

I B P T

---

**INSTITUT BELGE DES SERVICES POSTAUX  
ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS**

---

**Projet de plan stratégique 2017-2019  
du Conseil de l'IBPT  
DU JOUR MOIS ANNEE**

---

**MÉTHODE POUR RÉPONDRE AU PRÉSENT DOCUMENT**

---

Délai de réponse : jusqu'au 28/04/2017  
Méthode pour répondre : À : [consult.sg@ibpt.be](mailto:consult.sg@ibpt.be)  
Objet : «CONSULT-2017-A6 »

Personne de contact : Jimmy Smedts, Porte-parole (02 226 88 22)

**Les réponses doivent être transmises par voie électronique à l'adresse indiquée.**

Vous êtes prié d'utiliser le « [Formulaire de couverture à joindre à la réponse à une consultation publique organisée par l'IBPT](#) ».

L'IBPT souhaite également que les commentaires se réfèrent aux paragraphes et/ou parties dont ils traitent. Le document doit indiquer clairement ce qui est confidentiel.

---

## Préambule

L'IBPT a été créé en 1991 comme institution parastatale et il a été doté d'un statut propre en 2003 afin de garantir son autonomie à l'égard du pouvoir exécutif.

En résumé, l'IBPT est chargé d'une mission de régulation et de contrôle couvrant de nombreux domaines de compétence : le marché des communications électroniques, le marché postal, le spectre électromagnétique des radiofréquences et la sécurité des réseaux. L'IBPT est également compétent pour la protection des consommateurs dans ses secteurs d'activités. En outre, l'IBPT est aussi compétent pour la radiodiffusion sonore et télévisuelle dans la Région de Bruxelles-Capitale.

Au sein de chaque domaine de compétence, l'IBPT doit concrétiser une série d'objectifs qui découlent en général directement du cadre réglementaire belge et européen. Ainsi, dans le domaine des communications électroniques, l'IBPT a-t-il par exemple pour mission de promouvoir la concurrence, de contribuer au développement du marché intérieur et de veiller aux intérêts des utilisateurs.

Pour pouvoir atteindre ces objectifs, l'IBPT dispose d'instruments légaux : prendre des décisions, imposer des sanctions, lancer des consultations et des études ou intervenir en tant que médiateur.

Depuis le 16 janvier 2017, le Conseil de l'IBPT est constitué comme suit : Michel Van Bellinghen, Axel Desmedt, Jack Hamande et Luc Vanfleteren.

Bien que l'IBPT dispose d'un statut indépendant, le législateur a prévu une série de mécanismes de contrôle. En tant qu'organisme indépendant, l'IBPT doit naturellement rendre compte de ses activités.

- Tous les trois ans, le Conseil de l'IBPT rédige un plan stratégique dont la version définitive est présentée par l'ensemble des membres du Conseil à la Chambre des représentants.
- Sur cette base, le Conseil rédige alors un plan opérationnel annuel qui s'inscrit dans le plan stratégique.
- Enfin, un rapport annuel relatif aux activités menées et à l'évolution des marchés des services postaux et des télécommunications est remis au gouvernement. Le Conseil est entendu à ce sujet par la Chambre des représentants.

Les ministres du Budget et des Finances exercent un contrôle sur le projet de budget confectionné par l'IBPT, lequel, depuis sa création, est entièrement financé par des ressources issues principalement des secteurs réglementés, sans aucune dotation des pouvoirs publics.

Les décisions de l'IBPT peuvent être contestées devant la Cour des marchés. Celle-ci peut suspendre les décisions de l'IBPT, les annuler avec effet rétroactif ou encore les remplacer.

L'IBPT a rédigé pour la première fois un plan stratégique en 2010. Le plan stratégique détermine les axes stratégiques et les domaines de travail prioritaires de l'IBPT et contribue également à la bonne administration de l'IBPT. Le plan est le fruit de l'expérience de l'IBPT et une réponse à l'évolution de l'environnement dans lequel il œuvre.

## TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	2
1 Introduction.....	4
2 En concertation avec nos parties prenantes.....	5
2.1 APPROCHE.....	5
2.2 VUE D'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES.....	6
2.3 PEST.....	7
2.4 SWOT.....	8
3 Nos missions.....	9
3.1 LA PROMOTION DE LA CONCURRENCE.....	10
3.2 LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ INTÉRIEUR EUROPÉEN.....	11
3.3 L'INTÉRÊT DES UTILISATEURS.....	12
3.4 LA GESTION DES RESSOURCES RARES.....	14
3.5 LA SÉCURITÉ DES RÉSEAUX.....	15
4 Notre vision.....	16
5 Nos valeurs.....	17
6 Nos axes stratégiques.....	19
6.1 AXE STRATÉGIQUE 1 : CONCURRENCE.....	20
6.1.1 <i>Promouvoir une concurrence durable et les investissements</i> .....	20
6.1.2 <i>Stimuler l'innovation</i> .....	21
6.2 AXE STRATÉGIQUE 2 : UTILISATEURS.....	22
6.2.1 <i>Contribuer à l'information transparente des utilisateurs et promouvoir l'inclusion sociale</i> .....	22
6.2.2 <i>Assurer un environnement fiable</i> .....	22
6.3 AXE STRATÉGIQUE 3 : RESSOURCES RARES.....	24
6.3.1 <i>Gérer les ressources rares</i> .....	24
6.4 AXE STRATÉGIQUE 4 : FONCTIONNEMENT EFFICACE.....	25
6.4.1 <i>Assurer un fonctionnement accessible</i> .....	25
6.4.2 <i>Être un employeur attractif</i> .....	25
7 Notre évaluation.....	26

# 1 Introduction

L'IBPT, l'Institut belge des services postaux et des télécommunications, présente ici son plan stratégique 2017-2019 et répond ainsi à une des obligations permettant de soumettre son fonctionnement au contrôle démocratique<sup>1</sup>.



Ce n'est pas la première fois que l'IBPT décrit la stratégie qu'il entend suivre : dès 1993 et au cours des premières années de son existence, il a esquissé le travail futur dans le cadre de ses rapports annuels ; à partir de 2003, il a élaboré des plans de gestion semestriels et des rapports sur le travail accompli, avant de moderniser son approche en 2005, en évoquant ses missions, ses domaines d'activités et ses valeurs dans le 12e rapport d'activités annuel venant compléter les plans de gestion. Le premier plan stratégique couvrait les années 2010 à 2013 et le deuxième plan stratégique portait sur la période 2014-2016.

L'expérience acquise lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des deux premiers plans, l'évolution du marché et du cadre réglementaire belges et le renouvellement partiel du Conseil de l'IBPT expliquent entre autres le choix d'actualisation et de simplification dans le cadre du plan stratégique 2017-2019.

Le projet de ce plan stratégique a été soumis à consultation sur le site de l'IBPT du XX avril 2017 au XX avril 2017. Après adaptation du document suite à cette consultation, le Conseil a définitivement approuvé le plan le XXXXXX2017.

Nos remerciements à tous.

---

<sup>1</sup> Article 34 de la loi du 17 janvier 2003 relative au statut du régulateur des secteurs des postes et des télécommunications belges

## 2 En concertation avec nos parties prenantes

### 2.1 Approche

Pour élaborer ce plan stratégique, le Conseil de l'IBPT a invité les parties prenantes et rencontré nombre d'entre elles, comme les opérateurs postaux et de télécommunications, les prestataires de services, mais aussi les représentants des utilisateurs, des travailleurs et des entreprises, les acteurs institutionnels et naturellement le personnel de l'IBPT. Au cours de ces rencontres, il a été demandé aux parties de formuler leurs attentes, leur vision et leurs points d'attention, mais aussi leurs éventuels motifs de satisfaction ou de mécontentement quant à l'action de l'IBPT et à son fonctionnement. Les parties prenantes ont ainsi été invitées à transmettre leur point de vue concernant les éléments suivants :

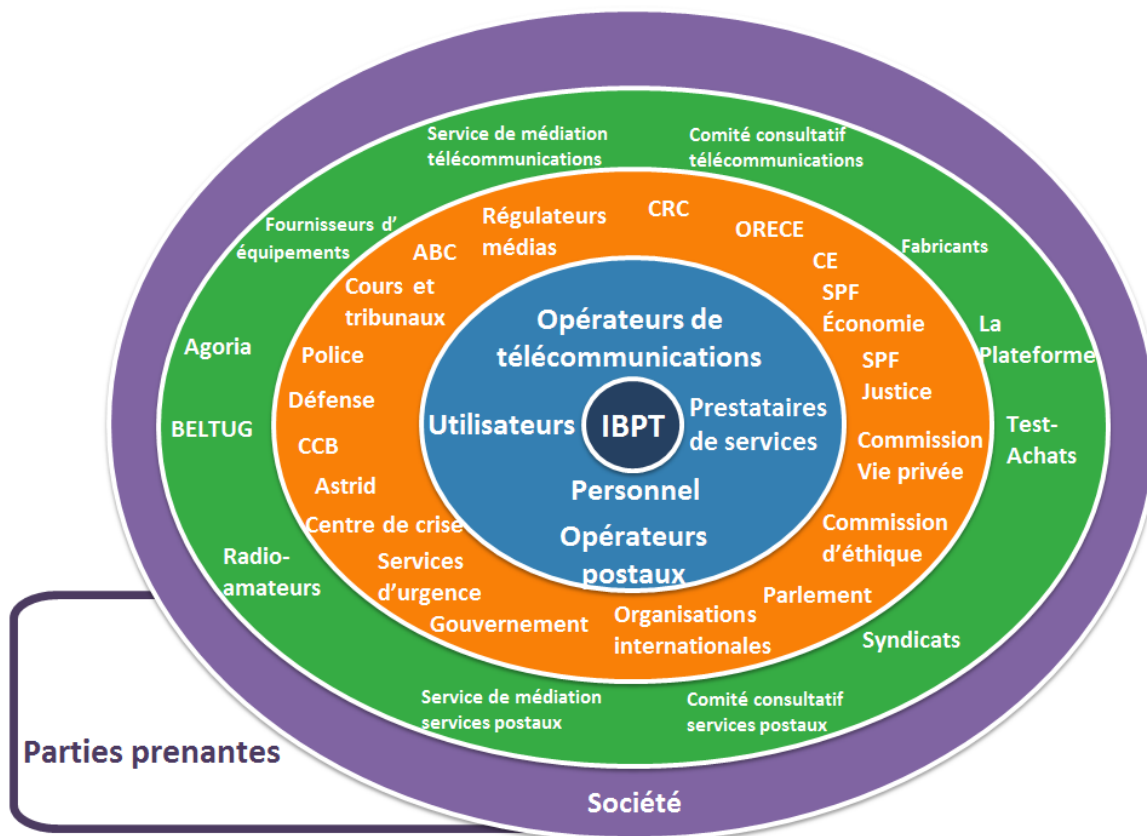
1. l'évolution future de la situation du marché dans leur secteur (poste, télécoms ou médias, selon le cas) et la fonction de régulation et de contrôle de l'IBPT à ce niveau ;
2. le rôle de l'IBPT au niveau de la protection de l'utilisateur ;
3. le rôle de l'IBPT dans la gestion des ressources rares et la sécurité des réseaux ;
4. l'efficacité et l'efficacités du fonctionnement de l'IBPT.

Le Conseil a voulu aborder ce dialogue avec une vision à 360° de son action en y impliquant à la fois le personnel (vision interne) et les parties prenantes (vision externe).

Afin de communiquer le résultat de ces dialogues avec plus de transparence, une vue d'ensemble de nos parties prenantes, l'analyse PEST et l'analyse SWOT sont reprises ci-après. Celles-ci ne sont pas exhaustives.

## 2.2 Vue d'ensemble des parties prenantes

La concertation et le dialogue avec les parties prenantes sont des éléments essentiels d'une organisation socialement responsable. Il est dès lors crucial d'être à l'écoute des parties prenantes et d'impliquer celles-ci dans l'organisation. La prise en compte de toutes les parties prenantes et l'identification de leurs inquiétudes sont au centre des préoccupations d'une organisation qui souhaite se consacrer à sa responsabilité sociale.



## 2.3 PEST

Une analyse PEST est un modèle visant à répertorier les facteurs Politiques, Économiques, Sociaux et Technologiques influençant l'organisation au niveau macro-environnemental. En identifiant les évolutions au niveau de ces quatre facteurs environnementaux, cette analyse contribue à sensibiliser à l'environnement et permet d'avoir une vue d'ensemble lors de la rédaction du plan stratégique.

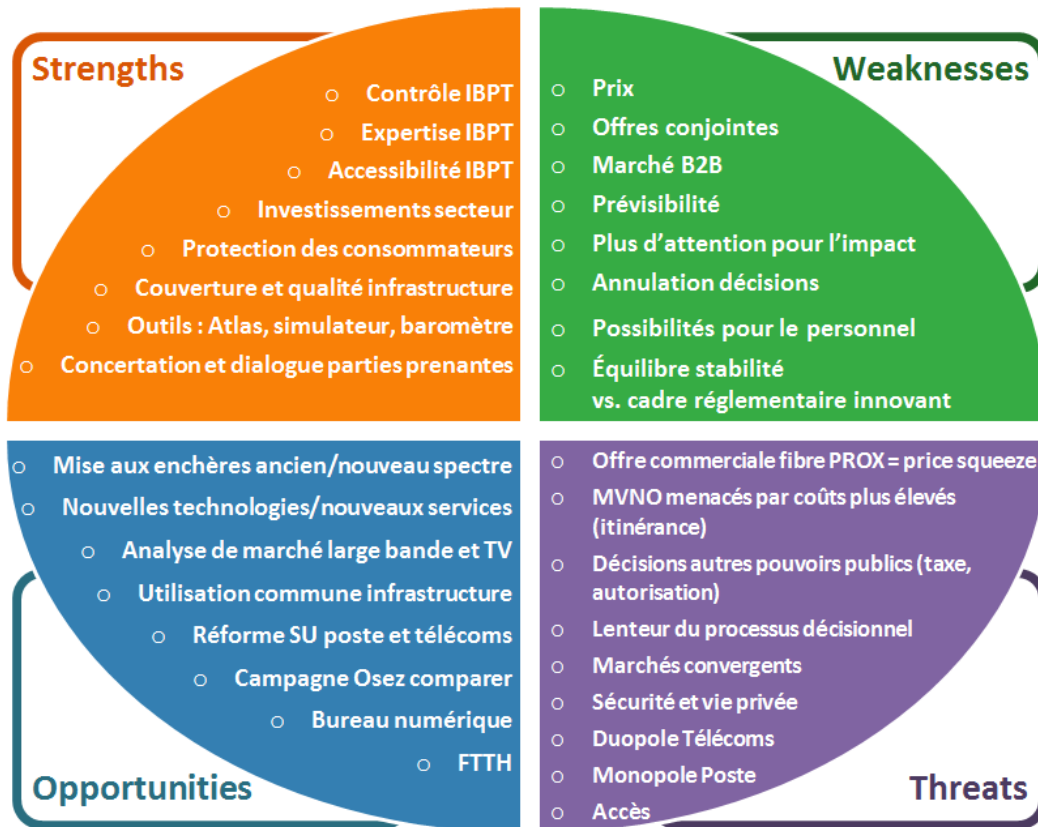
Cette analyse PEST a été établie sur la base des contributions des parties prenantes. Le contenu ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'IBPT.

<b>Political</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objectif numérique : Belgique dans le top 3 européen</li><li>• Sécurité et vie privée : place importante dans l'agenda politique</li><li>• Modifications du cadre européen télécoms</li><li>• Demande du secteur pour harmonisation maximale de l'UE</li><li>• Niveau supérieur de protection des consommateurs</li><li>• Modifications du cadre belge postal</li><li>• Mise aux enchères du spectre (5G)</li><li>• Efficacité et impact des mesures de protection du consommateur</li><li>• Secteurs avec haut degré de complexité</li><li>• Défendre des actions à long terme par rapport à l'intérêt politique parfois à court terme</li></ul>	<b>Economical</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maximiser les chances de déploiement des réseaux et services</li><li>• Maximiser l'ouverture du marché pour les opérateurs alternatifs</li><li>• Préserver un environnement concurrentiel durable</li><li><i>Plus spécifiquement:</i></li><li>• Poursuite de l'élaboration de l'ouverture du câble et FTTH</li><li>• Demande de pause réglementaire pour les investissements fibre et <i>statu quo</i> de la régulation du câble</li><li>• Risque d'élargissement du duopole vers le mobile à cause des offres conjointes</li><li>• Demande de régulation stable et prévisible</li><li>• Convergence</li><li>• Colis/envois express : risques d'affaiblissement du marché dynamique des colis</li><li>• Diminution du volume des envois de correspondance suite à l'e-substitution et la croissance des médias numériques</li><li>• Évolution des produits : par ex. envoi recommandé électronique</li><li>• Tarifs raisonnables et choix suffisant</li></ul>
<b>Social</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demande pour être plus attentif pour le marché B2B</li><li>• Comparaison des prix, de la qualité et de la couverture : analyser l'équilibre, la nécessité et l'impact</li><li>• Couverture partout et tout le temps: <i>quid</i> zones blanches et intérieur des bâtiments</li><li>• Trouver l'équilibre entre l'interprétation stricte des obligations imposées et les coûts opérationnels (opérateurs)</li><li>• Services postaux abordables, de bonne qualité, à proximité immédiate</li><li>• Tarifs télécoms abordables (offres conjointes comprises)</li><li>• Importance de la vie privée et de la sécurité</li></ul>	<b>Technological</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 5G : proposer le spectre à temps</li><li>• Network sharing – co-investissement</li><li>• Régulation des OTT</li><li>• Neutralité du réseau</li><li>• Favoriser les évolutions rapides sur le plan des nouvelles technologies</li><li>• Expertise et connaissances : par ex. dans le domaine de la sécurité</li><li>• Être pragmatique en ce qui concerne les nouvelles obligations</li></ul>

## 2.4 SWOT

Le terme SWOT signifie « *Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats* » (forces, faiblesses, opportunités et menaces). L'analyse des faiblesses et des forces effectuée ne s'est pas uniquement concentrée sur l'organisation en tant que telle, mais aussi sur l'évolution attendue du marché postal et des communications électroniques.

Cette analyse SWOT a été établie sur la base des contributions des parties prenantes. Le contenu ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'IBPT.

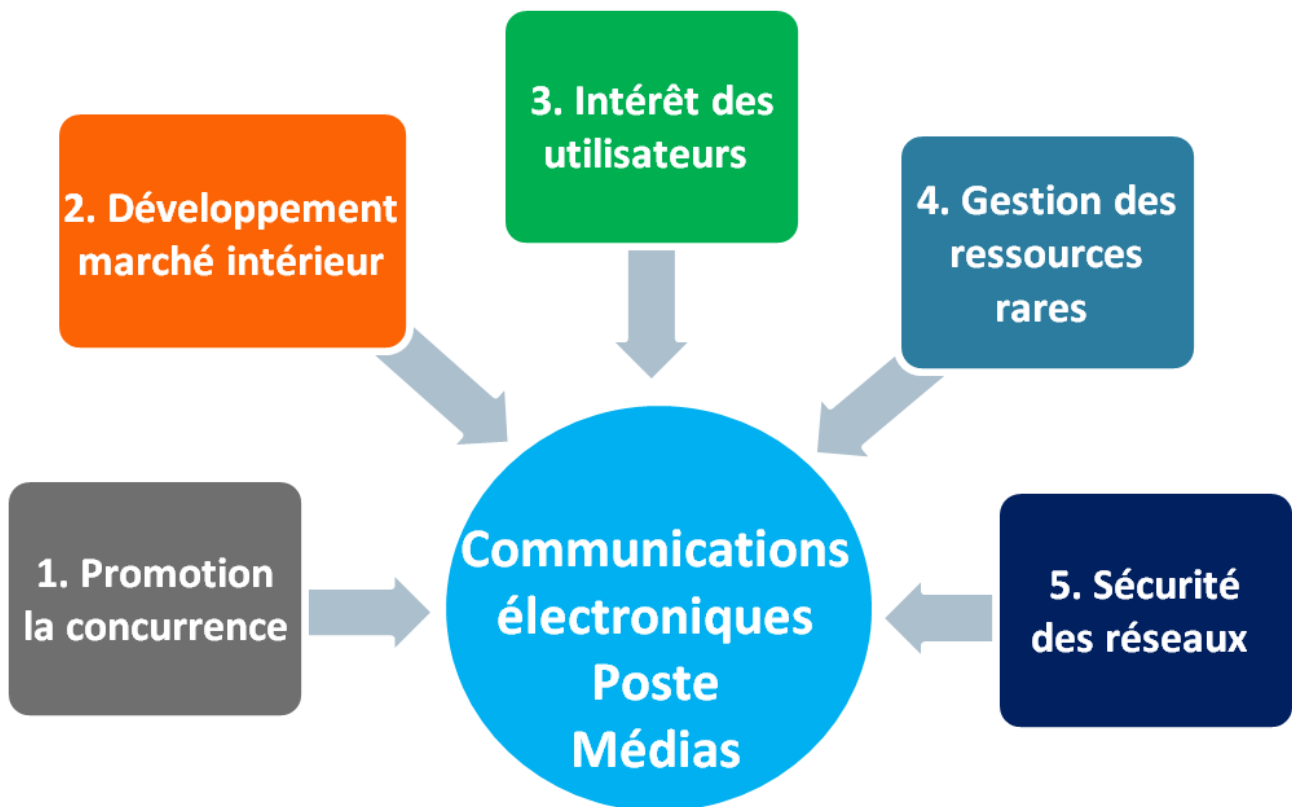


### 3 Nos missions

La mission d'une organisation donne à cette dernière sa raison d'être, à travers l'objectif qu'elle veut atteindre. Elle fournit un cadre tant pour la stratégie que pour le fonctionnement opérationnel. La mission permet de vérifier si une action spécifique ou une évolution de l'organisation dans un sens ou dans l'autre ne fait pas fausse route.

La formulation de notre mission est d'autant plus importante que l'IBPT, en tant que régulateur, est au service de la société et des secteurs qu'il régule. Définir correctement la mission de l'IBPT revient à déterminer la valeur ajoutée qu'il pourra apporter à la société.

Il est aidé en cela par la loi, qui définit cette mission.



Les communications électroniques, les services postaux et les médias dans la Région de Bruxelles-Capitale sont les principaux domaines de travail. Pour chacun d'eux, l'action de régulation de l'IBPT est dictée par cinq principes de base :

1. promouvoir une concurrence saine et préserver l'accès au marché ;
2. contribuer au développement d'un marché intérieur de réseaux efficaces et de services performants ;
3. veiller aux intérêts des utilisateurs en tenant compte de l'inclusion sociale, d'un niveau élevé de protection, d'informations claires et de la transparence ;
4. gérer les ressources rares telles que les radiofréquences et les ressources de numérotation ;
5. garantir la sécurité des réseaux.

L'IBPT n'est pas nécessairement la seule autorité de régulation en ce qui concerne ces matières et se concertera, si nécessaire et souhaitable, de manière constructive avec les autorités dont les compétences touchent à celles de l'IBPT ou sont partagées avec ce dernier.

## 3.1 La promotion de la concurrence

### Contexte

#### **Télécoms**

Sur le marché des télécommunications fixes, la concurrence sur les services a commencé à augmenter principalement après l'ouverture des réseaux des opérateurs historiques (téléphonie et câbles) : Orange a commercialisé (au printemps 2016) une offre de large bande fixe et de télévision destinée aux particuliers. Par ailleurs, le câblo-opérateur Telenet a racheté l'opérateur mobile Base. Nous observons ici une nouvelle tendance générale au regroupement de services (fixes-mobiles), aussi bien auprès des particuliers que sur le marché non résidentiel, ainsi qu'une évolution vers des opérateurs plus intégrés. Du fait du rachat, le nombre d'acteurs sur le marché mobile diminue de quatre grands opérateurs à trois, dont deux possèdent également un réseau fixe.

Nous avons également pu constater la progression de nouvelles formes de concurrence, comme certains des services dits « *over the top* » (OTT) tels que Skype.

Par ailleurs, Proximus a annoncé des investissements à hauteur de 3 milliards d'euros dans le déploiement de la fibre optique, ce qui augmentera sensiblement la pénétration de l'internet super rapide en Belgique. En 2014, le câblo-opérateur Telenet avait déjà annoncé de grands investissements de réseau afin de permettre des débits « *giga* ».

#### **Postes**

Le marché postal revêt toujours un caractère double. D'une part, il y a le segment des envois de correspondance qui, même après la libéralisation du marché et l'arrivée de TBC Post, est encore entièrement dominé par le prestataire du service universel, bpost. Malgré des volumes en baisse, le segment des envois de correspondance représente encore plus de la moitié des revenus du secteur postal. À l'avenir, ce segment subira une pression supplémentaire des substituts numériques, sous la forme, entre autres, des envois recommandés électroniques.

D'autre part, le segment des colis et des envois express connaît une forte croissance, tant en termes de volumes que de chiffres d'affaires. Ce segment en plein essor attire de nombreux prestataires venant de pays voisins, notamment les intégrateurs internationaux (UPS, DHL, Fedex et TNT) et de grandes entreprises postales (PostNL, GLS, DPD et autres). Ce faisant, nous constatons également une augmentation du nombre de points de service d'opérateurs alternatifs et l'arrivée d'innovations, telles que les distributeurs de colis accessibles en permanence. Des entreprises telles que ParcelHome ou BringMe proposent même aujourd'hui des distributeurs de colis à domicile ou sur le lieu de travail.

Au niveau de la fourniture de réseaux et de services, une concurrence saine est un moyen essentiel pour atteindre l'objectif de bien-être social, ce que peuvent fournir les communications électroniques et les services postaux. Elle profite également au développement économique. L'IBPT veille au développement de la concurrence sur la base de la qualité, des prix ou de l'innovation, dans le secteur des communications électroniques, de la poste ou des médias. La régulation de la concurrence sur le marché des médias s'opère en étroite collaboration avec les régulateurs médias des Communautés.

Depuis l'ouverture des marchés, l'IBPT veille aux intérêts tant de l'opérateur historique que des opérateurs concurrents, que ce soit les entrants récents ou les nouveaux entrants sur le marché, et fait en sorte de créer d'un contexte favorable aux opérateurs qui fournissent des services. Chacun doit tirer profit de conditions concurrentielles équitables (« *level playing field* »).

Outre la garantie de l'accès au marché et la correction d'imperfections de ce marché, l'IBPT se charge, par son action, de promouvoir une concurrence durable, qui tienne compte de la viabilité du secteur.

Suite à l'augmentation de la convergence dans le secteur des télécommunications, il est possible qu'un duopole entre les principaux opérateurs de réseaux (Proximus et Telenet au nord du pays, et Proximus et VOO au sud) voie le jour. L'IBPT veille à ce que subsistent encore suffisamment de possibilités pour d'autres fournisseurs de télécommunications de se lancer durablement sur le marché des télécoms et d'y être compétitifs sur le prix et la qualité.

## 3.2 Le développement du marché intérieur européen

### Contexte

#### **Télécoms**

La demande pour toujours plus de largeur de bande continuera à nécessiter d'importants investissements à l'avenir dans les réseaux de communications électroniques haut débit dans toute l'Europe. Les services qui connaissent la croissance la plus rapide sont les OTT. Cette croissance rapide des OTT représente un défi pour les opérateurs télécoms traditionnels. Ces services sont également à l'origine du développement de nombreuses innovations dont bénéficient les utilisateurs. La numérisation croissante s'exprimera aussi par une augmentation explosive de ce que l'on nomme l'internet des objets (ou IoT pour « *Internet of Things* »).

L'existence de différentes réglementations de divers types (administratif, financier...) dans les États membres peut entraîner des entraves supplémentaires à l'accès pour les opérateurs existants comme pour les nouveaux et/ou un développement moins rapide de nouveaux services. Une harmonisation efficace de la réglementation au plan européen doit assurer un marché unique numérique plus abouti.

À l'avenir, il est possible que naisse sur un certain nombre de marchés (dont la Belgique) une tendance vers des marchés plus oligopolistiques et duopolistiques. Ces nouvelles tendances et ces nouveaux défis confirment le caractère nécessaire de la révision prévue du cadre réglementaire européen afin de pouvoir continuer à soutenir le développement durable du marché Intérieur.

#### **Postes**

Les opérateurs postaux historiques subissent une pression croissante pour transformer leurs activités classiques liées aux envois de correspondance en d'autres activités, principalement des activités liées aux colis, mais sans porter atteinte à leurs obligations de service universel en matière d'envois de correspondance. Contrairement au marché des communications électroniques, les envois de correspondance représentent un marché extrêmement concentré et seuls quelques marchés postaux européens ont de véritables opérateurs alternatifs d'envois de correspondance.

En Belgique, le cadre législatif (entre autres les conditions de licence de distribution de la correspondance) a ralenti de manière significative la libéralisation complète du secteur postal, ce qui a amené le prestataire du service universel sur le segment de la poste aux lettres à gangner pratiquement 100% du marché. Toutefois, nous constatons en outre que les initiatives de numérisation, telles que l'e-government, peuvent avoir un impact énorme sur le marché des envois de correspondance.

Ces tendances européennes s'observent également au niveau mondial. Toutefois, d'un point de vue européen, nous sommes en mesure de constater que les opérateurs postaux européens enregistrent des résultats plutôt bons au niveau mondial, vu que la plupart des entreprises postales historiques européennes ont subi une transformation en profondeur, ce qui n'a pas été le cas dans certaines autres parties du monde, comme l'Amérique et le Japon. Les résultats de bpost sont exceptionnellement bons, étant donné qu'il s'agit de l'opérateur postal (et du prestataire de service universel) de loin le plus rentable en Europe. Dans le service universel, la rentabilité est également excellente.

Afin de contribuer au développement d'un marché intérieur européen des services et réseaux de communications électroniques d'une part et des services postaux d'autre part, la tâche principale de l'IBPT au niveau international est de coopérer avec les régulateurs des autres États membres afin de garantir une application cohérente du cadre réglementaire pour les services postaux et les communications électroniques. La représentation et les activités au sein de l'ORECE et de l'ERGP jouent un rôle crucial sur ce plan.

### 3.3 L'intérêt des utilisateurs

#### Contexte

##### **Télécoms**

L'Agenda numérique 2020 est la pierre angulaire de l'Union européenne dans le domaine des communications électroniques, pour permettre à cette dernière d'émerger comme une entité d'importance dans la concurrence mondiale. L'objectif de l'agenda est d'offrir l'accès aux services large bande pour tous. Cet accès pour tous aux réseaux large bande porte en lui l'espoir de marchés plus grands et plus favorables pour le développement de services innovants au bénéfice de toutes les catégories d'utilisateurs.

Outre une poursuite du développement des bons instruments de comparaison des prix, l'IBPT a lancé en 2015-2016 des outils qui permettent désormais aux utilisateurs d'également comparer les opérateurs au niveau de la qualité et de la couverture. L'IBPT a poursuivi son travail permettant à l'utilisateur de connaître et de contrôler les coûts de sa consommation en matière de télécommunications, plus particulièrement des services « data » et mobiles, et de changer plus facilement d'opérateur.

En matière d'inclusion sociale, l'IBPT a élaboré une proposition afin de moderniser le cadre réglementaire et de l'adapter aux besoins actuels de la société ainsi qu'aux récentes décisions judiciaires.

Dans certaines zones rurales, des plaintes ont été constatées au niveau de l'absence de services performants, ce dont on peut déduire que la couverture quasi nationale en Belgique n'est hélas pas une réalité pour certains citoyens.

##### **Postes**

Le nombre de plaintes déposées auprès du service de médiation pour le secteur postal affiche une tendance à la hausse ces dernières années, entre autres suite à l'augmentation de la proportion de l'envoi de colis. La qualité du courrier égrené prioritaire, mesurée via les délais d'acheminement, est en baisse et a chuté pour la première fois en 2015 sous la norme légale de qualité.

Des études menées par l'IBPT indiquent que les utilisateurs sont ouverts à un accomplissement innovant et moderne des applications postales (y compris le service universel), mais que les modifications touchant à l'inclusivité du service postal universel rencontrent une certaine résistance.

Les utilisateurs sont aussi bien des consommateurs privés et des utilisateurs non résidentiels que des entreprises, des administrations et des personnes morales en général. Les profils d'utilisation de tous ces utilisateurs divergent fortement et peuvent entraîner des stratégies contradictoires auprès des entreprises que l'IBPT doit réguler.

La protection des intérêts des utilisateurs représente une mission importante qui doit être mise en avant pour l'IBPT. Bien que la possibilité de disposer de services postaux et de communications électroniques de haute qualité à un prix concurrentiel soit d'une importance primordiale pour le consommateur individuel, cela ne peut pas éclipser l'importance vitale de lui offrir la possibilité d'accéder aux technologies et aux services innovants disponibles sur tous les réseaux et de relever les défis correspondants, comme la protection de la vie privée ou la compatibilité avec ses équipements.

La transparence des tarifs, la comparaison facile de ceux-ci et des conditions contractuelles lisibles sont autant d'éléments clés de la protection recherchée par le consommateur dans ses contacts avec son fournisseur. Au cours de la période 2017-2019, l'IBPT continuera à veiller à ce que tous les opérateurs, grands et petits, respectent les règles dans ce contexte. Il mettra l'accent sur l'exécution des dispositions favorables pour le consommateur et interviendra chaque fois que l'intérêt de la majorité est menacé.

Les besoins des consommateurs non résidentiels, en particulier ceux en matière de qualité, de performances, de prix et d'innovation, restent au centre de l'action de l'IBPT. Ces utilisateurs intensifs des services de communications électroniques ou postaux en sont tributaires entre autres pour s'assurer une position

concurrentielle. Il ne s'agit pas uniquement d'entreprises, mais aussi de ceux qui doivent avoir accès aux services de gros ou aux éléments de réseau afin de fournir leurs propres services une fois ceux-ci développés.

L'IBPT veille à ce que les dispositions concernant le service universel et les tarifs sociaux soient mises en oeuvre et adoptées par les opérateurs. C'est dans le secteur des communications électroniques tout comme dans le secteur postal que l'idée de service universel a pu se développer dans un contexte de libéralisation au niveau européen. L'IBPT veille à ce que les utilisateurs des communications électroniques et des services postaux bénéficient de tels services à un prix abordable pour tous, mais qui couvre également les coûts des fournisseurs.

Une analyse des zones blanches en matière de télécommunications, où aucun service de qualité n'est disponible, a été lancée. Cette analyse conduira à des propositions qui lorsqu'elles seront mises en oeuvre permettront à tous les utilisateurs, indépendamment de leur lieu de résidence, d'utiliser les services innovants visés par l'Agenda numérique 2020 à un prix abordable.

### 3.4 La gestion des ressources rares

#### Contexte

La politique en matière de spectre et de numérotation est constamment ajustée afin de s'adapter aux évolutions rapides sur le plan des nouveaux services et des nouvelles applications (OTT, IoT, 5G, ...).

Au niveau des numéros, nous observons simultanément une diminution de la pertinence de l'utilisation d'informations relatives aux services et au tarif d'un numéro et, dans le même temps, l'apparition de nouveaux rôles, comme l'authentification, l'identification et l'autorisation d'utilisateurs, même pour des applications non liées aux télécommunications. Nous constatons également que pour certaines applications (par ex. l'IoT), les frontières nationales jouent un rôle de moins en moins important, de sorte que la stratégie de numérotation doit être abordée au niveau international (problématique des juridictions multiples). La virtualisation entraîne une disparition des points de démarcation physiques sur les réseaux.

La demande de fréquences pourrait à l'avenir augmenter assez rapidement. Les applications mobiles nécessitent toujours plus de largeur de bande, ce qui aura un impact sur la demande totale de fréquences. L'arrivée de la 5G est un facteur important dont il convient de tenir compte.

Les fréquences et les numéros ne sont disponibles qu'en quantité limitée. Une utilisation efficace de ces ressources rares est essentielle pour assurer une concurrence équitable et permettre l'innovation.

L'IBPT est chargé de la gestion du plan de numérotation national et de l'octroi et du retrait des droits d'utilisation de ces numéros.

Il gère le spectre radioélectrique, la coordination nationale et internationale des fréquences et contrôle l'utilisation de celles-ci, y compris le respect des obligations de couverture. L'IBPT exerce aussi le rôle de police des ondes afin de mettre fin à toute forme de brouillage préjudiciable. En matière de radiofréquences, la stratégie de l'IBPT consiste en outre à proposer à temps au marché les bandes de fréquence harmonisées au niveau européen.

Enfin, l'IBPT prend activement part aux groupes d'experts internationaux qui œuvrent à l'utilisation rationnelle des fréquences et des numéros (RSPG, CEPT...) dans le cadre des nouvelles applications et des nouvelles technologies. Une coopération avec les administrations concernées du pays existe afin d'assurer un arbitrage harmonieux de l'utilisation des fréquences entre radiodiffusion et services mobiles.

## 3.5 La sécurité des réseaux

### Contexte

L'intégrité et la sécurité des réseaux de communications électroniques accessibles au public constituent une préoccupation grandissante. Dans ce but, l'IBPT collabore avec les opérateurs afin de rapidement pouvoir intervenir en cas d'éventuels incidents.

Les attaques terroristes de mars 2016 ont souligné l'importance de services et de réseaux de communications électroniques fiables et sûrs. Suite à ces événements, l'IBPT a pris plusieurs initiatives. L'éventuelle introduction de la priorisation de certains numéros de téléphone dans des situations d'urgence a ainsi été analysée. L'enregistrement des utilisateurs de cartes mobiles prépayées a été prescrit. La rédaction d'un premier plan de crise sectoriel pour les télécommunications a également été lancée. En outre, par l'intermédiaire de l'IBPT, une capacité supplémentaire de fréquences a été prévue à court terme pour la SA ASTRID. D'eux-mêmes, les opérateurs mobiles ont effectué un paramétrage de leurs réseaux afin de limiter l'impact d'une surcharge.

Enfin, les conséquences d'une éventuelle coupure de courant sur le fonctionnement des télécommunications ont été analysées.

Via son service « *Sécurité des réseaux* », l'IBPT continuera à veiller à la sécurité des réseaux publics de communications électroniques et des services de communications électroniques accessibles au public. L'IBPT veillera à ce que les opérateurs de communications électroniques prennent les mesures de sécurité qui permettent de garantir l'intégrité et l'accessibilité de leurs réseaux et services et à ce que les incidents de sécurité soient signalés. L'IBPT collabore avec le CCB (le centre pour la cybersécurité Belgique), les services de police et de justice, ainsi qu'avec les services de renseignement et de sécurité. L'IBPT travaille également en étroite collaboration avec les autres services fédéraux chargés de la sécurité du citoyen, entre autres la Justice, la Sécurité et de l'Intérieur. L'IBPT intervient également en tant qu'expert en ce qui concerne les applications télécoms intéressantes pour les services de secours et d'urgence.

## 4 Notre vision

La vision d'une organisation lui permet de définir sa raison d'être. Elle dépeint également une image ambitieuse du futur.

Dans le cadre de la rédaction de l'actuel plan stratégique, l'on a choisi d'adapter la vision existante, de manière à ce que son contenu puisse être véhiculé de la manière la plus simple et la plus efficace possible par ses principaux ambassadeurs : son personnel.

L'IBPT exprime comme suit ce qu'il souhaite incarner et défendre sur le plan des communications électroniques, des médias et des services postaux :

***Nous garantissons aux utilisateurs  
le choix  
de communications performantes et fiables  
aux meilleures conditions  
dans un environnement concurrentiel.***

**Communications performantes :**

L'IBPT accueille favorablement et soutient tout investissement dans tous les réseaux (postaux, communications électroniques), les services et les technologies innovantes visant à permettre aux utilisateurs de disposer de services de haute qualité à des prix concurrentiels dans notre pays.

**Communications fiables :**

Toute communication entre utilisateurs doit être une prestation de service fiable pour eux, y compris au niveau du respect de la vie privée de chaque utilisateur. L'IBPT contrôle également la fiabilité des informations telles que fournies aux utilisateurs par les opérateurs.

**Aux meilleures conditions :**

L'IBPT a pour objectif que les services fournis soient proposés à des tarifs abordables et concurrentiels, avec une qualité élevée et à ce qu'ils soient disponibles et accessibles pour tous.

**Environnement concurrentiel :**

Dans un marché libre des communications électroniques et des services postaux, l'IBPT souhaite que les utilisateurs tirent profit de diverses infrastructures et d'un large choix fournisseurs de services et de produits.

## 5 Nos valeurs

Les valeurs d'une organisation sont essentielles pour que tous puissent se reconnaître dans les actions qu'elle entreprend afin d'accomplir sa mission et de mettre en œuvre sa vision. Les valeurs d'une organisation permettent à chacun, son personnel, ses clients et ses fournisseurs, de s'assurer au quotidien que toutes les actions qui sont menées sont conformes à la mission et à la vision. Adhérer à ces valeurs est la condition nécessaire à leur accomplissement.

Ici aussi, l'on a opté pour la simplification, tout en conservant l'essentiel.

Les valeurs choisies sont les suivantes : l'indépendance, la fiabilité et la transparence



### Indépendance

Une attitude critique à l'égard de l'ensemble des parties prenantes est inscrite dans les gènes de l'IBPT. L'indépendance du régulateur légitime son rôle face aux acteurs du marché qu'il régule et à toutes les parties prenantes. Il est amené, de ce fait, à défendre les points de vue parfois antinomiques des uns et des autres. L'indépendance permet aux parties prenantes de traiter avec un régulateur dont les actions sont stables et prévisibles dans le temps sans perdre pour autant de vue la nécessité de s'adapter à la situation du marché qui peut par nature, être parfois évolutive.

Cette indépendance doit aussi se traduire par une attitude critique à l'égard de la pression extérieure et une remise en question permanente de ses actions, de leurs effets et de la perception qu'elle engendre. Elle se reflète aussi dans le comportement éthique et le sens des responsabilités du personnel, qui se doit de faire de la réflexion critique une habitude.

L'IBPT doit prendre soin de pouvoir conserver son indépendance. À cet effet, le statut spécifique et l'autonomie financière représentent les meilleures garanties pour que l'IBPT exécute efficacement ses missions en toute indépendance.

### Fiabilité

En tant que centre d'expertise, l'IBPT souhaite, lorsqu'il prend position, incarner un partenaire fiable et compétent pour l'ensemble des parties prenantes.

Cette fiabilité est soutenue en interne par le professionnalisme, le travail en équipe et l'agilité de l'IBPT.

Le professionnalisme que promeut l'IBPT se veut pluridisciplinaire et combine l'expertise technique, économique et juridique dans le domaine des communications électroniques, des services postaux et des médias.

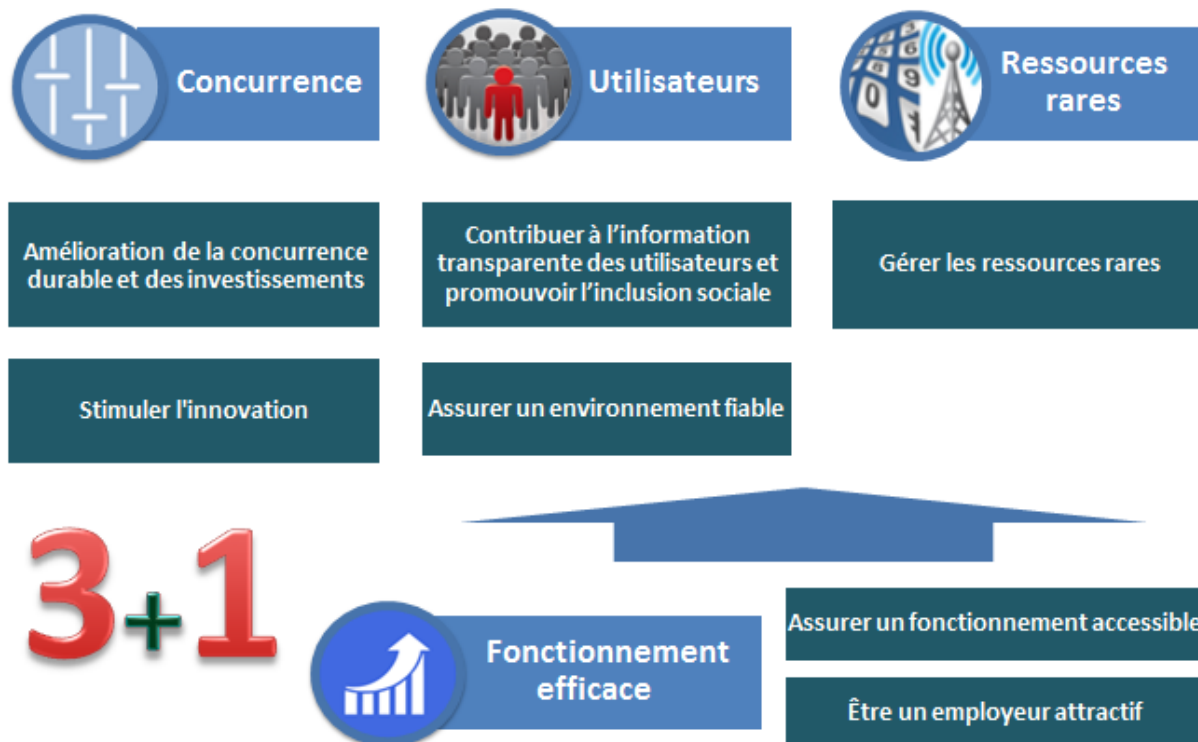
L'IBPT souhaite réagir de manière rapide et flexible aux situations qui se présentent et aux évolutions technologiques et économiques souvent très rapides sur le marché ; la flexibilité de ses collaborateurs et la collaboration interne et externe sont essentielles. L'IBPT adapte ses structures et sa méthode de travail chaque fois que cela s'avère nécessaire. Bien que l'IBPT soit organisé en différents services, priorité est donnée à une collaboration par projet aussi transversale que nécessaire entre les départements, où une gestion orientée sur le résultat est prioritaire.

### **Transparence**

La transparence est un élément important qui garantit le contrôle sur l'action de l'IBPT. La transparence est atteinte via l'ouverture et la visibilité au niveau interne et externe d'une part et le dialogue et l'accessibilité d'autre part. La transparence provient aussi du fait que tous les actes et décisions sont adéquatement motivés et qu'ils sont le plus souvent possible préalablement soumis à consultation. Transparence et ouverture doivent néanmoins accompagner de très près une prise de décision efficace et ferme, qui permet d'intervenir à point là où cela est nécessaire.

## 6 Nos axes stratégiques

Le premier plan stratégique 2010-2013 de l'IBPT comportait 8 axes stratégiques, le deuxième plan 2014-2016 en contenait encore 7. Pour la rédaction du troisième plan, l'on a choisi, après évaluation des plans précédents, de continuer à simplifier et à préciser cette structure. L'on a opté pour concentrer les objectifs stratégiques en trois axes stratégiques englobant les projets externes. Un quatrième axe comprend les projets internes visant à améliorer le fonctionnement de l'IBPT et à le rendre plus efficace.



## 6.1 Axe stratégique 1 : Concurrence



### 6.1.1 Promouvoir une concurrence durable et les investissements

Malgré la présence de deux réseaux fixes performants, la compétitivité sur les marchés résidentiels de la large bande et de la TV (tout comme l'offre conjointe des deux avec encore d'autres services) est encore susceptible d'être améliorée. À cette fin, l'IBPT doit correctement évaluer les risques qui découlent de l'actuelle concentration du marché et en limiter autant que possible les conséquences négatives. Le régulateur s'efforcera à ce niveau de trouver le bon équilibre entre la stimulation des investissements (qualité du réseau et innovation) et la promotion d'une concurrence durable au profit des utilisateurs finals (prix des services télécoms).

Sur ce marché, il n'est vraiment question de concurrence durable à long terme lorsque peut se manifester avec succès au moins un troisième acteur qui, tout comme l'opérateur historique et les câblo-opérateurs, peut miser pleinement sur les investissements dans sa propre infrastructure de réseau. Dans cette optique, il est crucial que l'IBPT définisse un cadre de prévisibilité réglementaire afin de promouvoir les investissements dans la fibre optique et dans la future génération des réseaux câbles dans un paysage concurrentiel durable. Une attention spéciale doit être portée à la couverture des réseaux, pas uniquement dans les zones densément peuplées, mais aussi dans les zones dites « blanches » et « grises », où la couverture doit significativement être améliorée. Il convient de mieux répondre, de manière efficace, au besoin d'information des opérateurs et des investisseurs potentiels afin de faciliter l'entrée sur le marché.

Le marché non résidentiel est également caractérisé par un manque de compétitivité. Les problèmes spécifiques de ce segment feront l'objet d'analyses de marché spécifiques et de remèdes, qui aborderont à la fois les lignes louées et les produits large bande généraux. Dans un premier temps, le déploiement de l'infrastructure propre sera encouragé s'il peut se faire de manière défendable du point de vue économique, sans toutefois porter préjudice au besoin des opérateurs alternatifs de pouvoir disposer d'une gamme de services de gros homogènes afin d'être en mesure de desservir de manière optimale leurs clients finals, souvent situés à plusieurs endroits, et d'inciter ceux-ci à changer d'opérateur. De plus, l'application d'obligations sera suivie de près et l'IBPT examinera avec la due diligence les plaintes des opérateurs alternatifs sur ce marché.

L'IBPT continuera à développer son observatoire postal, afin de disposer de données complètes et fiables en ce qui concerne les caractéristiques du marché postal, dans le but d'en promouvoir l'essor.

L'IBPT soutiendra toute concurrence durable sur le marché postal pour autant qu'elle soit au bénéfice des utilisateurs. À cet égard il est important de remarquer que des entraves légales peuvent constituer des obstacles significatifs dans le secteur. Pour cette raison, l'IBPT continuera à œuvrer dans le cadre de sa compétence d'avis en faveur d'un cadre législatif créateur d'un véritable « level playing field » entre les différents acteurs postaux, indépendamment de la structure de leur actionnariat.

### 6.1.2 Stimuler l'innovation

Tout en veillant à la défense des mesures promulguées, l'IBPT fera en sorte qu'il n'y ait pas de freins au fonctionnement du marché et plus précisément à la commercialisation de services innovants. L'IBPT suit de près l'évolution des réseaux et des technologies et accueillera toujours favorablement les améliorations qui profitent au secteur (et par extension au marché), même si celles-ci impliquent la suppression progressive de pratiques et de technologies obsolètes.

L'IBPT cherche à anticiper les nouveaux services et les préférences des consommateurs, comme l'importance croissante des services « *over the top* » (OTT). L'IBPT sera attentif à la cohérence de son approche réglementaire entre ces nouveaux services et les produits télécoms existants proposés par les opérateurs traditionnels. L'IBPT étendra la collecte des données statistiques sur les services OTT afin de pouvoir correctement évaluer la portée.

Tout comme la fibre optique et la future génération des réseaux câbles représentent un grand pas en avant sur le marché de la large bande fixe, l'arrivée de la 5G promet d'entraîner une révolution sur le marché de la large bande mobile.

L'IBPT soutient les innovations sur le marché postal qui peuvent représenter un avantage pour les utilisateurs, comme de nouvelles boîtes aux lettres physiques, l'e-box ou des applications pour le courrier hybride.

## 6.2 Axe stratégique 2 : Utilisateurs



### 6.2.1 Contribuer à l'information transparente des utilisateurs et promouvoir l'inclusion sociale

L'IBPT souhaite rester la référence pour l'information optimale des utilisateurs concernant toutes les informations importantes relatives aux communications électroniques et aux services postaux. Il veillera à ce que les informations que les opérateurs sont légalement tenus de fournir soient accessibles et compréhensibles pour les utilisateurs des services postaux et de communications électroniques. Via son site Internet, il fournira des informations supplémentaires sur les questions pratiques que se posent aujourd'hui les utilisateurs.

En matière de communications électroniques, l'IBPT publiera des informations comparables sur les tarifs usuels des opérateurs, via un renouvellement du simulateur tarifaire et des comparaisons tarifaires nationales et internationales. Il fournira également des informations comparables sur la qualité du service fourni, via le baromètre qualité, et sur la présence des différents réseaux via une actualisation des cartes de couverture. L'IBPT s'efforcera de populariser auprès du grand public cette information essentielle aux utilisateurs, de manière à ce que chacun puisse choisir en toute connaissance de cause l'opérateur qui lui convient le mieux.

En matière de services postaux également, l'IBPT poursuivra ses efforts en faveur d'une plus grande transparence de la qualité de service et afin de faciliter la comparaison des prix. L'IBPT contrôlera aussi l'observation du cadre réglementaire par tous les opérateurs postaux. L'IBPT continuera de surveiller les besoins des consommateurs en matière de services postaux en vue d'une modernisation du service universel. De surcroît, l'IBPT veillera attentivement à la qualité des services postaux et au contrôle de la satisfaction de la clientèle.

Une poursuite de l'automatisation de l'obtention des tarifs sociaux concernant les communications électroniques doit être effectuée. Les travaux qui doivent améliorer l'accessibilité des services de communications électroniques pour les utilisateurs avec un handicap doivent être poursuivis. L'IBPT cherchera des solutions possibles pour les zones, principalement rurales, qui sont moins couvertes aujourd'hui, afin de permettre à chacun de disposer de services performants, conformément à l'Agenda numérique 2020.

### 6.2.2 Assurer un environnement fiable

Via son service « *sécurité des réseaux* », l'IBPT continuera à veiller à la sécurité des réseaux publics de communications électroniques et des services de communications électroniques accessibles au public. L'IBPT continuera à faire en sorte que les opérateurs prennent les mesures de sécurité permettant de garantir l'intégrité et la disponibilité de leurs réseaux et services (entre autres en ce qui concerne l'accessibilité aux services d'urgence). L'IBPT continuera également d'enquêter sur les incidents de sécurité notifiés par les opérateurs.

Le plan de crise sectoriel pour le secteur des communications électroniques continuera à être actualisé en collaboration avec les opérateurs concernés, surtout au niveau des mesures de réaction aux crises dont l'inventaire a été dressé.

L'IBPT effectuera, en tant que service d'inspection désigné, des contrôles sur le respect des dispositions de la loi sur les infrastructures critiques pour le secteur des communications électroniques. Les services de contrôle de l'IBPT veilleront entre autres à la bonne utilisation du spectre radioélectrique et à la couverture du réseau des opérateurs.

L'IBPT poursuivra également son étroite collaboration avec entre autres les services d'urgence, le centre de crise, le CCB (le centre pour la cybersécurité Belgique), les services de la Justice et de l'Intérieur, afin de prévoir des réseaux de communications électroniques fiables et sûrs.

## 6.3 Axe stratégique 3 : Ressources rares



### 6.3.1 Gérer les ressources rares

L'IBPT souhaite jouer un rôle moteur au niveau de la mise à disposition de la bande 3400-3800 MHz, désignée en Europe comme la bande primaire pour le déploiement de la 5G. En outre, l'IBPT donnera également la priorité à l'organisation des mises aux enchères des fréquences des licences mobiles existantes pour la 2G et la 3G, en vue de l'utilisation de nouvelles technologies. Enfin, il organisera la mise aux enchères des licences pour les bandes de fréquences 700 MHz et 1 400 MHz.

L'utilisation de numéros de téléphone classiques connaîtra de profonds changements dans les prochaines années, du fait de la croissance des applications « machine to machine », des nouveaux rôles tels que l'authentification unique et l'autorisation des utilisateurs, et du fait de l'utilisation dans un contexte extraterritorial. Les plans de numérotation doivent dès lors être constamment évalués et adaptés afin de tenir compte des évolutions, sans toutefois affecter une gestion réprimant les éventuels usages abusifs des numéros. À cet effet, l'IBPT collaborera activement avec toutes les autres autorités de régulation en Europe et au sein de l'UIT pour faire converger le plus possible l'approche politique en matière de numérotation.

## 6.4 Axe stratégique 4 : Fonctionnement efficace



### 6.4.1 Assurer un fonctionnement accessible

Grâce à la publication du plan stratégique triennal, des plans opérationnels et des rapports annuels, l'IBPT assure la transparence de ses objectifs, de ses réalisations, de son financement et de ses résultats. Au quotidien, l'IBPT continuera à communiquer de manière transparente avec la presse au sujet d'importants événements. L'IBPT s'efforcera aussi de mieux faire connaître son fonctionnement auprès du grand public, entre autres en utilisant plus les médias sociaux et en poursuivant l'adaptation de son site qui sera rendu plus accessible.

L'IBPT souhaite continuer à renforcer le dialogue avec ses parties prenantes afin de construire une régulation efficace. Au niveau européen et international, l'IBPT entend jouer un rôle actif dans l'élaboration de régulations et poursuivre son important rôle d'expert dans les organisations internationales pour les postes et les télécommunications.

L'IBPT améliorera ses guichets électroniques existants, les étendra et les intégrera sous la forme d'un guichet électronique unique. L'objectif est que les dossiers qui le concernent soient entièrement consultables par le client, en respectant la confidentialité, et que la facturation puisse être consultée en détail. Les demandes complètes et les paiements pourront être traités via le guichet électronique. Un traitement automatique de certains types de dossiers deviendra donc réalité.

### 6.4.2 Être un employeur attractif

Sur le plan de la numérisation, de la gestion de l'organisation et du contrôle interne, l'IBPT poursuit ses efforts à l'instar de ce qui sera introduit au niveau fédéral pour créer un environnement de travail moderne et efficace. L'IBPT entreprendra de nouvelles démarches au niveau de la modernisation de sa politique RH dans le cadre fixé et continuera à prévoir des formations selon les besoins des services et des collaborateurs individuels.

## 7 Notre évaluation

L'IBPT effectue une évaluation périodique des objectifs opérationnels et des projets du plan opérationnel annuel. Cette évaluation s'opère via un suivi des indicateurs clés de performance prédéfinis des projets. Une présentation de cette évaluation est analysée sur une base trimestrielle avec les différentes parties prenantes. Ces évaluations du plan opérationnel sont exprimées par objectif opérationnel dans le rapport annuel de l'IBPT.

Dans le cadre de l'élaboration des différents projets du plan opérationnel annuel, une analyse d'impact préalable est prévue, si possible.

L'IBPT évaluera au cas par cas les événements sur les marchés qui résultent d'une décision prise par l'IBPT.

L'IBPT tiendra compte du fait que ces résultats seront également influencés par l'évolution de l'environnement, des attentes des utilisateurs, des prestataires de services, des marchés et de l'agenda européen.