

Evaluation du BEREC et du BEREC Office

SOLEP

Ateliers de l'évaluation

Etablissement des constats

Luxembourg, 3 Juin 2013

Programme

- 1 Introduction générale
- 2 Présentation de l'évaluation du BEREC et du BEREC Office
- 3 Approche méthodologique choisie et résultats de l'étude
- 4 Coordination avec le Comité de Pilotage
- 5 A retenir pour l'évaluation au Luxembourg
- 6 Discussion

Introduction générale

1

Introduction Générale

Lien avec la présentation de la SOLEP

Cette présentation a pour objet de:

- Présenter un exemple concret d'évaluation conduite récemment;
- Souligner les enjeux de l'établissement des constats lors d'une évaluation;
- Développer quelques considérations au sujet d'évaluations d'institutions et du support / soutien à la prise de décision.

Présentation de l'évaluation du BEREC et du BEREC Office

2

Une introduction au BEREC

Contexte du *Body of European Regulators for Electronic Communications* (BEREC)

- Evolution du *European Regulators Group* (**ERG**) suite à la revue du contexte réglementaire des télécoms en Europe en 2002

Rôle du BEREC:

- Contribuer au développement du Marché Intérieur propre aux réseaux et services en lien avec les communications électroniques
- Soutenir les Agences de Régulations Nationales (*National Regulatory Agencies* - NRAs) dans leur travail
- Contribuer à la protection des citoyens européens et au renforcement des pouvoirs des consommateurs

Activités du BEREC:

1. Fournir des opinions
2. Etre consulté sur les ébauches de recommandations et de mesures des Institutions Européennes
3. Assister les Agences de Régulations Nationales (présentes dans BEREC)
4. Assister la Commission Européenne
5. Suivre et écrire des rapports sur le secteur des communications électroniques, ainsi que publier un Rapport Annuel sur les développements du secteur

Une introduction au BEREC

Le BEREC Office dans le contexte du BEREC

- A obtenu son autonomie organisationnelle et financière en **Septembre 2011**

Rôle du BEREC Office:

- Une institution de l'UE avec une personnalité légale en soutien du BEREC
- Soutien à la coordination des acteurs et en relation avec les représentants de l'industrie

Activités du BEREC Office :

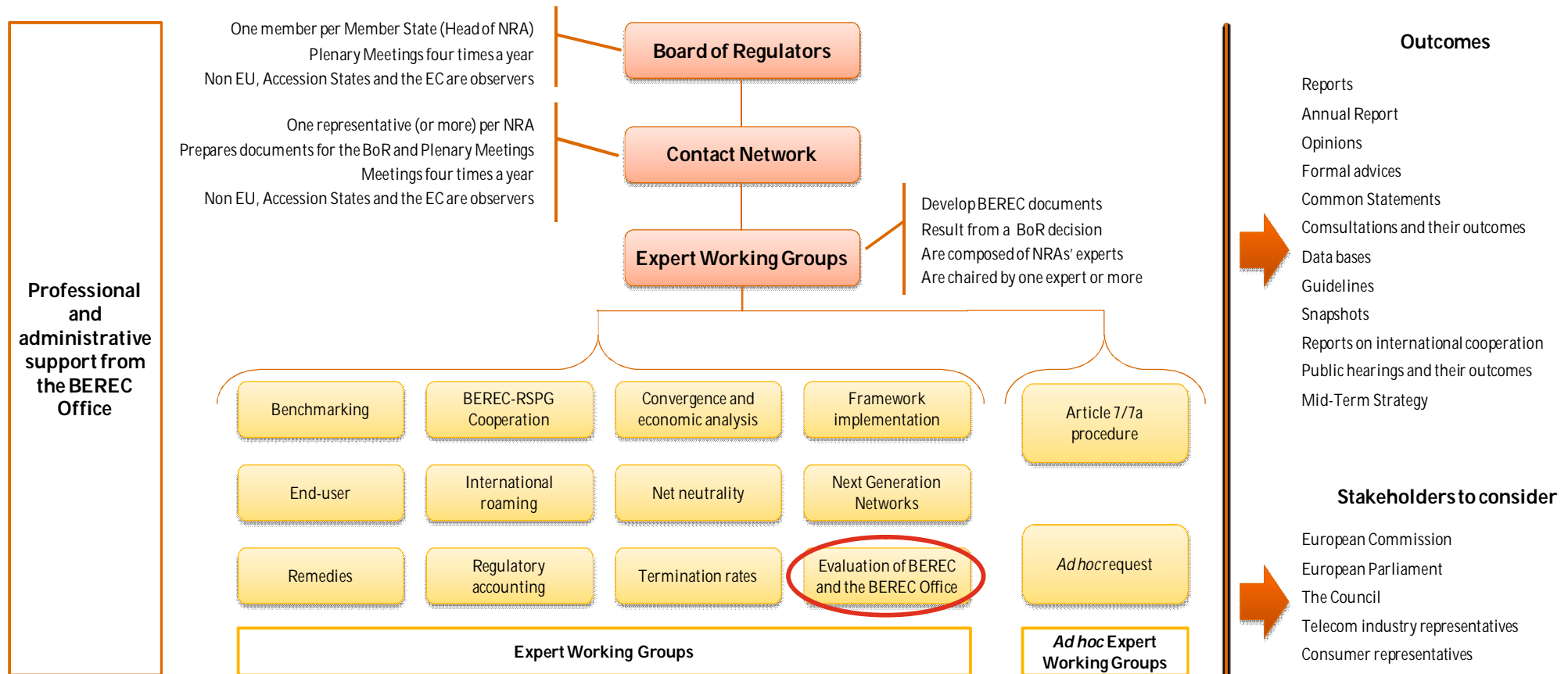
1. Fournir un soutien professionnel et administratif au BEREC (notamment les groupes de travail)
2. Faciliter la coordination entre les acteurs au sein du BEREC
3. Faciliter la communication interne et externe du BEREC

- Contexte: un recrutement qui continuait lors de l'évaluation en Mars - Octobre 2012

Une introduction au BEREC

La structure de gouvernance du BEREC et du BEREC Office

- Le BEREC a une structure organisationnelle équilibrée avec trois niveaux de décision ayant des représentants des NRAs à chaque niveau



Source: PwC

Evaluation du BEREC - Atelier SOLEP

PwC

3 Juin 2013

Slide 8

L'évaluation

Objectif et périmètre

- **Objectif**

- Fournir une évaluation indépendante du *Body of European Regulators for Electronic Communications* (BEREC) et du BEREC Office

- **Périmètre**

- Résultats et valeur ajoutée du BEREC
- Gouvernance, structures organisationnelles, management et méthodes de travail du BEREC et du BEREC Office
- Prise en considération de divers points de vue: 35 pays agissant pour le développement du marché intérieur de l'Union Européenne

L'évaluation

Trois défis en particulier

- Une diversité des parties prenantes et des attentes mais une volonté partagée d'en faire un succès
- BEREC: plateforme de régulateurs sans personnalité légale
- BEREC Office: institution de l'UE avec une personnalité légale en soutien du BEREC
- BEREC: créé en Janvier 2010 avec l'héritage de l'ERG
- BEREC Office: nouvelle entité opérationnelle depuis Octobre 2011

1

Considérer et pondérer différentes opinions

2

Evaluer deux entités complémentaires mais aussi distinctes ...

3

... mises en place depuis seulement peu de temps

Relations avec le client

- Le **Comité de Pilotage**:
 - La Commission Européenne
 - BEREC (un représentant d'une agence nationale en charge du groupe de travail « *Evaluation of BEREC and the BEREC Office* »)
 - Représentants de l'industrie des télécommunications
 - Représentants des consommateurs européens
- L'**Equipe d'évaluation**:
 - PwC
- **Experts pour les cas d'étude**:
 - University of Salford
 - Bristol University
 - Middlesex University

L'approche méthodologique choisie et les résultats de l'étude

3

Méthodologie - Une approche en 4 phases

3 évaluations à conduire en 4 phases

3 évaluations

- **Résultats et valeur ajoutée** du BEREC
- **Gouvernance**, structures organisationnelles, management et méthodes de travail **du BEREC**
- **Gouvernance**, structures organisationnelles, management et méthodes de travail **du BEREC Office**

4 phases

- **Phase 1: Définir** la liste des données et informations requises
- **Phase 2: Identifier** les sources appropriées: littérature, interviews, enquête en ligne
- **Phase 3: Collecter** les données et conduire les cas d'études
- **Phase 4: Analyser** les données, établir les **conclusions** et proposer des **recommandations**

Méthodologie - Phase 1

Définition du périmètre de l'évaluation

BEREC & BEREC Office critères d'évaluation

Pertinence

Valeur Ajoutée

Efficacité

Efficiency

Impact

Cohérence

BEREC Office dimensions additionnelles (procédures internes)

Procédures

**Organisation &
Ressources Humaines**

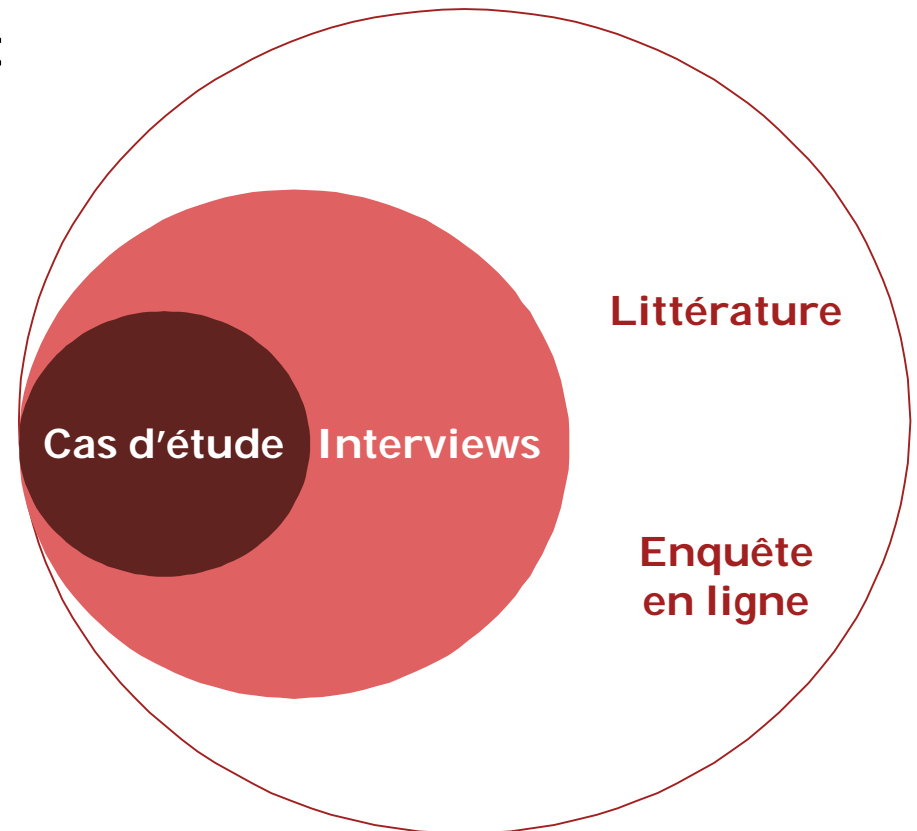
**Infrastructures &
Système d'Information**

Méthodologie - Phase 2

Identification des outils et ciblage de l'effort

Stratégie de collecte de l'information

- Pour obtenir des éléments objectifs:
 - Sur le contexte et l'historique
 - Quant aux enjeux du secteur
 - Prenant en compte les avis et attentes des différents acteurs
 - Avec des jugements de la part des acteurs sur des sujets spécifiques



Méthodologie - Phase 3

Collecte de l'information - Cas d'étude

- **2 cas d'étude**

1. Une procédure interne au BEREC pour améliorer le Marché Unique

La procédure de l'Article 7/7a de la Directive 2002/21/EC, directive cadre pour les réseaux et services de communications

2. Le rôle du BEREC dans le développement de l'accès aux réseaux de nouvelle génération

Next Generation Access Networks and BEREC

Méthodologie - Phase 3

Collecte de l'information - Interviews

Approche

- Interviews en face-à-face
- Visite de terrain au BEREC Office à Riga, Lettonie
- Interviews spécifiques pour les cas d'étude

22 interviews en face-à-face

14 interviews par téléphone

14 pays couverts

Méthodologie - Phase 3

Collecte de l'information - Enquête en ligne

Th

3 groupes de parties prenantes

227 questions

129 réponses

Approche

- 3 groupes de parties prenantes:
 - Représentants des IEU
 - Membres des NRAs et du BEREC Office
 - Représentants de l'industrie et des associations
- 6 semaines pour répondre
- Représentation égalitaire de toutes les NRAs (>90% des NRAs ont répondu)

Méthodologie - Phase 3

Collecte de l'information - Echantillonnage

- **Objectif**

- Obtenir l'opinion du plus grand nombre de NRAs possible en interview et lors de l'enquête en ligne

- **Enjeu**

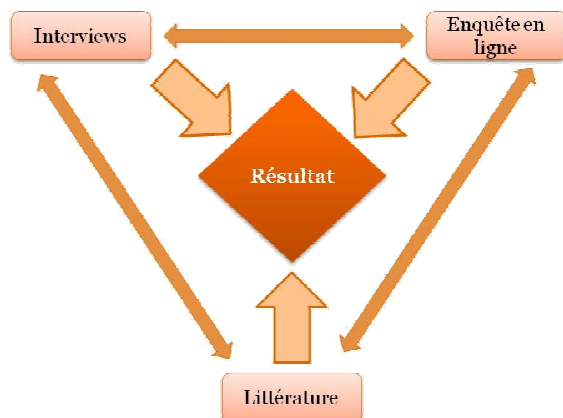
- Equilibre entre grands et petits pays
- ⇒ Accord avec le Comité de Pilotage pour que 3 personnes par agence nationale répondent au questionnaire en ligne

Méthodologie - Phase 4

Analyse - Triangulation et validation des résultats

Triangulation

- Raison d'être: les résultats et conclusions doivent présenter une image équilibrée et dépendent davantage des vues et des opinions collectées que de critères fixes et d'objectifs chiffrés
- Mise en œuvre: les résultats et conclusions doivent résulter de preuves issues de 3 sources différentes



Test et validation

- Conclusions et recommandations sont fondées sur la triangulation des vues et des opinions
- La prise en considération des commentaires fournis par un Comité de Pilotage très ouvert permet une certaine objectivité

Le Comité de Pilotage incluant la Commission Européenne, le BEREC, des représentants de l'industrie des télécoms et une association de consommateurs

Source: PwC

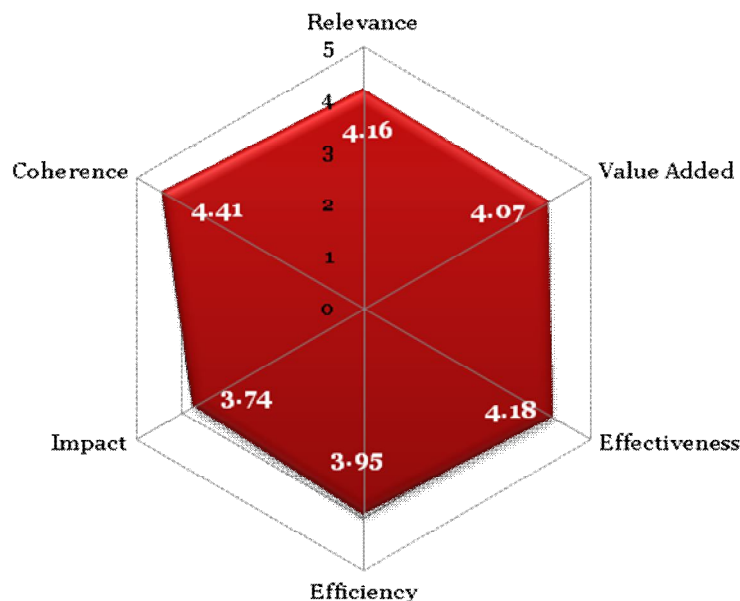
Evaluation du BEREC - Atelier SOLEP

Résultats

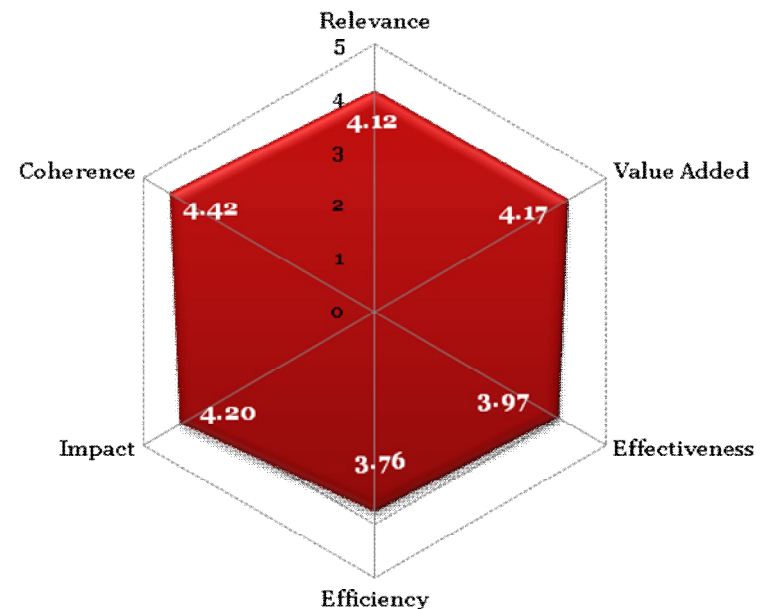
Les profils du BEREC

BEREC est jusqu'à présent un succès. Il constitue la structure la plus équilibrée et adaptée aux besoins présents pour la régulation du marché des télécoms en Europe.

Profil du BEREC - Résultats & Valeur-Ajoutée



Profil du BEREC - Gouvernance, structure organisationnelle et management



Source: PwC

Evaluation du BEREC - Atelier SOLEP

PwC

3 Juin 2013

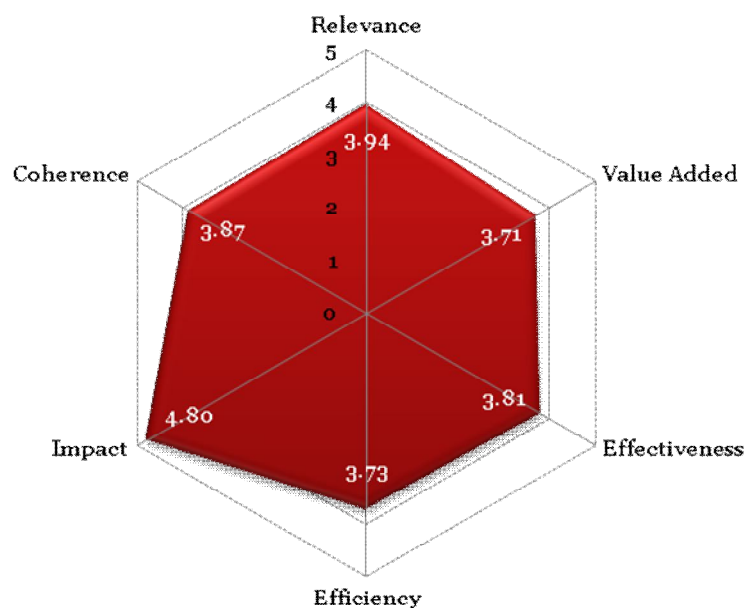
Slide 21

Résultats

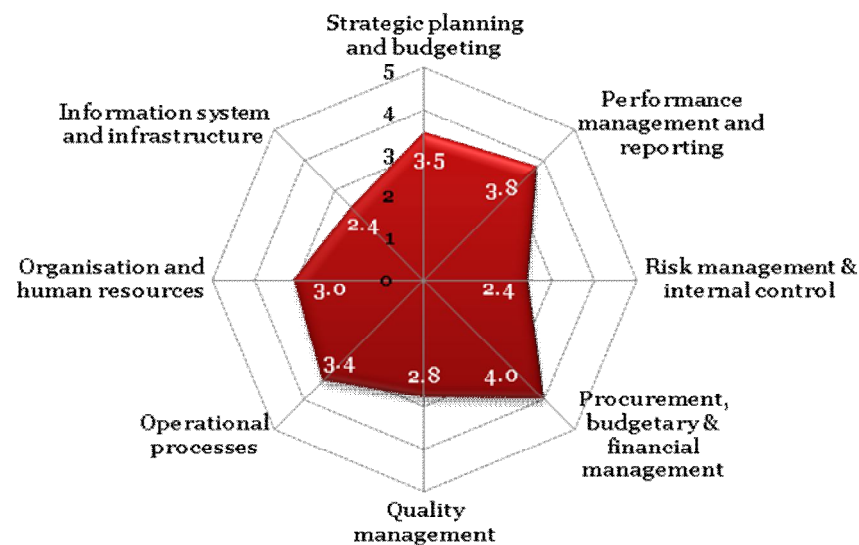
Les profils du BEREC Office

Le BEREC Office est dans une phase d'apprentissage qui nécessite d'améliorer ses procédures internes.

Profil du BEREC Office - Evaluation « extérieure »
de la structure et des méthodes



Profil du BEREC Office – Evaluation « intérieure »
de la structure et des méthodes



Source: PwC

Evaluation du BEREC - Atelier SOLEP

PwC

3 Juin 2013

Slide 22

Conclusions et recommandations de l'étude

1 SWOT, 12 conclusions et 11 recommandations

4 recommandations de court-terme
Programme de travail 2013



4 recommandations de moyen-terme
Programme de travail 2014



3 recommandations de long-terme
Prochaine Mid-Term Strategy

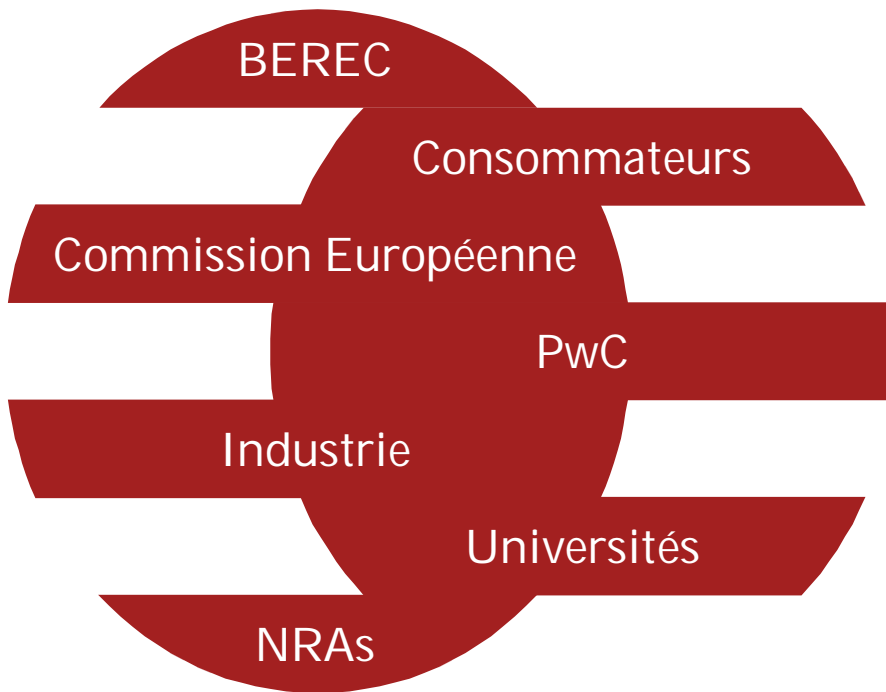
Coordination avec le Comité de Pilotage

4

Coordination générale avec le client

Enjeux de la structuration du Comité de Pilotage

Comité de Pilotage



Enjeux de structure

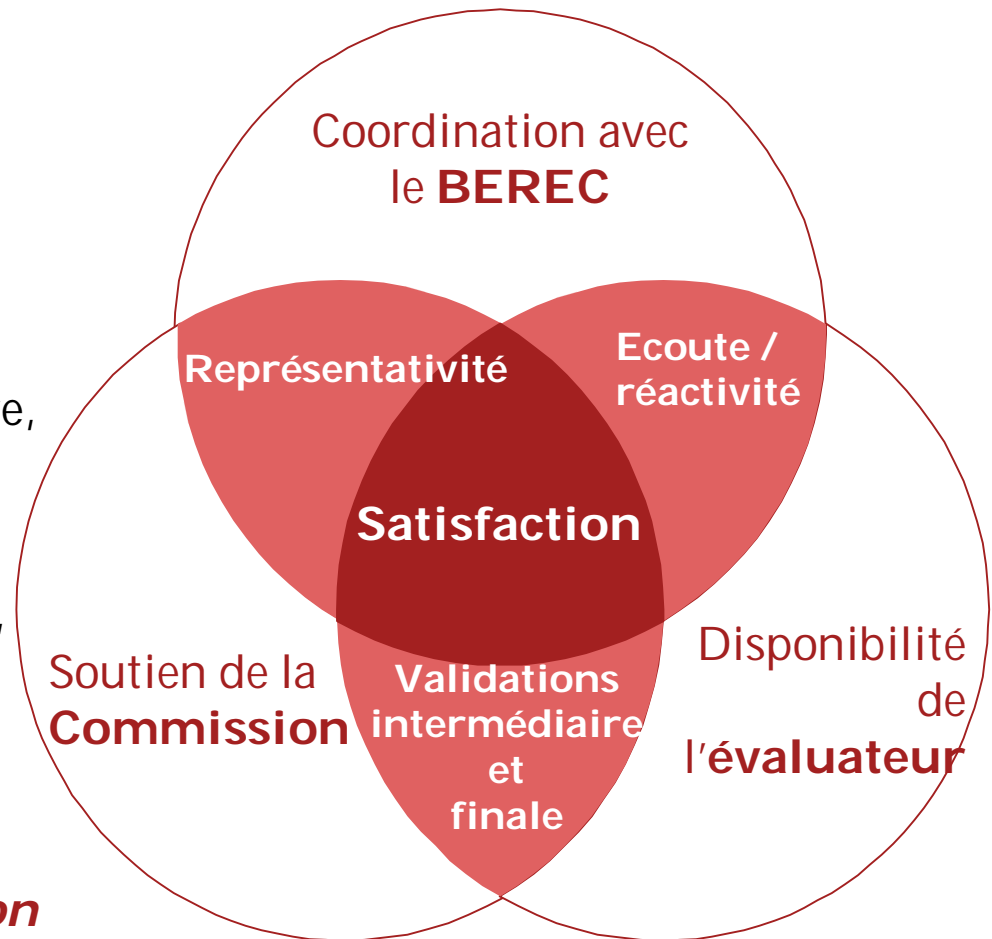
- Présence de l'entité évaluée
- Une entité au visage multiple (35 pays = 35 NRAs)
- Des représentants de l'industrie et des consommateurs européens
- Une distinction entre l'évaluation du BEREC (représenté) et celle du BEREC Office (non représenté)
- *Pourtant un seul donneur d'ordre: la Commission Européenne*

Coordination avec le client pendant la collecte

Enjeux du suivi de la collecte avec le Comité de Pilotage

Facteurs clés de succès

- **Planification**: dans le rôle des acteurs (lettre de mission de la Commission), dans la définition de ce qui est attendu des participants / interviewés
- **Equilibre**: dans la représentativité des pays, dans le temps donné pour répondre, dans la prise en compte des critiques
- **Transparence**: dans l'utilisation des données, avec la garantie de l'anonymat, avec la cohérence du discours
- **Réactivité**: dans le suivi des réponses, en cas de problème
- *Au final un facteur: la **Communication***



A retenir pour l'évaluation au Luxembourg

5

A retenir

Une expérience utile pour l'évaluation au Luxembourg

- Des structures organisationnelles de plus en plus complexes
- Une certaine jeunesse des structures existantes

1

De nombreuses agences et structures à la gouvernance complexe

- Différentes échelles (locale, nationale, Grande Région, européenne) qui imposent un équilibre entre les opinions à considérer

2

Un contexte qui appelle à prendre en compte diverses opinions

- Malgré un petit territoire, autant de sujets à évaluer que dans un « grand pays » : économique, social, environnemental, coopération internationale

3

Une diversité des sujets à aborder

Discussion

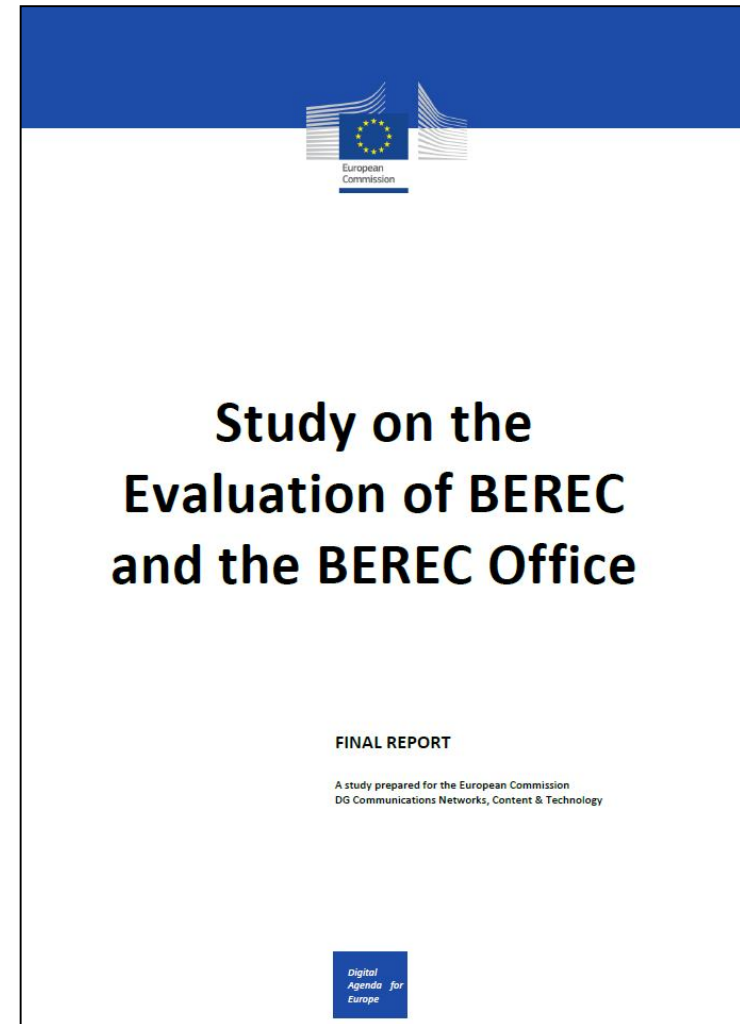
6

Discussion avec les participants de l'Atelier

- Questions
- Informations complémentaires
- Discussion sur des exemples similaires et différents

- Lien vers l'étude:

http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc_id=1403



Merci pour votre attention

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers, Société coopérative, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2013 PricewaterhouseCoopers, Société coopérative. All rights reserved. In this document, “PwC” refers to PricewaterhouseCoopers, Société coopérative Luxembourg, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.

Contacts

Fabio D'Aversa, PwC

fabio.daversa@lu.pwc.com

+352 49 48 48 5454

Directeur

Alain Kauffmann, PwC

alain.kauffmann@lu.pwc.com

+352 49 48 48 4283

Evaluateur

Evaluation du BEREC et du BEREC Office

SOLEP - Ateliers de l'évaluation

Etablissement des constats

Luxembourg, 3 Juin 2013

Annexes

SWOT, Conclusions et recommandations

Détails

SWOT du BEREC et du BEREC Office

Forces clés, quelques faiblesses et des menaces claires

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none">• Knowledge and technical expertise• Solutions proposed are adapted to each national market• Economies of scale and resource saving• Strong mobilisation of people and strong willingness to provide documents with high quality, sometimes in a very short timeframe	<ul style="list-style-type: none">• Accountability (priorities for the Single Market)• National thinking compared to harmonisation• Active participation concentrated on a few NRAs despite the willingness of all NRAs to participate to all EWGs• Decision-making process (bottom-up, depending on the EWG Chair management, no clear agenda-setting)• Internal organisation and communication• Role given to the BEREC Office (distrust)
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">• The BEREC Office (expertise, point of contact)• The Mid-Term Strategy (prioritisation and smooth continuity between Chairs)• The Article 7/7a procedure (discussion among NRAs that leads to decisions)	<ul style="list-style-type: none">• Number of EWGs and their internal governance (too numerous, lack of consistency)• Search for consensus (risk of minimum Common Positions)• Misuse or non-use of the BEREC Office (lack of trust)

Conclusions de l'étude

1/2

12 conclusions

- In comparison with the ERG and a theoretical more centralised EU-wide regulatory authority, BEREC is more relevant.
- EC is expecting more from BEREC as advisor
- BEREC's mission differs from NRAs' national mission. This difference should be clearer.
- Independence of BEREC has to be considered towards EUIs and NRAs. This one is complex to ensure as NRAs are the strength of BEREC.
- BEREC should be able to say what it is accountable for. To do so, it should define clear priorities.
- BEREC WP is heavy and the platform is willing to pay more attention to *ad hoc* requests . Greater flexibility is required.
- BEREC has no responsibility in the DAE but it is in its MT Strategy. Clarity is required, along with on-going review of the topics to address.

1 The structure of BEREC is overall relevant and efficient

2 The advisory role of BEREC is not sufficiently defined

3 The independence of BEREC could be improved

4 The accountability of BEREC is complicated to consider

5 The review of the BEREC Work Programme could be enhanced

6 The role of BEREC towards some topics should be clarified and its WP prioritised

Conclusions de l'étude

2/2

12 conclusions

- Most of BEREC outputs are considered of good quality but consistency and editorial style are to improve; with the Office's support.

- Article 7/7a procedures are successful: good cooperation within BEREC and with the EC and the Office. But the workload is an issue.

- Some tasks (as support in relation with third parties) have not been fully conducted yet.

- Relations with the industry should be improved: it is unclear to know whom to contact and who is in charge of BEREC communication.

- The BoR should focus on strategy. The CN should focus on coordination. Operations and deliverables in EWGs lack consistency.

- The Office provides few professional support (Art. 7/7a), despite its expertise. BEREC should decide how to better use the Office.

7 The quality of BEREC work varies according to the topic addressed

8 Resource and time management during the Article 7/7a procedure is challenging

9 Some of BEREC's tasks have not been conducted yet or are still to be clarified

10 Roles related to external communication should be clarified

11 The internal organisation of BEREC needs to be improved

12 The use of the BEREC Office needs to be clarified and improved

Study recommendations

Short-term recommendations - For 2013 WP

1/2

- Emphasise the role of the BoR as the decision-making body of BEREC.
- The CN should ensure that topics discussed at Head level are priority.

1

Better define the tasks within the BEREC organisation and improve internal communication

- Reduce the WP since many topics are considered secondary: the Mid-Term Strategy should become the starting point.
- More time should be given to *ad hoc* requests. EWGs should be discussed every year.

2

Better prioritise the tasks to be conducted and reduce the number of EWGs

Study recommendations

Short-term recommendations - For 2013 WP

2/2

- The EC should proactively inform BEREC of the *ad hoc* requests it intends/expects to submit.
- It would impact BEREC WP, the availability of experts and the quality of BEREC outputs.

3

The European Commission should provide clearer visibility regarding *ad hoc* requests

- Clearer communication towards the industry is needed: BEREC should indicate how consultations influence its reports.
- The Chair should have a clear mandate for communicating in the name of BEREC.
- BEREC internal procedures and the role of the BEREC Office could be presented in a pedagogic way to industry representatives.

4

Roles and responsibilities for external communication should be clarified

Study recommendations

Medium-term recommendations - For 2014 WP

1/2

- BEREC is currently working with a bottom-up approach: starting from EWGs.
- The heavy agenda of Plenary Meetings prevents the BoR from discussing strategic issues.
- BEREC requires a top-down approach: fewer issues should be addressed during Plenary Meetings (more discussion).

1

The decision-making process should be more top-down and provide more room to the BoR to take strategic decisions

- BEREC should be organised in task forces:
 - Each EWG define the tasks (WP & MTS)
 - A task force is defined with a clear scope
 - The EWG Chair names experts
- At the beginning of each year / *ad hoc* request / BEREC own initiative.
- Systematise existing drafting teams for consistency in outputs and management.

2

EWGs should be organised into task forces

Study recommendations

Medium-term recommendations - For 2014 WP

2/2

- By better prioritising its tasks, BEREC would be more accountable when recommending a regulatory approach or when defining its WP.
- BEREC could indicate in each WP the orientation chosen for the year with Key Performance Indicators: BEREC would assess its progress, illustrate the impact of its outputs and legitimate its choices.

3

Better ensure the accountability of BEREC towards its own objectives

- It is the responsibility of BEREC to best utilise the BEREC Office for both administrative and professional purposes.
- It requires a change in BEREC's consideration for the Office.
- BEREC should also provide yearly feedback to the Office on its performance: opportunity for discussing next year goals.

4

NRAs should agree all together on the balance between administrative and professional support that the Office has to provide to BEREC

Study recommendations

Long-term recommendations - Next Mid-Term Strategy

- The EC expects BEREC to provide a clear EU vision on the future of the market.
- In the remit defined by BEREC Regulation, the platform should choose topics to tackle and recommend solutions to the EUIs.
- Based on its KPIs results, BEREC should define its mid- and long-term objectives.
- Use the preparation phase of the new programming period 2014-2020 to reconsider its mission statement and communicate on it internally and externally.
- The next evaluation of BEREC and its Office should be planned after 5 years of effective existence of the organisation: 2016.

1

Consider emerging issues and recommendations to face them

2

Leverage off progress data to define the future of BEREC

3

Another evaluation of BEREC and the BEREC Office should be planned in 2016