planning – A guide for senior postal officials and supervisory authorities, p. 1.

3 Elliot D., Swartz E. et Herbane B. (1999). «Just waiting for the next big bang: business continuity planning in the UK finance sector», *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, p. 48.

4 searchdisasterrecovery.techtarget.com/definition/disaster-recovery-plan (en anglais).

Il est essentiel de reprendre les activités le plus rapidement possible. Toutefois, revenir aux conditions qui prévalaient avant la pandémie n'est pas suffisant. Les vulnérabilités qui ont conduit à la catastrophe sont toujours présentes.

La reconstruction et le remplacement des bâtiments endommagés doivent généralement être réalisés avec une approche à long terme, suivant le concept «reconstruire en mieux». Cela implique de prendre en considération l'évaluation des risques de la zone et les données historiques et de comprendre que reconstruire à l'identique conduit bien souvent à créer les mêmes vulnérabilités. La reconstruction après une catastrophe offre une possibilité d'améliorer la conception et d'adopter des codes de construction à jour, ce qui permet ainsi de renforcer la résilience générale d'une installation postale.

Un **plan de relance des activités** porte sur la restauration des activités après une crise. Il est activé après une situation d'urgence et vise à permettre le rétablissement rapide et à moindre coût des opérations d'une organisation afin de maintenir la continuité de service. Contrairement aux plans d'urgence et de reprise, le plan de relance des activités ne contient pas de procédures de continuité à adopter pendant une situation d'urgence; il se concentre plutôt sur des mesures préventives à adopter une fois la crise passée.

Exemple de méthode – Six étapes pour établir un plan de continuité des activités

L'Organisation internationale du travail (OIT) a mis au point un plan de continuité des activités en six étapes face à la COVID-19, principalement dans le but d'aider les petites et moyennes entreprises (PME) pendant la pandémie actuelle. Cette approche vise à déterminer le profil de risque d'une entreprise et son niveau de vulnérabilité à la COVID-19, c'est-à-dire les conséquences sur les membres du personnel, les processus, les profits et les partenariats (les «4P»), d'une part, et à élaborer un système efficace de gestion des risques et des urgences pour l'entreprise, d'autre part.⁵

Son objectif consiste essentiellement à favoriser la création d'un plan de continuité des activités sur mesure pour chaque entreprise. L'outil proposé par l'OIT peut vous permettre:

- 1 de mesurer le niveau de risque et de vulnérabilité de votre entreprise;
- 2 d'élaborer un système efficace de gestion des risques et des urgences pour l'entreprise.

Cet outil vise à déterminer le profil de risque de votre entreprise et son niveau de vulnérabilité à la COVID-19, c'est-à-dire les conséquences sur votre personnel, vos processus, vos profits et vos partenariats.

PERSONNEL: la vie des employés et des membres de leur famille.

PROCESSUS: le fonctionnement de l'entreprise.

PROFITS: la génération de recettes.

PARTENARIATS: un environnement favorable pour réaliser les activités de l'entreprise.

L'outil s'adresse principalement aux petites entreprises dont les ressources sont limitées; il est structuré en deux parties:

- 1 La première partie est une **évaluation des risques** qui peut être réalisée rapidement grâce au questionnaire prévu à cet effet.⁶ Elle permet d'établir le niveau de risque ou de vulnérabilité de votre entreprise.
- 2 La seconde partie de l'outil est un **processus en six étapes** illustré par l'exemple d'une PME fictive pour vous accompagner dans la préparation de votre propre plan de continuité des activités.

5 Les informations figurant dans le présent document sont extraites du site Web de l'OIT (https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_741588/lang--fr/index.htm).

6 V. pages 2 à 7 de l'approche au format pdf (https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_741588/lang--fr/index.htm).



Plan de continuité des activités en six étapes face à la COVID-19

Voici les six étapes nécessaires pour élaborer votre plan de continuité des activités:

Étape 1 – Identifiez vos principaux produits ou services

Quels sont vos produits ou services les plus importants?

Prenez les critères ci-dessous en considération:

- Proportion du chiffre d'affaires qu'ils génèrent.
- Nombre de clients qui les demandent.
- Coût de non-livraison: conséquences négatives pour les finances, la productivité et la réputation.

Étape 2 – Définissez l'objectif de votre plan de continuité des activités

Que voulez-vous accomplir en établissant votre plan de continuité des activités?

Étape 3 – Évaluez l'impact potentiel des perturbations sur votre entreprise et vos employés

Combien de temps peuvent durer ces interruptions avant de devenir inacceptables?

Quels sont les ressources indispensables et les fournisseurs, les partenaires et les prestataires nécessaires pour poursuivre les activités essentielles?

Étape 4 – Listez les mesures à prendre pour protéger votre entreprise ou reprendre votre activité

Utilisez le cadre des 4P pour répertorier les mesures permettant de minimiser les risques pour les membres du **personnel**, les **processus**, les **profits** et les **partenariats**.

Étape 5 – Dressez des listes de contacts

Vos activités vont davantage se dématérialiser (appels WhatsApp, réunions Zoom ou Microsoft Teams, etc.). Assurez-vous de disposer de listes exactes et actualisées de tous vos principaux interlocuteurs.

Étape 6 – Respectez, réexaminez et actualisez votre plan de continuité des activités en permanence

Il est recommandé de réexaminer et d'actualiser ce plan toutes les semaines pour :

- mettre à jour l'objectif du plan et améliorer son efficacité;

- mettre à jour l'analyse des risques, les stratégies de poursuite de l'activité et d'autres procédures figurant dans le plan;

- assurer l'amélioration continue de tous les processus figurant dans le plan.

En règle générale, les opérateurs postaux peuvent appliquer une approche identique ou légèrement modifiée pour élaborer leur plan de gestion des risques et des urgences face à une pandémie, leur plan de reprise ou leur plan de relance des activités. Seuls les objectifs et la liste des mesures à prendre varient pour chaque type de plan en fonction de l'évolution de la pandémie.

Adaptation du plan de continuité des activités pour tenir compte des enseignements tirés de la pandémie de COVID-19

Un des enseignements les plus importants que nous avons tiré de cette pandémie est le suivant: tout plan de reprise ou de continuité doit être suffisamment flexible pour permettre de gérer la «nouvelle normalité» applicable aux services postaux ainsi que les perturbations de service. Ces menaces affectent la continuité des activités de manière lente plutôt que soudaine, mondiale plutôt que régionale, et concernent essentiellement l'humain plutôt que de se limiter à l'environnement. Tandis que les organisations poursuivent l'optimisation de leurs plans pour s'adapter à l'évolution des circonstances, il est important qu'elles continuent d'accorder la priorité à l'humain.

Dernièrement, les menaces affectant la continuité des activités sont des menaces touchant les employés qui entraînent parfois des changements technologiques. La COVID-19 ne s'attaque pas à des centres de données ou de larges réseaux, elle touche les employés lors de leurs déplacements pour se rendre au travail ou de leurs activités professionnelles. Il convient donc que le plan de continuité des activités permette aux employés de collaborer et de travailler de leur mieux à distance jusqu'à ce que la situation revienne à la normale.

S'il y a bien une chose que nous savons sur la «nouvelle normalité», c'est qu'elle est peuplée d'inconnues. Afin d'atténuer toute future perturbation, il est essentiel de se pencher sur les menaces et les perturbations qui ont actuellement lieu à l'échelle mondiale et concernent principalement l'humain. Une telle analyse donnera non seulement aux employés les moyens de rester productifs pendant une crise, mais leur permettra également de mieux travailler ensemble et de contribuer à renforcer l'organisation⁷

⁷ The new normal: Minimizing future disruption (en anglais) (www.citrix.com/fr-fr/perspectives-by-citrix/remote-work/security/business-continuity-planning.html).



Chapitre III:
Point sur la pandémie

Cas de la pandémie de COVID-19

L'analyse de la situation provoquée par la pandémie et des risques y relatifs constitue une étape cruciale dans la préparation d'un plan de reprise des activités, car il s'agit d'une base pour analyser les risques et les conséquences sur les activités et pour concevoir des mesures appropriées.

Que s'est-il passé?

La pandémie mondiale de COVID-19 qui sévit actuellement est provoquée par le syndrome respiratoire aigu sévère associé au coronavirus 2 (SRAS-CoV-2).

Les preuves actuelles suggèrent que la COVID-19 s'est répandue dans la population par contact direct, indirect (objets ou surfaces contaminés) ou étroit avec des personnes infectées.⁸

Le taux de létalité de cette maladie a été estimé à 1,38% (1,23–1,53) en République populaire de Chine. Le taux de létalité pour les personnes âgées de moins de 60 ans est estimé à 0,318% (0,274–0,378), tandis qu'il est de 6,38% pour les personnes de plus de 60 ans (5,70–7,17). À l'heure actuelle, ces chiffres varient légèrement d'un pays ou d'une région à l'autre.

Chronologie de la pandémie de COVID-19

Le 31 décembre 2019, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a reçu des rapports officiels des autorités sanitaires chinoises indiquant une forte concentration de cas de pneumonie d'origine virale inconnue dans la ville de Wuhan, dans la province du Hubei.

Le 11 mars 2020, l'OMS a déclaré que la propagation de la COVID-19 constituait une pandémie après que la République de Corée, l'Italie, la République islamique d'Iran et le Japon ont à leur tour fait état de l'apparition de cas. Face à cette situation, l'OMS et de nombreux gouvernements ont appelé à prendre des mesures pour éviter la saturation des services de soins intensifs et renforcer les précautions en matière d'hygiène (éviter les contacts physiques, les embrassades et les poignées de main; interdire les grands rassemblements et manifestations, ainsi que des déplacements non autorisés; inciter au lavage des mains; mettre en place des confinements ou des quarantaines, etc.).⁹

État de la pandémie de COVID-19 à l'échelle mondiale

(au 21 janvier 2021¹⁰)

Cas de COVID-19:
96 218 601

Nombre de décès:
2 058 534

Guérisons:
53 118 533

Pays/territoires touchés:
219

Au 21 janvier 2021, la pandémie de COVID-19 sévit toujours, mais des vaccins sont désormais disponibles dans certains pays en vue d'une utilisation généralisée.

⁸ <https://www.who.int/fr/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-how-is-it-transmitted>

⁹ en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemic

¹⁰ Il s'agit ici des statistiques les plus récentes. En raison de l'évolution constante de la pandémie, les données statistiques figurant dans ce guide concernant la COVID-19 reflètent la situation au moment de la rédaction de ce guide et ne pourront pas être mises à jour.

Conséquences mondiales

Depuis son apparition, cette pandémie a entraîné plusieurs séries d'annulations d'événements culturels et sportifs, des mesures de confinement et de quarantaine, la fermeture de frontières, un effondrement boursier lié aux incertitudes concernant l'économie mondiale et une instabilité sociale et économique générale.

Pour l'industrie postale, les principales conséquences de la pandémie peuvent être considérées comme suit:

FERMETURE DES FRONTIÈRES NATIONALES.

ANNULATION DES VOLS INTÉRIEURS ET INTERNATIONAUX.

PERTURBATION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE.

MISE EN QUARANTAINE/CONFINEMENT DE PLUS DE 58% DE LA POPULATION MONDIALE (IL EST ESTIMÉ QUE DES MESURES DE CONFINEMENT S'APPLIQUENT À PLUS DE 1,2 MILLIARD D'HABITANTS).

FERMETURE DES ÉCOLES ET DES COMMERCES NON ESSENTIELS.

BAISSE DE LA DEMANDE ET DU COMMERCE.

PERTURBATION OU SUSPENSION DES ACTIVITÉS DE PRODUCTION ET DES ACTIVITÉS DES PME.

FORT RALENTISSEMENT DE L'IMMIGRATION ET LIMITATION DES DÉPLACEMENTS DES MEMBRES DU PERSONNEL.

RALENTISSEMENT MONDIAL.

AUGMENTATION RECORD DU CHÔMAGE.

INSTABILITÉ SOCIALE ET ÉCONOMIQUE.

CRISE FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE.

CRISE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE ET DE GESTION.

CROISSANCE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE.

Cette liste n'est pas exhaustive, mais indique clairement que le monde fait face à une crise sanitaire et économique grave provoquée par la propagation rapide de la COVID-19.



4

Chapitre IV: **Incidence sur le secteur postal et sur l'appui du Bureau international de l'UPU**

Incidence sur le secteur postal et sur l'appui du Bureau international de l'UPU

Quels ont été les effets sur le secteur postal?

Les postes ont dû prendre des mesures pour adapter leurs activités en fonction des restrictions sévères imposées par les pays dans le monde.

Le schéma ci-après montre la progression de la pandémie (à gauche) et ses effets sur les opérations postales (à droite):

Calendrier – Évolution de la COVID-19 et secteur postal

2020

Suspension des liaisons aériennes entre la République populaire de Chine et plusieurs pays

Crash boursier international

L'OMS déclare que la COVID-19 constitue une pandémie (11 mars 2020)

Vols nationaux/internationaux suspendus

Restrictions relatives à la circulation des personnes

Fermeture des frontières nationales

Perturbation de la chaîne logistique. Augmentation des délais de dédouanement

Quarantaine/confinement pour plus de 58% de la population mondiale

Réduction de la demande et du commerce

Levée progressive des mesures de confinement dans certains pays

Relâchement des restrictions relatives à la circulation des personnes et retour progressif à la normale dans certains pays

Reprise des vols nationaux et internationaux dans certains pays

Février

Impossible d'échanger des envois de la poste aux lettres, des colis postaux ou des envois EMS avec certains pays

Mars

Cas de force majeure déclaré par de nombreux opérateurs postaux

Suspension du traitement du courrier international arrivant et partant (poste aux lettres, colis et envois EMS) à travers le monde

Perturbation du réseau logistique postal et des services postaux internationaux

Les normes de distribution ne sont plus respectées

Fermeture de certains bureaux de poste (petits villages/zones rurales). Réduction des horaires d'ouverture de bureaux de poste

Avril

Modification des opérations et des recommandations de sécurité pour les bureaux de poste; révision des procédures de distribution

Mai

Diminution de la qualité de service

Juin

Efforts pour assurer la distribution des envois de la poste aux lettres et la reprise de la distribution des envois prioritaires, des colis, des quotidiens et des lettres recommandées

Juillet

Reprise encore progressive; les délais de distribution ne sont toujours pas garantis

Août

Dans certains pays, admission du courrier pour les destinations vers lesquelles des vols sont disponibles

Septembre

Rôle des postes pendant la pandémie

À ce jour, 2020 a en grande partie été extrêmement difficile pour les postes, qui se sont trouvées en première ligne de la pandémie mondiale. Cette période a été source de résilience et d'innovation et a vu les postes développer leurs services financiers, commerciaux et à caractère social pour aider les gouvernements.¹¹

De nombreuses postes ont continué à fonctionner dans un contexte de restrictions relatives à la circulation des personnes et de fermeture des frontières internationales. Les opérateurs postaux ont employé des solutions créatives pour pouvoir maintenir l'admission et la distribution du courrier.

Dans le contexte actuel, les services postaux sont de plus en plus reconnus à travers le monde comme des services essentiels. Les employés postaux ont été considérés comme des travailleurs essentiels faisant courageusement leur tournée malgré la crise. La distribution de médicaments et de matériel médical par la poste a été d'une grande aide pour les personnes vulnérables, malades et isolées.

Il est important que, au cours de la phase de récupération et dans les temps qui suivront, les pays du monde continuent de reconnaître les services postaux comme étant essentiels et que ceux-ci bénéficient de l'appui de leur gouvernement.

Incidence de la pandémie sur le secteur postal

Personnel, santé et sécurité

Santé et sécurité du personnel et de la clientèle

Au cours de la pandémie, les postes se sont concentrées sur la santé et la sécurité du personnel et de la clientèle.

Les opérateurs postaux mettent en avant les procédures d'hygiène de base (dont le lavage des mains et l'utilisation de matériel de protection individuelle) et de maintien des distances sociales grâce à l'adaptation des calendriers de travail dans les centres de tri, aux écrans de protection et aux marquages dans les bureaux de poste. Ce message est régulièrement renforcé par divers canaux de communication.

Par exemple, la poste irlandaise, An Post, a déclaré qu'elle mettait du gel hydroalcoolique à disposition du personnel ainsi que des masques, des visières et des gants selon les besoins. Les équipes ont été divisées et les heures de début de travail ont été échelonnées pour réduire le nombre d'employés présents sur site au même moment et réduire les risques de transmission. Toutes les visites sur site non essentielles ont été interdites et une politique d'accès stricte a été mise en place. Des écrans de protection ont été installés là où cela était nécessaire et un protocole de nettoyage renforcé a été établi pour les locaux et les véhicules partagés.¹²

Poste Italiana a également mis en place un plan détaillé de désinfection de tout son réseau postal ainsi que de ses véhicules et de ses bureaux de poste. Du matériel de protection a été distribué à l'ensemble du personnel afin de le protéger dans ses tâches quotidiennes et de permettre à la clientèle d'entrer en toute sécurité dans les bureaux de poste du pays.

De nombreux bureaux de poste ont été équipés de marquages au sol et d'affiches pour aider les clients à maintenir une distance de plus de 2 mètres entre eux. Un opérateur postal a indiqué qu'il avait désinfecté l'ensemble de ses bureaux de poste, de ses centres de tri et de ses véhicules.

11 <https://www.upu.int/fr/Solutions-postales/COVID-19/Services-sociaux-et-financiers-proposés-par-les-postes>

12 www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/features/coping-with-covid-19-an-post.html (en anglais).

Maladie du personnel postal

La presse papier et Internet a mis en avant, en mars 2020, le fait que des milliers d'employés des postes avaient été placés en quarantaine depuis le début de la pandémie et que beaucoup avaient été testés positifs à la COVID-19. Des cas de décès de membres du personnel postal ont également été signalés.¹³

Télétravail et confinement du personnel postal

Dès la mi-mars 2020, il est devenu apparent que les postes déployaient tous leurs efforts pour ralentir la propagation de la COVID-19 et pour se conformer aux directives et aux recommandations de sûreté émises par les gouvernements et l'OMS.

De nombreuses postes ont montré qu'elles donnaient la priorité au personnel à risque et aux employés avec enfants. Le télétravail a été mis en place dans la mesure du possible, seul le personnel essentiel restant sur site.

Pénurie de matériel de protection

De nombreux opérateurs postaux, pas uniquement dans les pays en développement, ont fait part d'une pénurie de matériel de protection (masques, gants en latex, désinfectant et autres).

Limitations temporaires de personnel

Certains opérateurs postaux ont réduit le nombre d'employés dans leurs locaux. Ils ont également limité les contacts physiques, fermé les bureaux de poste très fréquentés et créé des points de collecte spéciaux.¹⁴

Réductions de salaire et licenciements

Les enquêtes comparatives menées entre mars et mai 2020 par l'entreprise belge de conseil E-BISS International auprès de 29 opérateurs postaux en Europe et dans le monde pour évaluer les effets de la pandémie sur les services ont montré qu'un tiers seulement des répondants avaient placé du personnel en congé rémunéré. Jusqu'ici, seuls quelques opérateurs ont dû recourir à des mesures plus radicales telles que des réductions de salaire ou des licenciements.¹⁵

Questions opérationnelles

Perturbation du réseau logistique postal et des services postaux internationaux

Faisant suite à la déclaration de l'OMS du 11 mars 2020 selon laquelle la COVID-19 constituait une pandémie, la plupart des gouvernements ont suspendu leurs vols nationaux ou internationaux et ont limité la circulation des personnes. Les frontières internationales ont été fermées pour limiter la propagation du virus. Avec la suspension des vols, les opérateurs postaux ont perdu un élément essentiel de leur logistique postale.

Par conséquent, de nombreux pays ont annoncé, par l'intermédiaire du système d'information d'urgence (EmIS) de l'UPU, la suspension de tous les échanges de courrier international (envois de la poste aux lettres, colis postaux et envois EMS).

Réduction des points de service et des horaires des bureaux de poste

De nombreux opérateurs postaux ont réagi face à la nécessité de freiner la propagation de la COVID-19 en réduisant le nombre de points de service et les horaires d'ouverture, pour certains en ouvrant les services au guichet le matin seulement.

¹³ www.wsws.org/en/articles/2020/06/10/usps-j10.html (en anglais).

¹⁴ <https://postandparcel.info/120238/features/post-features/postal-operators-across-the-globe-make-operational-changes/> (en anglais).

¹⁵ www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/features/postal-services-adapt-to-changing-demands-due-to-covid-19.html

Nouvelles pratiques professionnelles pour limiter les contacts

Dans certains pays, il a été décidé que les contacts face à face seraient limités au moment de la distribution. De nombreux pays ont modifié leurs pratiques professionnelles pour limiter les contacts lorsque les employés admettent les envois partants remis par la clientèle et lors de la signature au moment de la distribution.

Un employé des postes a expliqué: «Nous frappons à la porte et posons le paquet ou les envois sur le seuil, puis nous reculons; quand la personne se montre à la porte, nous lui annonçons qu'il y a un colis sur le seuil à son nom, et nous signons en tant que C V 19. Il n'y a absolument aucun contact.»¹⁶

Certaines postes ont dû limiter la taille des envois pour qu'ils puissent être traités par une seule personne. Il a été demandé au personnel chargé de la distribution de frapper à la porte et de maintenir une distance de 2 mètres pour la distribution à domicile.

Baisse des paiements et des services financiers

Avec un plus faible nombre de bureaux de poste ouverts, des projections des paiements postaux à la baisse et la chute du nombre de nouveaux comptes postaux, il est très probable que le montant et le volume des transactions diminueront en 2020. Les services postaux de paiement de l'UPU ont déjà enregistré une baisse de 4,3% à la fin de mars 2020 par rapport à la même période en 2019. Dans les pays qui s'appuient beaucoup sur les envois de fonds effectués par les migrants, il est très probable que cette évolution sera particulièrement délétère.¹⁷

La pandémie a également perturbé les services financiers, qui représentent jusqu'à 30% des recettes postales pour certains opérateurs postaux. Les règles de distanciation physique ont freiné la remise d'espèces par les employés postaux aux bénéficiaires.

Diminution de la qualité de service

Depuis mai 2020, seul un envoi sur deux envoyé à l'étranger a été distribué, ce qui représente une baisse significative par rapport à l'année précédente. Les délais de distribution et de dédouanement dus aux restrictions liées au coronavirus ont affecté la qualité de service. Au premier semestre de 2020, le courrier entre la République populaire de Chine et l'Europe, auparavant acheminé par avion, parvenait à sa destination en douze à quatorze jours par train postal.

Augmentation des délais de dédouanement

Une autre conséquence claire de la pandémie a été l'augmentation des délais de dédouanement en raison d'inspections supplémentaires à la fois sur les envois arrivants et partants. Ce pic a généré des coûts d'attente supplémentaires pour les entreprises et les particuliers important et exportant des envois postaux. La prolongation des délais de distribution augmente le temps d'attente pour les achats internationaux plus que pour les achats nationaux.

Tableau 1 – Perturbation des procédures de dédouanement

Élément de la chaîne logistique	Délais de dédouanement (fourchette)
Colis partants	Une à soixante et onze heures
Envois EMS partants	Une à vingt-neuf heures
Colis arrivants	Deux à soixante-quatre heures
Envois EMS arrivant	Deux à trente-quatre heures

Source: système intégré de rapports sur la qualité. Remarque: sur la base des valeurs moyennes de l'horodatage pour les événements EMD et EME (EMSEVT).¹⁸

Non-respect des normes de distribution

Au vu des perturbations de la chaîne logistique postale, de nombreux opérateurs postaux ont déclaré ne plus être en mesure de maintenir la qualité de service pour toutes les catégories d'envois postaux (envois de la poste aux lettres, colis postaux et envois EMS).

En particulier, ils ne peuvent plus respecter les normes de service dans les différents cadres de l'UPU, tels que le lien entre la qualité de service et les frais terminaux, l'évaluation de la performance du service des colis, les indicateurs de performance du service de la poste aux lettres avec suivi, ou encore les indicateurs de performance du service EMS. De nombreux opérateurs postaux ont donc déclaré un cas de force majeure concernant ces normes. (La suspension de l'application des pénalités dans le cadre de la rémunération en fonction des résultats a été décidée à l'unanimité par la Coopérative EMS.)

¹⁶ <https://fullfact.org/health/royal-mail-step-away/>

¹⁷ www.upu.int/UPU/media/upu/publications/theCovid19CrisisAndThePostalSectorEn.pdf (en anglais).

¹⁸ www.upu.int/UPU/media/upu/publications/CCSA_statistical_perspective_COVID19_impact_report_vol2_31Aug2020.pdf (en anglais).

Questions commerciales/ financières

Chute des volumes postaux

Le taux de croissance internationale de la logistique légère calculé par l'UPU montre que les échanges transfrontaliers mondiaux ont chuté de 21% depuis le début de la crise pour toutes les classes de courrier (lettres, colis et express).

Ce secteur mondial, qui emploie plus de cinq millions de personnes et génère des milliards de dollars des États-Unis de recettes, a connu des bouleversements titanesques.

Incidences sur les flux intérieurs

Alors que les effets de la crise sanitaire publique sur le marché postal international ont été majoritairement négatifs, les chiffres pour les marchés intérieurs sont flous. Dans le cadre d'un exercice de collecte de données entrepris par la Commission européenne en avril 2020, il a été demandé à 31 pays d'indiquer comment leurs volumes postaux avaient évolué après la déclaration de la pandémie

de COVID-19. Parmi les 22 pays ayant pu répondre, 11 ont déclaré que leurs volumes postaux avaient diminué ou étaient restés constants, et 11 ont remarqué une croissance de leurs volumes postaux. Bien que cet échantillon ne soit pas nécessairement représentatif des tendances mondiales, il montre que la situation est plus nuancée que ce qui a pu être affirmé concernant l'incidence positive que la crise aurait eue sur les volumes postaux du service intérieur.

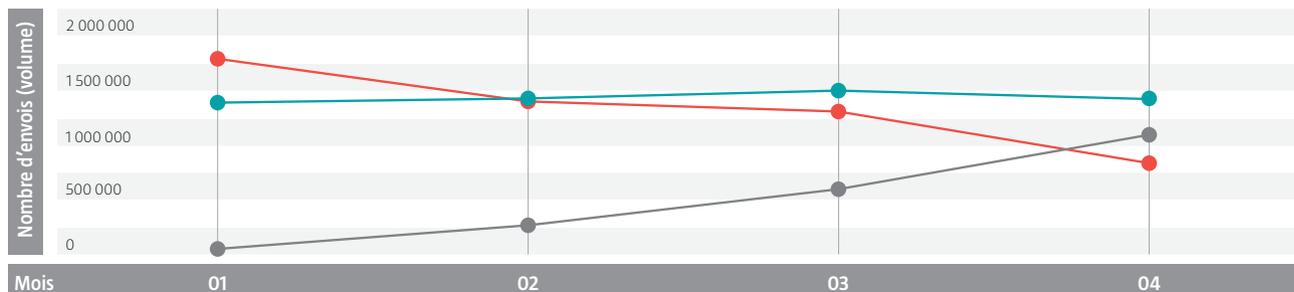
Difficulté pour les expéditions postales à atteindre le pays final de destination

Le Bureau international de l'UPU a analysé les écarts dans les données saisies concernant le courrier immobilisé en comparant le ratio de 2020 à la valeur connue pour 2019. Pendant la semaine du 27 avril 2020, cet écart a connu un pic historique (136%) suivi d'une tendance à la baisse qui l'a ramené à 71% pendant la semaine du 4 mai 2020. Ce chiffre signifie que, en raison de la crise liée à la COVID-19, les exportations ont subi 71% de difficultés supplémentaires pour atteindre le pays final de destination par rapport à la normale.

(Toutes) régions: statistiques des volumes sortants de petits paquets (U) sur la base des saisies de l'événement EMC



(Toutes) régions: statistiques des volumes arrivants de petits paquets (U) sur la base des saisies de l'événement EMD



● 2020 ● 2019 ● 2018

Baisse de la demande pour les services postaux

Les entreprises ont tendance à utiliser les services postaux comme un produit intermédiaire nécessaire à leur production. La réduction de l'approvisionnement des entreprises en raison de la pandémie de COVID-19 a entraîné en toute logique une réduction de la demande pour les services postaux.

Baisse des recettes pour les entreprises postales

De nombreux opérateurs postaux se sont efforcés d'adapter leurs modèles d'activité en s'écartant de la poste aux lettres et en mettant davantage l'accent sur les colis, la logistique et les services financiers. La part de la poste aux lettres dans le total des recettes des opérateurs postaux est ainsi passée de 45% en 2008 à 39% en 2018, au bénéfice des colis et de la logistique, qui ont augmenté de 16,3 à 27,2% sur la même période.

Pendant la crise de la COVID-19, les opérateurs dont le chiffre d'affaires repose en grande partie sur le courrier international risquent de perdre une part substantielle de leurs recettes opérationnelles en raison des interruptions dans le secteur de l'aviation et d'autres perturbations des échanges transfrontaliers.

Incidences financières et problèmes budgétaires

Les incidences financières signalées par les pays ont été majoritairement négatives en raison de l'augmentation des coûts associés aux mesures spéciales sanitaires et de sûreté, du nombre accru d'arrêts maladie et de la diminution des recettes, en particulier de celles provenant de la clientèle professionnelle.

Dans les études comparatives menées par l'entreprise de conseil belge E-BISS International, environ 27% des opérateurs postaux ayant répondu ont déclaré avoir demandé une aide financière de leur gouvernement.

Il est en outre affirmé dans une publication que, pour un pays industrialisé en particulier, la pandémie pourrait entraîner une baisse des recettes de plus de 22 milliards d'USD au cours des dix-huit prochains mois et de plus de 54 milliards d'USD à long terme.¹⁹

Hausse/baisse des ventes issues du commerce électronique

L'analyse de l'UPU suggère que les ventes issues du commerce électronique ont augmenté dans les pays au revenu élevé, tandis qu'elles se sont stabilisées ou ont baissé partout ailleurs.²⁰

Appui du Bureau international de l'UPU en réponse à la pandémie de COVID-19

Depuis le début de la pandémie de COVID-19, le Bureau international de l'UPU, en coopération avec les Pays-membres, les partenaires et les parties prenantes, a mis en place une série de mesures urgentes pour appuyer les opérateurs postaux pendant la crise en cours et apporter des renseignements et un appui méthodologique, technologique, organisationnel et technique afin de faciliter le travail quotidien des postes en première ligne et de les aider à se préparer à la reprise.

L'une des plus grandes difficultés auxquelles a été confronté le secteur postal pendant cette période a été la protection du personnel postal et, simultanément, le maintien de la circulation du courrier.

Protection du personnel postal

Au cours de la crise liée à la COVID-19, les employés des postes ont été en première ligne de la pandémie mondiale en assurant la distribution régulière du courrier, en aidant à la distribution des fournitures et des marchandises médicales essentielles et en fournissant des services à caractère social. À cet égard, l'UPU, en coopération avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, a lancé un projet visant à apporter aux postes des pays les moins avancés le matériel de protection individuelle indispensable. Presque 1,2 million de masques ont été acquis au profit de 36 postes bénéficiaires.

Dans le même temps, le Bureau international a continué à apporter une assistance technique en matière de gestion des risques liés aux catastrophes pour améliorer le niveau de préparation des postes. Depuis avril 2020, plusieurs pays en développement ont émis une demande d'assistance technique pour améliorer leur capacité à faire face aux pandémies.

¹⁹ www.ncpolicywatch.com/2020/04/17/covid-19-pushes-postal-services-finances-to-the-brink

²⁰ www.upu.int/UPU/media/upu/publications/theCovid19CrisisAndThePostalSectorEn.pdf (en anglais).

Suivi de la situation

Le Bureau international a constitué une unité spéciale de continuité des opérations pour aider les postes à faire face à la crise et pour coordonner les actions de l'UPU sur les questions opérationnelles relatives à la pandémie. L'unité a également recherché des solutions de substitution au transport aérien pour les dépêches présentes dans les bureaux d'échange (avec notamment des informations actualisées sur les capacités actuelles et l'état des transporteurs de fret aérien, des informations sur l'ouverture des frontières pour le transport routier, la mise en liaison avec de nouveaux partenaires dans la chaîne logistique et l'appui à la création de nouveaux itinéraires).

Messages EMS

En s'appuyant sur les messages du système d'information d'urgence, le Bureau international a créé un tableau répertoriant toutes les mesures opérationnelles prises par les postes en réaction à la COVID-19. Ces informations sont à la disposition de tous les Pays-membres et permettent d'accéder facilement aux données pays par pays.

Le Bureau international est resté en contact étroit avec les Pays-membres de l'Union et leurs opérateurs postaux afin de les conseiller par rapport aux limitations dues à l'annulation de vols de passagers et au manque de capacités de transport.

Moyens de transport de substitution

Le Bureau international a surveillé les perturbations de la chaîne logistique postale causées par la pandémie de COVID-19 pour trouver des moyens de limiter leur incidence. Les opérateurs postaux ont été invités à contacter leurs transporteurs de fret par voie terrestre et à transmettre toutes les informations dont ils disposaient sur les capacités de transport disponibles. De nouveaux transporteurs ont également été contactés et sollicités pour coopérer avec les postes.

À cet égard, une base de données rassemblant tous les renseignements relatifs aux moyens de transport de remplacement a été créée (sur la plate-forme de données de masse du système de contrôle de la qualité) et mise à disposition de tous les Pays-membres. Les données comprennent de nouvelles solutions utilisant des itinéraires ferroviaires, maritimes et de fret aérien ainsi que des informations et des conseils juridiques relatifs aux itinéraires de remplacement. Ces initiatives de partage des renseignements ont résulté en un nombre impressionnant d'innovations et de nouvelles méthodes pour le transport terrestre, maritime et aérien.

Coopération avec les organisations internationales

Pendant la crise, pour maintenir la circulation du courrier, l'UPU a coordonné ses activités et coopéré avec l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'Association du transport aérien international (IATA), l'Organisation mondiale des douanes (OMD), la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, l'Organisation pour la coopération des chemins de fer (OSJD) et le Conseil de coordination international pour le transport eurasiatique.²¹

L'objectif des travaux avec l'IATA était d'explorer la possibilité d'utiliser des vols de fret comme solution de substitution aux vols de passagers, d'encourager les gouvernements à accélérer les procédures et à assouplir les restrictions de manière à maintenir les lignes de transport de fret aérien et de diffuser des renseignements à jour sur la disponibilité et l'état des transporteurs de fret aérien.²²

L'objectif des travaux avec les organisations ferroviaires consistait à transformer les études pilotes en réalité viable de manière à proposer le réseau ferroviaire comme solution de remplacement pour le transport des énormes volumes de courrier entre l'Asie et l'Europe.

Avec l'OMD, le but était de faciliter la diffusion d'informations concernant la chaîne logistique mondiale et de s'assurer que les envois traversent les frontières efficacement alors qu'un nombre croissant de postes utilise de nouveaux modes de transport.

21 https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Union%20Postale/2020/revueUnionPostale_Summer2020_Fr_web.pdf

22 www.tact-online.org/covid-19 and www.iata.org/cargo (en anglais).



Chapitre V:
**Hypothèses
concernant la crise**

Préparation à la reprise après la pandémie

La planification n'a jamais été une tâche particulièrement facile, mais la pandémie de COVID-19 l'a rendue encore plus ardue.

À cette étape de la crise liée à la COVID-19, les responsables stratégiques devraient se concentrer sur deux défis immédiats: l'élaboration de plans de reprise et de relance, et l'estimation de scénarios concernant la demande pour le secteur postal dans les prochains douze à dix-huit

mois. Ils devraient également analyser les changements à long terme que la pandémie imposera dans le paysage du secteur postal.²³

Étant donné les incertitudes relatives au calendrier, aux évolutions et aux incidences à terme de la COVID-19 sur le secteur postal mondial,

de nombreux facteurs et hypothèses ont été pris en considération dans la rédaction du présent guide. De même, les opérateurs postaux peuvent s'appuyer sur ces hypothèses pour élaborer leurs propres plans d'urgence, de reprise après sinistre et de relance des activités.

Élaborer des hypothèses sur ce que va constituer la «nouvelle normalité»

Hypothèses concernant la santé publique

Le virus à l'origine de la COVID-19 restera en circulation jusqu'à ce qu'un vaccin soit élaboré et largement diffusé.

Il est peu probable qu'un vaccin soit largement utilisé dans les six à douze prochains mois.

Pendant ce temps, une meilleure compréhension du virus et l'amélioration des tests permettront aux autorités sanitaires d'agir avec une plus grande précision en ce qui concerne les mesures à prendre pour réduire le taux d'infection.

L'augmentation des maladies et problèmes de santé graves aura une incidence sur le personnel postal.

La fermeture à court terme d'entreprises, de frontières nationales ou de certaines régions ou zones géographiques peut survenir tant qu'un vaccin ne sera pas largement utilisé.

Les personnes de plus de 60 ans et le personnel atteint de maladie grave resteront particulièrement vulnérables pendant ce temps.

La formation et une communication claire auprès du personnel et de la clientèle resteront des stratégies importantes, avec une plus forte dépendance par rapport aux médias sociaux et aux sites Web pour les actualités, les comportements préventifs, les protocoles d'hygiène et leurs mises à jour (lavage des mains, gestes barrières, distanciation sociale, vaccins, etc.).

Des mesures préventives, notamment de distanciation sociale, du matériel de protection (masques, gants en latex, désinfectant, etc.) et de fréquents nettoyages et désinfection des surfaces souvent touchées, des véhicules et des bureaux de poste seront également nécessaires.

Des restrictions concernant les voyages et des fermetures de frontières seront à prévoir de manière variable au fil de l'évolution de la situation.²⁴

23 www.advisory.com/research/health-care-advisory-board/blogs/at-the-helm/2020/05/post-covid-19-market-assumptions-strategy-health-care (en anglais).

24 <https://www.unwto.org/fr/evaluation-de-l-impact-de-la-flambee-de-covid-19-sur-le-tourisme-international>

Hypothèses concernant l'économie et le commerce

Les projections du Fonds monétaire international suggèrent que cette récession constituera le plus important repli économique depuis la Grande dépression et sera «bien pire» que la Grande récession de 2009.²⁵

Les projections suggèrent une profonde récession en 2020 et une reprise progressive en 2021.

La reprise complète du marché du travail pourra être lente, accroissant les inégalités de revenu et la pauvreté.²⁶

Le commerce mondial de marchandises continuera de chuter et connaîtra une baisse de 13 à 32% en 2020.

En 2021, une reprise du commerce est attendue, selon la durée de la pandémie et l'efficacité des réponses politiques.

Pratiquement toutes les régions connaîtront un déclin à deux chiffres de leurs volumes commerciaux en 2020; les exportations depuis l'Amérique du Nord et l'Asie seront les plus durement touchées.

Le commerce chutera probablement plus fortement dans les secteurs à la chaîne de valeur complexe, en particulier les produits électroniques et automobiles.

Le secteur des services sera probablement plus directement affecté par la pandémie de COVID-19 en raison des restrictions applicables au transport et aux voyages.²⁷

La voie vers la reprise modélisée dans certaines analyses suggère que le produit intérieur brut mondial n'atteindra pas ses niveaux de décembre 2019 avant la fin du deuxième ou du troisième trimestre de 2021.

Différents pays et territoires auront certainement des itinéraires divergents vers la reprise, leurs trajectoires individuelles étant influencées par l'interaction entre la manière dont ils ont tenté de contrôler et de gérer la propagation de la COVID-19 et leurs caractéristiques socioéconomiques.²⁸

Il est estimé que la COVID-19 aura un coût économique dévastateur pour les pays en développement.

Dans les pays en développement, la demande en nourriture, assistance médicale et autres éléments indispensables est susceptible d'augmenter, mais cette hausse sera plus que compensée par la baisse de la demande pour les biens non essentiels, tels que les vêtements et divers services.

La demande chutera également en raison d'autres facteurs, tels que le report ou l'annulation de commandes par des acheteurs étrangers, ou encore le fort recul du tourisme. En outre, les replis du marché boursier érodent les richesses des personnes ainsi que leur volonté de dépenser.

Pour les pays dont beaucoup de ressortissants travaillent à l'étranger, les transferts de fonds provenant de ces derniers diminueront en raison des licenciements et des délais dans le paiement des salaires en Europe, au Proche-Orient et aux États-Unis d'Amérique, où travaillent et vivent la plupart des travailleurs émigrés.

La baisse globale de la demande intérieure des consommateurs aura une incidence négative sur la production et sur l'emploi. Cette chute aura probablement une incidence plus faible sur la production industrielle; les entreprises de ce secteur peuvent en effet, si elles ont accès à des crédits, constituer des stocks de produits finis plutôt que de réduire la production et licencier du personnel. Toutefois, les effets sur le secteur des services à petite échelle seront probablement dramatiques.²⁹

25 https://fr.wikipedia.org/wiki/Crise_économique_liée_à_la_pandémie_de_Covid-19

26 blogs.imf.org/2020/06/24/reopening-from-the-great-lockdown-uneven-and-uncertain-recovery (en anglais).

27 https://www.wto.org/french/news_f/pres20_f/pr855_f.htm

28 home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/06/covid-19-and-the-global-economy.html (en anglais).

29 www.ipsnews.net/2020/04/the-economic-impact-of-covid-19-on-developing-countries (en anglais).

Hypothèses sur les tendances en matière de développement postal

L'UPU a élaboré trois scénarios possibles concernant l'avenir des opérateurs postaux. Le premier scénario, le plus pessimiste, prévoit que les opérateurs postaux ne pourront pas revenir à leur situation d'avant la COVID-19. Selon le deuxième scénario, les prémices de la reprise apparaîtront, mais le service postal ne parviendra pas à renverser la tendance à la baisse. Dans le troisième scénario, le retour à la normalité se fera rapidement et nous pourrions saisir de nouvelles opportunités et procéder à des changements structurels positifs.

Il n'y a pas d'indications que l'évolution de la demande pour les services financiers et autres produits postaux évolue différemment de la demande globale pour les services dans l'économie réelle. Il peut donc être supposé que la demande pour les services financiers et autres produits postaux évoluera de manière procyclique.

Dans le cas des lettres, pour lesquelles des solutions numériques de remplacement sont plus facilement disponibles, la substitution s'accélérera et viendra accentuer le déclin historique.

Il est attendu que la demande en matière de colis augmente, ce segment étant lié à la fois aux activités économiques productives et à la demande en matière de distribution physique, qui est stimulée par le commerce électronique.

Les lettres continueront d'être en grande partie remplacées par des petits colis et le marché du commerce électronique, en constante expansion, continuera d'être utilisé par des centaines de millions de clients dans le monde.

L'appui aux PME sera de plus en plus nécessaire, car celles-ci ont besoin d'un moyen économique et direct d'expédier leurs marchandises et de les distribuer auprès de leur clientèle dans le monde.

Il sera nécessaire d'accentuer la dématérialisation et d'améliorer l'efficacité des services en ligne pour améliorer la distribution et faciliter la reprise pour les opérateurs et entreprises postaux.

Il est anticipé que les nouveaux modèles d'activités employés par les opérateurs postaux pendant la crise soient actualisés et améliorés de manière qu'ils constituent la «nouvelle normalité».

La dématérialisation des opérations postales, y compris celle des services financiers, représente encore un défi pour de nombreuses économies émergentes. Ces difficultés ont généralement plusieurs causes, telles que le manque de cadre politique clair pour les services financiers postaux, des investissements limités dans les postes, des résistances de la part de la population et un manque de volonté managériale au sein des postes pour mener un processus de transformation numérique.³⁰

Hypothèses concernant les opérations postales

Les opérateurs postaux seront probablement obligés de continuer de chercher et d'utiliser des vols de fret ou d'autres moyens de transport, tels que le train ou le bateau, pour leurs échanges internationaux de courrier jusqu'à la fin des restrictions aériennes et la réouverture des frontières nationales.

Il est attendu que le traitement douanier continue de connaître des retards tant que la pandémie de COVID-19 persiste dans une partie du monde.

Les échanges de courrier internationaux reprendront progressivement avec la levée des restrictions de voyage et l'ouverture des frontières nationales.

Certaines pratiques introduites pendant la pandémie de COVID-19, comme les mesures de distanciation sociale dans les bureaux de poste et les nouvelles pratiques pour la remise des colis par la clientèle et la signature à la distribution, seront probablement maintenues longtemps de manière à limiter les contacts physiques.

Le télétravail sera maintenu pour certaines catégories de personnel jusqu'à ce qu'un vaccin soit développé et largement utilisé.

Une fois que la situation se sera suffisamment améliorée dans les pays pour que les services postaux reprennent entièrement, les bureaux de poste pourront rouvrir graduellement et les horaires d'ouverture/de travail, les délais de distribution et les effectifs pourront revenir à la normale.

Une fois les services postaux revenus à la normale, les normes de distribution et les garanties de la qualité de service seront rétablies pour toutes les catégories d'envois, ainsi que la rémunération liée à la qualité de service.





Chapitre VI:
**Tour d'horizon
de la planification**

Étapes

En temps normal, la première étape se déroule avant la crise et consiste en la préparation à une crise potentielle par l'élaboration d'un plan de gestion de crise, la constitution d'une équipe de gestion de crise et l'établissement de stratégies pour limiter les risques en cas de crise. La deuxième étape survient pendant la crise, quand l'organisation agit en réaction à une crise en cours. L'étape finale se déroule après la fin de la crise, quand l'équipe de gestion de crise évalue l'efficacité de ses actions et utilise ce qu'elle a appris pour affiner le plan de gestion de crise.³¹

De la réponse à la crise à la renaissance, en passant par la reprise des activités

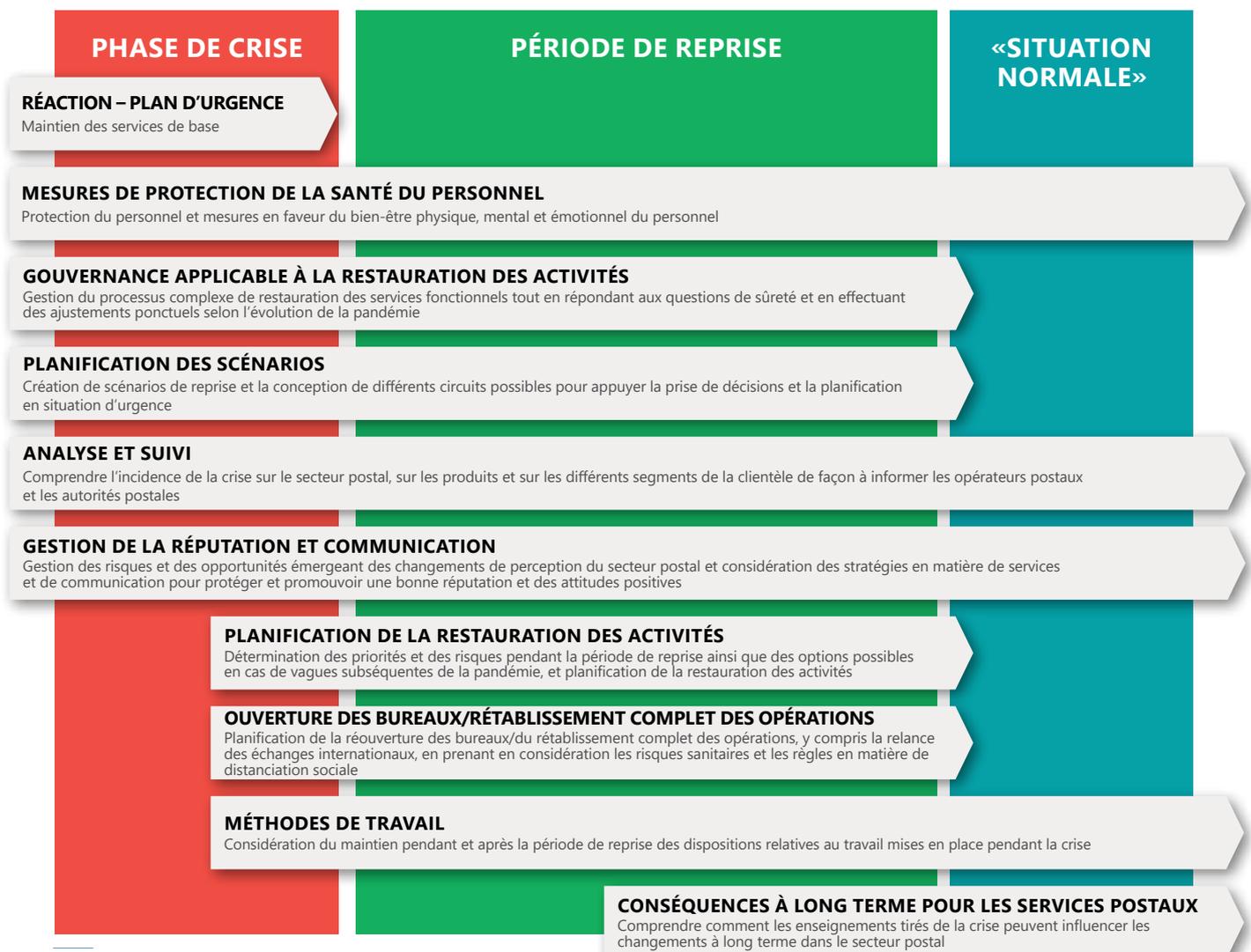
terme que la pandémie imposera dans le paysage du secteur postal.³²

Pour cette pandémie, trois étapes sont donc à distinguer: la crise en elle-même, la reprise et l'état «normal». Les différentes actions que peuvent prendre les autorités postales pour chaque étape sont indiquées ci-dessous:

Néanmoins, à cette étape de la crise liée à la COVID-19, les responsables stratégiques devraient se concentrer sur deux défis immédiats: l'élaboration de plans de reprise et de relance, et la prévision de scénarios concernant la demande pour le secteur postal dans les prochains douze à dix-huit mois. Ils doivent également analyser les changements à long

Aperçu de la planification de la période de reprise

De la réaction à la crise à la reprise des activités vers le renouvellement du secteur postal



31 www.synthesio.com/faq-items/what-are-the-three-phases-of-crisis-management (en anglais).

32 www.advisory.com/research/health-care-advisory-board/blogs/at-the-helm/2020/05/post-covid-19-market-assumptions-strategy-health-care (en anglais).

Réaction – Plan d’urgence

Au début de la crise, il sera nécessaire de constituer une équipe de gestion de crise et de mettre en œuvre les plans d’urgence de manière à protéger le personnel et la clientèle, et de maintenir les services de base dans la mesure du possible.

Mesures de protection du personnel

Des mesures visant à protéger le personnel et son bien-être physique, mental et émotionnel doivent être mises en place dès le début et être maintenues jusqu’au retour à la normale et à la levée de toutes les restrictions.

Gouvernance applicable à la restauration des activités

Ces actions visent à garantir la gestion du processus complexe de restauration des services fonctionnels tout en répondant aux questions de sûreté et en effectuant des ajustements ponctuels selon l’évolution de la pandémie.

Planification de scénarios

Ces activités portent sur la création de scénarios de reprise et la conception de différentes trajectoires possibles pour appuyer la prise de décisions et la planification en situation d’urgence. C’est une période de résilience et d’innovation au cours de laquelle les postes développeront leurs services financiers, commerciaux et à caractère social pour aider les gouvernements.

Analyse et suivi

Il est nécessaire d’analyser l’incidence de la crise sur le secteur postal, sur les produits et sur les différents segments de clientèle. Cette analyse et ce suivi devraient commencer au début de la crise et se poursuivre jusqu’au retour à la normale de la situation et à la levée de toutes les restrictions.

Gestion de la réputation et communication

Cette partie concerne la gestion des risques et des opportunités émergeant des changements de perception du secteur postal et l’examen des stratégies en matière de services et de communication pour protéger et promouvoir une bonne réputation et des attitudes positives. Ces activités devraient commencer en début de crise et se poursuivre jusqu’au retour à la normale de la situation et à la levée de toutes les restrictions.

Planification de la restauration des activités

Il est nécessaire d’établir des priorités et de déterminer les risques pendant la période de reprise ainsi que d’envisager les options possibles en cas de vagues subséquentes de la pandémie. Ces actions nécessitent de planifier la reprise des activités; elles devraient démarrer pendant la crise et se poursuivre jusqu’au retour à la normale de la situation et à la levée de toutes les restrictions.

Ouverture des bureaux/ rétablissement complet des opérations

La planification de la réouverture des bureaux/du rétablissement complet des opérations, y compris la relance des échanges internationaux, devrait prendre en considération les risques sanitaires et les règles en matière de distanciation sociale.

Méthodes de travail

Il convient d’examiner la question du maintien pendant et après la période de reprise des arrangements relatifs au travail mis en place pendant la crise. Il est vital de continuer à innover. Comme cela a déjà été mentionné, la dématérialisation et la disponibilité de services en ligne plus efficaces ne sont pas seulement de nouveaux moyens d’améliorer la distribution, ils prouvent aussi l’engagement du secteur postal à être ouvert au changement.

Conséquences à long terme pour les services postaux

L’objectif consiste à comprendre comment les enseignements tirés de la crise peuvent influencer les changements à long terme du secteur postal.





Chapitre VII: **Promotion de la reprise**

Principales considérations

Les principaux aspects à prendre en considération pour les plans d'urgence, de reprise et de relance des activités sont les suivants:

Principaux aspects à prendre en considération dans la planification pour l'avenir

Une fois qu'une organisation a déterminé quels éléments de son activité sont essentiels et les conséquences de la perte potentielle de ces éléments, elle peut élaborer des plans pour s'adapter à ces situations. L'organisation doit alors décider de sa stratégie, déterminer quels sont ses buts pour la reprise ou la continuité des activités et des mesures à prendre à court et à long terme.

Plan d'**urgence**

RÉACTION

(maintien des activités)

Plan de **reprise**

RÉCUPÉRATION

(optimisation de la valeur, des risques et des coûts)

Plan de **relance des activités**

RENOUVEAU

(tirer parti des enseignements retenus et des opportunités)

Voici des exemples de buts et de mesures visant à assurer la continuité de l'activité pour chaque étape:



Pour la planification en cas de pandémie, une bonne idée consiste à choisir des solutions flexibles pouvant faire face à une grande variété d'événements, l'incidence réelle d'une pandémie étant inconnue tant que celle-ci n'est pas survenue. La pandémie arrivant par vagues, il peut également être nécessaire d'envisager l'application de différentes solutions selon l'évolution de la situation.³³

Implications financières

Il est important de souligner le fait que les mesures d'urgence face à une pandémie peuvent générer certaines dépenses, parmi lesquelles:³⁴

- Heures supplémentaires pour le remplacement d'employés en quarantaine.
- Dépistage du personnel essentiel se rendant au travail.
- Coûts d'installation d'écrans de protection entre le personnel et le public.
- Formations.
- Mesures de santé et de sûreté.
- Matériel de protection individuelle.
- Communication d'informations générales sur la santé et la sûreté.
- Désinfection/décontamination des installations (temps, équipement et fournitures).
- Matériel et outils informatiques pour le télétravail.
- Mise en œuvre de nouvelles méthodes et d'équipement nouveau pour la distribution sans contact.
- Nouveaux moyens de transport de substitution.
- Renforcement de la sécurité/des forces de l'ordre.

Bien entendu, les activités mises en place dans le cadre des plans de reprise et de relance des activités généreront également des coûts. Ces dépenses peuvent être élevées étant donné les ressources requises pour la dématérialisation des opérations postales, les nouvelles solutions informatiques, les innovations en matière de distribution, etc. Chaque opérateur postal doit donc prévoir avec soin son budget et ses activités selon son analyse des risques et ses besoins. Il ne s'agit pas d'appliquer un plan à vocation universelle.

Il est recommandé que les pays tirent parti des mécanismes d'assistance de l'UPU existants pour la mise en œuvre

de leur plan de reprise, de continuité des activités ou de relance des activités.

L'UPU propose les programmes d'appui ci-après:

Fonds d'urgence et de solidarité

Le fonds d'urgence et de solidarité est un mécanisme d'assistance d'urgence. En relation avec la COVID-19, la Direction du développement et de la coopération (DCDEV) du Bureau international a déjà formulé un projet de fourniture de matériel de protection individuelle pour les pays les moins avancés.

Fonds collaboratif Fonds pour l'amélioration de la qualité de service – fonds d'urgence et de solidarité

Ce fonds a été créé pour utiliser les ressources du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service aux fins de l'assistance en cas de catastrophe. Un pays a fait une contribution conséquente pour l'aide face à la crise liée à la COVID-19 en puisant dans ses fonds disponibles.

Fonds consacré à la résilience face aux catastrophes

Le fonds consacré à la résilience face aux catastrophes est un mécanisme d'assistance visant à renforcer la résistance du réseau postal en cas de catastrophe. Tandis que le fonds d'urgence et de solidarité est tourné vers la reprise après une catastrophe, le fonds consacré à la résilience face aux catastrophes vise à améliorer la préparation avant sa survenue.

Bien que le Japon soit actuellement le seul donateur, d'autres pays ou organisations peuvent contribuer. Dans le contexte de la pandémie, la DCDEV a informé les Pays-membres de la disponibilité du fonds consacré à la résilience face aux catastrophes. La DCDEV a déjà reçu plusieurs demandes de recours au fonds en lien avec la COVID-19.

Budget de coopération technique

En cas de besoin urgent, le Bureau international peut décider d'utiliser le budget de coopération technique en parallèle des contributions volontaires des pays, par exemple pour l'achat de matériel de protection individuelle.

Au cours de la pandémie de COVID-19, des masques ont été fournis aux pays les moins avancés. Ils ont été achetés en grande partie avec les fonds issus du budget de la coopération au développement de l'UPU ainsi qu'avec les contributions spéciales de la République populaire de Chine, de la France, du Japon et de la Suisse.

En outre, une assistance aux pays en développement pour les projets de reprise des activités (formations, missions de consultants et achat d'équipement) peut également être financée à partir du budget de coopération technique.

33 www.ccohs.ca/publications/PDF/businesscontinuity.pdf

34 wmich.edu/covid-19/fema-reimbursement

8

Chapitre VIII: **Élaboration d'un plan d'urgence**

Principes à prendre en considération

Ensure postal staff safety and keep the business running

La rapidité, l'échelle et l'équité sont les principes directeurs lors de la première étape aiguë de la pandémie.³⁵

En ce qui concerne l'élaboration d'un plan, il est parfois supposé qu'un tel document doit être le plus gros possible. Un plan doit au contraire décrire de manière concise les menaces, les risques et les actions.³⁶

Rappel: la sûreté et la protection du personnel postal doivent toujours être la priorité pendant la pandémie.

Les 10 points importants à prendre en considération dans la préparation d'un plan d'urgence efficace sont les suivants:³⁷

- 1** **Coordonnez votre réaction:** envisagez de constituer une équipe spéciale rendant compte à la direction et chargée de l'évaluation et de la gestion des effets possibles de la crise (et des mesures mises en place par le gouvernement et par les autorités en réponse à la crise).
- 2** **Gérez les conséquences sur le personnel:** les employeurs doivent se conformer à leurs devoirs en matière de santé et de sûreté, ainsi qu'assumer de manière plus générale leur responsabilité en matière d'attention et de bonne foi dues à leurs employés.
- 3** **Gérez les risques contractuels:** évaluez les implications possibles pour vos contrats avec votre clientèle et votre chaîne logistique. Examinez en quoi la crise affecte votre capacité à respecter vos obligations contractuelles, que ce soit directement ou en raison de difficultés dans votre chaîne logistique. Évaluez vos droits dans le cas où votre contrepartie ne peut pas tenir ses engagements.

- 4** **Gérez les arrangements financiers:** il se peut que les payeurs et les bénéficiaires doivent examiner les documents financiers et les arrangements y relatifs pour évaluer les conséquences éventuelles et les mesures à prendre en cas de nécessité.
- 5** **Évaluez le risque d'insolvabilité:** examinez votre position financière et celle de vos contreparties contractuelles.
- 6** **Maintenez vos données et vos documents concernés:** assurez-vous de respecter la législation applicable à la protection des données. Dans l'Union européenne, les données relatives à la santé, en tant que «données de catégorie spéciale», sont soumises à une protection renforcée dans le cadre du Règlement général sur la protection des données.
- 7** **Envisagez de demander une indemnisation auprès de vos assureurs:** considérez si les conséquences des interruptions d'activités peuvent faire l'objet d'une réclamation dans le cadre des politiques d'assurances souscrites et discutez avec les courtiers en assurance si une couverture supplémentaire est nécessaire pour de nouveaux risques spécifiques.
- 8** **Gérez les risques opérationnels globaux:** considérez les incidences opérationnelles plus vastes, les perturbations de la chaîne logistique, la logistique globale (et les coûts) qu'implique l'arrêt des opérations de routine, l'incapacité d'organiser des réunions et des événements ou d'y participer, les effectifs minimaux nécessaires pour maintenir les opérations, les perturbations informatiques, la participation à des visites, des tests et des inspections sur site, la présence lors d'événements soumis à des délais impérieux, l'incapacité d'obtenir des signatures, etc.
- 9** **Considérez l'incidence sur les fusions et acquisitions potentielles:** les entreprises souhaitant réaliser des fusions ou des acquisitions avec des cibles qui ont des liens commerciaux avec des zones ou des domaines affectés peuvent préférer reporter leurs actions ou prendre des mesures pour se protéger avec, par exemple, des contrôles préalables, des conditions, des droits de résiliation, des engagements préalables à l'exécution, des garanties ou des indemnités adaptés.
- 10** **Restez au fait de vos droits et de vos obligations:** assurez-vous que l'équipe à la tête de la réponse à la catastrophe est au fait des évolutions de la situation.

35 https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/strategy-update-french.pdf?sfvrsn=b1cfe48a_2

36 www.facilitiesnet.com/emergencypreparedness/article/5-Steps-To-Emergency-Preparedness-For-Any-Disaster--17186 (en anglais).

37 www.allenoverly.com/en-gb/global/news-and-insights/publications/covid-19-novel-coronavirus-10-key-points-for-effective-contingency-planning

Exemples de tâches et d'activités pour un plan d'urgence

Au vu des renseignements communiqués plus haut concernant le contexte lié à la COVID-19, les incidences sur les services postaux et les hypothèses y relatives, l'objectif de la présente section consiste à répertorier des tâches et des activités susceptibles de constituer un plan d'urgence pour les services postaux en vue de protéger le personnel et la clientèle et de maintenir les services de base dans la mesure du possible. Les buts d'un plan d'urgence sont les suivants:

Gérer la protection du personnel et de la clientèle, et éviter la propagation de la pandémie.

Contribuer pleinement et de manière appropriée à la réponse nationale en matière de gestion d'urgence.

Minimiser les incidences sur tous les services et produits, et limiter les effets des perturbations opérationnelles.

Limiter les risques professionnels.

Les réponses, tâches et activités pouvant constituer un plan d'urgence sont résumées dans les grandes lignes ci-après. La méthode en six étapes décrite dans la partie 2 du présent guide, ou toute autre méthodologie, peut être utilisée dans l'élaboration du plan d'urgence. Les plans opérationnels détaillés à la fin du présent guide (annexes 1.1 à 1.10) peuvent être utilisés comme modèles. Le plan d'urgence peut être constitué des trois parties indiquées plus bas de manière à prendre en considération les différentes étapes de la pandémie.³⁸

³⁸ Les exemples indiqués sont basés sur les listes de contrôle d'urgence en cas de pandémie publiées dans le Guide de gestion des risques liés aux catastrophes de l'UPU (version de 2020) (www.upu.int/en/Postal-Solutions/Capacity-Building/Development-Cooperation/Disaster-Risk-Management, en anglais) ainsi que sur le modèle présenté dans l'annexe sur la menace pandémique, disponible à l'adresse content.acsa.org/i/1220799-sdcoe-pandemic-threat-template-covid-19/0 (en anglais).

ÉTAPE 1a

PLANIFICATION D'URGENCE

(avant que de nouveaux cas du virus soient présents ou se propagent localement, ou avant que la pandémie soit officiellement déclarée)

quelques
semaines avant
l'événement

CRITÈRES DE DÉCLENCHEMENT: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans visant à atteindre les objectifs ci-après en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

OBJECTIFS: les autorités postales, le bureau de poste central et les bureaux régionaux doivent être préparés à freiner la propagation de la pandémie, à limiter les incidences des perturbations de la chaîne logistique et à mettre en œuvre les changements nécessaires au niveau des pratiques professionnelles et des opérations

QUESTIONS GÉNÉRALES

1a.1 Questions relatives à la gestion

- 1a.1.1 Créer ou renouveler l'équipe de gestion des risques de l'entreprise
- 1a.1.2 Continuer le suivi des alertes relatives à la pandémie (OMS, organismes nationaux) et de la presse
- 1a.1.3 Préparer, réviser et actualiser les plans complets de l'opérateur postal pour les cas d'urgence et les situations d'exception, y compris les mesures visant à assurer la continuité des services postaux pendant la pandémie
- 1a.1.4 Constituer une équipe de gestion de crise
- 1a.1.5 Élaborer un plan pour communiquer avec toutes les parties prenantes (documents électroniques comportant les noms, numéros de téléphone mobile, adresses électroniques, références bancaires, etc.)
- 1a.1.6 Communiquer au maximum avec le personnel et la clientèle sur les décisions et leurs motifs
- 1a.1.7 Si nécessaire, demander à l'UPU un appui et des formations pour la création/révision du plan de continuité des activités (DRM@upu.int)

PROTECTION DU PERSONNEL

1a.2 Mesures de sûreté

- 1a.2.1 Adopter les mesures de protection recommandées par l'OMS et les organismes nationaux (autorités de santé publique, etc.)
- 1a.2.2 Exclure le personnel ayant voyagé récemment (p. ex. au cours des quatorze derniers jours selon le protocole établi par les autorités gouvernementales et les organismes sanitaires nationaux)
- 1a.2.3 Exclure (placer en quarantaine) les personnes ayant été en contact étroit avec une personne diagnostiquée du virus pendant quatorze jours à partir du dernier jour auquel elles ont été exposées pour la dernière fois
- 1a.2.4 Renvoyer immédiatement chez eux les employés présentant des symptômes de fièvre ou d'infection respiratoire
- 1a.2.5 Contacter immédiatement les services sanitaires publics lors de concentration de cas de maladie respiratoire ou de pics d'absentéisme

- 1a.2.6 Encourager l'ensemble du personnel à adopter les mesures préventives quotidiennes ci-après:
 - Rester chez soi en cas de maladie
 - Consulter immédiatement un médecin en cas d'aggravation des symptômes
 - Utiliser des masques chirurgicaux
 - Maintenir ses distances avec d'autres personnes
 - Se laver les mains fréquemment
 - Tousser dans un mouchoir ou dans sa manche
- 1a.2.7 Préparer/vérifier les stocks de matériel de protection
- 1a.2.8 Préparer la mise en place de protocoles de nettoyage et de désinfection spécifiques
- 1a.2.9 Préparer, diffuser et afficher des affiches encourageant l'adoption des mesures préventives
- 1a.2.10 Commencer la préparation de la signalétique et des marquages pour la distanciation sociale, etc.

ÉTAPE 1a

PLANIFICATION D'URGENCE

(avant que de nouveaux cas du virus soient présents ou se propagent localement, ou avant que la pandémie soit officiellement déclarée)

quelques
semaines avant
l'événement

QUESTIONS OPÉRATIONNELLES

1a.3 Préparer les changements à apporter aux pratiques professionnelles

- 1a.3.1 Suivre la situation concernant le réseau postal mondial
- 1a.3.2 Informer le Bureau international de tout changement relatif aux services et à la chaîne logistique postale (dans les douze heures) par le biais du système d'information d'urgence
- 1a.3.3 Adopter les mesures de protection recommandées par l'OMS et les organismes nationaux (autorités de santé publique)
- 1a.3.4 Coordonner les mesures avec toutes les organisations partenaires et parties prenantes pour assurer des services et des pratiques cohérents et limiter l'incidence sur les opérations
- 1a.3.5 Préparer ou mettre à jour la liste de toutes les principales parties prenantes
- 1a.3.6 Examiner des solutions de substitution pour le transport du courrier international
- 1a.3.7 Consulter (dans le système de contrôle de la qualité) la liste de l'UPU des mesures opérationnelles à prendre en cas de pandémie
- 1a.3.8 Contrôler et maintenir les systèmes et les outils informatiques en se préparant à l'éventualité du télétravail

ACTIVITÉS D'APPUI DE L'UPU

1a.4 Formation à la planification en vue de la continuité des activités, suivi de la situation

- 1a.4.1 Suivre la situation concernant le réseau postal mondial
- 1a.4.2 Contrôler et maintenir toutes les bases de données et outils de partage des informations de l'UPU concernant les moyens de transport de remplacement et autres informations opérationnelles susceptibles d'être utiles au cours de la pandémie

- 1a.4.3 Préparer un appui et des formations pour la création/révision du plan de continuité des activités. Le Bureau international peut financer des projets d'amélioration de la préparation aux catastrophes dans les pays en développement à hauteur de 100 000 CHF. Voici les types de projets concernés:
 - Élaboration d'un plan de continuité des activités
 - Formation à la gestion des risques liés aux catastrophes
 - Équipement et matériel (p. ex. matériel de protection individuelle, téléphones satellites, groupes électrogènes)(Pour de plus amples informations, envoyer un courrier électronique à l'adresse DRM@upu.int)
- 1a.4.4 Contacter les organisations internationales concernées (partenaires) pour examiner et prévenir d'éventuelles perturbations de la chaîne logistique

ÉTAPE 1b

PLANIFICATION D'URGENCE

(nouvelles contaminations avec propagation locale et mesures prises par le gouvernement ou déclaration officielle de la situation de pandémie, cas de force majeure annoncé par les opérateurs désignés)

au début
de l'événement – dans
les premières
quarante-huit
heures

CRITÈRES DE DÉCLENCHEMENT: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre les objectifs ci-après en réponse à une alerte pandémique (OMS, organismes nationaux, autorités de santé publique, etc.) ou à des annonces de restrictions concernant la circulation des personnes, de mesures de confinement, de suspension des vols nationaux/internationaux ou de fermeture des frontières nationales

OBJECTIFS: les autorités postales, le bureau de poste central et les bureaux régionaux doivent prendre des mesures immédiates pour protéger le personnel et la clientèle des postes, prévenir la propagation du virus, minimiser les incidences sur les opérations et limiter les risques professionnels

QUESTIONS GÉNÉRALES ET RELATIVES À LA GESTION

1b.1 Gestion de crise

- 1b.1.1 Préparer et démarrer les travaux de l'unité de la gestion des risques d'entreprise (équipes de gestion de la continuité des activités et de gestion de crise)
- 1b.1.2 S'assurer que les employés comprennent clairement leurs rôles et responsabilités, en particulier concernant la gestion de la continuité des activités et la gestion de crise
- 1b.1.3 Continuer le suivi des alertes relatives à la pandémie (OMS, organismes nationaux) et de la presse
- 1b.1.4 Examiner et actualiser, si nécessaire, le plan de relève et les arrangements spécifiques en matière de délégation pour la continuité de la direction en cas d'absence des principaux décideurs et responsables
- 1b.1.5 Identifier les employés essentiels et leurs adjoints selon les résultats de l'analyse de l'incidence sur l'activité
- 1b.1.6 Identifier et former le personnel remplaçant pour

les activités essentielles afin d'assurer la continuité des opérations

- 1b.1.7 Prendre des mesures, par l'intermédiaire de l'équipe de gestion de crise, pour informer le personnel, les partenaires et les parties prenantes des nouvelles procédures opérationnelles et professionnelles
- 1b.1.8 Vérifier et valider les coordonnées du personnel et des parties prenantes pour leur communiquer les dernières informations et envisager l'adoption d'un système de notification de masse utilisant différents canaux (SMS, courrier électronique, téléphone mobile, voix, applications, etc.)
- 1b.1.9 Mettre en place le télétravail pour les activités du bureau central (et informer les bureaux régionaux et les parties prenantes externes, le cas échéant)

PROTECTION DU PERSONNEL

1b.2 Mesures de sûreté

- 1b.2.1 Mettre en place les arrangements pour la distanciation sociale (télétravail et lieux de travail de repli, limitation des visiteurs dans les

locaux, report ou annulation des grands événements et réunions)

- 1b.2.2 Encourager le personnel malade à rester à la maison
- 1b.2.3 Élaborer un ensemble d'instructions pour tout le personnel (bureaux central et régionaux) sur les procédures correctes de lavage des mains et d'hygiène. Utiliser plusieurs canaux de communication, y compris des supports visuels (affiches, vidéos, courrier électronique)
- 1b.2.4 Mettre en place des protocoles de désinfection des bureaux (désinfectants, méthodes d'application et matériel de protection individuelle) après tout cas positif confirmé parmi le personnel. Des protocoles d'hygiène renforcés peuvent être requis pour freiner la propagation de la maladie, incluant notamment les actions ci-après:
 - Maintenir la propreté des surfaces et des objets communs
 - Maintenir un approvisionnement suffisant de produits de nettoyage et de désinfectant, de matériel de protection individuelle, de serviettes, de savon et de solution

ÉTAPE 1b

PLANIFICATION D'URGENCE

(nouvelles contaminations avec propagation locale et mesures prises par le gouvernement ou déclaration officielle de la situation de pandémie, cas de force majeure annoncé par les opérateurs désignés)

au début
de l'événement – dans
les premières
quarante-huit
heures

- hydroalcoolique
- S'assurer de la formation et de la supervision du personnel d'entretien concernant les méthodes de nettoyage et de désinfection
- Sensibiliser le personnel sur les bonnes habitudes sanitaires, telles que le lavage des mains, les bons gestes pour tousser et le fait de rester chez soi en cas de maladie

1b.2.5 Mettre en place des services de téléconférence/vidéoconférence et augmenter les capacités pour permettre l'accès à distance au réseau informatique

1b.2.6 Charger le personnel des bureaux régionaux de suivre la presse ainsi que les alertes et les instructions liées à la pandémie émises par les autorités locales

1b.2.7 Mettre en place un canal de communication permettant aux employés d'indiquer leur état et d'obtenir des renseignements

1b.2.8 Pour les bureaux régionaux, recenser le personnel essentiel et former des remplaçants pour les activités essentielles en prévision de l'absentéisme pour cause de maladie

1b.2.9 Réduire le personnel dans les locaux postaux, fermer certains bureaux de poste, si nécessaire

1b.2.10 Fournir le matériel de protection individuelle nécessaire au personnel postal

CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

1b.3 Premières mesures

1b.3.1 Informer le Bureau international, par message EmlS, des changements apportés

- à l'offre de services et des perturbations de la chaîne logistique postale (dans les premières douze heures)
- 1b.3.2 Pour les questions urgentes de nature opérationnelle ou technique, contacter le Bureau international par voie électronique (urgent@upu.int ou ptc.support@upu.int)
- 1b.3.3 Surveiller les messages EmlS pour déterminer quels pays ont suspendu ou limité leurs services de courrier
- 1b.3.4 Envisager l'activation du plan de continuité des activités
- 1b.3.5 Décider des changements à apporter aux pratiques professionnelles (options de distribution, horaires d'ouverture des bureaux de poste, horaires de travail, offre de services, etc.); préparer les informations nécessaires pour les bureaux régionaux et la clientèle
- 1b.3.6 Consulter la liste de l'UPU répertoriant les mesures opérationnelles à prendre en cas de pandémie

ACTIVITÉS D'APPUI DE L'UPU

1b.4 Activités du Bureau international de l'UPU

- 1b.4.1 Constituer une unité de continuité opérationnelle au sein du Bureau international. Cette équipe transversale doit se réunir quotidiennement pour coordonner les actions de l'UPU sur les questions opérationnelles relatives à la pandémie
- 1b.4.2 Préparer et envoyer aux pays les renseignements relatifs à la continuité des activités opérationnelles entre les pays ainsi que les coordonnées des points de contact au niveau du

Bureau international

- 1b.4.3 Publier les messages EmlS des pays relatifs aux perturbations et aux mesures mises en place
- 1b.4.4 Mettre à jour l'outil regroupant les solutions de transport ferroviaire et par fret aérien dans le système de contrôle de la qualité
- 1b.4.5 Se coordonner avec l'OMD concernant les mesures liées aux douanes (pour tout appui ou demande relatif à la réponse de l'UPU et de l'OMD à la pandémie, contacter le programme «Gestion de la chaîne logistique» du Bureau international (customs@upu.int) ou la personne responsable au sein de la Sous-Direction «Procédures et facilitation» à l'OMD (dont les coordonnées seront communiquées par le Bureau international))
- 1b.4.6 Instaurer une coordination quotidienne avec l'IATA, les administrations douanières et les opérateurs postaux de manière à faciliter la circulation du courrier le long de la chaîne logistique postale
- 1b.4.7 Publier des informations sur les innovations et les nouveaux moyens de transport (terrestres, maritimes, aériens, ferroviaires) pour le déplacement du courrier entre les pays
- 1b.4.8 Préparer et coordonner les projets urgents d'assistance pour l'envoi aux pays les moins avancés de matériel de protection individuelle essentiel tel que des masques, des gants et du gel hydroalcoolique; toute assistance de l'UPU dans l'acquisition de matériel de protection doit être accompagnée de conseils de sûreté concernant l'élimination du matériel usagé

ÉTAPE 1c

PLANIFICATION D'URGENCE

(pandémie en cours, limitations et restrictions non levées)

quarante-huit heures après le début de l'événement, pendant un à quatre mois

CRITÈRES DE DÉCLENCHEMENT: l'alerte de pandémie se poursuit (OMS, organismes nationaux, autorités de santé publique, etc.) ainsi que les mesures de restriction de la circulation des personnes, de confinement, de suspension des vols nationaux et internationaux, de fermeture des frontières nationales, etc.

OBJECTIFS: les autorités postales, le bureau de poste central et les bureaux régionaux doivent continuer de prendre des mesures pour protéger le personnel et la clientèle des postes, prévenir la propagation du virus, minimiser les incidences sur les opérations et limiter les risques professionnels

QUESTIONS GÉNÉRALES ET RELATIVES À LA GESTION

1c.1 Poursuite de la gestion de la crise

- 1c.1.1 Suivre les alertes relatives à la pandémie (OMS, organismes nationaux) et la presse
- 1c.1.2 Établir la communication avec le personnel des bureaux régionaux. Les réseaux téléphoniques fixe et cellulaire peuvent être saturés. Envisager l'utilisation des SMS et des services de télécommunication prioritaires, s'ils sont disponibles. Utiliser des téléphones par satellite, si disponibles
- 1c.1.3 S'assurer que les détails de la réaction à la pandémie sont bien archivés. Veiller à communiquer régulièrement des comptes rendus actualisés sur la situation
- 1c.1.4 Examiner les politiques de gestion du personnel concernant les congés, l'absentéisme, les arrêts maladie, les voyages à l'étranger, les fermetures des lieux de travail et le rappel des employés non essentiels et de leurs familles depuis des pays affectés. En particulier, examiner et intégrer la politique et les arrangements relatifs au télétravail
- 1c.1.5 Continuer d'utiliser les services de téléconférence/

vidéoconférence et augmenter, dans la mesure du possible, les capacités pour permettre l'accès à distance au réseau informatique

- 1c.1.6 Maintenir à jour les coordonnées du personnel et des parties prenantes pour communiquer les dernières informations, et évaluer l'adoption d'un système de notification de masse utilisant différents canaux (SMS, courrier électronique, téléphone mobile, voix, applications, etc.)
- 1c.1.7 Mettre en œuvre un plan de communication d'urgence et le réviser périodiquement. Inclure les principaux points de contact (primaires et secondaires) au sein de l'organisation, ainsi que les contacts auprès des fournisseurs et de la clientèle, et les procédures pour le suivi et la notification de l'état des activités et du personnel
- 1c.1.8 Activer le plan de continuité des activités
- 1c.1.9 Renforcer les compétences en matière de planification de la continuité des activités: demander à l'UPU un appui et des formations pour la création/révision du plan de continuité des activités (DRM@upu.int). Référence: Guide de gestion des risques liés aux catastrophes de l'UPU – Version de 2020 (liste de contrôle d'urgence en cas de pandémie)

PROTECTION DU PERSONNEL ET MATÉRIEL DE PROTECTION

1c.2 Maintien des mesures de sûreté

- 1c.2.1 Continuer d'appliquer les arrangements en matière de distanciation sociale, y compris le télétravail et des lieux de travail de repli
- 1c.2.2 Encourager le personnel malade à rester à la maison
- 1c.2.3 Appliquer les protocoles de désinfection des bureaux (désinfectants, méthodes d'application et matériel de protection individuelle) après tout cas positif confirmé parmi le personnel. Des protocoles d'hygiène renforcés peuvent être requis pour freiner la propagation de la maladie incluant notamment les actions ci-après:
 - Maintenir la propreté des surfaces et des objets communs
 - Maintenir un approvisionnement suffisant de produits de nettoyage et de désinfectant, de matériel de protection individuelle, de serviettes, de savon et de solution hydroalcoolique
 - S'assurer de la formation et de la supervision du personnel

ÉTAPE 1c

PLANIFICATION D'URGENCE

(pandémie en cours, limitations et restrictions non levées)

quarante-huit heures après le début de l'événement, pendant un à quatre mois

d'entretien concernant les méthodes de nettoyage et de désinfection

- Sensibiliser le personnel sur les bonnes habitudes sanitaires, telles que le lavage des mains, les bons gestes pour tousser et le fait de rester chez soi en cas de maladie

1c.2.4 Continuer de transmettre des instructions à tout le personnel (bureaux central et régionaux) sur les procédures correctes de lavage des mains et d'hygiène. Utiliser plusieurs canaux de communication, y compris des supports visuels (affiches, vidéos, courrier électronique)

1c.2.5 Maintenir les stocks de savon et de solution hydroalcoolique, et envisager de renforcer les protocoles de nettoyage/désinfection au niveau des bureaux central et régionaux

1c.2.6 Fournir à l'ensemble des bureaux de poste et du personnel de distribution les quantités nécessaires de matériel de protection (masques, gants, désinfectant). Si les opérateurs postaux (dans les pays les moins avancés et certains pays en développement) ont des difficultés d'approvisionnement en fournitures nécessaires, du matériel supplémentaire peut être acheté et distribué par l'assistance technique de l'UPU (contacter l'unité des achats de la DCDEV)

1c.2.7 Mettre en œuvre les lignes directrices concernant les contacts entre employés, et entre la clientèle et les employés (poignées de main, espacement lors des réunions, configuration des bureaux, postes de travail partagés, interactions lors de l'admission et de la distribution du courrier)

QUESTIONS OPÉRATIONNELLES – SERVICES DU RÉGIME INTÉRIEUR

1c.3 Actualiser les pratiques professionnelles

1c.3.1 Maintenir le télétravail pour les activités du bureau central (et informer les bureaux régionaux et les parties prenantes externes, le cas échéant)

1c.3.2 Apporter les modifications nécessaires aux pratiques professionnelles et informer la clientèle des changements d'horaire des bureaux de poste, des nouvelles règles pour les services de distribution et des fermetures temporaires

1c.3.3 Installer des écrans de protection au niveau des guichets postaux et des marquages au sol pour le maintien des distances entre les personnes ainsi que des affichages pour limiter le nombre de clients

1c.3.4 Envisager la mise en œuvre de bureaux de poste mobiles pour assurer l'accès aux services dans les petits villages et les zones rurales et mal desservies

1c.3.5 Adapter les pratiques professionnelles pour limiter les contacts lorsque les employés admettent les envois partants remis par la clientèle et lors de la signature au moment de la distribution

1c.3.6 Continuer d'utiliser des affiches et des prospectus dans les bureaux de poste pour diffuser des informations afin de limiter la propagation du virus, y compris, si nécessaire, des rappels de porter le masque

1c.3.7 Développer l'utilisation des services postaux

numériques, des consignes à colis et des signatures électroniques

1c.3.8 Diversifier les services et introduire de nouveaux services à caractère social, en coordination avec le gouvernement

QUESTIONS OPÉRATIONNELLES – SERVICES DU RÉGIME INTERNATIONAL

1c.4 Limiter les perturbations de la chaîne logistique postale mondiale

1c.4.1 Consulter la liste de l'UPU répertoriant les mesures opérationnelles à prendre en cas de pandémie

1c.4.2 Informer le Bureau international, par message EmlS, des changements apportés à l'offre de services et des perturbations de la chaîne logistique postale (dans les premières douze heures)

1c.4.3 Pour les questions urgentes de nature opérationnelle ou technique, contacter le Bureau international par voie électronique (urgent@upu.int ou ptc.support@upu.int)

1c.4.4 Surveiller les messages EmlS pour déterminer quels pays ont suspendu ou limité leurs services de courrier

1c.4.5 Évaluer et suivre la possibilité d'utiliser les vols de fret ou des moyens de transport de remplacement (ferroviaires, maritimes)

1c.4.6 Consulter l'outil de l'UPU rassemblant les solutions de transport ferroviaire et par fret aérien, disponible sur la plate-forme de données de masse du système de contrôle de la qualité (qcsmailbd.ptc.post)

ÉTAPE 1c

PLANIFICATION D'URGENCE

(pandémie en cours, limitations et restrictions non levées)

quarante-huit heures après le début de l'événement, pendant un à quatre mois

1c.5 Questions douanières relatives à la nécessité de réorienter le trafic postal

- 1c.5.1 Consulter la partie du site Web de l'OMD visant à aider les acteurs de la chaîne logistique pour les questions douanières liées à la pandémie (www.wcoomd.org/fr/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx)
- 1c.5.2 Pour tout appui et demande relatifs à la réponse de l'UPU et de l'OMD à la pandémie, contacter le programme «Gestion de la chaîne logistique» du Bureau international (customs@upu.int) ou la personne responsable au sein de la Sous-Direction «Procédures et facilitation» à l'OMD (dont les coordonnées seront communiquées par le Bureau international)

QUESTIONS OPÉRATIONNELLES ET FINANCIÈRES

1c.6 Assurer le financement, stimuler les bénéfices

- 1c.6.1 Analyser les scénarios financiers: examiner l'incidence sur les recettes, les polices d'assurance applicables, etc.
- 1c.6.2 Identifier des moyens possibles de libérer de la trésorerie
- 1c.6.3 Maintenir un dialogue régulier avec la banque créditrice pour l'informer du plan de continuité des activités de manière à obtenir des conditions de prêt plus flexibles

1c.6.4 Demander au gouvernement de prendre en considération le secteur postal dans les plans d'investissement visant à stimuler l'économie (p. ex. investissements dans les bâtiments, les véhicules et les technologies numériques)

1c.6.5 Envisager de nouveaux modèles d'activités et la diversification des services postaux pour répondre à la demande de la clientèle, en mettant l'accent sur les colis/le commerce électronique

1c.6.6 Informer la clientèle et les partenaires de l'état actuel des activités

ACTIVITÉS D'APPUI DE L'UPU

1c.7 Coordination quotidienne sur les questions opérationnelles

- 1c.7.1 Charger l'unité spéciale de continuité des activités du Bureau international de coordonner quotidiennement les actions de l'UPU sur les questions opérationnelles liées à la pandémie
- 1c.7.2 Publier les messages EmIS et maintenir la base de données y relative
- 1c.7.3 Maintenir l'outil regroupant les solutions de transport ferroviaire et par fret aérien dans le système de contrôle de la qualité

1c.7.4 Demander à l'OMD d'accepter les expéditions postales accompagnées de tout document valable de l'UPU (formules CN 37 pour le courrier de surface, CN 38 pour le courrier aérien ou CN 41 pour le courrier de surface transporté par voie aérienne)

1c.7.5 Se coordonner avec l'IATA, les administrations douanières et les opérateurs postaux de manière à faciliter la circulation du courrier le long de la chaîne logistique postale mondiale

1c.7.6 Mettre à jour les informations sur les innovations et les nouveaux moyens de transport (terrestres, maritimes, aériens, ferroviaires) pour déplacer le courrier entre les pays

1c.7.7 Continuer à coordonner les projets urgents d'assistance pour envoyer du matériel de protection individuelle essentiel tel que des masques, des gants et du gel hydroalcoolique aux pays les moins avancés; toute assistance de l'UPU dans l'acquisition de matériel de protection doit être accompagnée de conseils de sûreté concernant l'élimination du matériel usagé

Matériel et fournitures

En cas de pandémie, outre un exemplaire du plan d'urgence et du matériel de sécurité de base tel que des extincteurs, des lampes de poche, de l'eau, des couvertures et des kits de premiers secours (v. Guide de gestion des risques liés aux catastrophes de l'UPU), il est judicieux de disposer de stocks de ce qui suit:



Ces fournitures contribuent à protéger le personnel local et lui permettent de faire un nettoyage simple, dans la mesure où cela est sans danger. Faire l'inventaire tous les mois pour remplacer les produits perdus ou expirés et compléter le stock.

Communication du plan

Il est nécessaire de s'assurer que le personnel connaît l'existence du plan et sait comment celui-ci l'affecte et où en trouver un exemplaire. Ce plan peut comprendre des informations sur les actions à entreprendre immédiatement en cas d'alerte pandémique urgente en dehors des horaires de travail.



9

Chapitre IX: **Élaboration d'un plan de reprise**

Éléments à prendre en considération

Un plan de reprise postpandémie consiste en une approche structurée décrivant comment une organisation peut reprendre rapidement son activité après qu'une pandémie a affecté sa capacité à opérer normalement.

Revenir sur la bonne voie

La reprise commence au début de l'urgence et se poursuit jusqu'à ce que l'opérateur postal ait entièrement restauré ses opérations et que tous les aspects de la réponse d'urgence soient terminés.³⁹

Le plan de reprise contient les activités destinées à soutenir la reprise et à aider l'organisation à restaurer ses activités essentielles après la survenue d'une crise. Il comprend également une ébauche de calendrier.

La planification de la reprise avant la survenue d'un événement peut contribuer à faciliter et à lisser la transition pour toutes les parties prenantes. L'objectif consiste à réduire le temps de reprise et de minimiser les pertes.

Les opérateurs postaux peuvent intégrer dans leur plan de reprise les éléments ci-après:

- **Stratégies pour reprendre les activités aussi rapidement que possible.**
- **Description des ressources, du matériel et du personnel clés pour la reprise des opérations.**
- **Objectifs en matière de délai.**
- **Liste de contrôle à utiliser après la crise, lorsqu'il est à nouveau possible d'optimiser le profil métier et la valeur commerciale sans risques.**

Réponse du secteur postal face à la pandémie – Actions de reprise dans le monde

Depuis le début de la pandémie, le principal objectif de l'UPU et des opérateurs désignés a été de s'assurer que le courrier (non seulement les lettres, mais également les médicaments, l'équipement médical et autres marchandises essentielles) continue de circuler malgré les perturbations de la chaîne logistique et la crise mondiale. Pratiquement tous les opérateurs postaux sont parvenus à adapter leur modèle d'activité, réalisant ainsi un incroyable tour de force.

Des trains postaux entièrement réservés au courrier ont été mis en place en provenance de la République populaire de Chine pour contribuer à résorber les énormes quantités de courrier en retard destiné à l'Europe et à acheminer des fournitures médicales, ce qui est une première mondiale. Dans le même temps, plusieurs postes scandinaves ont instauré des opérations de transport maritime.

Des partenariats efficaces sont devenus essentiels pour les postes cherchant à se diversifier en élargissant leur offre de services à caractère social lors des premières semaines de pandémie. La poste du Costa-Rica s'est associée à des sociétés de location de voitures pour livrer des médicaments, la poste du Viet Nam a utilisé son expertise en matière de cartographie pour aider le Gouvernement à tracer les personnes infectées par la COVID-19 et la poste de l'Azerbaïdjan a distribué de la nourriture à des organisations caritatives.⁴⁰

La Poste (France) et les opérateurs postaux de nombreux autres pays ont joué un rôle essentiel dans l'appui au grand public, en particulier aux populations les plus vulnérables et aux personnes vivant dans des régions isolées. La Poste française, par exemple, a rapidement mobilisé ses ressources pour aider à distribuer du matériel informatique aux écoliers défavorisés pendant la période de confinement. Des exemplaires papier des devoirs à la maison ont également été distribués aux élèves ne disposant pas d'un accès à Internet.⁴¹

La poste australienne est entrée en partenariat avec l'ordre des pharmaciens australien pour élaborer un service de distribution à domicile et aider les personnes vulnérables à s'isoler chez elles.⁴²

39 www.business.qld.gov.au/running-business/protecting-business/risk-management/recovery-plan/time-frame (en anglais).

40 spark.adobe.com/page/ZwPVKfOwas7VT (en anglais).

41 <https://www.upu.int/fr/News/2020/5/La-Poste-soutient-l'enseignement-a-distance-lors-de-la-pandemie>

42 <https://www.upu.int/fr/News/2020/5/La-poste-australienne-livre-aussi-des-medicaments-de-premiere-necessite>

Certains opérateurs postaux ont lancé de nouveaux services visant à aider la clientèle à maintenir la distance sociale tout en accédant aux services postaux.⁴³ Grâce au développement de son offre de services financiers numériques, la banque marocaine Al-Barid Bank a été en mesure de s'adapter rapidement aux besoins de la clientèle en ces temps sans précédent de restriction de la circulation des personnes.⁴⁴

Reconnaissant la réponse dynamique des opérateurs postaux à la crise sanitaire et économique en développement, l'UPU a mis en place une plate-forme pour mettre en avant ces exemples d'innovations sociales, financières et opérationnelles de la vie réelle.⁴⁵

Exemples de tâches et d'activités pour un plan de reprise

À la lumière des informations présentées plus haut sur le contexte lié à la pandémie de COVID-19, l'incidence sur les services postaux et les hypothèses y relatives, l'objectif de la présente partie consiste à exposer des exemples de tâches et d'activités pouvant constituer un plan de reprise postpandémie. Les buts d'un plan de reprise sont les suivants:

Maximiser la sûreté physique et mentale du personnel.

Reprendre les opérations le plus rapidement possible après des perturbations, avec une approche centrée sur les services.

Optimiser le profil métier et la valeur commerciale.

Développer la coopération et les partenariats de manière à introduire de nouveaux services et à augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices.

Les réponses, tâches et activités pouvant constituer un plan de reprise postpandémie sont résumées ci-dessous dans les grandes lignes. Il revient à chaque opérateur postal de décider quelles tâches et activités doivent être incluses dans son plan et d'y ajouter toute autre tâche pertinente. La méthode en six étapes décrite dans la partie 2 du présent guide, ou toute autre méthodologie, peut être utilisée dans l'élaboration du plan de reprise. Les plans opérationnels détaillés à la fin du présent guide peuvent être utilisés comme modèles (annexes 2.1 à 2.3).⁴⁶

⁴³ <https://www.upu.int/fr/News/2020/7/HayPost---Priorité-à-la-santé-des-clients>

⁴⁴ <https://www.upu.int/fr/News/2020/7/Les-services-financiers-de-la-banque-marocaine-Al-Barid-accessibles-depuis-chez-soi>

⁴⁵ <https://www.upu.int/fr/Solutions-postales/COVID-19/Services-sociaux-et-financiers-proposés-par-les-postes>

⁴⁶ Les exemples indiqués sont basés sur les listes de contrôle d'urgence en cas de pandémie publiées dans le Guide de gestion des risques liés aux catastrophes de l'UPU (version de 2020) (www.upu.int/en/Postal-Solutions/Capacity-Building/Development-Cooperation/Disaster-Risk-Management) (en anglais) ainsi que sur le modèle présenté dans l'annexe sur la menace pandémique (content.acsa.org/i/1220799-sdcoe-pandemic-threat-template-covid-19/0) (en anglais).

ÉTAPE 2

PLANIFICATION DE LA REPRISE

(normalisation de la situation sanitaire et épidémiologique dans le pays, début de la levée progressive des restrictions dans le monde, fin des mesures de confinement, reprise des vols nationaux/internationaux, ouverture des frontières nationales, levée des confinements nationaux, premières déclarations de fin de cas de force majeure par des opérateurs postaux)

(début des activités cinq à sept mois après le début de la crise, pendant trois à six mois)

CRITÈRES DE DÉCLENCHEMENT: annonce du ralentissement de la pandémie (OMS, organismes nationaux, autorités de santé publique, etc.), levée progressive des restrictions relatives à la circulation des personnes, fin des mesures de confinement, reprise des vols nationaux/internationaux, ouverture des frontières nationales, levée des confinements nationaux

OBJECTIFS: les autorités postales, le bureau de poste central et les bureaux régionaux doivent prendre des mesures pour reprendre les opérations le plus rapidement possible avec une approche centrée sur les services, dans l'objectif d'optimiser la valeur commerciale

QUESTIONS GÉNÉRALES ET RELATIVES À LA GESTION

2.1 Relations avec les autorités sanitaires

- 2.1.1 Continuer le suivi des alertes relatives à la pandémie (OMS, organismes nationaux) et de la presse
- 2.1.2 Évaluer (si nécessaire, en coordination avec les autorités sanitaires) la nécessité de maintenir les protocoles sanitaires (désinfectant, méthodes d'application et matériel de protection individuelle)

2.2 Stratégie en matière de ressources humaines

- 2.2.1 Évaluer si les employés ont accès à des services sociaux et de santé mentale pendant la pandémie, et améliorer ces services, si nécessaire
- 2.2.2 Réviser les politiques en matière de ressources humaines pour permettre aux employés de reprendre leur poste (apporter les modifications nécessaires aux services qui avaient été

réduits, rouvrir les bureaux et locaux qui avaient été fermés)

- 2.2.3 Concevoir des procédures pour le retour au travail du personnel ayant été déclaré positif au virus
- 2.2.4 Examiner les possibilités de recrutement de personnel supplémentaire si le nombre d'employés malades ou en quarantaine affecte la continuité opérationnelle
- 2.2.5 Si le personnel du bureau central télétravaillait, élaborer un plan pour son retour une fois la situation d'urgence liée à la pandémie terminée
- 2.2.6 Communiquer la fin de la situation d'urgence à l'ensemble du personnel
- 2.2.7 Coordonner une réunion après action et rendre compte à l'équipe de gestion d'urgence pour déterminer si les plans, les procédures ou les coordonnées relatifs à la pandémie doivent être actualisés ou modifiés. Regrouper les commentaires dans un compte rendu final après action et un plan d'action corrective

- 2.2.8 Élaborer/réviser le plan d'urgence, le plan de continuité des activités et le plan de reprise postpandémie et commencer à préparer le plan de relance des activités

PROTECTION DU PERSONNEL

2.3 Mesures de protection du personnel

- 2.3.1 Encourager le personnel malade à rester à la maison
- 2.3.2 Conserver temporairement toutes les mesures de protection, y compris les écrans de protection au niveau des guichets postaux et les marquages au sol pour le maintien des distances entre les personnes, ainsi que les affichages pour limiter le nombre de clients
- 2.3.3 Les mesures de distanciation sociale et autres mesures de lutte contre le virus peuvent rester en place (y compris le télétravail et les lieux de travail de repli)
- 2.3.4 Assouplir les protocoles de désinfection des bureaux (désinfectant, méthodes d'application et matériel de protection individuelle)

ÉTAPE 2

PLANIFICATION DE LA REPRISE

(normalisation de la situation sanitaire et épidémiologique dans le pays, début de la levée progressive des restrictions dans le monde, fin des mesures de confinement, reprise des vols nationaux/internationaux, ouverture des frontières nationales, levée des confinements nationaux, premières déclarations de fin de cas de force majeure par des opérateurs postaux)

(début des activités cinq à sept mois après le début de la crise, pendant trois à six mois)

après la confirmation de cas positifs parmi le personnel. Des protocoles d'hygiène peuvent être encore requis pour freiner la propagation de la maladie, incluant notamment les actions ci-après:

- Maintenir la propreté des surfaces et des objets communs
- Maintenir un approvisionnement suffisant de produits de nettoyage et de désinfectant, de matériel de protection individuelle, de serviettes, de savon et de solution hydroalcoolique
- S'assurer de la formation et de la supervision du personnel d'entretien concernant les méthodes de nettoyage et de désinfection
- Sensibiliser le personnel sur les bonnes habitudes sanitaires, telles que le lavage des mains, les bons gestes pour tousser et le fait de rester chez soi en cas de maladie

2.3.5 Actualiser progressivement les lignes directrices concernant les contacts entre employés, et entre la clientèle et les employés (espacement lors des réunions, configuration des bureaux, postes de travail partagés, interactions lors de l'admission et de la distribution du courrier), selon les informations communiquées par l'OMS, les organismes nationaux et la presse

2.3.6 Continuer de fournir aux bureaux de poste et au personnel chargé de la

distribution les quantités nécessaires de matériel de protection (masques, gants, solution hydroalcoolique)

2.3.7 Maintenir le stock de matériel de protection

2.3.8 S'assurer de la bonne élimination du matériel de protection individuelle utilisé par les employés suivant les lignes directrices émises par les organismes nationaux de la santé et de la gestion des déchets, (p. ex. en installant des poubelles spéciales sur le lieu de travail et en mettant en place des procédures pour l'élimination sûre du matériel de protection individuelle)

OUTILS ET SYSTÈMES INFORMATIQUES

2.4 Outils de communication et informatiques

2.4.1 Continuer d'apporter un support et une maintenance informatique et de renforcer les mesures en matière de cybersécurité

2.4.2 Continuer d'introduire ou de développer des moyens de connexion à distance pour le personnel et de nouveaux outils de communication et informatiques pour les populations

2.4.3 Responsabiliser le personnel et le former adéquatement (avec publication d'instructions) sur les activités à distance et les nouveaux outils de communication

2.4.4 Continuer d'utiliser les nouvelles technologies et

approches de communication introduites pendant la pandémie

2.4.5 Mettre en place de nouvelles manières dont la poste peut apporter un support à la clientèle par des canaux numériques (médias sociaux, courrier électronique, WhatsApp)

2.4.6 Reprendre l'utilisation des produits informatiques de l'UPU (système de déclaration en douane (CDS), IPS, post, ITMATT)

QUESTIONS OPÉRATIONNELLES – SERVICES DU RÉGIME INTÉRIEUR

2.5 Processus et activités opérationnels

2.5.1 En relation avec la levée progressive des restrictions liées à la pandémie, examiner la poursuite ou non du télétravail pour les opérations du bureau central (si nécessaire) et informer les bureaux régionaux et les parties prenantes externes, le cas échéant

2.5.2 Reprendre progressivement les opérations normales (réouverture des bureaux de poste, rétablissement des horaires d'ouverture/d'activité et des délais de distribution normaux, effectifs au complet). Décider de l'éventuel maintien de certaines règles et mesures temporaires

2.5.3 Actualiser progressivement les pratiques professionnelles et informer la clientèle des horaires d'ouverture

ÉTAPE 2

PLANIFICATION DE LA REPRISE

(normalisation de la situation sanitaire et épidémiologique dans le pays, début de la levée progressive des restrictions dans le monde, fin des mesures de confinement, reprise des vols nationaux/internationaux, ouverture des frontières nationales, levée des confinements nationaux, premières déclarations de fin de cas de force majeure par des opérateurs postaux)

(début des activités cinq à sept mois après le début de la crise, pendant trois à six mois)

2.5.4 Rétablir graduellement la conformité aux normes de distribution, en particulier en ce qui concerne la qualité de service et la rémunération pour toutes les catégories d'envois (lettres, colis et envois EMS) avec envoi d'informations à la clientèle

2.5.5 Informer les pays et les parties prenantes du maintien des mesures de distanciation sociale et autres mesures de lutte contre le virus et, en conséquence, des retards encore susceptibles d'être rencontrés dans la distribution des envois postaux

2.5.6 Continuer d'utiliser les approches et les innovations mises en œuvre pendant la phase aiguë de la pandémie (p. ex. distribution sans contact, consignes à colis et saisie électronique des signatures) ou les mettre en œuvre

2.5.7 Proposer des services à caractère social pour soutenir le gouvernement et les populations (distribution de médicaments, livraison d'aliments pour les organisations caritatives, mise à disposition de l'expertise en matière de cartographie au service du traçage des infections, distribution de matériel scolaire aux enfants, etc.)

2.5.8 Accélérer la modernisation, le développement et la dématérialisation des services financiers postaux

QUESTIONS OPÉRATIONNELLES – SERVICES DU RÉGIME INTERNATIONAL

2.6 Système d'information d'urgence

2.6.1 Informer le Bureau international par message EmIS de la reprise des opérations postales (échange de courrier, ouverture d'itinéraires pour le courrier, admission ou refus du courrier pour différentes destinations, etc.)

2.6.2 Contacter le Bureau international par courrier électronique (urgent@upu.int ou ptc.support@upu.int) pour les questions urgentes d'ordre opérationnel ou technique

2.6.3 Surveiller les messages EmIS pour déterminer dans quels pays les opérations postales et les échanges de courrier ont repris

2.7 Déroutement du trafic postal

2.7.1 Continuer d'explorer des solutions de remplacement pour le transport (p. ex. vols de fret, trains, bateaux)

2.7.2 Continuer de consulter l'outil de l'UPU rassemblant les solutions de transport ferroviaire et par fret aérien, disponible sur la plate-forme de données de masse du système de contrôle de la qualité (qcsmailbd.ptc.post)

2.8 Questions douanières

2.8.1 Continuer de consulter la partie du site Web de l'OMD visant à aider les acteurs de la chaîne

logistique pour les questions douanières liées à la pandémie (www.wcoomd.org/fr/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx)

2.9 Réseaux numériques de l'UPU

2.9.1 Optimiser l'utilisation des outils de l'UPU tels que le CDS et International Postal System (IPS) afin de répondre aux obligations en matière de données électroniques préalables (EAD)

QUESTIONS OPÉRATIONNELLES ET FINANCIÈRES

2.10 Modèles économiques

2.10.1 Analyser les risques, les avantages sur le marché et les opportunités de diversification, et adapter les modèles économiques

- Viser une approche centrée sur le commerce électronique⁴⁷
- Se diversifier dans la prestation de nouveaux services à caractère social
- Mettre en œuvre des innovations financières, professionnelles et commerciales
- Lancer/développer une plate-forme pour les PME

2.10.2 Coopérer avec les entités gouvernementales pour établir de nouveaux partenariats et se lancer dans de nouveaux domaines d'activité pour augmenter

ÉTAPE 2

PLANIFICATION DE LA REPRISE

(normalisation de la situation sanitaire et épidémiologique dans le pays, début de la levée progressive des restrictions dans le monde, fin des mesures de confinement, reprise des vols nationaux/internationaux, ouverture des frontières nationales, levée des confinements nationaux, premières déclarations de fin de cas de force majeure par des opérateurs postaux)

(début des activités cinq à sept mois après le début de la crise, pendant trois à six mois)

le chiffre d'affaires et les bénéfices

2.11 Questions financières et budgétaires

- 2.11.1 Évaluer les risques budgétaires, les pertes et profits et la capacité à respecter les engagements financiers. Examiner les documents financiers et les arrangements y relatifs pour évaluer les conséquences éventuelles et les mesures à prendre en cas de nécessité
- 2.11.2 Envisager de demander le soutien financier du gouvernement en s'appuyant sur le rôle socioéconomique des services postaux

ACTIVITÉS D'APPUI DE L'UPU

2.12 Assistance aux efforts de récupération

- 2.12.1 Continuer de publier les messages EmlS
- 2.12.2 Continuer d'étudier, de communiquer et de publier tous les renseignements existants sur les capacités de transport disponibles (par voie aérienne ou tout moyen de transport de surface) et sur les moyens de transport de remplacement
- 2.12.3 Travailler avec l'OMD, si nécessaire, pour réviser et actualiser les règles et règlements afin d'accélérer et de simplifier les échanges de courrier transfrontaliers

2.12.4 Pour maintenir la circulation du courrier, continuer de collaborer avec l'OACI, l'IATA, l'OMD, la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, l'OSJD et le Conseil de coordination international pour le transport eurasien

2.12.5 Maintenir l'outil dynamique de saisie des solutions de transport par train et par fret aérien dans le système de contrôle de la qualité

2.12.6 Accélérer les projets visant à connecter les pays aux réseaux numériques de l'UPU par le biais du CDS, d'IPS et d'autres outils informatiques de l'UPU et promouvoir la mise en œuvre de stratégies pour les services financiers numériques avec le soutien du FITAF et de l'évaluation du niveau de préparation en matière de paiements pour le commerce électronique

2.12.7 Élaborer et entretenir les plates-formes de partage des connaissances et les bases de données portant sur la réponse des postes pendant la crise liée à la pandémie et sur les mesures mises en place pour la reprise (informations et expérience, technologie, études de cas, pratiques réglementaires exemplaires)

2.12.8 Actualiser les dispositions de la Convention pour accélérer et faciliter le traitement et les échanges de courrier international dans les situations de pandémie

2.12.9 Travailler en coopération étroite avec les Nations Unies, les autres organes internationaux et les gouvernements de manière à surmonter rapidement les obstacles pour atteindre les buts communs et faciliter l'échange efficace de courrier international

2.12.10 Soutenir les efforts de plaidoyer auprès des gouvernements et des partenaires dans le domaine du développement en vue d'intégrer le secteur postal dans les programmes de réforme gouvernementaux visant à accélérer le développement de l'économie numérique. Encourager un plus grand financement de la transformation numérique du secteur postal

Note. – Une fois le plan de reprise postpandémie élaboré, il doit être révisé et actualisé régulièrement (au moins une fois par semaine pendant la crise).



10

Chapitre X: **Élaboration d'un plan de relance des activités**

Après l'urgence

Le plan de relance des activités porte sur la restauration des opérations après une urgence. Il est activé une fois les opérations revenues à la normale et vise à permettre le développement et la reprise rapide et à peu de frais des

Réaliser des projets pour renforcer la résilience du réseau postal mondial

activités essentielles de manière à maintenir la qualité de service pour la clientèle. Contrairement au plan d'urgence et au plan de reprise postpandémie, le plan de relance des activités ne contient pas de procédures pour maintenir la continuité des opérations dans une situation d'urgence.

L'élaboration du plan de reprise postpandémie et du plan de relance des activités permet de rendre les méthodes de travail plus agiles, adaptables aux éventuelles nouvelles vagues pandémiques (même plus graves), tout en assurant la continuité des opérations pour la clientèle.

Alors que les plans de reprise et de continuité des activités peuvent nécessiter l'adoption de mesures temporaires (telles que la relocalisation de bureaux, la réduction des heures de travail, la diminution des effectifs ou l'utilisation de systèmes informatiques de secours), la relance des activités implique de restaurer entièrement les opérations à des niveaux aussi proches que possible des niveaux habituels et de créer des fondations pour de plus amples développements.⁴⁸

Enseignements à retenir de la pandémie de COVID-19 jusqu'à présent

Services postaux – Composante essentielle de l'économie mondiale

L'un des principaux points à retenir de la crise liée à la COVID-19 est que, au cours du confinement, les postes de la plupart des pays ont continué à fonctionner et à fournir les services sociaux, logistiques et financiers dont la population et les entreprises avaient fortement besoin. Dans de nombreux pays, les postes ont été reconnues

comme une composante essentielle de l'économie mondiale, une ligne de vie pour tous les habitants de la planète.

Pour surmonter la crise actuelle, la poste devrait continuer – au cours de la phase de reprise et au-delà – de jouer son rôle important et d'être reconnue comme un service essentiel, bénéficiant ainsi de l'appui gouvernemental.

Transformation numérique

La pandémie a entraîné une dépendance accrue envers les services numériques pour limiter les contacts interpersonnels. La grande majorité des experts et analystes en matière de services financiers ont désigné la dématérialisation de la distribution et des services financiers comme une solution pour la gestion et la limitation des conséquences de futures crises.

À cet égard, les postes doivent poursuivre l'accélération de leur transformation numérique en adaptant leurs processus et leurs services postaux, notamment par le biais des services financiers numériques et du support en ligne à la clientèle (médias sociaux, courrier électronique, WhatsApp) afin de répondre à la nécessité de limiter les contacts directs entre personnes.

Les gouvernements comptent de plus en plus sur les postes pour distribuer les prestations sociales, les retraites et autres versements d'espèces aux bénéficiaires, que ce soit dans les pays où la dématérialisation reste faible ou dans les pays plus avancés dans ce domaine. Cela montre clairement que le réseau et la portée géographique de la poste sont toujours un avantage, même là où la transformation numérique doit encore être réalisée.

Avant la crise liée à la COVID-19, les écarts dans la dématérialisation touchaient de manière disproportionnée les pays en développement; il sera donc nécessaire d'accélérer les projets visant à connecter les pays aux réseaux numériques de l'UPU par le biais du CDS, d'IPS et d'autres outils informatiques.

En bref, si, avant la pandémie, la dématérialisation était une question de choix, elle est maintenant devenue une nécessité urgente.

Innovations en matière de distribution

Il est probable que la clientèle continuera de préférer la distribution sans contact dans un futur proche. Les innovations en la matière, telles que les consignes à colis et la saisie électronique de la signature, seront essentielles pour proposer des options de distribution flexible.⁴⁹

Les opérateurs postaux devront renforcer leurs capacités numériques dans ce domaine avec l'utilisation d'applications, de notifications, de consignes, etc.

48 www.enisa.europa.eu/topics/threat-risk-management/risk-management/current-risk/bcm-resilience/bc-plan/business-resumption-plan (en anglais).

49 https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Union%20Postale/2020/revueUnionPostale_Summer2020_Fr_web.pdf, p. 26.

Diversification des moyens de transport

La pandémie a mis en évidence l'extrême importance pour les opérateurs postaux de diversifier leurs moyens de transporter le courrier. La dépendance vis-à-vis d'un seul canal a été catastrophique pour le transport du courrier au début de la crise. Bien que le Bureau international ait été en mesure d'établir relativement rapidement des itinéraires de substitution, il est clair que des moyens de transport de remplacement doivent encore être cultivés. Le Règlement de la Convention devrait être modifié en conséquence.⁵⁰

Appui aux petites et moyennes entreprises

Les gouvernements ont lancé des programmes d'appui aux PME, qui constituent le segment de l'économie le plus durement touché. L'objectif consiste à favoriser le commerce électronique par l'utilisation de places de marché numériques sur lesquelles les PME pourraient vendre leurs marchandises. Ces activités devraient être renforcées.

Obligation de prestation du service universel et cadres réglementaires

La pandémie de COVID-19 a constitué un cas de force majeure qui a entraîné à son tour des exemptions à l'obligation de service universel comme la suppression de la signature pour les envois recommandés. En outre, des modifications dans les processus postaux ont eu une incidence sur les cadres réglementaires de l'UPU. Il sera très important d'évaluer la pertinence du cadre réglementaire national en cas d'urgence (force majeure, définition de l'obligation de service universel, distribution, prix, etc.).

Automatisation du tri et de la distribution

Une nouvelle solution de tri autonome a été testée dans un pays (la Belgique), où les volumes de colis ont connu une augmentation extrême après la mise en place des restrictions en mars dernier. Cette solution de tri autonome s'est révélée être un atout précieux permettant le tri des colis avec un effectif réduit tout en respectant les distances de sûreté.⁵¹

Perspectives en matière de durabilité

Les changements du système postal résultant de la pandémie de COVID-19 ont un ensemble de répercussions sur la durabilité sociale et environnementale. En tant que signataire des Objectifs de développement durable des Nations Unies, l'UPU a une responsabilité dans l'identification et la résolution de ces incidences. En outre, les postes sont peut-être bien placées pour agir à l'égard des incidences globales résultant des mesures prises par les gouvernements nationaux, les entreprises, les organisations non gouvernementales et la population. Les postes pourraient par exemple jouer un rôle important dans l'élimination sûre du matériel de protection individuelle usagé.⁵²

De plus, pour lutter contre les conséquences économiques de la pandémie, de nombreux gouvernements mettent en place des plans d'investissement destinés à stimuler l'économie qui peuvent notamment porter sur les bâtiments, les véhicules et les technologies numériques des postes. En période d'investissements intensifs dans le système postal, il est vital que toutes les occasions soient mises à profit pour s'assurer que la nouvelle infrastructure est peu émettrice en carbone et résiliente dans un climat de plus en plus variable. Le principe d'une «reprise verte» est soutenu par les Nations Unies.⁵³ Il est particulièrement important pour les infrastructures ayant une longue durée de vie, pour lesquelles les réussites comme les échecs peuvent avoir des conséquences sur plusieurs décennies.

50 https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/Union%20Postale/2020/revueUnionPostale_Summer2020_Fr_web.pdf p. 26.

51 www.parcelandpostaltechnologyinternational.com/features/success-for-automated-sorting-in-belgium.html

52 www.unenvironment.org/news-and-stories/press-release/waste-management-essential-public-service-fight-beat-covid-19 (en anglais).

53 Voir les six actions liées au climat proposées par le Secrétaire général des Nations Unies pour façonner la reprise post-COVID (<https://www.un.org/fr/observances/earth-day/message>).

Éléments à inclure dans le plan de relance des activités

Le plan de relance des activités vise à remettre l'organisation sur pieds après une urgence en tirant parti des enseignements retenus et des opportunités qui se présentent. Le plan d'un opérateur postal a les buts ci-après:

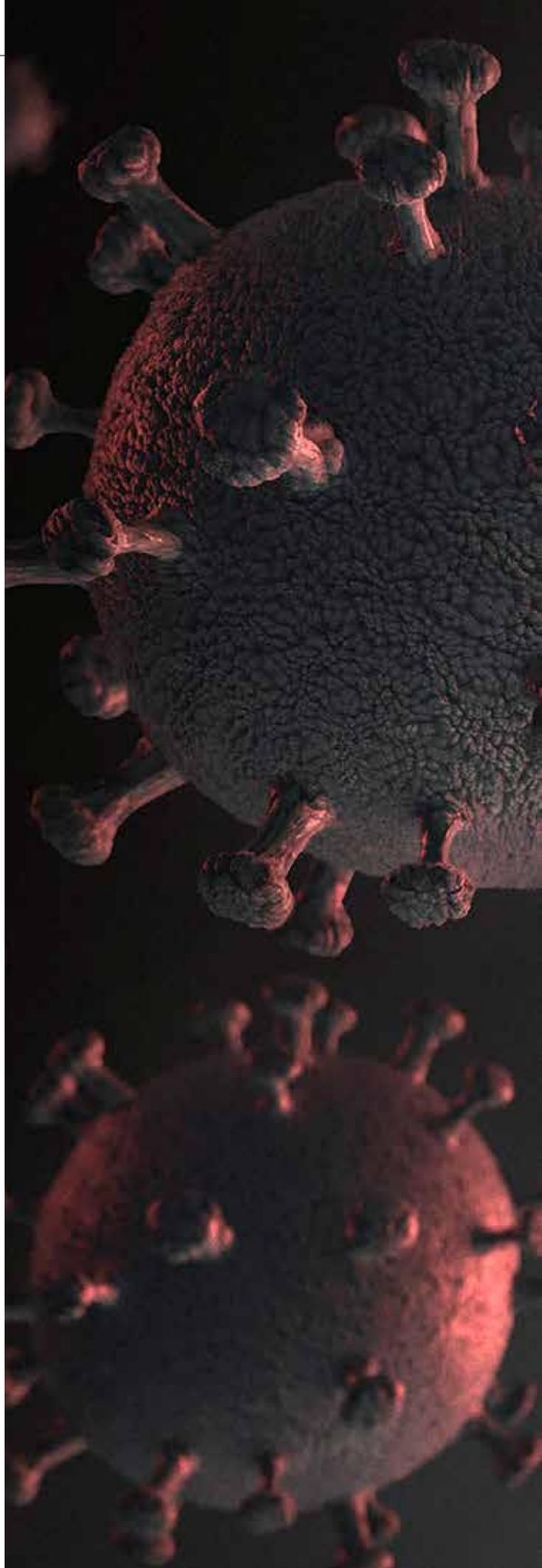
■ Restaurer l'activité après la pandémie:
améliorer la résilience du réseau postal

■ Rénover les services postaux:
Renforcer la dématérialisation avec des pratiques agiles
Favoriser les innovations basées sur les infrastructures

■ Tenir un rôle nouveau par rapport aux politiques sociales des gouvernements

Les réponses, tâches et activités pouvant constituer un plan de relance des activités sont résumées ci-dessous dans les grandes lignes. Il revient à chaque opérateur postal de décider quelles tâches et activités doivent être incluses dans son plan et d'y ajouter toute autre tâche pertinente. La méthode en six étapes décrite dans la partie 2 du présent guide, ou toute autre méthodologie, peut être utilisée dans l'élaboration du plan de relance des activités. Les plans opérationnels détaillés à la fin du présent guide peuvent être utilisés comme modèles (annexes 3.1 à 3.5).⁵⁴

54 Les exemples indiqués sont basés sur les listes de contrôle d'urgence en cas de pandémie publiées dans le Guide de gestion des risques liés aux catastrophes de l'UPU (version de 2020) (www.upu.int/en/Postal-Solutions/Capacity-Building/Development-Cooperation/Disaster-Risk-Management) (en anglais) ainsi que sur le modèle présenté dans l'annexe sur la menace pandémique (content.acsa.org/i/1220799-sdcoe-pandemic-threat-template-covid-19/0) (en anglais).



ÉTAPE 3

PLANIFICATION DE LA RELANCE DES ACTIVITÉS

(quand le virus ne représente plus une menace, la fin de la pandémie est déclarée, le cas de force majeure a été levé dans les différents pays)

début des activités
six à douze mois
après le début de
la crise, selon les
circonstances

CRITÈRES DE DÉCLENCHEMENT: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre aux objectifs ci-après une fois la pandémie terminée (selon les déclarations de l'OMS, d'organismes nationaux, des autorités de santé publique, etc.), alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

OBJECTIFS: les ministères, régulateurs et autorités postales (bureaux central et régionaux) doivent prendre des mesures pour tirer parti des enseignements retenus et des opportunités qui se présentent de manière à poursuivre la restauration des services postaux et à développer de nouveaux services

MESURES DE PROTECTION DU PERSONNEL

3.1 Pratiques pour la santé du personnel

- 3.1.1 Une fois un vaccin disponible, s'assurer que le personnel est vacciné régulièrement (sur la base du volontariat) en prenant en considération les recommandations des organes compétents (OMS, organismes nationaux, autorités de santé publique, etc.)
- 3.1.2 Continuer (si nécessaire) d'appliquer les règles de distanciation sociale et des règles de protection allégées; régulariser/développer le télétravail quand cela est pertinent et possible
- 3.1.3 Continuer de promouvoir les politiques et les pratiques sanitaires et hygiéniques

3.2 Matériel de protection, formation à la gestion des risques liés aux catastrophes

- 3.2.1 Établir des critères minimaux pour l'utilisation de matériel de protection (masques, gants, solution hydroalcoolique, etc.)

- 3.2.2 Assurer l'acquisition du matériel de protection; vérifier et maintenir régulièrement les stocks

- 3.2.3 Former annuellement le personnel sur la gestion des risques liés aux catastrophes/les pratiques en cas de pandémie et les programmes sanitaires d'urgence

QUESTIONS GÉNÉRALES ET RELATIVES À LA GESTION

3.3 Analyse de la situation

- 3.3.1 Étudier les enseignements à retenir de la pandémie, évaluer les risques et les opportunités du marché et préparer des actions de suivi

3.4 Politique de dématérialisation et d'innovation

- 3.4.1 Réviser et actualiser les règles de manière à pouvoir régulariser/développer le télétravail quand cela est pertinent et possible
- 3.4.2 Réorienter l'opérateur postal vers une dématérialisation maximale des processus opérationnels en

favorisant l'innovation dans le domaine de la distribution et l'intégration des pratiques de distribution sans contact

- 3.4.3 Favoriser les innovations basées sur les infrastructures

- 3.4.4 Renforcer la dématérialisation avec des pratiques agiles et construire un état d'esprit de gestion des produits basé sur de nouveaux modèles opérationnels

- 3.4.5 Établir une stratégie et des recommandations en matière de politique se basant sur les pratiques exemplaires des postes pendant la pandémie de manière à offrir au gouvernement un réseau pour les politiques publiques (dans les domaines social, sanitaire, de l'éducation, de l'appui aux PME, de la réduction de la pauvreté, de l'inclusion financière, des canaux d'information, de la croissance économique, etc.)

3.5 Assistance des gouvernements/ actionnaires

- 3.5.1 Dialoguer avec les représentants du gouvernement et des parties prenantes concernant leur soutien à la mise en œuvre de stratégies communes tournées vers

ÉTAPE 3

PLANIFICATION DE LA RELANCE DES ACTIVITÉS

(quand le virus ne représente plus une menace, la fin de la pandémie est déclarée, le cas de force majeure a été levé dans les différents pays)

début des activités
six à douze mois
après le début de
la crise, selon les
circonstances

le numérique de manière à accélérer la transformation numérique des postes, notamment avec des innovations en matière de distribution, les services financiers postaux et le support à la clientèle par des canaux numériques

- 3.5.2 Déposer, si nécessaire, une demande d'assistance technique auprès de l'UPU pour la réalisation de projets de développement du commerce électronique, de dématérialisation des opérations postales, d'inclusion financière postale, d'élaboration de services financiers, de services électroniques, d'utilisation de la robotique dans les processus opérationnels, de services à caractère social et de mise en œuvre du CDS, d'IPS.post et de l'échange d'EAD (p. ex. avec les messages ITMATT)

3.6 Gestion des risques liés aux catastrophes/plan de continuité des activités

- 3.6.1 Évaluer la mise en œuvre de la gestion des risques liés aux catastrophes et de la planification de la continuité des activités au sein de l'organisation, élaborer/réviser tous les plans y relatifs (plan d'urgence pandémique, plan de continuité des activités, plan de reprise postpandémie, plan de relance des activités)

NOUVEAUX OUTILS DE COM- MUNICATION ET SOLUTIONS INFORMATIQUES

3.7 Connexion à distance et canaux numériques

- 3.7.1 Renforcer la résilience des opérateurs postaux en développant des moyens de connexion à distance pour le personnel et de nouveaux outils de communication et informatiques pour les populations
- 3.7.2 Apporter un support à la clientèle par des canaux numériques (médias sociaux, courrier électronique, WhatsApp)
- 3.7.3 Appuyer les projets visant à connecter les pays (opérateurs postaux) aux réseaux numériques de l'UPU par l'intermédiaire du CDS, d'IPS et d'autres outils informatiques
- 3.7.4 Accélérer la mise en œuvre des produits informatiques de l'UPU (CDS, IPS.post, ITMATT)
- 3.7.5 Évaluer l'intérêt de .POST de l'UPU comme couche de sécurité supplémentaire pour les activités des postes sur Internet
- 3.7.6 Développer et fournir des plates-formes en libre-service
- 3.7.7 Favoriser les architectures en nuage multiples et en périphérie

QUESTIONS OPÉ- RATIONNELLES/ TECHNOLOGIQUES

3.8 Canaux de transport

- 3.8.1 Continuer d'informer le Bureau international, par message EmlS, des changements apportés à l'offre de services et des perturbations de la chaîne logistique postale (dans les premières douze heures)
- 3.8.2 S'appuyer sur les connaissances gagnées au cours de la pandémie pour proposer

de nouvelles réglementations afin d'assurer la viabilité et l'harmonisation des moyens de transport

- 3.8.3 Examiner diverses options pour le transport du courrier international: vols commerciaux de passagers, vols de fret, trains, bateaux, etc.
- 3.8.4 Continuer de consulter l'outil de l'UPU rassemblant les solutions de transport par train et par fret aérien, disponible sur la plateforme de données de masse du système de contrôle de la qualité (qcsmailbd.ptc.post)

3.9 Dématérialisation des processus postaux, nouveaux services, innovations

- 3.9.1 En s'appuyant sur les enseignements retenus de la pandémie, faire progresser les projets visant à améliorer la résilience du réseau postal mondial
- 3.9.2 Faire bon usage de la plateforme de l'UPU pour l'échange des pratiques exemplaires et des études de cas (page Web)
- 3.9.3 Demander l'appui du gouvernement pour la mise en œuvre des stratégies relatives à la capacité/transformation numérique: investissement dans les déclarations douanières dématérialisées, échange de données aux niveaux national et international, mise en œuvre de la formation à distance et autres efforts visant à s'assurer que le plus grand nombre de pays possible peuvent échanger des messages ITMATT
- 3.9.4 Poursuivre le développement des produits et services postaux porteurs qui ont fait l'objet d'une forte demande, aidé les gouvernements ou permis

ÉTAPE 3

PLANIFICATION DE LA RELANCE DES ACTIVITÉS

(quand le virus ne représente plus une menace, la fin de la pandémie est déclarée, le cas de force majeure a été levé dans les différents pays)

début des activités
six à douze mois
après le début de
la crise, selon les
circonstances

d'augmenter les volumes au cours de la pandémie, en particulier:

- le commerce électronique
- les services financiers
- les services à caractère social
- les services électroniques

- 3.9.5 Assurer la complète dématérialisation des processus et des services postaux et mettre en place les applications et les systèmes y relatifs
- 3.9.6 Se connecter aux réseaux de l'UPU
- 3.9.7 Promouvoir les innovations techniques et opérationnelles dans le domaine de la distribution (consignes à colis et saisie électronique de la signature)
- 3.9.8 Promouvoir le tri autonome grâce à la robotique
- 3.9.9 Continuer d'optimiser les processus dématérialisés pour assurer la fluidité du transport et de la distribution
- 3.9.10 En coopération avec l'UPU, mettre en œuvre des projets de développement du commerce électronique, de dématérialisation des opérations postales, d'inclusion financière postale, d'élaboration de services financiers, de services électroniques, d'utilisation de la robotique, de services à caractère social et de mise en œuvre du CDS, d'IPS.post et de l'échange d'EAD (p. ex. avec les messages ITMATT)
- 3.9.11 Continuer d'élaborer de nouvelles manières d'entrer en relation avec les populations
- 3.9.12 Prendre part à des projets de jumelage entre des postes numériquement

avancées et des postes souhaitant s'engager dans la voie de la transformation numérique

3.10 Appui aux petites et moyennes entreprises

- 3.10.1 Étudier et lancer une plateforme pour les PME avec l'appui du gouvernement
- 3.10.2 Tirer parti des outils et des ressources de l'UPU dans le domaine de la préparation numérique au commerce électronique:
- Rapports sur la transformation numérique et pratiques exemplaires dans le domaine
 - Évaluation de la transformation et de la préparation numériques (à distance ou sur site)
 - Soutien pour l'établissement de stratégies et l'élaboration de produits en matière de services financiers numériques grâce au FITAF et à l'évaluation du niveau de préparation en matière de paiements pour le commerce électronique

OBLIGATION DE SERVICE UNIVERSEL ET RÉGLEMENTATION

3.11 La poste – Un service essentiel

- 3.11.1 Modifier les réglementations nationales de manière à prendre en considération le rôle de la poste en tant que service essentiel
- 3.11.2 Poursuivre la coordination avec le gouvernement et développer des partenariats pour montrer le rôle de la poste dans l'atteinte des objectifs socioéconomiques

et dans la résorption de l'incidence de la pandémie sur les populations en tenant lieu de canal de substitution pour la consommation, le travail et la communication

- 3.11.3 Si nécessaire, plaider pour des mesures au niveau national telles qu'un assouplissement réglementaire (flexibilité des normes de distribution, tarifs, etc.) de manière à permettre à la poste, en tant que service essentiel, de fonctionner
- 3.11.4 Évaluer la pertinence du cadre réglementaire national en cas d'urgence (force majeure, définition de l'obligation de service universel, distribution, prix, etc.)
- ### 3.12 Coopération/coordination avec le gouvernement
- 3.12.1 En coordination avec le gouvernement, s'assurer de l'adoption d'un cadre réglementaire sain pour la poste dans les situations d'urgence

- 3.12.2 Selon les besoins, demander l'appui gouvernemental pour le développement postal et la diversification des services postaux vers les colis et la logistique, ainsi que les services de paiement ou à destination de la population
- 3.12.3 Établir une stratégie et des recommandations en matière de politique se basant sur les pratiques exemplaires des postes pendant la pandémie de manière à offrir au gouvernement un réseau pour les politiques publiques (dans les domaines social, sanitaire, de l'éducation, de l'appui aux PME, de la réduction de la pauvreté, de l'inclusion financière, des canaux d'information, de la croissance économique, etc.)

ÉTAPE 3

PLANIFICATION DE LA RELANCE DES ACTIVITÉS

(quand le virus ne représente plus une menace, la fin de la pandémie est déclarée, le cas de force majeure a été levé dans les différents pays)

début des activités
six à douze mois
après le début de
la crise, selon les
circonstances

3.13 Cadre réglementaire

- 3.13.1 En coopération avec l'UPU, mettre en œuvre des projets visant à évaluer la pertinence du cadre réglementaire national en cas d'urgence (par des ateliers et des missions de consultation sur site ou à distance):
- Projets de jumelage et de conseil
 - Projets de coopération pour plaider en faveur de mesures au niveau national, si nécessaire (missions de conseil)
- 3.13.2 Assurer la révision des réglementations nationales, si nécessaire

ACTIVITÉ

3.14 La poste – Un service essentiel

- 3.14.1 Tirer parti de la forte croissance du segment des colis pour générer des recettes et investir celles-ci dans une transformation structurelle
- 3.14.2 Généraliser et commercialiser les services à caractère social fournis pour soutenir le gouvernement pendant la pandémie
- 3.14.3 Saisir les opportunités du marché
- 3.14.4 Se concentrer sur les besoins du marché postal; basculer d'un modèle centré sur les lettres et les documents vers un modèle centré sur les marchandises et comprenant des services financiers postaux et à caractère social
- 3.14.5 Se concentrer sur le développement des services associés au commerce électronique

DURABILITÉ

3.15 Promouvoir des pratiques durables

- 3.15.1 Contribuer à un système pour la collecte et l'élimination du matériel de protection individuelle usagé sans compromettre la sûreté du personnel postal
- 3.15.2 Communiquer à la clientèle des informations sur l'élimination correcte des emballages et explorer le rôle potentiel de l'organisation dans la collecte des emballages usagés à des fins de recyclage
- 3.15.3 S'assurer que la nouvelle infrastructure est peu émettrice en carbone et résiliente dans un climat de plus en plus variable

ACTIVITÉS D'APPUI DE L'UPU

3.16 Rôle des postes

- 3.16.1 Continuer de promouvoir les postes auprès du gouvernement comme service essentiel afin d'augmenter la part de services à caractère social fournis par le biais du réseau postal
- 3.16.2 Soutenir les efforts de plaider auprès des gouvernements et des partenaires dans le domaine du développement en vue d'intégrer le secteur postal dans les programmes de réforme gouvernementaux pour accélérer le développement de l'économie numérique. Encourager un plus grand financement de la transformation numérique du secteur postal

3.17 Base réglementaire

- 3.17.1 Émettre des recommandations en matière de politique et de réglementation et appuyer les gouvernements et les opérateurs postaux dans la définition du rôle du réseau postal dans la réalisation des objectifs sociaux et économiques des gouvernements après la pandémie et de la place de la poste dans le plan national de réponse à une pandémie ou à une urgence
- 3.17.2 Adapter le Règlement de la Convention de l'UPU, si nécessaire

3.18 Plate-forme de recensement des pratiques exemplaires

- 3.18.1 Maintenir une plate-forme d'échange des pratiques exemplaires et des études de cas (page Web) à utiliser par les gouvernements et les postes, et à répliquer par ces derniers
- 3.18.2 Aider les pays à établir une stratégie et des recommandations en matière de politique se basant sur les pratiques exemplaires des postes pendant la pandémie de manière à offrir au gouvernement un réseau pour les politiques publiques (dans les domaines social, sanitaire, de l'éducation, de l'appui aux PME, de la réduction de la pauvreté, de l'inclusion financière, des canaux d'information, de la croissance économique, etc.)

3.19 Coopération multilatérale

- 3.19.1 Continuer de travailler en coopération étroite avec les Nations Unies, les autres organes internationaux et les gouvernements de façon à surmonter rapidement les

ÉTAPE 3

PLANIFICATION DE LA RELANCE DES ACTIVITÉS

(quand le virus ne représente plus une menace, la fin de la pandémie est déclarée, le cas de force majeure a été levé dans les différents pays)

début des activités
six à douze mois
après le début de
la crise, selon les
circonstances

obstacles pour atteindre les buts communs de manière efficace en situation de pandémie

3.19.2 En coopération avec les autres organisations internationales et des institutions des Nations Unies, continuer de solliciter les gouvernements et les régulateurs pour faciliter l'échange de courrier international en maintenant la circulation des vols de fret, en assurant une étroite collaboration avec les organisations douanières, etc.

3.19.3 Participer aux efforts conjoints des institutions des Nations Unies pour s'assurer que les activités de reprise sont coordonnées

3.19.4 Pour maintenir la circulation du courrier, continuer de collaborer avec l'OACI, l'IATA, l'OMD, la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, l'OSJD et le Conseil de coordination international pour le transport eurasiatique

3.19.5 Renforcer la coordination avec les Unions restreintes de l'UPU en prenant en considération leur rôle fondamental dans les régions, par exemple dans la collecte d'informations pendant la pandémie ou dans la facilitation du contact avec les opérateurs postaux

3.20 Questions relatives à la chaîne logistique

3.20.1 Analyser et publier les messages EmlS

3.20.2 Maintenir et mettre à niveau la base de données de l'UPU rassemblant les solutions de transport par train et par fret aérien, disponible sur la plate-forme de données de masse du système de contrôle de la qualité (qcsmailbd.ptc.post)

3.20.3 Continuer d'entretenir des canaux de transport différents pour proposer aux Pays-membres des possibilités plus diverses

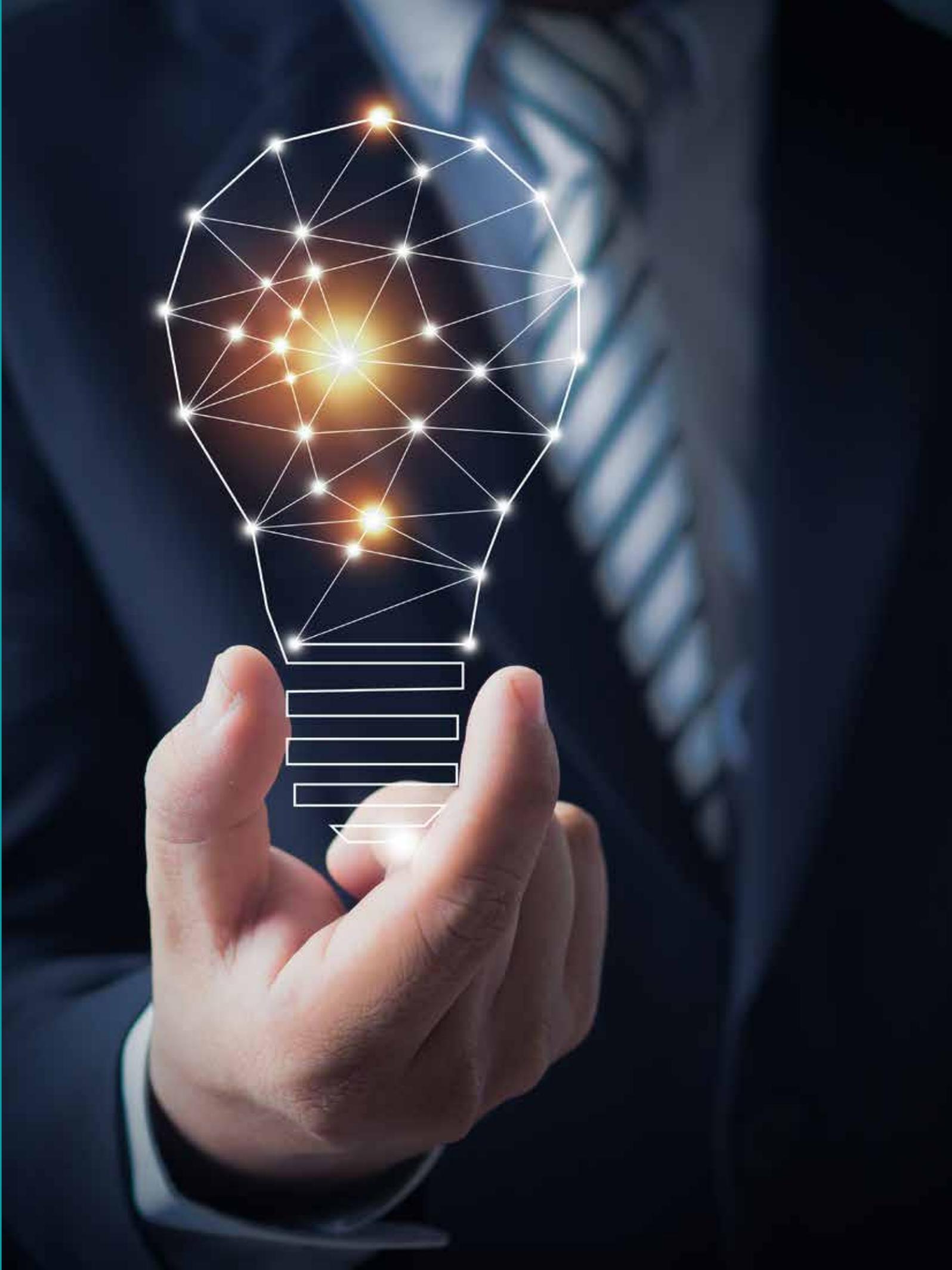
3.21 Projets de dématérialisation

3.21.1 Accélérer les projets visant à connecter les pays aux réseaux numériques de l'UPU par le biais du CDS, d'IPS et d'autres outils informatiques

3.21.2 Dans le cadre des programmes de coopération technique du Bureau international de l'UPU, aider les opérateurs postaux de pays en développement à mettre en œuvre des projets (projets de l'UPU, de jumelage, triangulaires) visant à la dématérialisation des opérations postales, au développement du commerce électronique, à la création de plates-formes consacrées aux PME, à l'inclusion financière postale, au développement des services financiers, aux services électroniques, aux innovations en matière de distribution, à l'automatisation du tri, aux services à caractère social, etc.

3.21.3 Apporter une assistance technique dans le domaine de la préparation numérique au commerce électronique; évaluer les capacités numériques des postes, en particulier concernant la mise en œuvre de l'échange de messages ITMATT

- Fournir des références (pratiques exemplaires, technologies, études de cas) sur la transformation numérique des postes de manière à appuyer celles-ci dans leurs efforts (p. ex. la publication *Économie numérique et activités postales numériques – Un panorama mondial* ou le *Guide de l'UPU sur le commerce électronique*)
- Continuer de proposer .POST comme couche de sécurité supplémentaire pour les activités des postes sur Internet



11

Chapitre XI: **Conclusion**

Dans l'environnement complexe actuel, les opérateurs postaux qui ne sont pas préparés à la survenue d'une crise peuvent subir des effets à long terme et connaître notamment une baisse de revenus, de volumes de courrier, de réputation et de pertinence. De fait, ils peuvent ne jamais s'en remettre. Grâce à une formulation et une mise

Être prêts

en œuvre attentives des plans d'urgence, de récupération et de relance des activités, l'incidence des crises peut être largement réduite et les responsables peuvent diriger et prendre des décisions en ayant une plus grande confiance en leurs choix.

Tous les opérateurs postaux devraient par conséquent intégrer un plan de continuité des activités dans leur approche et disposer de mécanismes leur permettant de réagir efficacement en cas de crise, de reprendre rapidement les opérations et de récupérer, voire de prospérer. Les plans d'urgence, de récupération et de relance des activités valent largement les coûts supplémentaires qu'ils imposent, car ils aident les organisations à réagir de manière ordonnée et opportune. De bons plans correctement mis en œuvre peuvent être vus comme des catalyseurs permettant d'assurer la viabilité future d'une organisation.⁵⁵



Annexes



ÉTAPE 1a: PLANIFICATION D'URGENCE

(avant que de nouveaux cas du virus soient présents ou se propagent localement, ou avant que la pandémie soit officiellement déclarée)



But I: Protéger la santé et le bien-être des employés de l'opérateur postal et de leur famille. Gérer efficacement la protection du personnel et de la clientèle et éviter la propagation de la pandémie

But II: Contribuer pleinement et de manière appropriée à la réponse nationale en matière de gestion d'urgence

PERSONNEL

Objectif I/II-A

Intégrer les nouveaux gestes barrières contre le virus dans les activités quotidiennes:

- Se laver les mains fréquemment et efficacement ou se désinfecter les mains avec une solution hydroalcoolique
- Ne pas se toucher le visage, les yeux et la bouche
- Ne pas partager de nourriture, de boissons et de couverts
- Consulter immédiatement un médecin
- Rester chez soi en cas de maladie
- Éviter le contact avec des personnes malades
- S'abstenir de faire des accolades et de se serrer la main
- Tousser dans un mouchoir ou dans sa manche

ÉTAPE 1a: il convient d'élaborer des plans visant à atteindre cet objectif en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Préparer, publier et apposer des messages et des affiches communiquant les recommandations des autorités sanitaires publiques nationales et les mesures visant à prévenir la propagation du virus		
2. Préparer des instructions incitant tout le monde à suivre les orientations communiquées par l'OMS et les autorités sanitaires publiques nationales		
3. Envoyer au personnel des instructions concernant la limitation des visites sur le lieu de travail et le report ou l'annulation des réunions et des événements		
4. Recenser le personnel essentiel et former des remplaçants pour les activités essentielles en prévision de l'absentéisme pour cause de maladie		
5. Formuler des instructions pour le personnel sur les actions à entreprendre en cas de maladie, de contamination par le virus ou de contact avec une personne infectée, en incluant des informations sur la ligne d'urgence nationale concernant le virus		
6. Mettre en place des règles excluant le personnel ayant voyagé récemment (au cours des xx derniers jours) conformément au protocole établi par les autorités gouvernementales		

RESSOURCES:

Objectif I/II-B Préparer une bonne connaissance de la situation par rapport à la menace posée par le virus

ÉTAPE 1a: il convient d'élaborer des plans visant à atteindre cet objectif en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
<p>1. Identifier les personnes clés qui seront chargées de suivre activement les évolutions et les orientations provenant des organismes locaux, régionaux, nationaux et internationaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Souscrire aux points d'actualité sanitaire et virale émis par les autorités gouvernementales • Surveiller la page Web des autorités sanitaires publiques concernant la pandémie • Surveiller les communications, les messages EmIS et le système de contrôle de la qualité de l'UPU 		
<p>2. Informer régulièrement l'ensemble du personnel des avertissements émis par les services gouvernementaux</p>		

RESSOURCES:

Objectif I/II-C Réaliser les préparations nécessaires pour fournir au personnel le matériel de protection individuelle requis

ÉTAPE 1a: il convient d'élaborer des plans visant à atteindre cet objectif en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
<p>1. Évaluer les besoins de l'organisation en matériel de protection individuelle</p>		
<p>2. Faire l'inventaire du matériel de protection individuelle</p>		
<p>3. Formuler les déclarations et établir la planification pour le matériel de protection individuelle</p>		
<p>4. Coordonner les achats de matériel de protection individuelle avec les fournisseurs internes ou externes</p>		
<p>5. Dans les pays les moins avancés, solliciter la DCDEV sur les possibilités d'acquisition de matériel de protection individuelle (masques, gants, solution hydroalcoolique)</p>		
<p>6. Le cas échéant, transmettre au Bureau international les coordonnées du point de contact chargé de gérer la distribution du matériel de protection individuelle</p>		

RESSOURCES:

Objectif I/II-D Préparer la mise en place de protocoles de nettoyage et de désinfection spécifiques

ÉTAPE 1a: il convient d'élaborer des plans visant à atteindre cet objectif en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Se coordonner avec les autorités sanitaires publiques nationales concernant la mise en place de protocoles spécifiques de nettoyage et de désinfection (et les délais y relatifs)		
2. Discuter et établir avec les équipes d'entretien des protocoles de nettoyage et de désinfection spécifiques		
3. Rédiger les instructions nécessaires		
4. Informer les équipes d'entretien et le personnel de l'introduction de protocoles spécifiques de nettoyage et de désinfection		
5. Faire l'inventaire et reconstituer les stocks de fournitures de nettoyage et de désinfection		

RESSOURCES:

Objectif I/II-E Conformément à la politique de protection du personnel et de la clientèle, mettre en application les mesures de distanciation sociale et installer des écrans de protection dans les bureaux de poste

ÉTAPE 1a: il convient d'élaborer des plans visant à atteindre cet objectif en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Se coordonner avec les autorités nationales pour la mise en œuvre des mesures de distanciation sociale et l'installation d'écrans de protection dans les bureaux de poste		
2. Répertorier tous les bureaux de poste et points de contact avec la clientèle afin d'y mettre en œuvre les mesures de distanciation sociale		
3. Rédiger des instructions pour le personnel et des affichages pour la clientèle concernant les règles applicables en matière de distanciation sociale dans les bureaux de poste		
4. Faire l'inventaire de l'équipement/du matériel requis et préparer les acquisitions en conséquence		
5. Planifier les travaux visant à reconfigurer les bureaux de manière à appliquer les mesures de distanciation sociale et à installer des écrans de protection		

RESSOURCES:

ANNEXE 1.2



But III: Minimiser les incidences sur tous les services et produits et limiter les effets des perturbations opérationnelles

PROCESSUS

**Objectif
III-A**

Créer/réviser/actualiser un plan d'urgence complet pour l'opérateur postal afin d'assurer la continuité des services postaux pendant la pandémie

ÉTAPE 1a: il convient d'élaborer des plans visant à atteindre cet objectif en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Connaître et évaluer le risque pandémique		
2. Constituer/renouveler l'équipe de gestion de crise		
3. Préparer une liste de contrôle pour la pandémie		
4. Identifier les processus métier essentiels et créer des plans pour s'assurer que ces activités sont maintenues si des employés à des postes clés ne sont pas en mesure de travailler		
5. Déterminer les fonctions pouvant être exercées en télétravail et formuler les critères autorisant ou imposant le télétravail		
6. Déterminer les fonctions essentielles pouvant être exercées uniquement sur site et élaborer des plans pour protéger les employés concernés du contact avec des personnes potentiellement infectées		
7. Établir un plan d'urgence complet et concis pour l'opérateur postal <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les informations essentielles sont rapidement accessibles • Examiner et actualiser les procédures d'alerte et de réponse 		
8. Demander à l'UPU un appui et des formations concernant les plans de continuité des activités		
9. Communiquer au maximum le plan au personnel et à la clientèle		
10. Recenser les employés indispensables et leurs adjoints selon les résultats de l'analyse de l'incidence sur l'activité		
11. Recenser/former le personnel remplaçant pour les activités essentielles		
12. Déterminer le budget pour l'élaboration/la mise en œuvre du plan		

RESSOURCES:

Objectif III-B Concevoir des procédures pour minimiser l'incidence des perturbations de la chaîne logistique internationale ou du confinement du pays

ÉTAPE 1a: il convient d'élaborer des plans visant à atteindre cet objectif en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Établir une liste claire des mesures opérationnelles à prendre en cas de pandémie (utiliser l'outil QCS du Bureau international)		
2. Analyser les informations publiées par le Bureau international par le biais de messages EmIS, de QCS, etc.		
3. Examiner et choisir des solutions de substitution pour le transport du courrier international; préparer une stratégie en cas de pandémie		
4. Coordonner avec les prestataires de services de transport les étapes visant à introduire de nouveaux moyens ou de nouvelles options de transport afin de prévenir les perturbations de la chaîne logistique		
5. Informer le Bureau international (tous les pays) par message EmIS des changements concernant les services et des perturbations de la chaîne logistique postale		

RESSOURCES:

Objectif III-C Formuler un plan pour minimiser l'incidence d'une éventuelle pandémie sur les services postaux du régime intérieur

ÉTAPE 1a: il convient d'élaborer des plans visant à atteindre cet objectif en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Préparer un plan complet visant à modifier les pratiques professionnelles applicables aux services du régime intérieur <ul style="list-style-type: none"> • Réduire les horaires d'ouverture des bureaux de poste • Fermer les bureaux de poste dans les petits villages • Modifier les pratiques en matière de distribution • Limiter le nombre de personnes autorisées dans les bureaux/ locaux de la poste 		
2. Examiner la possibilité d'augmenter l'utilisation de bureaux de poste mobiles et émettre des propositions y relatives		
3. Préparer des changements dans les procédures et les pratiques professionnelles, avec des options de distribution flexibles (consignes à colis, saisie électronique de la signature, paiement sans contact, etc.)		
4. Évaluer les besoins en matière de formation du personnel		

RESSOURCES:

**Objectif
III-D**

Préparer le basculement du travail des responsables sur une plate-forme de communication à distance. Assurer la disponibilité, la fiabilité et les performances de l'infrastructure informatique

ÉTAPE 1a: il convient d'élaborer des plans visant à atteindre cet objectif en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

ACTION:
RESPONSABLE:
AVANT LE:

1. Actualiser les coordonnées du personnel et des interlocuteurs auprès des autorités, des tierces parties et de toutes les parties prenantes et établir une arborescence téléphonique en cas d'urgence		
2. Préparer la mise en place d'un système de notification de masse utilisant différents canaux (p. ex. SMS, courrier électronique, téléphone mobile, voix, applications)		
3. Revoir le flux de travail documentaire et les règles de gestion administrative aux fins de l'introduction du télétravail		
4. Envisager la mise en place de réunions virtuelles dans la mesure du possible		
5. Tester les outils d'accès à distance		
6. Vérifier et maintenir les systèmes et outils informatiques		
7. Préparer et renforcer les services de support informatique (assistance téléphonique)		
8. Formuler des plans et des instructions clairs à destination du personnel		
9. Préparer un stock d'ordinateurs portables et de téléphones mobiles		

RESSOURCES:



But IV: Limiter les risques professionnels

PROFITS

Objectif IV-A Élaborer des instructions visant à modifier les modèles d'activité de l'organisation et à diversifier les services

ÉTAPE 1a: il convient d'élaborer des plans visant à atteindre cet objectif en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Étudier la conjoncture du marché (limites et avantages) pour les produits et services postaux. Sélectionner les produits essentiels (les plus importants)		
2. Se coordonner avec le gouvernement pour déterminer les types de services à caractère social pouvant être fournis dans le cadre d'une éventuelle réponse d'urgence dans le pays		
3. Élaborer des instructions, un cahier des charges et un calendrier pour la mise en œuvre rapide des services à caractère social susceptibles d'être proposés en cas de pandémie		
4. Envisager la possibilité de renforcer le soutien aux PME		
5. Élaborer une politique/des instructions pour gérer efficacement le commerce électronique au cours de la pandémie		
6. Préparer des instructions pour les services et des informations destinées à la clientèle (concernant l'appui pour les services à caractère social, les PME et le commerce électronique pendant la pandémie)		
7. Préparer les communications/la publicité à diffuser par des sources publiques		

RESSOURCES:

ANNEXE 1.4

PARTENARIATS

Objectif
IV-B

Créer un environnement favorable pour réaliser les activités de l'entreprise

ÉTAPE 1a: il convient d'élaborer des plans visant à atteindre cet objectif en réponse à l'émission par les autorités sanitaires nationales d'un avertissement selon lequel une transmission locale est probable dans le pays

ACTION:**RESPONSABLE:****AVANT LE:**

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Se coordonner avec les autorités sanitaires publiques nationales (règles spécifiques, protocoles de nettoyage et de désinfection)		
2. Assurer la coordination avec le gouvernement (services à caractère social, activités d'appui aux PME)		
3. Assurer la coordination avec les fournisseurs internes/externes (achat de matériel de protection individuelle)		
4. Discuter avec les principaux clients (exportateurs)		
5. Discuter des nouvelles opportunités et pratiques avec les dirigeants de PME et conclure des accords		

RESSOURCES:

ÉTAPE 1b: PLANIFICATION D'URGENCE

(nouvelles contaminations avec propagation locale et mesures prises par le gouvernement ou déclaration officielle de la situation de pandémie, cas de force majeure annoncé par les opérateurs postaux)



But I: Protéger la santé et le bien-être des employés de l'opérateur postal et de leur famille. Gérer efficacement la protection du personnel et de la clientèle et éviter la propagation de la pandémie

But II: Contribuer pleinement et de manière appropriée à la réponse nationale en matière de gestion d'urgence

PERSONNEL

**Objectif
I/II-A**

Prendre des mesures immédiates pour protéger le personnel/la clientèle des postes et prévenir la propagation du virus

ÉTAPE 1b: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif en réponse à une alerte pandémique (OMS, organismes nationaux, autorités de santé publique, etc.) ou à des annonces de restrictions concernant la circulation des personnes, de mesures de confinement, de suspension des vols nationaux/internationaux ou de fermeture des frontières nationales

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Suivre les informations dans la presse		
2. Envoyer au personnel des instructions concernant le télétravail, les nouveaux horaires des bureaux de poste, la limitation des visites sur le lieu de travail et le report ou l'annulation des réunions et des événements		
3. Fournir du matériel de protection individuelle à tous les employés (jour après jour)		
4. Enseigner/rappeler au personnel les gestes barrières dans les activités quotidiennes (se laver les mains fréquemment ou se les désinfecter à l'aide de solution hydroalcoolique, consulter immédiatement un médecin en cas d'aggravation des symptômes, rester chez soi en cas de maladie, porter un masque, respecter les mesures de distanciation sociale)		
5. Réviser/transmettre des instructions pour le personnel sur les actions à entreprendre en cas de maladie, de contamination par le virus ou de contact avec une personne infectée, en incluant des informations sur la ligne d'urgence nationale concernant le virus		
6. Transmettre des instructions pour limiter les effectifs dans les installations postales, réduire le temps de travail et fermer des bureaux de poste		
7. Appliquer les protocoles de désinfection et de nettoyage des bureaux. Organiser et superviser les travaux, s'assurer que le personnel d'entretien est formé et correctement supervisé		
8. Installer des poubelles spéciales sur le lieu de travail et appliquer des procédures pour l'élimination sûre du matériel de protection individuelle usagé		
9. Mettre en place des services de téléconférence/vidéoconférence et augmenter les capacités pour permettre l'accès à distance au réseau informatique		
10. Mettre en place un canal de communication permettant aux employés d'indiquer leur état et d'obtenir des renseignements		

RESSOURCES:

**Objectif
I/II-B**

Maintenir une bonne connaissance de la situation par rapport à la menace posée par le virus

ÉTAPE 1b: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif en réponse à une alerte pandémique (OMS, organismes nationaux, autorités de santé publique, etc.) ou à des annonces de restrictions concernant la circulation des personnes, de mesures de confinement, de suspension des vols nationaux/internationaux ou de fermeture des frontières nationales

ACTION:**RESPONSABLE:****AVANT LE:**

<p>1. Suivre les évolutions et les orientations provenant des organismes locaux, régionaux, nationaux et internationaux</p> <p>a. Souscrire aux points d'actualité sanitaire et virale émis par les autorités gouvernementales</p> <p>b. Surveiller la page Web des autorités sanitaires publiques concernant la pandémie</p> <p>c. Surveiller les communications, les messages EmIS et le système de contrôle de la qualité de l'UPU</p>		
<p>2. Informer régulièrement le personnel des avertissements émis par les autorités sanitaires publiques et autres autorités gouvernementales</p>		

RESSOURCES:**Objectif
I/II-C**

Réorganiser d'urgence les bureaux de poste pour appliquer les mesures de distanciation sociale, installer des écrans de protection, etc.

ÉTAPE 1b: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif en réponse à une alerte pandémique (OMS, organismes nationaux, autorités de santé publique, etc.) ou à des annonces de restrictions concernant la circulation des personnes, de mesures de confinement, de suspension des vols nationaux/internationaux ou de fermeture des frontières nationales

ACTION:**RESPONSABLE:****AVANT LE:**

<p>1. Reconfigurer rapidement les bureaux de poste pour assurer la distanciation sociale, notamment avec l'installation d'écrans de protection et la pose de marquages</p>		
<p>2. Apposer des affiches dans chaque bureau de poste pour mettre en avant les gestes barrières et limiter la propagation de la pandémie</p>		

RESSOURCES:



But III: Minimiser les incidences sur tous les services et produits et limiter les effets des perturbations opérationnelles

PROCESSUS

Objectif

III-A

Mettre en œuvre le plan d'urgence de l'opérateur postal afin d'assurer la continuité des services postaux pendant la pandémie

ÉTAPE 1b: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif en réponse à une alerte pandémique (OMS, organismes nationaux, autorités de santé publique, etc.) ou à des annonces de restrictions concernant la circulation des personnes, de mesures de confinement, de suspension des vols nationaux/internationaux ou de fermeture des frontières nationales

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

1.	Attribuer des rôles et responsabilités à tous les niveaux de l'organisation		
2.	Informar les employés essentiels et leurs remplaçants de leur rôle		
3.	Informar le personnel, les partenaires et les parties prenantes des procédures en place		
4.	Mettre en place le télétravail pour le personnel du bureau central		
5.	Organiser des réunions à distance pour l'équipe de gestion de crise		
6.	Actualiser le plan de relève (arrangements spécifiques en matière de délégation pour la continuité de la direction en cas d'absence des principaux décideurs et responsables)		
7.	Mettre en œuvre le plan d'urgence		
8.	Envisager l'activation du plan de continuité des activités		

RESSOURCES:

**Objectif
III-B**

Mettre en œuvre les procédures pour minimiser l'incidence des perturbations de la chaîne logistique internationale ou du confinement du pays

ÉTAPE 1b: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif en réponse à une alerte pandémique (OMS, organismes nationaux, autorités de santé publique, etc.) ou à des annonces de restrictions concernant la circulation des personnes, de mesures de confinement, de suspension des vols nationaux/internationaux ou de fermeture des frontières nationales

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Envoyer au Bureau international par message EmlS des renseignements sur les conditions opérationnelles et sur les perturbations de la chaîne logistique postale		
2. Pour les questions urgentes, contacter le Bureau international (urgent@upu.int ou ptc.support@upu.int)		
3. Suivre les messages EmlS publiés et appliquer les instructions transmises par lettre du Bureau international		
4. Mettre en place des solutions de repli pour le transport du courrier international <ul style="list-style-type: none"> • Consulter l'outil de l'UPU (qcsmailbd.ptc.post) • Se coordonner avec les prestataires de services de transport • Envoyer des instructions aux bureaux et parties prenantes concernées • Appliquer les nouvelles conditions contractuelles 		
5. Transmettre au Bureau international des renseignements concernant les solutions de substitution utilisés pour le transport du courrier international ainsi que sur les processus et la qualité de service y relatifs		

RESSOURCES:
**Objectif
III-C**

Activer le plan pour minimiser l'incidence sur les services postaux du régime intérieur en cas de pandémie

ÉTAPE 1b: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif en réponse à une alerte pandémique (OMS, organismes nationaux, autorités de santé publique, etc.) ou à des annonces de restrictions concernant la circulation des personnes, de mesures de confinement, de suspension des vols nationaux/internationaux ou de fermeture des frontières nationales

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Appliquer le plan visant à modifier les pratiques professionnelles applicables aux services du régime intérieur <ul style="list-style-type: none"> • Réduire les horaires d'ouverture des bureaux de poste • Fermer les bureaux de poste dans les petits villages • Modifier les pratiques en matière de distribution • Mettre en place des consignes à colis, la saisie électronique de la signature et le paiement sans contact • Limiter le nombre de personnes autorisées dans les bureaux/locaux de la poste 		
2. Mettre en place les itinéraires des bureaux de poste mobiles		
3. Transmettre aux bureaux régionaux des instructions sur les changements de procédures et diffuser les informations nécessaires auprès de la clientèle		
4. Le cas échéant, demander une assistance au Bureau international dans l'achat de bureaux de poste mobiles		

RESSOURCES:

Objectif
III-D

Assurer la disponibilité d'une plate-forme de communication à distance. Assurer la disponibilité, la fiabilité et les performances de l'infrastructure informatique

ÉTAPE 1b: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif en réponse à une alerte pandémique (OMS, organismes nationaux, autorités de santé publique, etc.) ou à des annonces de restrictions concernant la circulation des personnes, de mesures de confinement, de suspension des vols nationaux/internationaux ou de fermeture des frontières nationales

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Transmettre au personnel des instructions sur l'utilisation des systèmes et outils informatiques		
2. Commencer à utiliser les outils d'accès à distance pour le personnel du bureau central		
3. Organiser des réunions virtuelles dans la mesure du possible		
4. Veiller à la maintenance des systèmes et outils informatiques		
5. Fournir au personnel le matériel informatique nécessaire (ordinateurs portables, téléphones mobiles, etc.)		
6. Apporter au personnel le support informatique (assistance téléphonique) nécessaire (par courrier électronique, téléphone, application, etc.)		

RESSOURCES:

ANNEXE 1.7

ÉTAPE 1c: PLANIFICATION D'URGENCE (pandémie en cours, limitations et restrictions non levées)



But I: Protéger la santé et le bien-être des employés de l'opérateur postal et de leur famille. Gérer efficacement la protection du personnel et de la clientèle et éviter la propagation de la pandémie

But II: Contribuer pleinement et de manière appropriée à la réponse nationale en matière de gestion d'urgence

PERSONNEL

Objectif I/II-A

Prendre des mesures pour protéger le personnel/la clientèle des postes et prévenir la propagation du virus

ÉTAPE 1c: Il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif pendant une pandémie (déclarée par l'OMS, les organismes nationaux, les autorités de santé publique, etc.) alors que les restrictions concernant la circulation des personnes, les mesures de confinement, la suspension des vols nationaux/internationaux, la fermeture des frontières nationales, etc., se poursuivent

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Continuer de suivre les informations relatives à la pandémie dans la presse		
2. Continuer de fournir du matériel de protection individuelle à tous les employés (jour après jour)		
3. Réviser/transmettre des instructions pour le personnel sur les actions à entreprendre en cas de maladie, de contamination par le virus ou de contact avec une personne infectée, en incluant des informations sur la ligne d'urgence nationale concernant le virus		
4. Envoyer au personnel des instructions actualisées concernant le télétravail et les nouveaux horaires des bureaux de poste		
5. Continuer de limiter ou d'interdire la présence de visiteurs dans les locaux et reporter ou annuler les événements et les réunions		
6. Rappeler au personnel les gestes barrières contre le virus dans les activités quotidiennes		
7. Continuer d'appliquer les protocoles de désinfection et de nettoyage des bureaux		
8. Maintenir des poubelles spéciales sur le lieu de travail et appliquer des procédures pour l'élimination sûre du matériel de protection individuelle usagé		
9. Le cas échéant, contacter le Bureau international (Unité des achats de la DCDEV) pour demander de l'aide dans l'achat de matériel de protection		
10. Continuer d'utiliser le canal de communication permettant aux employés d'indiquer leur état et d'obtenir des renseignements		

RESSOURCES:

**Objectif
I/II-B**

Continuer de maintenir une bonne connaissance de la situation par rapport à la menace posée par le virus

ÉTAPE 1c: Il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif pendant une pandémie (déclarée par l'OMS, les organismes nationaux, les autorités de santé publique, etc.) alors que les restrictions concernant la circulation des personnes, les mesures de confinement, la suspension des vols nationaux/internationaux, la fermeture des frontières nationales, etc., se poursuivent

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Continuer de suivre les évolutions et les orientations provenant des organismes locaux, régionaux, nationaux et internationaux <ul style="list-style-type: none"> • Souscrire aux points d'actualité sanitaire et virale émis par les autorités gouvernementales • Surveiller la page Web des autorités sanitaires publiques concernant la pandémie • Surveiller les communications, les messages EmlS et le système de contrôle de la qualité de l'UPU 		
2. Continuer d'informer régulièrement le personnel des avertissements émis par les autorités sanitaires publiques et autres autorités gouvernementales		

RESSOURCES:
**Objectif
I/II-C**

Poursuivre la mise en œuvre de la réorganisation d'urgence des bureaux de poste pour appliquer les mesures de distanciation sociale, installer des écrans de protection, etc.

ÉTAPE 1c: Il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif pendant une pandémie (déclarée par l'OMS, les organismes nationaux, les autorités de santé publique, etc.) alors que les restrictions concernant la circulation des personnes, les mesures de confinement, la suspension des vols nationaux/internationaux, la fermeture des frontières nationales, etc., se poursuivent

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Continuer de reconfigurer les bureaux de poste de manière à assurer la distanciation sociale, notamment par la mise en place d'écrans de protection et de marquages		
2. Continuer d'utiliser les canaux postaux pour mettre en avant les gestes barrières et limiter la propagation de la pandémie		

RESSOURCES:

ANNEXE 1.8



But III: Minimiser les incidences sur tous les services et produits et limiter les effets des perturbations opérationnelles

PROCESSUS

Objectif

III-A

Continuer de mettre en œuvre le plan d'urgence de l'opérateur postal afin d'assurer la continuité des services postaux pendant la pandémie

ÉTAPE 1c: Il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif pendant une pandémie (déclarée par l'OMS, les organismes nationaux, les autorités de santé publique, etc.) alors que les restrictions concernant la circulation des personnes, les mesures de confinement, la suspension des vols nationaux/internationaux, la fermeture des frontières nationales, etc., se poursuivent

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

1.	Continuer d'organiser des réunions à distance pour l'équipe de gestion de crise		
2.	Appliquer le plan de relève (arrangements spécifiques en matière de délégation pour la continuité de la direction en cas d'absence des principaux décideurs et responsables)		
3.	Maintenir le télétravail pour le personnel du bureau central. Les réseaux téléphoniques fixe et cellulaire peuvent être saturés. Envisager l'utilisation des SMS et des services de télécommunication prioritaires, s'ils sont disponibles		
4.	Examiner les procédures pour le recrutement de personnel supplémentaire au cas où le nombre d'employés malades ou en quarantaine affecte la continuité opérationnelle		
5.	Tenir le personnel, les partenaires et les parties prenantes au fait des procédures en place		
6.	Préparer l'activation du plan de continuité des activités		

RESSOURCES:

**Objectif
III-B**

Continuer la mise en œuvre des procédures pour minimiser l'incidence des perturbations de la chaîne logistique internationale ou du confinement du pays

ÉTAPE 1c: Il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif pendant une pandémie (déclarée par l'OMS, les organismes nationaux, les autorités de santé publique, etc.) alors que les restrictions concernant la circulation des personnes, les mesures de confinement, la suspension des vols nationaux/internationaux, la fermeture des frontières nationales, etc., se poursuivent

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Continuer d'envoyer au Bureau international par message EmlS des points sur les conditions opérationnelles et sur les perturbations de la chaîne logistique postale		
2. Continuer de suivre les messages EmlS publiés et appliquer les instructions transmises par lettre du Bureau international		
3. Continuer de mettre en place des solutions de substitution pour le transport du courrier international <ul style="list-style-type: none"> • Consulter l'outil de l'UPU (qcsmailbd.ptc.post) • Se coordonner avec les prestataires de services de transport • Envoyer des instructions aux bureaux et parties prenantes concernées • Appliquer les nouvelles conditions contractuelles 		
4. Consulter la partie du site Web de l'OMD consacrée à aider les acteurs de la chaîne logistique pour les questions douanières liées à la pandémie (http://www.wcoomd.org/fr/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx)		
5. Continuer de transmettre au Bureau international des renseignements concernant les solutions de transport de remplacement pour le courrier international ainsi que sur les processus et la qualité de service y relatifs		

RESSOURCES:

**Objectif
III-C**

Continuer de mettre en œuvre le plan pour minimiser l'incidence sur les services postaux du régime intérieur en cas de pandémie

ÉTAPE 1c: Il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif pendant une pandémie (déclarée par l'OMS, les organismes nationaux, les autorités de santé publique, etc.) alors que les restrictions concernant la circulation des personnes, les mesures de confinement, la suspension des vols nationaux/internationaux, la fermeture des frontières nationales, etc., se poursuivent

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Actualiser et continuer d'appliquer le plan visant à modifier les pratiques professionnelles applicables aux services du régime intérieur		
2. Continuer d'utiliser des bureaux de poste mobiles		
3. Préparer et diffuser des instructions pour la généralisation de l'utilisation des services postaux numériques, des consignes à colis et de la saisie électronique de la signature		
4. Se coordonner avec le gouvernement et préparer les instructions nécessaires pour diversifier les services et introduire de nouveaux services à caractère social <ul style="list-style-type: none"> • Discuter avec le gouvernement/les parties prenantes • Préparer le cahier des charges • Décrire des études de cas et les bénéfices à en tirer • Préparer et envoyer des instructions aux bureaux et parties prenantes concernées • Communiquer les informations pertinentes à la clientèle • Commencer à proposer de nouveaux services 		

RESSOURCES:
**Objective
III-D**

Continuer à utiliser la plate-forme de communication à distance. Assurer la disponibilité, la fiabilité et les performances de l'infrastructure informatique

ÉTAPE 1c: Il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif pendant une pandémie (déclarée par l'OMS, les organismes nationaux, les autorités de santé publique, etc.) alors que les restrictions concernant la circulation des personnes, les mesures de confinement, la suspension des vols nationaux/internationaux, la fermeture des frontières nationales, etc., se poursuivent

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Continuer de réviser et de transmettre au personnel des instructions sur l'utilisation des systèmes et outils informatiques		
2. Continuer de fournir les outils d'accès à distance pour le personnel du bureau central		
3. Continuer d'assurer la maintenance des systèmes et outils informatiques		
4. Renforcer la cybersécurité contre les attaques informatiques		
5. Continuer d'apporter au personnel le support informatique (assistance téléphonique) nécessaire (par courrier électronique, téléphone, application, etc.)		

RESSOURCES:



But IV: Limiter les risques professionnels

PROFITS

Objectif IV-A

Mettre en application les instructions visant à modifier les modèles d'activité de l'organisation et à diversifier les services

ÉTAPE 1c: Il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif pendant une pandémie (déclarée par l'OMS, les organismes nationaux, les autorités de santé publique, etc.) alors que les restrictions concernant la circulation des personnes, les mesures de confinement, la suspension des vols nationaux/internationaux, la fermeture des frontières nationales, etc., se poursuivent

ACTION:

1. Préparer une analyse de scénarios financiers pour l'entreprise postale (identifier les services essentiels, évaluer l'incidence sur les recettes, examiner les politiques d'assurance applicables, etc.)
2. Identifier des moyens de libérer de la trésorerie
3. Maintenir un dialogue régulier avec la banque créditrice
4. Informer la banque de l'existence du plan de continuité des activités pour obtenir des conditions de prêt flexibles
5. Coordonner la demande auprès du gouvernement de prendre en considération le secteur postal dans les plans d'investissement visant à stimuler l'économie (p. ex. investissements dans les bâtiments, les véhicules et les technologies numériques des postes)
6. Commencer à offrir un appui aux PME et au commerce électronique
7. Préparer les communications/la publicité à diffuser par des sources publiques pour informer la clientèle et les partenaires du statut de l'opérateur postal en matière d'activité

RESPONSABLE:

AVANT LE:

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Préparer une analyse de scénarios financiers pour l'entreprise postale (identifier les services essentiels, évaluer l'incidence sur les recettes, examiner les politiques d'assurance applicables, etc.)		
2. Identifier des moyens de libérer de la trésorerie		
3. Maintenir un dialogue régulier avec la banque créditrice		
4. Informer la banque de l'existence du plan de continuité des activités pour obtenir des conditions de prêt flexibles		
5. Coordonner la demande auprès du gouvernement de prendre en considération le secteur postal dans les plans d'investissement visant à stimuler l'économie (p. ex. investissements dans les bâtiments, les véhicules et les technologies numériques des postes)		
6. Commencer à offrir un appui aux PME et au commerce électronique		
7. Préparer les communications/la publicité à diffuser par des sources publiques pour informer la clientèle et les partenaires du statut de l'opérateur postal en matière d'activité		

RESSOURCES:

ANNEXE 1.10

PARTENARIATS

Objectif
IV-B

Continuer de promouvoir un environnement favorable pour réaliser les activités de l'entreprise

ÉTAPE 1c: Il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans permettant d'atteindre cet objectif pendant une pandémie (déclarée par l'OMS, les organismes nationaux, les autorités de santé publique, etc.) alors que les restrictions concernant la circulation des personnes, les mesures de confinement, la suspension des vols nationaux/internationaux, la fermeture des frontières nationales, etc., se poursuivent

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Poursuivre la coordination avec le Bureau international de l'UPU (messages EMLS, conditions de fonctionnement, matériel de protection individuelle, achats de bureaux de poste mobiles)		
2. Poursuivre la coordination avec les prestataires de services de transport (vols de fret, solutions de remplacement)		
3. Poursuivre la coordination avec les autorités douanières nationales (processus de dédouanement du courrier)		
4. Assurer la coordination avec le gouvernement (services à caractère social, activités d'appui aux PME, plans d'investissement)		
5. Poursuivre la coordination avec les fournisseurs internes/externes (achat de matériel de protection individuelle)		
6. Poursuivre la coordination avec les banques (prêts, conditions de crédit)		
7. Continuer de discuter avec les principaux clients (importateurs, exportateurs)		
8. Continuer de discuter de nouvelles opportunités et pratiques avec les dirigeants de PME		

RESSOURCES:

ÉTAPE 2:

PLANIFICATION DE LA REPRISE

(normalisation de la situation sanitaire et épidémiologique dans le pays, début de la levée progressive des restrictions dans le monde, fin des mesures de confinement, reprise des vols nationaux/internationaux, ouverture des frontières nationales, levée des confinements nationaux, premières déclarations de fin de cas de force majeure par des opérateurs postaux)



But 1: Maximiser la sûreté physique et mentale du personnel

PEOPLE

**Objectif
I-A**

Prendre des mesures pour protéger le personnel/la clientèle des postes et prévenir la propagation du virus

ÉTAPE 2: les actions décrites sous cet objectif devraient être entreprises en réponse à l'annonce de la levée progressive des mesures liées à la pandémie (restrictions relatives à la circulation des personnes, mesures de confinement, interruption des vols nationaux et internationaux, fermeture des frontières nationales, confinement national)

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

1.	Continuer de suivre les alertes et les actualités dans la presse concernant la pandémie (prévention de futures vagues de la pandémie)		
2.	Continuer d'appliquer les mesures pour ralentir la propagation de la maladie <ul style="list-style-type: none"> Maintenir la propreté des surfaces et des objets communs Maintenir un approvisionnement suffisant de produits de nettoyage et de désinfectant, de matériel de protection individuelle, de serviettes, de savon, de solution hydroalcoolique, etc. Continuer de sensibiliser le personnel sur les bonnes habitudes sanitaires, telles que le lavage des mains, les pratiques à suivre pour tousser et le fait de rester chez soi en cas de maladie 		
1.	Si nécessaire, continuer de fournir du matériel de protection individuelle à l'ensemble du personnel		
2.	Évaluer (en coordination avec les autorités sanitaires) la pertinence du maintien des protocoles de désinfection		
3.	Actualiser progressivement les orientations concernant les contacts directs entre personnes et les installations pour la distanciation sociale et préparer des instructions y relatives (espacement lors des réunions, configuration des bureaux, postes de travail partagés, interactions lors de l'admission et de la distribution du courrier)		
4.	Publier de nouvelles politiques et instructions en matière de ressources humaines pour permettre aux employés de retourner à leur poste de travail sur site		
5.	S'assurer que l'ensemble du personnel est informé de la fin de la situation d'urgence		
6.	Évaluer si les employés ont accès à des services sociaux et de santé mentale pendant la pandémie et améliorer ces services, si nécessaire		

RESSOURCES:

**Objectif
I-B**

Continuer de maintenir une bonne connaissance de la situation par rapport à la menace posée par le virus

ÉTAPE 2: les actions décrites sous cet objectif devraient être entreprises en réponse à l'annonce de la levée progressive des mesures liées à la pandémie (restrictions relatives à la circulation des personnes, mesures de confinement, interruption des vols nationaux et internationaux, fermeture des frontières nationales, confinement national)

ACTION:
RESPONSABLE:
AVANT LE:

1. Continuer de suivre les évolutions et les orientations provenant des organismes locaux, régionaux, nationaux et internationaux
 - Souscrire aux points d'actualité sanitaire et virale émis par les autorités gouvernementales
 - Surveiller la page Web des autorités sanitaires publiques concernant la pandémie
 - Surveiller les communications, les messages EmIS et le système de contrôle de la qualité de l'UPU
2. Continuer d'informer le personnel des évolutions de la situation sanitaire et épidémiologique selon les déclarations de l'OMS, des organismes nationaux, etc.

RESPONSABLE:	AVANT LE:

RESSOURCES:
**Objectif
I-C**

Reconfiguration des bureaux de poste

ÉTAPE 2: les actions décrites sous cet objectif devraient être entreprises en réponse à l'annonce de la levée progressive des mesures liées à la pandémie (restrictions relatives à la circulation des personnes, mesures de confinement, interruption des vols nationaux et internationaux, fermeture des frontières nationales, confinement national)

ACTION:
RESPONSABLE:
AVANT LE:

1. Commencer à actualiser progressivement les mesures de distanciation sociale dans les bureaux de poste
2. Continuer d'utiliser le réseau des bureaux de poste pour promouvoir les gestes barrières contre le virus

RESPONSABLE:	AVANT LE:

RESSOURCES:



But II: Reprendre les opérations le plus rapidement possible après des perturbations. S'orienter vers un retour à la normale des conditions de fonctionnement et adopter une approche visant à un retour aux opérations de routine

PROCESSUS

Objectif II-A

Commencer les préparations pour reprendre les opérations aussi rapidement que possible, s'orienter vers un retour à la normale des conditions de fonctionnement et adopter une approche visant à un retour aux opérations de routine

ÉTAPE 2: les actions décrites sous cet objectif devraient être entreprises en réponse à l'annonce de la levée progressive des mesures liées à la pandémie (restrictions relatives à la circulation des personnes, mesures de confinement, interruption des vols nationaux et internationaux, fermeture des frontières nationales, confinement national)

ACTION:

1. Coordonner une réunion après action et rendre compte à l'équipe de gestion d'urgence pour déterminer si les plans, les procédures ou les coordonnées relatifs à la pandémie doivent être actualisés ou modifiés. Regrouper les commentaires dans un compte rendu final après action et un plan d'action corrective
2. Réviser les rôles et les responsabilités à tous les niveaux de l'organisation
3. Élaborer un plan/calendrier pour le retour du personnel au bureau central une fois la situation d'urgence liée à la pandémie terminée
4. S'assurer que l'ensemble du personnel est informé de la fin de la situation d'urgence
5. Continuer d'informer le personnel, les partenaires et les parties prenantes des changements apportés aux procédures en place
6. Réviser le plan de continuité des activités et le plan de reprise postpandémie. Commencer à préparer le plan de relance des activités

RESPONSABLE:

AVANT LE:

RESPONSABLE:	AVANT LE:

RESSOURCES:

Objectif
II-B
Prendre des dispositions pour reprendre les opérations concernant les services du régime intérieur

ÉTAPE 2: les actions décrites sous cet objectif devraient être entreprises en réponse à l'annonce de la levée progressive des mesures liées à la pandémie (restrictions relatives à la circulation des personnes, mesures de confinement, interruption des vols nationaux et internationaux, fermeture des frontières nationales, confinement national)

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Préparer la politique et les instructions pour: <ul style="list-style-type: none"> • rouvrir progressivement les bureaux de poste fermés pendant la crise • modifier les horaires d'ouverture/de travail et amorcer un retour à la normale des services du régime intérieur • rétablir les horaires de service normaux pour la distribution • rétablir graduellement les effectifs complets 		
2. Rétablir graduellement la conformité avec les normes de distribution, en particulier en ce qui concerne la qualité de service et la rémunération pour toutes les catégories de courrier		
3. Diffuser auprès de l'ensemble de la clientèle des informations sur la reprise des services et le rétablissement des normes de distribution		
4. Continuer d'utiliser des bureaux de poste mobiles		
5. Préparer une politique pour la poursuite de l'utilisation de la distribution sans contact, des nouvelles options de distribution et des innovations pour les procédures opérationnelles du régime intérieur <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des consignes à colis • Utiliser la saisie électronique de la signature • Automatiser le traitement/la distribution 		
6. Lancer des projets visant une modernisation rapide; développer et dématérialiser les transferts d'argent et les services financiers postaux		
7. Préparer et diffuser des instructions pour la généralisation de l'utilisation des services postaux numériques, des consignes à colis et de la saisie électronique de la signature		
8. Se coordonner avec le gouvernement et préparer les instructions nécessaires pour élargir la gamme de services à caractère social (distribution de médicaments, livraison d'aliments pour les organisations caritatives, mise à disposition de l'expertise en matière de cartographie au service du traçage des infections, distribution de matériel scolaire aux enfants) <ul style="list-style-type: none"> • Discuter avec le gouvernement/les parties prenantes • Préparer le cahier des charges • Décrire des études de cas et les bénéfices à en tirer • Préparer et envoyer des instructions aux bureaux et parties prenantes concernées • Communiquer les informations pertinentes à la clientèle • Commencer à proposer de nouveaux services 		

RESSOURCES:

**Objectif
II-C**
Mettre en œuvre les procédures visant à reprendre les activités au sein de la chaîne logistique internationale

ÉTAPE 2: les actions décrites sous cet objectif devraient être entreprises en réponse à l'annonce de la levée progressive des mesures liées à la pandémie (restrictions relatives à la circulation des personnes, mesures de confinement, interruption des vols nationaux et internationaux, fermeture des frontières nationales, confinement national)

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Continuer d'envoyer au Bureau international par message EmlS des points sur: <ul style="list-style-type: none"> • la reprise des opérations postales • les échanges de courrier international • l'ouverture des itinéraires pour le courrier (et les nouveaux itinéraires) • l'admission ou le refus du courrier à différentes destinations (villes, pays et territoires) 		
2. Informer les pays/parties prenantes que la distribution des envois est toujours susceptible de connaître des retards, certaines mesures de distanciation sociale et autres restant encore en place		
3. Continuer de surveiller les messages EmlS et les communications du Bureau international pour: <ul style="list-style-type: none"> • déterminer quels pays ont repris les services de courrier • appliquer les instructions transmises par lettre du Bureau international • organiser les échanges de courrier en tenant compte des itinéraires ouverts et des nouveaux itinéraires de courrier 		
4. Continuer d'explorer de nouveaux moyens de transport (vols de fret, trains, bateaux)		
5. Préparer de nouveaux modèles opérationnels pour différents services (envois EMS, colis postaux, paquets issus du commerce électronique, etc.)		
6. Continuer de remédier aux blocages en dérivant le trafic postal <ul style="list-style-type: none"> • Consulter l'outil de l'UPU sur les capacités de transport disponibles (qcsmailbd.ptc.post) • Discuter avec les prestataires de services de transport • Envoyer des instructions aux bureaux et parties prenantes concernées • Appliquer les nouvelles conditions contractuelles 		
7. Consulter la partie du site Web de l'OMD consacrée à aider les acteurs de la chaîne logistique pour les questions douanières liées à la pandémie (www.wcoomd.org/fr/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx)		
8. Continuer d'améliorer l'utilisation des réseaux numériques de l'UPU et de la messagerie électronique (notamment pour répondre aux obligations en matière d'EAD)		
9. Reprendre la mise en œuvre des produits informatiques de l'UPU (CDS, IPS.post, ITMATT, etc.)		
10. Participer à des formations du Bureau international sur le système de contrôle mondial (GMS), le système intégré de rapports sur la qualité (IQRS), les EAD, etc.		

RESSOURCES:

Objectif
II-D

Commencer à préparer le retour du personnel au bureau tout en maintenant les plates-formes de communication à distance. Assurer la disponibilité, la fiabilité et les performances de l'infrastructure informatique

ÉTAPE 2: les actions décrites sous cet objectif devraient être entreprises en réponse à l'annonce de la levée progressive des mesures liées à la pandémie (restrictions relatives à la circulation des personnes, mesures de confinement, interruption des vols nationaux et internationaux, fermeture des frontières nationales, confinement national)

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Continuer de fournir une assistance et une maintenance pour les services informatiques		
2. Envisager de multiplier les possibilités en matière de connexion à distance pour le personnel et d'outils informatiques et de communication pour les populations		
3. Envisager de prolonger l'utilisation des technologies de la communication et des outils de connexion à distance mis en œuvre au cours de la pandémie <ul style="list-style-type: none"> • Négocier les contrats • Élaborer des méthodologies • Réaliser des achats • Installer des systèmes/du matériel • Organiser des tests et des formations pour le personnel 		
4. Renforcer la cybersécurité		
5. Continuer d'apporter au personnel le support informatique (assistance téléphonique) nécessaire (par courrier électronique, téléphone, application, etc.)		
6. Effectuer les préparatifs nécessaires à la mise en œuvre des produits informatiques de l'UPU (CDS, IPS.post, échange d'EAD, etc.)		

RESSOURCES:



But III: Optimiser le profil métier et la valeur commerciale

But IV: Développer la coopération et les partenariats de manière à introduire de nouveaux services et à augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices

PROFITS

Objectif III/IV-A

Préparer et mettre en œuvre un plan et des instructions visant à l'optimisation du profil métier et la valeur commerciale

ÉTAPE 2: les actions décrites sous cet objectif devraient être entreprises en réponse à l'annonce de la levée progressive des mesures liées à la pandémie (restrictions relatives à la circulation des personnes, mesures de confinement, interruption des vols nationaux et internationaux, fermeture des frontières nationales, confinement national)

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

1.	Analyser les risques, les avantages sur le marché et les possibilités de diversification; adapter et modifier les modèles économiques de l'opérateur postal <ul style="list-style-type: none"> • Continuer de se concentrer sur les services liés au commerce électronique • Diversifier les services postaux avec la prestation de services à caractère social • Mettre en œuvre des innovations financières, professionnelles et commerciales • Lancer/créer une plate-forme pour les PME 		
2.	Évaluer les risques budgétaires, les pertes et les profits pour assurer une gestion équilibrée des accords financiers		
3.	Examiner les documents financiers et les arrangements y relatifs pour évaluer les conséquences éventuelles et les mesures à prendre en cas de nécessité		
4.	Informar la banque de l'existence du plan de reprise postpandémie pour obtenir des conditions de prêt flexibles		
5.	Discuter de la possibilité de reporter le prélèvement d'impôts avec les autorités concernées		
6.	Coordonner la demande de soutien financier auprès du gouvernement en prenant en considération le rôle des services postaux comme composante essentielle de l'économie nationale et mondiale et des processus de reprise. Ce soutien peut comprendre des investissements dans les bâtiments, les véhicules et les technologies numériques des postes		
7.	Continuer d'offrir un appui aux PME et au commerce électronique		
8.	Continuer de préparer les communications/la publicité à diffuser par des sources publiques pour informer la clientèle et les partenaires du statut de l'opérateur postal en matière d'activité		

RESSOURCES:

PARTENARIATS

Objectif III/IV-A

Continuer de promouvoir un environnement favorable pour réaliser les activités de l'entreprise

ÉTAPE 2: les actions décrites sous cet objectif devraient être entreprises en réponse à l'annonce de la levée progressive des mesures liées à la pandémie (restrictions relatives à la circulation des personnes, mesures de confinement, interruption des vols nationaux et internationaux, fermeture des frontières nationales, confinement national)

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Poursuivre la coordination avec le Bureau international de l'UPU (messages EmIS, conditions de fonctionnement, matériel de protection individuelle, achats de bureaux de poste mobiles)		
2. Avec l'appui de l'UPU, plaider auprès des gouvernements et des partenaires dans le domaine du développement en vue d'intégrer le secteur postal dans les programmes gouvernementaux de réforme visant à accélérer le développement de l'économie numérique. Encourager un plus grand financement de la transformation numérique du secteur postal		
3. Coopérer avec les entités gouvernementales afin d'élaborer de nouveaux modèles de partenariat et d'ouvrir de nouveaux domaines d'activité pour accroître le chiffre d'affaires et les bénéfices (services à caractère social, appui aux PME, plans d'investissement)		
4. Continuer de discuter de nouvelles opportunités et pratiques avec les dirigeants de PME		
5. Poursuivre la coordination avec les prestataires de services de transport (vols de fret, solutions de remplacement)		
6. Poursuivre la coordination avec les autorités douanières nationales (processus de dédouanement du courrier)		
7. Poursuivre la coordination avec les fournisseurs internes/externes (achat de matériel de protection individuelle)		
8. Discuter de la possibilité de reporter le prélèvement d'impôts avec les autorités concernées		
9. Poursuivre la coordination avec les banques (prêts, conditions de crédit)		
10. Continuer de discuter avec les principaux clients (importateurs, exportateurs)		

RESSOURCES:

ÉTAPE 3: PLANIFICATION DE LA RELANCE DES ACTIVITÉS

(quand le virus ne représente plus une menace, la fin de la pandémie est déclarée, le cas de force majeure a été levé dans les différents pays)



But I: Restauration des activités après une situation d'urgence liée à une pandémie – Améliorer la résilience du réseau postal mondial

PERSONNEL

Objectif
I-A

Continuer de renforcer la protection du personnel et les gestes barrières

ÉTAPE 3: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cet objectif une fois la pandémie terminée, alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

1.	Une fois un vaccin disponible, s'assurer que le personnel est vacciné régulièrement (sur la base du volontariat)		
2.	Continuer de promouvoir les politiques et les pratiques en matière d'hygiène au sein de l'opérateur postal		
3.	Promouvoir l'utilisation appropriée et la maintenance des installations sanitaires		
4.	Élaborer des instructions pour encourager les mesures de distanciation sociale et appliquer des règles de protection allégées; régulariser/développer le télétravail quand cela est pertinent et possible		
5.	Sensibiliser le personnel sur les bonnes habitudes sanitaires, telles que le lavage des mains, les pratiques à suivre pour tousser et le fait de rester chez soi en cas de maladie, et faire des rappels à ce sujet		
6.	Former annuellement le personnel sur la gestion des risques liés aux catastrophes/les pratiques en cas de pandémie et les programmes sanitaires d'urgence		

RESSOURCES:

**Objectif
I-B**

Reprendre les procédures de nettoyage normales après que les autorités sanitaires ont indiqué que les mesures supplémentaires ne sont plus nécessaires

ÉTAPE 3: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cet objectif une fois la pandémie terminée, alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

ACTION:
RESPONSABLE:
AVANT LE:

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Charger le personnel d'entretien de reprendre les procédures de nettoyage et de désinfection normales		
2. Maintenir un approvisionnement suffisant de produits de nettoyage et de désinfectant, de matériel de protection individuelle, de serviettes et de savon		
3. Maintenir la propreté des surfaces et des objets communs		

RESSOURCES:
**Objectif
I-C**

Reprendre les procédures normales de stockage et d'approvisionnement pour les besoins liés au nettoyage et à la santé

ÉTAPE 3: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cet objectif une fois la pandémie terminée, alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

ACTION:
RESPONSABLE:
AVANT LE:

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Établir des critères pour les stocks de fournitures et de matériel de protection (masques, gants, solution hydroalcoolique, etc.)		
2. Organiser les achats, vérifier régulièrement les fournitures en matériel de protection individuelle		

RESSOURCES:

PROCESSES

Objectif I-D

Mettre en œuvre les plans pour restaurer progressivement les fonctions de gestion temporairement modifiées en s'assurant que chaque étape pose les bases pour la suivante. Inclure des plans de communication avec le personnel et les parties prenantes

ÉTAPE 3: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cet objectif une fois la pandémie terminée, alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

1.	Informar le personnel et les parties prenantes du retour à la normale du travail de routine		
2.	Créer une foire aux questions et des sujets de discussion pour aider les responsables		
3.	Étudier les enseignements à retenir de la crise, évaluer les risques et les opportunités du marché, changer les règles et préparer le suivi à réaliser		
4.	Évaluer l'efficacité de la politique concernant la gestion des risques liés aux catastrophes et le plan de continuité des activités au sein de l'organisation. Formuler ou réviser le plan d'urgence, le plan de continuité des activités, le plan de reprise après une catastrophe (pandémie) et le plan de relance des activités		
5.	Planifier et organiser des formations sur la planification de la continuité des activités		

RESSOURCES:

Objectif

I-E

Mettre en œuvre les plans pour s'orienter progressivement vers un retour à la normale des opérations au sein de la chaîne logistique internationale, restaurer entièrement les flux de courrier et améliorer la résilience du réseau postal mondial

ÉTAPE 3: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cet objectif une fois la pandémie terminée, alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

ACTION:**RESPONSABLE:****AVANT LE:**

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Continuer d'informer le Bureau international par message EmIS des changements significatifs dans les conditions de service et de tout problème relatif à la chaîne logistique postale		
2. Continuer de consulter l'outil de l'UPU rassemblant les solutions de transport ferroviaire et par fret aérien, disponible sur la plate-forme de données de masse du système de contrôle de la qualité (qcsmailbd.ptc.post)		
3. Étudier la possibilité de diversifier les canaux de transport pour le courrier international (vols commerciaux de passagers, vols de fret, trains, bateaux)		
4. S'appuyer sur les connaissances acquises au cours de la pandémie pour actualiser les réglementations afin d'assurer la viabilité et l'harmonisation des moyens de transport		
5. Suggérer que l'UPU révise la réglementation internationale relative aux moyens et aux procédures de transport		
6. Accélérer les projets visant à se connecter aux réseaux numériques de l'UPU par le biais du CDS, d'IPS, de l'échange d'EAD et d'autres outils informatiques		
7. Saisir et échanger des EAD pour les envois postaux internationaux contenant des marchandises pour se conformer aux exigences en matière de douanes et de sécurité applicables aux importations		
8. Veiller à ce que les envois postaux internationaux portent un identifiant muni d'un code à barres (conforme à la norme technique S10 de l'UPU) qui ne soit pas répété dans une période d'au moins douze mois		
9. S'assurer de la bonne utilisation et transmission des formules de déclaration en douane et des EAD y relatives (ITMATT)		
10. Veiller à ce que l'identifiant S10 des envois soit inclus dans un message PREDES envoyé à l'opérateur postal de destination et lié électroniquement (associé) à l'identifiant S9 du récipient contenant l'envoi concerné (norme technique S9 de l'UPU pour les identifiants des étiquettes de récipients postaux)		

RESSOURCES:

**Objectif
I-F**

Mettre en œuvre les plans visant à reprendre intégralement les opérations du service intérieur et à améliorer la résilience du réseau postal

ÉTAPE 3: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cet objectif une fois la pandémie terminée, alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Rétablir la conformité avec les normes de distribution		
2. Rehausser et mettre en œuvre les normes en matière de qualité de service pour l'ensemble des opérations		
3. Diffuser auprès de la clientèle des informations sur le retour aux normes applicables à la qualité de service et à la distribution		
4. Mettre en œuvre de nouvelles méthodes et technologies utilisées pour entrer en relation avec la clientèle pendant la pandémie		
5. Dans la mesure du possible, proposer des moyens de distribution sans contact (consignes à colis, saisie électronique de la signature, etc.)		
6. Actualiser les règles et les processus relatifs aux nouveaux modèles opérationnels pour les services traditionnels (envois EMS, commerce électronique, services financiers, colis)		

RESSOURCES:
**Objectif
I-G**

Mettre en application les plans visant à un retour à la normale des fonctions informatiques

ÉTAPE 3: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cet objectif une fois la pandémie terminée, alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Restaurer les méthodes de planification et de gestion normales pour les activités liées à l'informatique		
2. Assurer la disponibilité, la fiabilité et les performances de l'infrastructure informatique et de la plate-forme de communication à distance		
3. Continuer d'utiliser les technologies et les outils de communication mis en œuvre pendant la pandémie <ul style="list-style-type: none"> • Renégocier et signer des contrats • Élaborer des méthodologies • Réaliser des achats • Réaliser des formations 		
4. Poursuivre la mise en œuvre du CDS, d'IPS.post et de l'échange d'EAD (p. ex. ITMATT)		
5. Renforcer la cybersécurité contre les attaques informatiques		
6. Tirer parti de .POST comme couche de sécurité supplémentaire pour les activités des postes sur Internet		
7. Créer et fournir des plates-formes en libre-service		
8. Favoriser des architectures en nuage multiples et en périphérie		

RESSOURCES:

ANNEXE 3.3

PROFITS

Objectif
I-H

Créer des plans postpandémie visant au développement des activités et à la génération de revenus

ÉTAPE 3: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cet objectif une fois la pandémie terminée, alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

ACTION:**RESPONSABLE:****AVANT LE:**

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Analyser les besoins du marché postal en prenant en considération le basculement depuis un modèle centré sur la circulation de courrier vers un modèle basé sur l'échange de marchandises; proposer des services financiers postaux et des services à caractères social. Mettre en œuvre de nouveaux modèles d'activités		
2. Saisir les opportunités du marché		
3. Tirer parti de la forte croissance du segment des colis pour générer des recettes et investir celles-ci dans une transformation structurelle et numérique		
4. Généraliser et commercialiser les services à caractère social fournis pour soutenir le gouvernement pendant la pandémie		
5. Poursuivre le développement des produits et services postaux porteurs qui ont fait l'objet d'une forte demande, aidé les gouvernements ou permis d'augmenter les volumes de petits paquets et de colis pendant la pandémie: <ul style="list-style-type: none"> • Commerce électronique • Services financiers • Services électroniques, etc. 		
6. Préparer des plans pour financer la dématérialisation de l'entreprise et la mise en œuvre de nouvelles technologies		

RESSOURCES:



But II: Rénover les services postaux

- Renforcer la dématérialisation avec des pratiques agiles
- Favoriser l'innovation basée sur les infrastructures

PEOPLE

Objectif

II-A

Mettre en place des stratégies de transformation numérique

ÉTAPE 3: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cet objectif une fois la pandémie terminée, alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Analyser et utiliser les connaissances acquises au cours de la pandémie pour renforcer la capacité numérique et la stratégie de transformation numérique. Accélérer les investissements dans la dématérialisation des déclarations en douane, les échanges de données aux niveaux national et international, le traitement automatisé du courrier, les nouvelles méthodes de distribution et la dématérialisation complète des services financiers postaux		
2. Renforcer la dématérialisation avec des pratiques agiles et favoriser un état d'esprit centré sur la gestion des services		
3. Élaborer des propositions visant à moderniser la chaîne logistique des services postaux traditionnels en dématérialisant toutes les étapes		
4. Préparer un plan pour une dématérialisation maximale des processus opérationnels par des innovations dans le domaine de la distribution et par l'intégration de la distribution sans contact		
5. Mettre en œuvre une approche pour la préparation à la transformation numérique <ul style="list-style-type: none"> • Digital change management • Increase digitalization through agile practices • Drive infrastructure-led innovations • Ensure digital readiness of activities • Customize digital communication • Training and learning on digital transformation 		
6. Évaluer le niveau de transformation numérique et de préparation (à distance ou sur site selon les ressources disponibles)		
7. Mettre en œuvre des projets visant au développement du commerce électronique et des services électroniques, à la dématérialisation des opérations postales, à l'inclusion financière postale, au développement des services financiers et des services sociaux électroniques et à la mise en œuvre du CDS, d'IPS.post et de l'échange d'EAD (p. ex. ITMATT)		
8. Promouvoir l'automatisation du tri et de la distribution (p. ex. avec l'utilisation de drones)		

Continued on next page

Continued from previous page

9.	Continuer d'élaborer des technologies numériques sans contact, de nouveaux services de communication numériques et des technologies de communication avec la population		
10.	Analyser les pratiques exemplaires et prendre part à des projets de jumelage entre des postes numériquement avancées et des postes souhaitant s'engager dans la voie de la transformation numérique		
11.	Gagner l'adhésion du personnel pour la transformation numérique		
12.	Former le personnel sur la dématérialisation et les innovations		

RESSOURCES:
Objectif
II-B

Élaborer des plates-formes numériques pour l'appui aux petites et moyennes entreprises

ÉTAPE 3: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cet objectif une fois la pandémie terminée, alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

ACTION:**RESPONSABLE:****AVANT LE:**

ACTION:	RESPONSABLE:	AVANT LE:
1. Étudier les besoins des PME et les pratiques exemplaires (méthodologies) y relatives pour l'élaboration de plates-formes numériques destinées aux PME		
2. Étudier les implications financières de ces plates-formes		
3. Discuter de la possibilité d'obtenir des subventions publiques		
4. Mener des projets pour créer et déployer des plates-formes numériques pour les PME		

RESSOURCES:



But III: Tenue d'un rôle nouveau par rapport aux politiques sociales des gouvernements

PEOPLE

Objectif III-A

Renforcer la relation de partenariat avec le gouvernement afin d'adopter un cadre réglementaire sain pour les situations d'urgence

ÉTAPE 3: il convient d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour répondre à cet objectif une fois la pandémie terminée, alors que la situation à l'intérieur et à l'extérieur du pays s'est normalisée (reprise des activités normales) et que le virus ne représente plus une menace

ACTION:

RESPONSABLE:

AVANT LE:

1.	Se coordonner avec le gouvernement et multiplier les partenariats pour montrer le rôle de la poste dans l'atteinte des objectifs socioéconomiques et dans la résorption de l'incidence de la pandémie sur les populations en tenant lieu de canal de substitution pour la consommation, le travail et la communication		
2.	Discuter avec le gouvernement et les parties prenantes de la nécessité de disposer de stratégies communes en matière de capacité/transformation numérique		
3.	Conjointement avec le gouvernement, évaluer la pertinence du cadre réglementaire national en cas d'urgence (force majeure, définition de l'obligation de service universel, distribution, prix, etc.)		
4.	Plaider pour des mesures au niveau national telles qu'un assouplissement réglementaire (flexibilité des normes de distribution, tarifs, etc.) de manière à permettre aux postes, en tant que service essentiel, de fonctionner		
5.	Le cas échéant, modifier les réglementations nationales afin de prendre en considération le rôle des postes en tant que service essentiel afin que celles-ci disposent d'une plus grande flexibilité en temps de crise		
6.	Établir une stratégie et des recommandations en matière de politique se basant sur les pratiques exemplaires des postes pendant la pandémie de manière à offrir au gouvernement un réseau pour les politiques publiques (dans les domaines social, sanitaire, de l'éducation, de l'appui aux PME, de la réduction de la pauvreté, de l'inclusion financière, des canaux d'information, de la croissance économique, etc.)		
7.	Demander au gouvernement des investissements dans les bâtiments, les véhicules et les technologies numériques des postes. S'assurer que ces nouvelles infrastructures sont peu émettrices en carbone et résilientes dans un climat de plus en plus variable		

RESSOURCES:







UPU | UNION
POSTALE
UNIVERSELLE

UNION POSTALE UNIVERSELLE

Bureau international
Weltpoststrasse 4
3015 BERNE
SUISSE

Tél: +41 31 350 31 11
Courrier électronique: info@upu.int