

PLAN DE REFORME POSTALE



UPU UNIVERSAL
POSTAL
UNION

ASSISTENCE CONSULTATIVE EN MATIÈRE DE POLITIQUE



Partout dans le monde, des lois postales sont édictées, des législations et des décisions secondaires sont adoptées et des politiques intéressant le secteur postal sont définies et mises en œuvre. Ces instruments définissent les services postaux, y compris les droits et devoirs relatifs à la prestation du service postal universel, et présentent une vision du rôle des services postaux auprès de la société, de l'État et des entreprises. Un cadre politique et réglementaire solide pour le secteur postal peut stimuler la croissance économique, assurer l'inclusion sociale, attirer les investissements, faciliter le commerce national et transfrontalier, appuyer l'innovation et poser les bases d'une infrastructure vitale qui relie les citoyens, les entreprises et le gouvernement.

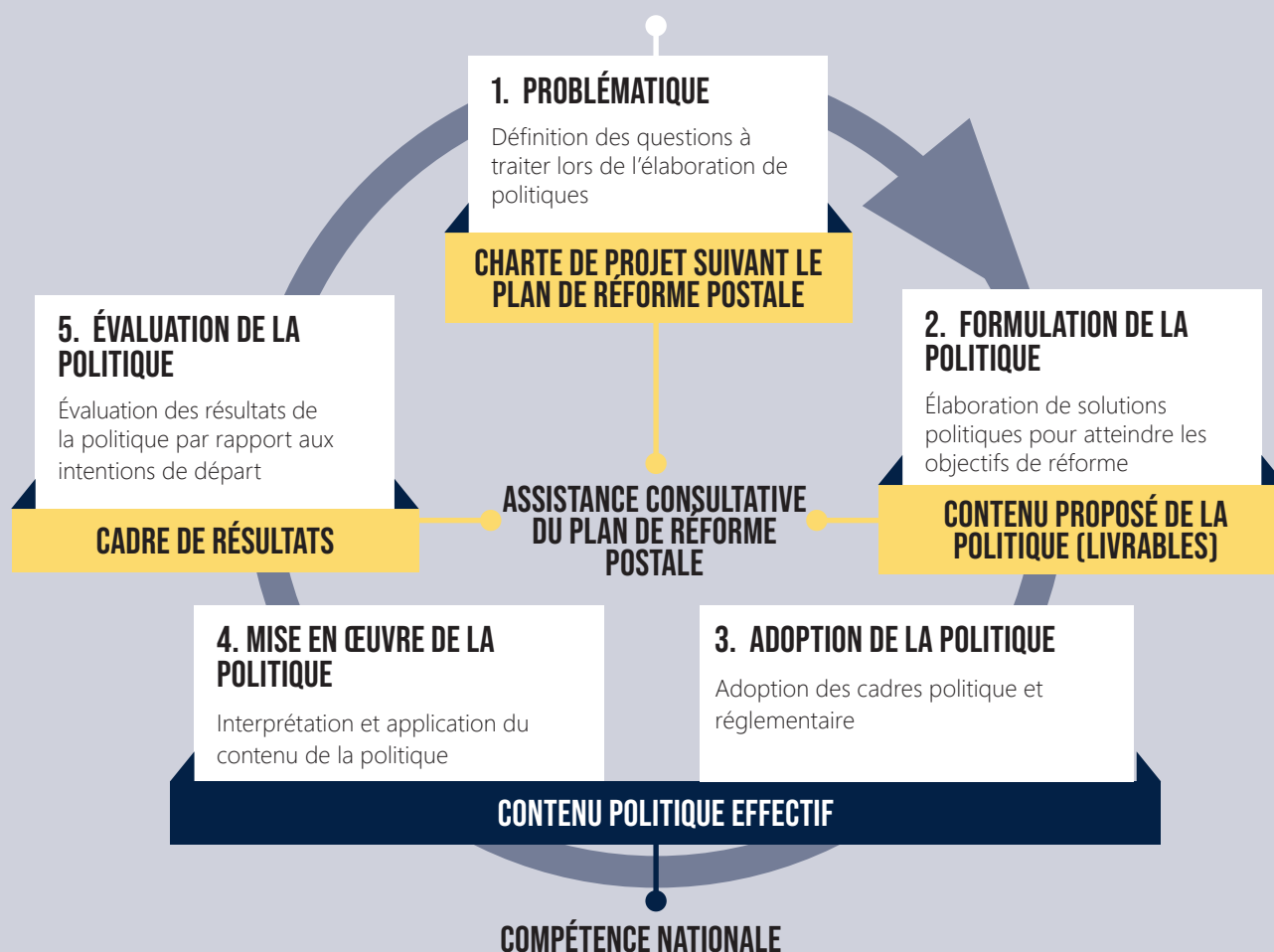
Dans un contexte de développements sociétaux, économiques et technologiques, combinés à la libéralisation du marché et aux évolutions du comportement de la clientèle, de nouvelles réalités rendent la modernisation et la réforme du secteur postal nécessaires pour permettre aux services postaux de répondre à l'évolution des besoins et des attentes. Des tendances mondiales comme la baisse des volumes de la poste aux lettres et la réorientation économique vers le commerce électronique obligent les gouvernements à réviser régulièrement leurs cadres politique et réglementaire postaux pour s'assurer que ceux-ci restent pertinents et pour trouver de nouvelles méthodes permettant aux citoyens et aux entreprises de participer de façon efficace à l'économie numérique.

Face à l'accélération de ces tendances et de ces développements, la réforme postale trouve de plus en plus fréquemment sa place dans les programmes politiques nationaux.

Le **plan de réforme postale** est le cadre d'assistance consultative en matière de politique de l'UPU soutenant les Pays-membres qui déploient des efforts pour réformer leur secteur postal afin de répondre aux tendances et de le positionner comme prestataire de solutions pertinentes pour soutenir les objectifs de politique publique. Ce plan propose un environnement structuré et contrôlé pour le développement d'une politique sectorielle fondée sur les preuves et axée sur les résultats ainsi qu'un cadre pour évaluer l'efficacité de la politique, une fois qu'elle a été mise en œuvre. Le cadre du plan de réforme postale est soutenu par les nombreux modules du Guide sur la réforme postale, qui contient des informations substantielles, des modèles théoriques et pratiques, des pratiques exemplaires et des lignes directrices pertinentes pour différents domaines ayant trait à la politique du secteur postal.

Le plan de réforme postale est axé sur les résultats. Ses livrables constituent le contenu proposé de la politique, notamment des recommandations concrètes pour la mise en œuvre, et un cadre pour l'évaluation après la mise en œuvre

ÉTAPES DU PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE (NATIONALE)



Rôle du plan de réforme postale dans l'élaboration des politiques postales

Une approche cyclique permet de simplifier l'élaboration de politiques en l'organisant en étapes séquentielles permettant d'obtenir des explications claires. En raison du lien avec l'assistance consultative du plan, on part du principe que le processus d'élaboration des politiques nationales suit cette séquence en cinq étapes :

Problématique – Identification et définition claire du motif de la réforme postale. Cette étape, nécessaire au démarrage d'un projet suivant le plan de réforme postale, est documentée dans la chartre du plan, qui donne le mandat spécifique pour l'assistance consultative en matière de politique dans ce domaine.

Formulation de la politique – Détermination des possibilités d'action en s'appuyant sur une analyse de la politique. Les livrables du plan de réforme postale constituent un projet de contenu de la politique, y compris des recommandations pour la mise en œuvre et un cadre pour l'évaluation après la mise en œuvre des mesures prises.

Adoption de la politique – Adoption ou promulgation des instruments politiques pertinents conformément aux procédures législatives ou d'approbation nationales.

Mise en œuvre de la politique – Effet immédiat conféré par des actions concrètes aux instruments politiques et réglementaires adoptés. Dans la méthodologie du plan, ce processus est désigné par le terme « résultats immédiats » et doit être compris comme l'application pratique, dans les faits, des décisions politiques qui ont été prises.

Évaluation de la politique – Suivi, évaluation et rapport annuel après l'adoption et la mise en œuvre des instruments d'action. Le plan opérationnalise l'évaluation de la politique par son cadre de résultats, pour lesquels les objectifs, les indicateurs et les cibles ont été établis à l'étape de la formulation de la politique.

Champ

Chaque projet de réforme postale est unique. Les objectifs de la réforme définissent l'étendue de l'intervention politique envisagée.

L'objectif d'un projet de réforme peut être défini de plusieurs façons. Les objectifs de la réforme postale peuvent être formels et axés sur le domaine institutionnel, ou la réforme peut être spécifiquement axée sur la politique. La réforme peut être définie précisément (c'est-à-dire ciblée), ou elle peut être générale et transsectorielle. Les objectifs peuvent être verticaux (intégrés à des objectifs politiques plus généraux) ou transversaux (touchant plusieurs secteurs). La réforme peut être progressive ou entraîner une transformation complète.



La réforme postale peut être décrite comme:

Progressive

Processus de modernisation permettant de mettre à jour les systèmes, les méthodes de travail et les services avec les connaissances et les technologies actuelles

Évolutive

Réalisation de modifications graduelles s'appuyant sur les structures existantes en se concentrant particulièrement sur le traitement des problèmes et des inefficacités de longue date

Structurelle

Changements complets qui ont une forte incidence, à la fois sur tous les acteurs concernés du secteur et sur l'environnement dans lequel ils opèrent

Transformatrice

Tournant systémique qui réinvente le concept de services postaux ou modifie fondamentalement la façon dont le secteur est défini

Domaines visés par la politique

Le plan de réforme postale propose quatre principaux domaines sur lesquels doivent se concentrer les politiques, chacun couvrant une partie essentielle de la réforme du secteur postal. Chaque domaine présente un point de vue différent sur la réforme. Toutefois, dans la plupart des situations, ils se chevauchent inévitablement.

Domaine visé 1 – Politique du secteur postal:

ce domaine a pour centre l'écosystème postal élargi et vise à en faire un moteur essentiel du développement et de l'infrastructure nationaux

Domaine visé 2 – Cadre réglementaire:

système solide de lois, de règles et de politiques qui gouvernent la façon d'opérer des services postaux. Il vise à équilibrer la concurrence, la protection des consommateurs, la prestation de service universel et l'évolution du marché

Domaine visé 3 – Service postal universel:

ce domaine englobe toutes les politiques visant à la prestation permanente de services postaux de base de qualité, en tout point du territoire d'un pays, à des prix abordables

Domaine visé 4 – Opérateur désigné:

ce domaine examine les stratégies d'adaptation aux évolutions rapides du paysage technologique et socioéconomique pour répondre aux nouvelles exigences du marché et s'adapter aux tendances mondiales

Approche à la carte de la réforme

Le **Guide sur la réforme postale** fournit des informations détaillées pour chacun des domaines ciblés de la politique et sert de livre de connaissances sur la réforme du secteur postal. Chaque domaine visé est divisé en modules qui couvrent différents sujets ou domaines de connaissances.

Il existe au total 19 modules différents de la réforme postale. Assez tôt dans le projet, les modules pertinents sont identifiés. Conformément au principe

de personnalisation (principe 2 du plan de réforme postale), les domaines visés et les modules individuels sont combinés selon leur pertinence pour les objectifs de réforme postale décrits dans la charte du projet (le visuel contient un exemple de combinaison possible de modules). Cette approche à la carte de l'assistance consultative en matière de politique produit des solutions politiques personnalisées qui répondent aux circonstances nationales uniques et aux besoins spécifiques de conseils politiques.

Domaine visé 1	Domaine visé 2	Domaine visé 3	Domaine visé 4
POLITIQUE DU SECTEUR POSTAL	CADRE RÉGLEMENTAIRE	SERVICE POSTAL UNIVERSEL	OPÉRATEUR DÉSIGNÉ
1A - Définitions	2A - Cadre réglementaire	3A - Définition et portée	4A – Désignation d'un fournisseur du service postal universel
1B - Réforme basée sur les données	2B - Régulation économique	3B - Conditions de service	4B - Transformation numérique
1C - Objectifs de la réforme	2C - Autorités de régulation	3C – Financement du service postal universel	4C - Développement durable
1D - Mobilisation des ressources	2D - Systèmes de licence		4D - Diversification
1E - Évaluation	2E - Problématiques politiques transversales		4E - Comptabilité des coûts
	2F - Mécanismes d'application		

Méthodologie de base du plan de réforme postale – Gestion des projets et des résultats

Le cadre du plan est une combinaison de domaines thématiques (domaines visés ou de connaissance), d'étapes de gestion de projet et de gestion axée sur les résultats. La méthodologie du cadre n'impose pas de solution unique. Au contraire, elle est flexible et s'adapte à des contextes nationaux variés, permettant ainsi aux gouvernements, aux régulateurs et aux opérateurs désignés de relever des défis propres à leur situation.

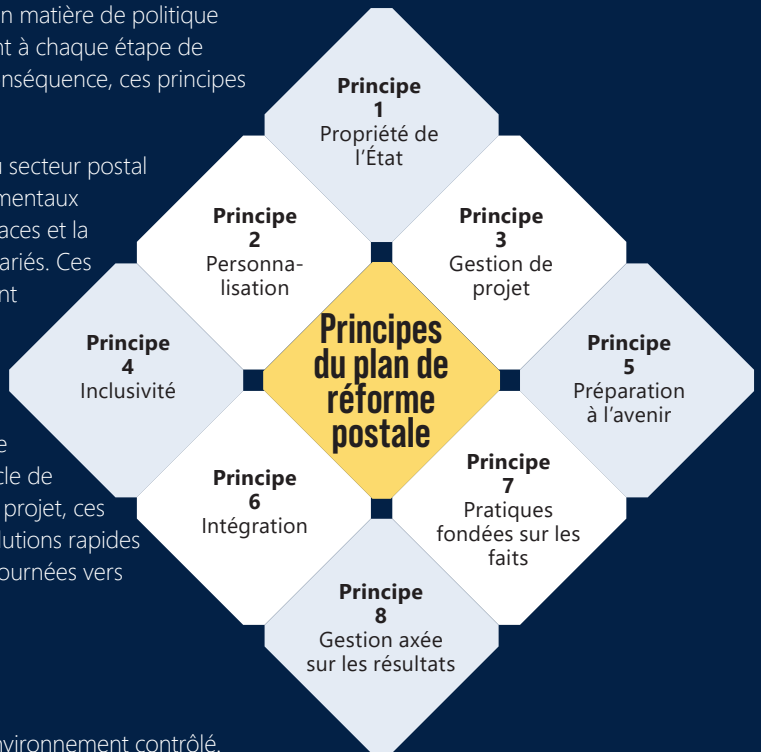
Que les efforts soient concentrés sur les réformes fondamentales ou sur la modernisation des services postaux, notamment sur la transformation numérique et la diversification, la méthodologie du plan assure une approche systématique et cohérente.

(1) Principes directeurs

Dans le cadre du plan de réforme postale, l'assistance consultative en matière de politique répond à un ensemble de principes de gouvernance qui s'appliquent à chaque étape de gestion du plan et qui posent les bases d'une réforme réussie. En conséquence, ces principes devraient toujours être respectés.

Le plan est conçu pour fournir un cadre complet pour la réforme du secteur postal adaptable au contexte unique de chaque pays. Ses principes fondamentaux forment la base de sa capacité à faciliter des réformes postales efficaces et la transformation des services postaux dans des contextes nationaux variés. Ces principes garantissent que les livrables des projets suivant le plan sont concrets et en adéquation à la fois avec les objectifs nationaux de développement et avec les tendances du secteur postal mondial.

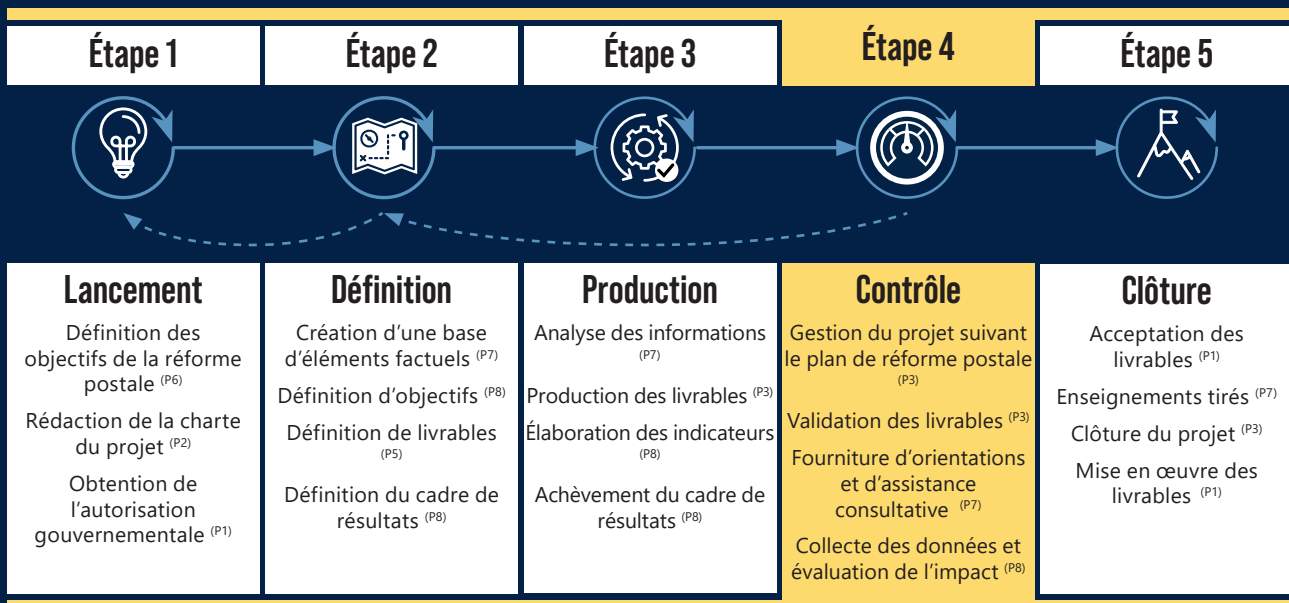
Ces principes de gouvernance doivent être appliqués systématiquement à toutes les étapes de gestion du projet suivant le plan de réforme postale. De par leur application tout au long du cycle de vie du plan et pendant la phase d'évaluation de la politique après le projet, ces principes garantissent que les réformes postales répondent aux évolutions rapides de l'environnement socioéconomique et technologique en restant tournées vers l'avenir, inclusives et fondées sur les faits.



(2) Environnement contrôlé

Les projets suivant le plan de réforme postale sont gérés dans un environnement contrôlé. Quels que soient le domaine ciblé ou les principales priorités, chaque projet s'appuyant sur le plan suit les cinq étapes suivantes: lancement (étape 1), définition (étape 2), production (étape 3), contrôle (étape 4) et clôture (étape 5).

Chaque étape est soigneusement conçue pour s'appuyer sur la précédente, assurant ainsi que le plan est cohérent et adaptable et répond aux besoins actuels et aux défis futurs.



L'étape 4 (contrôle) diffère des autres étapes, car elle consiste en l'exécution de processus pour suivre, examiner et réguler les progrès et la performance du projet et vise à identifier tout domaine où il serait nécessaire d'apporter des modifications au plan. Le suivi est une partie intrinsèque de l'étape 4 et nécessite de recueillir des informations sur la performance du projet; cette étape se déroule donc parallèlement aux autres étapes.

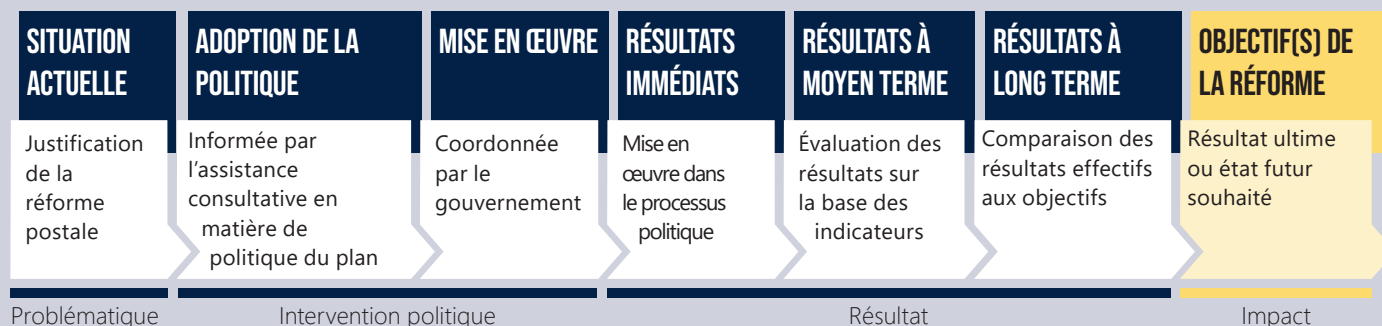
L'étape 4 se poursuit après le projet, lorsque les livrables ont été acceptés par les autorités compétentes. Après la clôture du projet, les résultats sont évalués et analysés pour déterminer l'impact de la réforme postale.

(Px) indique le principe correspondant du plan.

(3) Gestion des résultats

Le plan de réforme postale applique une version modifiée de la théorie du changement, qui s'appuie sur quatre éléments principaux: 1o problématique, 2o intervention, 3o résultat et 4o impact. Dans l'application de cette théorie, le plan utilise un «cadre de résultats» comme traitement séquentiel de groupes d'activités en commençant par l'identification d'un «besoin» de réforme postale et en terminant par l'évaluation de l'incidence des efforts de réforme postale.

Ce cadre permet de diviser les changements complexes en blocs modulaires ou étapes gérables, chaque étape menant à la suivante, ce qui facilite l'identification et la détermination de l'ordre des actions à entreprendre pendant le projet suivant le plan de réforme postale. Il facilite également le suivi des conséquences des efforts après que les livrables ont été mis en œuvre par le gouvernement.



(4) Assemblage

Le cadre de résultats est une composante cruciale du plan garantissant que le processus de réforme est conçu, suivi et évalué conformément à ses objectifs d'origine. S'appuyant sur la gestion fondée sur les résultats, le cadre établit un lien clair entre les buts de la réforme, les objectifs spécifiques au secteur postal, le contenu politique proposé (les livrables), les résultats (immédiats, à moyen terme et à long terme) et, enfin, l'impact, ce qui permet de créer une voie structurée pour atteindre les objectifs de la réforme.

Comme l'illustre le visuel ci-dessous, le cadre de résultats est intégré au cadre de gestion des projets suivant le plan de réforme postale et forme une composante obligatoire de chaque projet de réforme postale.

Synchronisant la gestion de projet et la gestion fondée sur les résultats, le cadre de résultats commence avec l'identification des objectifs (étape 2) qui découlent des objectifs de la réforme définis dans la charte du projet (rédigée à l'étape 1). L'application des politiques de réforme peut être évaluée grâce aux indicateurs associés, complétés avec des références de base et des cibles (et inclus dans les livrables finalisés à l'étape 3). Ces indicateurs fournissent des références pour évaluer l'avancement et permettent à un robuste système d'évaluation des résultats d'évaluer l'efficacité du processus de la réforme (étape 4).

Le plan de réforme postale offre des outils comme des modèles ou des pratiques documentées pour permettre l'intégration d'un cadre de résultats dans un projet de réforme de la politique postale.

	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5
Problématique	Justification PRP activité 1.4	Analyse de la situation PRP activité 2.3			
Intervention politique	Objectifs de la réforme (définition) PRP activité 1.5	Objectifs (définition) PRP activité 2.4	Livrables (production) PRP activité 3.6	Validation PRP activité 4.2	Mise en œuvre PRP activité 5.4
Résultats				Résultats (évaluation) PRP activité 4.4	
Impact			Indicateurs (définition) PRP activité 3.3	Incidences (évaluation) PRP activité 4.4	

Le cadre de gestion des projets suivant le plan de réforme postale détaille les activités qui guident l'assistance consultative en matière de politique dans la réforme postale. Sur 28 activités au total, celles présentées dans le visuel ci-dessous sont au cœur du cadre de résultats.



UNION POSTALE UNIVERSELLE

Bureau international
Direction des finances
UPU*Clearing
Weltpoststrasse 4
3015 BERNE
SUISSE

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

ALLER PLUS LOIN

BOÎTE À OUTILS DE LA RÉFORME POSTALE

L'assistance consultative en matière de politique du plan de réforme postale utilise ce plan, ses outils, le Guide sur la réforme postale et un registre de pratiques exemplaires et d'enseignements tirés des projets de réforme achevés.

PLAN DE RÉFORME POSTALE

Cadre de l'assistance consultative en matière de politique de l'UPU pour la gestion du projet et des résultats de la réforme du secteur

GUIDE SUR LA RÉFORME POSTALE

Guide de référence contenant des informations complètes relatives aux 19 domaines de connaissance (modules)

OUTILS ET MODÈLES

Outils de gestion du plan de réforme postale, notamment la charte de projet suivant le plan et le cadre de résultats

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Enseignements et ressources destinés au partage de connaissances pour enrichir les futurs projets de réforme du secteur postal (en développement)

AUTRES RESSOURCES

L'UPU organise des ateliers, des forums de discussion sur la réglementation, des conférences et des études et tient à jour des bases de données

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ:

PAUL SCHOORL

Chef du programme «Conseil en matière de politiques et de régulation»

Téléphone:

+41 31 350 35 91

Adresse électronique: paul.schoorl@upu.int

Site Web: www.upu.int/en/prp