

Dispositif de mesure de la qualité de service de la  
lettre prioritaire et de la lettre verte

Recommandation pour la mise en œuvre de la procédure  
d'audit prévue par la norme EN 13850

La législation postale de l'Union européenne a créé un cadre définissant le droit des utilisateurs à un service universel postal de qualité. La directive postale prévoit ainsi que des objectifs de qualité de service soient fixés par chaque Etat membre pour le service universel et que le respect de ces objectifs soit contrôlé sous la vigilance des autorités réglementaires de chaque Etat.

Pour évaluer de façon satisfaisante la qualité des services postaux, le comité européen de normalisation (CEN) a développé, sous mandat de la Commission européenne, une série de normes de mesure de cette qualité.

Il s'agit notamment de la norme EN 13850 spécifiant des règles communes pour la mesure des délais d'acheminement de bout en bout du courrier prioritaire égrené. Cette norme a fait l'objet d'une actualisation en 2013<sup>1</sup> (ci-après « la norme »). Elle prévoit un socle minimal d'exigences pour permettre de répondre aux besoins d'information de la Commission, des autorités de régulation, des clients et des opérateurs postaux eux-mêmes. Elle prévoit également les cas dans lesquels les autorités de régulation peuvent adapter ses prescriptions aux particularités nationales.

En France, le code des postes et des communications électroniques et les textes pris pour son application prévoient que les prestations du service universel postal doivent faire l'objet d'une mesure de qualité de service, conformément aux normes européennes correspondantes. Cette obligation porte en particulier sur la mesure des délais d'acheminement de la lettre prioritaire égrenée, produit en principe distribué en J+1, et de la lettre verte égrenée, distribuée en principe en J+2.

## **I. Le dispositif de mesure de la qualité de service prévu par la norme EN 13850**

Le dispositif de mesure prévu par la norme EN 13850 est destiné à garantir la mise en œuvre d'une méthode de mesure adaptée et objective pour l'obtention de résultats de qualité de service fiables.

Il implique l'intervention de différentes parties prenantes que sont :

- l'opérateur postal assurant l'acheminement du courrier dont la qualité de service doit être mesurée ;
- « l'organisme indépendant de mesure de la performance » (ci-après « l'organisme de mesure ») désigné par l'opérateur postal et chargé de mettre en œuvre la mesure de la qualité de service conjointement avec ce dernier ;
- l'auditeur indépendant, chargé de contrôler la conformité à la norme EN 13850 du système de mesure mis en œuvre par l'opérateur et l'organisme de mesure ;
- l'autorité de régulation chargée principalement d'approuver l'auditeur sélectionné par l'opérateur postal.

### **I.- 1 Méthode de mesure de la qualité de service issue de la norme EN 13850**

Le système de mesure de la qualité de service prévu par la norme EN 13850 repose sur l'envoi, par des panélistes indépendants de l'opérateur postal, de courriers test à destination d'autres panélistes.

---

<sup>1</sup> Norme NF EN 13850 du 16 février 2013 relative à la mesure du délai d'acheminement des services de bout en bout pour le courrier prioritaire égrené et de première classe

Les panélistes expéditeurs enregistrent la date et l'heure du dépôt de chaque courrier test et les panélistes destinataires notent leur date de réception. Cette méthode permet de connaître précisément le délai d'acheminement de chaque courrier test.

Les courriers test utilisés pour la mesure de la qualité de service doivent être représentatifs du courrier réel en termes géographiques ainsi qu'au regard de ses principales caractéristiques, dites « discriminantes ».

La mise en œuvre du système de mesure de la qualité de service s'articule autour de trois étapes :

- a) la stratification géographique et l'évaluation des caractéristiques discriminantes du courrier ainsi que la réalisation des études courrier réel qui détermineront la structure des flux du courrier ;
- b) sur la base de la structure des flux réels de courrier ainsi déterminée, la constitution de l'échantillon de courriers test ;
- c) la mise en œuvre opérationnelle de la mesure de qualité de service – échange des courriers test entre les panélistes.

La première étape (a)) relève de l'opérateur postal, les deux autres (b) et c)) de l'organisme indépendant de mesure de la performance.

#### a) Etape 1 : stratification géographique, caractéristiques discriminantes et études courrier réel

La réalisation des études courrier réel, destinées à établir la structure des flux réels du courrier, incombe à l'opérateur postal. Il convient au préalable de déterminer la stratification géographique et les caractéristiques discriminantes du courrier traité par l'opérateur.

- Les notions de stratification géographique et de caractéristiques discriminantes définies par la norme

Par « stratification géographique », la norme vise la représentation des flux réels de courrier selon une matrice des flux suffisamment fine pour rendre compte de la diversité des conditions techniques d'acheminement de l'opérateur. Selon la norme, cette représentation des flux conduit à segmenter le territoire en zones permettant de caractériser les particularités de l'organisation postale du pays considéré. La norme est relativement peu directive en ce qui concerne la manière de mettre en œuvre la stratification géographique du courrier car cette dernière dépend par nature de l'organisation postale de l'opérateur concerné.

La norme définit les « caractéristiques discriminantes » du courrier comme les caractéristiques ayant une influence sur le résultat de la qualité de service, par exemple le poids et le format de l'envoi ou encore le jour du dépôt.

- La liste des caractéristiques *a priori* discriminantes fixées par la norme

La norme fixe une liste minimale de caractéristiques du courrier pouvant potentiellement être discriminantes, relatives, d'une part, au dépôt et à la distribution du courrier et, d'autre part, au courrier lui-même.

Les caractéristiques de courrier relatives au dépôt et à la distribution prévues par la norme sont :

- *le type de zone géographique* – zone urbaine ou zone rurale (la distinction entre les zones urbaines et rurales pour le dépôt et la distribution du courrier est indépendante de la stratification géographique évoquée ci-dessus) ;
- *le type d'affranchissement* – timbres, machine à affranchir ou pré-affranchissement ;
- *le type de dépôt* – boîte aux lettres de rue, bureau de poste, collecte dans les locaux des expéditeurs ou dépôt dans des centres de tri ;
- *les heures de dépôt* – au moins 2 intervalles entre les levées dans le cas où plusieurs levées sont effectuées par jour ;
- *le type de distribution* – adresse de rue, boîte postale ou remise dans les locaux des destinataires.

Les caractéristiques de courrier prévues par la norme portant sur le courrier sont :

- *le format* – selon au moins deux modalités ;
- *le poids* – selon au moins deux modalités ;
- *la méthode d'adressage* – écrit à la main ou dactylographié ;
- *le jour de dépôt* – lundi, mardi, mercredi, jeudi, vendredi, samedi ou dimanche.

- Les analyses préalables qui doivent être menées par l'opérateur postal

L'opérateur doit ainsi déterminer, d'une part, la stratification géographique la plus à même de traduire son organisation et, d'autre part, les caractéristiques qui, parmi celles énoncées par la norme, ont effectivement un caractère discriminant au regard de la qualité de service.

Lorsqu'une caractéristique est considérée comme discriminante, il convient d'en évaluer le poids dans le cadre des études courrier réel pour la détermination de la structure des flux réels du courrier. Au contraire, lorsqu'une caractéristique est considérée comme non discriminante, cela doit être motivé et documenté par l'opérateur. L'opérateur postal n'est tenu d'intégrer dans le système de mesure que les caractéristiques s'avérant discriminantes.

La norme prévoit que l'évaluation du caractère discriminant de chacune des caractéristiques doit être réalisée au moins tous les trois ans et peut être effectuée de différentes manières :

- expérience pratique en interne de l'opérateur ;
- utilisation de sources d'informations telles que la gestion des réclamations ;
- test préalable avec du courrier réel ou des plis-tests injectés de façon *ad hoc* dans le système ;
- sur la base des résultats fournis par un système de mesure existant.

Les trois premières méthodes sont en règle générale utilisées pour la mise en place du premier exercice de mesure. Il est ensuite possible d'utiliser des informations de mesures existantes.

- Les études courrier réel : collecte des informations sur les trafics du courrier réel

Les études courrier réel ont vocation à déterminer les volumes de courrier associés aux segmentations définies précédemment concernant la stratification géographique et les caractéristiques qui sont apparues comme étant discriminantes.

Lors de la mise en place d'un nouveau système de mesure, la norme prévoit que les études courrier réel doivent être basées, pour la première période de mesure, en premier choix sur la base de flux de

courrier réel mesurés (il s'agit d'échantillons de flux réels prélevés lorsqu'ils traversent le réseau postal). Il est néanmoins donné la possibilité d'utiliser une estimation par l'intermédiaire de données logistiques ou de gestion. C'est dans tous les cas la base de modélisation la plus fiable qui doit être retenue.

Dès la seconde période de mesure, ce sont des données issues d'études courrier réel qui doivent être utilisées. Si le premier exercice s'est fondé sur des données logistiques ou de gestion, l'information collectée sur les flux réels lors du second exercice doit être utilisée pour effectuer un calcul de rapport permettant d'estimer quel aurait été le niveau de qualité de service du premier exercice.

Conformément à la norme EN 13850, la méthodologie, les résultats et l'exactitude de ces études doivent être documentés, que ce soit pour les caractéristiques discriminantes ou la stratification géographique.

Plusieurs types d'études peuvent être mises en place en fonction de la nature des informations devant être recueillies. La collecte d'information peut, selon les cas, intervenir au niveau des bureaux de poste et des centres de tri, des bureaux de distribution ou à chaque étape du processus.

La norme prévoit que les études courrier réel doivent être réalisées au minimum une fois tous les trois ans.

#### b) Etape 2 : plan de sondage et constitution de l'échantillon

Pour la mise en œuvre de cette phase du système de mesure, l'opérateur postal désigne un organisme indépendant chargé d'évaluer les délais d'acheminement du courrier conformément à la méthodologie prévue par la norme. Il doit s'agir d'un organisme externe indépendant de l'opérateur postal et n'ayant avec lui aucun lien de propriété ou de contrôle.

Les informations issues des études courrier réel réalisées par l'opérateur sont ensuite utilisées par l'organisme indépendant de mesure de la performance pour définir un plan de sondage qui soit représentatif des flux réels du courrier. En application de la norme, le plan de sondage est en principe proportionnel aux flux de courrier réel mais peut éventuellement être non-proportionnel, à condition de procéder à une pondération *a posteriori* pour rétablir la proportionnalité.

Sur la base du plan de sondage ainsi établi, l'organisme recrute des panélistes expéditeurs et destinataires, dont la répartition géographique doit permettre de couvrir l'ensemble du territoire.

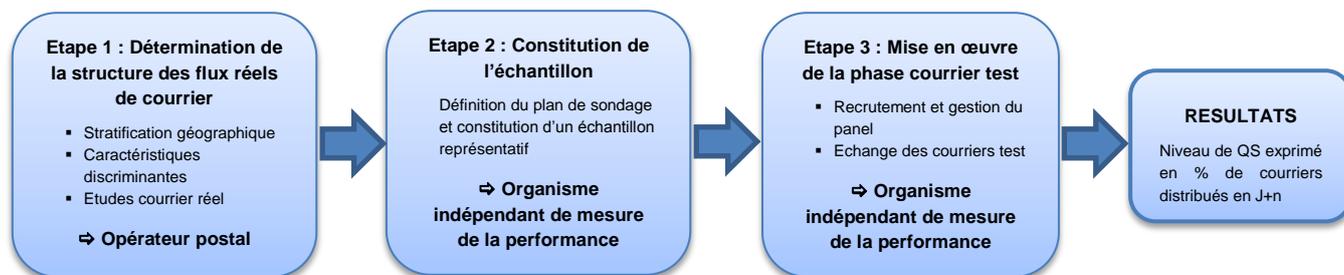
#### c) Etape 3 : mise en œuvre de la phase courriers test

Pour assurer l'intégrité de la mesure, l'organisme de mesure de la performance doit garantir que les panélistes sont indépendants de l'opérateur postal et inconnus de son personnel, de même que les points de dépôt et de distribution utilisés par les panélistes. Par ailleurs, les lettres test envoyées par les panélistes ne doivent pas être identifiables au sein du réseau postal.

Sur la base des données collectées auprès des panélistes, l'organisme de mesure de la performance doit fournir un résultat annuel du niveau de qualité de service, en termes de délais d'acheminement, exprimé en pourcentage de courriers distribués en J+n.

Concernant les résultats de la mesure de qualité de service, la norme prévoit qu'en cas de force majeure empêchant le prestataire de services postaux d'exercer son activité (intempéries notamment), les jours correspondants peuvent être neutralisés de la mesure. Ces neutralisations doivent être effectuées en accord avec l'autorité de régulation.

**Figure 1 – Le système de mesure de qualité de service**



## I.- 2 Contrôle du système de mesure par un auditeur indépendant

Afin d'attester du respect de la norme EN 13850, le système de mesure de la qualité de service mis en œuvre par l'opérateur postal et l'organisme indépendant de mesure de la performance doit être soumis au contrôle d'un auditeur indépendant, à la fois vis-à-vis de l'opérateur postal et de l'organisme de mesure. Cet auditeur est chargé de vérifier que le système de mesure est bien conforme, en tout point, à la méthodologie prescrite par la norme.

A cet effet, la norme prévoit qu'un audit de contrôle soit effectué tous les trois ans au moins : l'audit initial doit être détaillé et couvrir l'ensemble du système de mesure ; il doit être suivi d'audits indépendants, ceux-ci peuvent être plus restreints et couvrir essentiellement les aspects de la méthodologie ayant évolué ou impliquant une mise à jour.

La norme prévoit que, l'opérateur postal étant responsable de la mise en œuvre de la mesure de la qualité de service, c'est à lui que revient le choix de l'auditeur chargé de contrôler la conformité du système de mesure. Toutefois, la norme prévoit que « l'audit devra être mis en œuvre par un organisme indépendant approuvé par l'autorité de régulation » (annexe C.2).

## II. L'application de ce dispositif de mesure de la qualité de service en France

### II.- 1 Mesure de la qualité de service de la lettre prioritaire et de la lettre verte de La Poste

Conformément à la réglementation applicable<sup>2</sup>, La Poste, opérateur en charge du service universel, met en œuvre la mesure de la qualité de service de la lettre prioritaire conformément à la norme EN 13850.

<sup>2</sup> Arrêté du 30 janvier 2012 relatif aux objectifs de qualité de service fixés à La Poste pour 2011 et 2012 au titre de l'offre de service universel que La Poste est tenue d'assurer en application de l'article L. 2 du code des postes et des communications électroniques

Concernant la mesure de la qualité de service de la lettre verte, la réglementation n'impose pas le respect d'une norme européenne. Il est seulement prévu qu'elle doit être effectuée sur la base d'un échantillon représentatif des flux et en prenant en compte les éléments d'acheminement, de dépôt et de distribution. Toutefois, La Poste prévoit d'appliquer également à la lettre verte la méthode de mesure prévue par la norme EN 13850 pour le courrier égrené prioritaire. Ceci garantit la mise en œuvre d'une méthodologie adaptée pour une bonne fiabilité de la mesure.

Comme indiqué précédemment, la norme EN 13850 prévoit que certaines périodes peuvent être neutralisées de la mesure de la qualité de service lorsque survient un événement de force majeure empêchant l'opérateur d'assurer la fourniture du service postal. Toutefois, La Poste a fait le choix, à la suite des travaux préliminaires menés avec l'ARCEP, de renoncer à cette possibilité – pour la lettre prioritaire comme pour la lettre verte –, ce qui permet d'accroître la confiance et la crédibilité attachées aux résultats des mesures de qualité de service réalisées.

## **II.- 2 Mise en œuvre du système de mesure en France**

En application de la norme EN 13850, La Poste réalise les études courrier réel qui permettent, par la suite, la définition d'un plan de sondage et la constitution d'un échantillon représentatif par l'organisme indépendant de mesure de la performance, pour la réalisation de l'étude courriers test.

La Poste a confié la mise en œuvre de la mesure de la qualité de service de la lettre prioritaire et de la lettre verte à un organisme indépendant, l'institut de sondage IFOP, sélectionné sur la base d'un appel d'offres pour une période de quatre ans (2012-2016).

Pour la mise en œuvre de la phase courriers test, le panel géré par l'IFOP est composé de plus de 6 000 panélistes expéditeurs et destinataires, comprenant à la fois des particuliers et des entreprises. Ces panélistes s'échangent chaque année aux alentours de 1,8 million de courriers test, dont 56 % en lettre prioritaire (soit plus d'un million de lettres) et 44 % en lettre verte (soit près de 800 000 lettres), ce qui va bien au-delà des exigences de la norme et assure une meilleure fiabilité de la mesure.

## **II.- 3 Contrôle du système de mesure mis en place par La Poste et l'IFOP**

L'auditeur chargé de contrôler la bonne mise en œuvre du dispositif de mesure prévu par la norme doit être sélectionné par La Poste. Celle-ci procède à cette sélection sur la base d'une procédure de mise en concurrence.

En application de la norme EN 13850, l'ARCEP doit, en tant qu'autorité de régulation du secteur postal, donner son approbation quant au choix de l'auditeur effectué par La Poste. Conformément à la recommandation publiée sur son site internet en octobre 2012, l'Autorité s'assure que l'auditeur choisi par La Poste présente des garanties d'indépendance suffisantes et un niveau d'expertise adapté pour la réalisation de cet audit. Elle adopte, le cas échéant, une décision d'approbation de l'auditeur.

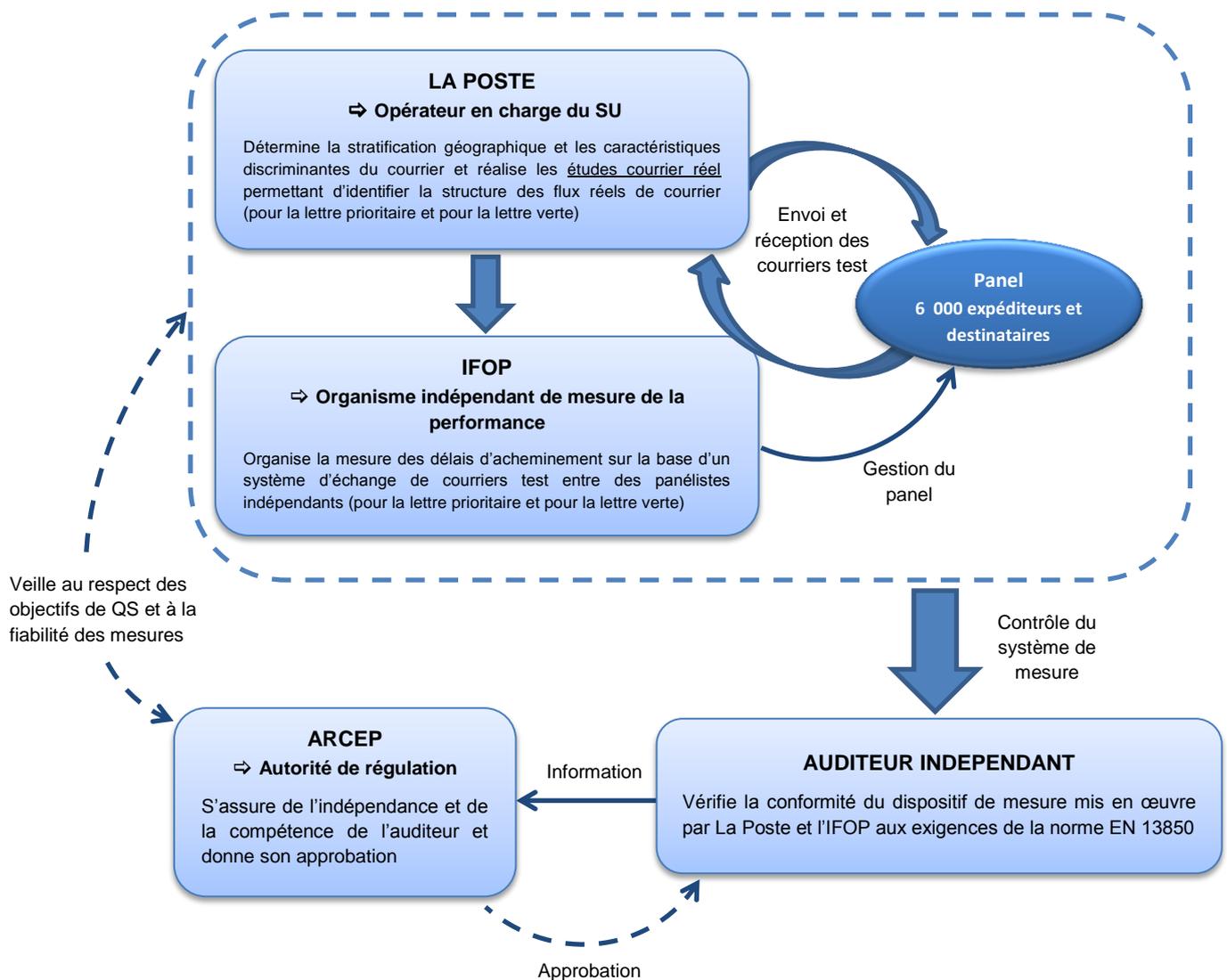
En amont de la décision d'approbation de l'auditeur, les services de l'Autorité veillent à ce que le cahier des charges établi par La Poste, en vue de l'appel d'offres destiné à choisir l'auditeur, soit

exhaustif et précis, de sorte que toutes les exigences prévues par la norme soient effectivement prises en compte et vérifiées par l'auditeur, notamment celle selon laquelle l'auditeur devra vérifier que l'organisme de mesure de la performance est indépendant de La Poste et de l'IFOP.

La méthodologie de mesure utilisée pour la lettre verte étant identique à celle utilisée pour la lettre prioritaire (EN 13850), l'audit de la mesure de qualité de service de ces deux produits pourra être réalisé conjointement par l'auditeur.

L'audit du système de mesure de qualité de service de la lettre prioritaire et de la lettre verte pourra révéler des points de non-conformité vis-à-vis de la norme EN 13850. Sur la base des constats issus du rapport d'audit, l'Autorité en tirera les conséquences et mènera, en collaboration avec La Poste, les travaux nécessaires pour garantir une mesure fiable de la qualité de service.

**Figure 2 – Récapitulatif du dispositif de mesure de la qualité de service mis en place pour la lettre prioritaire et la lettre verte**



### III. Les points de vigilance de l'audit

L'organisme d'audit a pour principale responsabilité de certifier la conformité du système de mesure dans son ensemble à la norme EN 13850, à travers un contrôle exhaustif de toutes les étapes de sa mise en œuvre.

Il convient de souligner que le système de mesure de la qualité de service de La Poste a évolué et intègre, depuis 2012, la mesure de qualité de la lettre verte.

L'audit doit ainsi couvrir les points suivants.

a) Stratification géographique, caractéristiques discriminantes et études courrier réel : cette phase préalable à la mesure proprement dite de la qualité de service relève de l'opérateur postal et est destinée à définir la stratification géographique du courrier ainsi que ses caractéristiques discriminantes en distinguant la lettre prioritaire et la lettre verte, afin de déterminer, *in fine*, la structure des flux réels du courrier pour chacun de ces deux produits.

En particulier, l'auditeur devra contrôler les études mises en œuvre pour la détermination (et éventuellement la révision) des caractéristiques discriminantes de la lettre prioritaire, d'une part, et de la lettre verte, d'autre part. Comme précisé précédemment, le caractère discriminant de chaque caractéristique fixée par la norme doit être évalué. Seules les caractéristiques discriminantes doivent être prises en compte, en fonction de leur poids, pour la constitution de l'échantillon de courriers test. Il convient de s'assurer que cette analyse du caractère discriminant ou non des caractéristiques a été réalisée de façon appropriée et qu'elle fait l'objet d'une documentation suffisante.

Le système de mesure de la qualité de service de La Poste intégrant depuis peu la lettre verte, la détermination des caractéristiques discriminantes et la constitution d'un échantillon représentatif du courrier réel pour la mesure de qualité de ce produit méritent ainsi d'être examinées avec attention.

b) La constitution de l'échantillon : le plan de sondage élaboré par l'organisme indépendant de mesure de la performance doit permettre de réaliser une mesure représentative de la réalité. La norme prévoit qu'en principe, l'échantillon doit être proportionnel aux flux de courrier réel. Toutefois, elle précise que, dans certains cas, il peut être souhaitable de recourir à un échantillon non-proportionnel, à condition de procéder à une pondération *a posteriori* pour rétablir la proportionnalité.

c) La mise en œuvre de la phase courriers test : cela implique notamment le contrôle de la gestion du panel par l'organisme indépendant de mesure de la performance et la vérification de l'indépendance des panélistes. Par ailleurs, l'aspect extérieur du courrier test, de même que ses processus d'expédition et de réception, ne doivent pas présenter de différence par rapport au courrier réel de manière à ne pas pouvoir être identifiés par l'opérateur postal.

d) La fiabilité des résultats de la mesure : cela implique un contrôle de la méthode de pondération et des règles de calcul conduisant aux résultats de la mesure de qualité de service.

e) L'indépendance de l'organisme de mesure de la performance : conformément à la norme EN 13850, il est indispensable, pour garantir l'intégrité et l'objectivité de la mesure, que l'auditeur s'assure de l'indépendance de l'organisme de mesure de la performance vis-à-vis de l'opérateur

postal dont il évalue la qualité de service. Dans ce cadre, l'auditeur doit également veiller à l'indépendance du système de mesure mis en œuvre.

*f) L'absence de neutralisations dans le cadre de la mesure de qualité de service : la norme EN 13850 prévoit qu'en cas de force majeure empêchant le prestataire de services postaux d'exercer son activité, les jours correspondants peuvent être neutralisés de la mesure, en accord avec l'autorité de régulation. Dans ce cadre, l'auditeur est chargé de contrôler les éventuelles déductions des périodes correspondant à la survenance de cas de force majeure.*

En tout état de cause, l'audit des mesures de qualité de service de la lettre prioritaire et de la lettre verte devra être mis en œuvre conformément à la méthodologie prévue par la norme EN 13850 et en particulier à son annexe C.