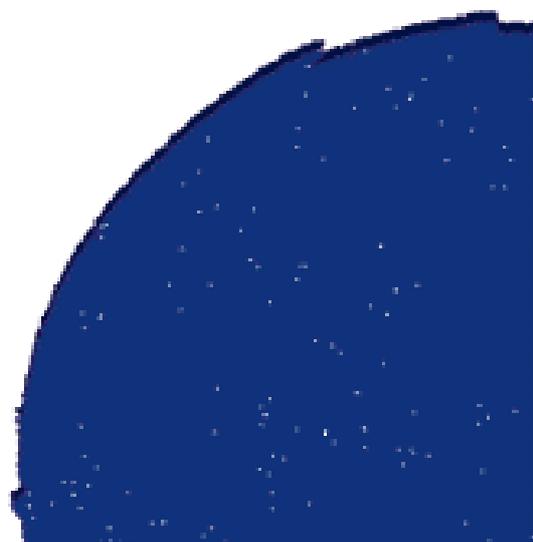


**Les règles de comptabilisation, en application de
l'article L. 5-2, 6° du code des postes et des
communications électroniques**

Du 29 novembre 2007 au 11 janvier 2008



"Avertissement sur la mise en consultation"

L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) met en **consultation publique jusqu'au 11 janvier 2007** le présent projet de décision portant sur les règles de comptabilisation, en application de l'article L. 5-2, 6° du code des postes et des communications électroniques.

Le présent document est téléchargeable sur le site de l'Autorité. Les commentaires doivent être transmis à l'ARCEP, de préférence par courrier électronique, à l'adresse regles-comptabilisation@arcep.fr. A défaut, ils pourront être transmis par courrier à l'adresse suivante :

Autorité de régulation des communications électroniques et des postes

Service de la régulation postale
7, square Max Hymans
75730 Paris cedex 15.

Il sera tenu le plus grand compte des commentaires transmis à l'Autorité. **L'Autorité, dans un souci de transparence, publiera l'intégralité des commentaires qui lui auront été transmis, à l'exclusion des parties couvertes par le secret des affaires.** A cette fin, les contributeurs sont invités à reporter dans une annexe spécialement identifiée les éléments qu'ils considèrent devoir être couverts par le secret des affaires. Toujours dans un souci de transparence, les contributeurs sont invités à limiter autant que possible les passages couverts par le secret des affaires.

L'Autorité, après avoir tenu le plus grand compte des commentaires reçus, sera en mesure d'adopter sa décision.

Consultation publique relative aux règles de comptabilisation, en application de l'article L. 5-2, 6° du code des postes et des communications électroniques

Introduction

L'Autorité engage une consultation publique sur le projet d'une décision relative aux spécifications des règles de comptabilisation, en application de l'article L. 5-2, 6° du code des postes et des communications électroniques.

Cette consultation fait suite aux travaux engagés en mai 2006 par l'Autorité sur les spécifications des formats des comptes réglementaires que La Poste est tenue de lui communiquer. Ces premiers travaux avaient donné lieu à une consultation, à l'issue de laquelle la décision n° 2007-443 avait été adoptée. Depuis 2006, l'Autorité dispose de l'information comptable réglementaire selon trois grandes catégories :

- *Les comptes réglementaires de synthèse* : Le premier de ces comptes décompose la répartition des chiffres d'affaires et des coûts de l'établissement public entre le secteur réservé, le secteur non réservé du « service universel » et les autres activités de l'établissement public ; le second explicite la répartition du chiffre d'affaires et des coûts de l'établissement public entre les activités « courrier », « colis » et « autres » ;
- *L'information économique* : Le premier de ces comptes répartit les charges par services et par nature. Le second indique la répartition des charges par processus de production en explicitant la formation des coûts et la contribution au résultat des familles de services postaux.
- *La décomposition des coûts des principaux services postaux* : Elle fournit une décomposition des coûts des principaux services postaux au regard des grandes étapes du processus de production postal.

Au titre de cette décision, il avait été décidé que pour l'exercice 2006, les règles de comptabilisation des produits et des coûts étaient celles établies par La Poste, correspondant à la description du système de comptabilité communiquée à l'Autorité le 28 décembre 2006.

L'Autorité a depuis lors poursuivi ses travaux sur les méthodes de comptabilisation des coûts employées par La Poste dans son système de comptabilité réglementaire.

Le réexamen de ces méthodes fait l'objet du présent projet de décision.

Afin de faciliter la compréhension du projet de décision, l'Autorité joint à la présente consultation une description de synthèse du système comptable de La Poste avec, en particulier, les inducteurs de coûts et leur application au niveau de chaque processus.

Présentation du projet de décision

En application du code des postes et des communications électroniques, l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes doit être en mesure d'analyser l'équilibre économique du service universel et d'apprécier le respect des principes tarifaires des prestations. Pour mettre en œuvre ces missions, il appartient à l'Autorité de spécifier les règles de comptabilisation des coûts. L'Autorité estime que le système de comptabilité réglementaire de La Poste doit reposer sur des règles de comptabilisation permettant de déterminer les coûts engagés pour chacune des prestations postales et reflétant au mieux leur consommation réelle de charges. L'Autorité tient également à ce que ces règles s'inscrivent dans un système comptable dont la cohérence interne soit vérifiée.

La Poste ayant déjà mis en place un système de comptabilisation des coûts, l'Autorité a examiné les principes et les hypothèses qui sous-tendent la construction des comptes réglementaires. Ces travaux se sont appuyés sur un descriptif transmis par La Poste, complété de présentations et d'explications sur des points de méthodes de certaines règles d'allocation. A l'issue de cet examen, l'Autorité a estimé qu'il n'y avait pas lieu de remettre en question la construction générale du système de comptabilisation, qui paraît à la fois fondé au regard de l'organisation de La Poste et pertinent au regard de l'économie du secteur.

Afin d'apprécier en profondeur la pertinence du système de comptabilisation réglementaire, le présent projet de décision a également analysé en détail les inducteurs de coûts et leur mise en œuvre au niveau de chacun des processus suivants : « collecte-concentration », « transport », « tri-transit », « travaux intérieurs » et « travaux extérieurs ». Pour l'ensemble de ces processus, l'analyse n'a pas remis en question le choix des inducteurs de coûts dont les explications apportées par La Poste ont mis en évidence leur influence sur les coûts des produits.

En revanche, pour la mise en œuvre des inducteurs par l'application de règles d'allocation, il a semblé à l'Autorité que certaines règles devaient être mieux étayées et qu'une règle devait être modifiée. Plus précisément, des études supplémentaires sur l'inducteur poids/format sont à réaliser au niveau de plusieurs processus. Il semble en effet nécessaire de justifier la construction des coefficients mettant en œuvre le poids/format dans les processus « transport » et « travaux intérieurs ». De même, il semble souhaitable que des études supplémentaires viennent examiner l'ensemble de la méthode d'application de l'inducteur poids/format dans les travaux extérieurs.

De plus, l'Autorité souhaite également modifier la règle d'allocation de la clé urgence dans les travaux extérieurs et demande à La Poste d'allouer les coûts fixes des travaux extérieurs sur les trois niveaux d'urgence ((J+1), (J+3) et (J+7)) proportionnellement à leur coût de fourniture isolée, net des coûts directement attribuables ; ce qui revient à imputer 60 % des coûts fixes au courrier (J+1), 30 % au courrier (J+3) et 10 % au courrier (J+7).

A ce stade, l'Autorité n'a pas jugé nécessaire de remettre en cause les autres règles d'allocation. Ainsi, à l'exception de l'application de l'inducteur urgence dans les travaux extérieurs, les règles de comptabilisation des produits et des coûts sont celles établies par La Poste, correspondant à la description du système de comptabilité communiquée à l'Autorité le 28 décembre 2006. Il convient de rappeler que La Poste produit des comptes analytiques depuis l'exercice comptable 2000 selon une méthode et un format qui ont été approuvés par

les ministres chargés des Finances, de l'Economie et des Postes en 2001, conformément aux textes législatifs alors en vigueur (Décret n° 2001-122 du 8 février 2001 modifiant le cahier des charges de La Poste). Un audit de la conformité des comptes analytiques aux exigences de la directive postale¹ a été réalisé, au terme duquel l'auditeur a conclu que les comptes réglementaires 2000 répondaient aux exigences de la Directive en matière de séparation des comptes par secteur, que la méthode d'affectation des coûts par domaine puis par secteur était conforme à l'article 14-4, et enfin, qu'il n'y avait pas de subventions croisées du secteur réservé vers le secteur concurrentiel pris dans leur ensemble. Par ailleurs, les charges de structures « non attribuables » ont été diminuées en 2004 par la définition de nouvelles règles permettant une meilleure allocation.

Les suites et les autres travaux qui seront engagés par l'Autorité

L'Autorité adoptera en XXXX sa décision, prenant en compte les résultats de la présente consultation publique.

Au titre de cette décision et à compter de l'année 2007, La Poste sera tenue de produire les comptes réglementaires conformément à la présente décision. Pour la production des comptes relatifs aux années ultérieures, l'Autorité pourra être amenée à compléter ou amender cette décision. De plus, La Poste sera tenue de communiquer à l'Autorité la description de son système de comptabilisation mis en conformité avec la présente décision.

¹ Audit réalisé par Andersen Consulting

Annexe de la consultation : Description du système comptable réglementaire de La Poste

Le système de comptabilité réglementaire a pour fonction d'affecter les coûts des activités postales aux produits et services et aux secteurs réglementaires (secteur réservé / service universel concurrentiel / hors service universel).

La Poste applique une méthode comptable centrée sur la consommation des ressources par activités. La Poste s'appuie toutefois sur des analyses économiques approfondies issues de la littérature économique et économétrique du secteur, ainsi que sur des études internes.

I. – Le périmètre de référence

Les charges et les produits appréhendés sont ceux de l'établissement public La Poste.

II. - Construction des comptes par métiers

II. – 1. Les 5 domaines de pilotage : définition, règles de confection

Les charges sont enregistrées selon des domaines de pilotage, c'est-à-dire des métiers ou des activités de La Poste qui pilotent des entités comptables (lieux où sont enregistrés les événements comptables : centres de distribution ...). Chaque charge et chaque produit est ainsi affecté au domaine qui porte la responsabilité managériale et hiérarchique de l'unité de production qui a généré l'événement comptable. Ce dernier est enregistré dans la comptabilité analytique selon 5 dimensions : l'entité comptable, le compte analytique (nature de la charge), le type d'entité utilisatrice de la charge, le code d'affectation analytique (type d'activité concernée). La Poste retient les 5 domaines de pilotage suivants :

– Les métiers de La Poste :

- Le Courrier
- Le Colis (constitué des activités de Coliposte sur les segments des marchés entreprises/particuliers, particuliers/particuliers et activités liées aux colis internationaux)
- La Poste Grand Public (ensemble des guichets postaux).

– Les deux centres de responsabilités transversales :

- Les Services Supports qui sont composés des unités qui interviennent en tant que prestataires internes pour les autres services dont les coûts de refacturation sont identifiables et quantifiables.
- La Tête de Groupe regroupe l'ensemble des charges des structures communes qui sont considérées comme indivises par rapport aux domaines d'activité. Elle comprend les directions fonctionnelles du siège, non métriées (finance, stratégie, ressources humaines).

II. – 2. Répartition des charges des centres de responsabilités transversales

Pour passer du niveau des domaines de pilotage à celui des métiers, il est nécessaire de répartir les charges des centres de responsabilités aux métiers et au domaine d'activité commun. Pour ce faire,

- La Poste attribue à chaque métier et au domaine d'activité commun un ensemble de charges provenant des services supports. Les charges des services supports sont classées selon les activités suivantes :
 - Gestion du personnel
 - Comptabilité
 - Informatique et maintenance

Les charges générées par les services supports sont réparties sur les deux métiers et sur le réseau en fonction de clefs de répartition propres à chaque activité. Cette attribution de charges se fait sur la base de la consommation effective (réelle) des autres domaines de pilotage.

- Les charges liées à la Tête de Groupe (y compris la part provenant des services support) sont jugées non attribuables.

III. - Répartition des charges des métiers aux processus et aux produits

Six processus sont traditionnellement distingués dans les activités postales : la collecte-concentration, le transport, le tri/transit, les travaux intérieurs de distribution, les travaux extérieurs de distribution, le réseau grand public. Ces processus représentent un ensemble ou une combinaison d'activités, de chantiers de traitements ou de sous-processus, regroupant des tâches faisant appel à de la main-d'œuvre, à de la technologie, des matières, des frais généraux concourant à la réalisation d'un objectif.

La première étape de la construction des comptes réglementaires constitue l'affectation des charges attribuées par métier à ces différents processus. Il convient de noter qu'un pourcentage de charges n'est pas affecté aux processus liés aux activités postales car il représente des charges directement affectables à un produit ou à une gamme de produits. Au niveau de cette deuxième étape de la construction des comptes réglementaires, ces charges directes sont regroupées sous la catégorie : autres coûts. Ce sont par exemple les droits de douanes relatifs aux colis, les frais terminaux payés pour l'acheminement du courrier export.

Enfin, l'étape suivante consiste en une construction des coûts par produits techniques. Un produit technique est un croisement des principales familles de produits commerciaux (par exemple, la lettre ordinaire Timbre Poste, l'Ecopli en nombre), d'inducteurs de coûts communs aux 6 processus (par exemple, le poids/format, le type de flux égrené ou industriel) et enfin d'un critère relatif à l'obligation de séparation comptable Service universel-secteur réservé / service universel-service concurrentiel / hors service universel. Le croisement de tous ces critères conduit à environ un millier de « produits élémentaires ».

La méthode générale d'attribution des charges consiste en un découpage des charges par chantiers de traitement au sein de chacun des processus. Il est attribué à chaque produit

technique du processus correspondant, la part de sa consommation de ressources des chantiers de traitements, grâce à l'utilisation d'inducteurs de coûts. Similaire à la notion d'unité d'œuvre, l'inducteur de coûts est une variable induisant une consommation de ressources et permettant la répartition des charges en fonction de critères tel que le volume d'heures utilisé, le volume de chiffres d'affaires, le nombre de salarié, ... pour les imputer par la suite dans un calcul de coût de revient d'un bien ou d'un service.

Une fois les coûts attribués sur les produits techniques, ils sont consolidés sur les produits de maille fine, puis regroupés sur les différents secteurs (SR, SUSC, Hors SU), conformément aux obligations réglementaires de La Poste.

Les paragraphes suivants décrivent les méthodes d'affectation des charges sur chacun des processus, puis sur les produits techniques les concernant.

III. – 1. Collecte-concentration

Définition

La collecte-concentration désigne l'ensemble des traitements nécessaires à l'entrée du courrier et des colis sur le réseau postal. Ces traitements se décomposent en activité de collecte, de redressement-timbrage, de tri de concentration, de manutention départ, de traitement en cabine (pour les objets recommandés, suivis, ou à valeur déclarée), de vérification du courrier provenant des machines à affranchir (en bureau de poste, en centre de tri ou chez le client). Ils ont lieu dans les bureaux de poste, dans les centres de tri ou directement chez le client.

Méthode d'attribution des charges

La comptabilité regroupe les charges du processus sous 7 activités correspondant aux principaux types de traitement. Les charges sont réparties sur les produits techniques selon leur utilisation des chantiers.

Aucun objet ne consomme la totalité des 7 sous-processus listés ci-dessous. Par exemple, les objets non industriels affranchis sous Machine à Affranchir (MA) entrent dans le réseau via les « guichets entreprises » où ils sont accueillis et contrôlés. Ils utilisent ensuite une fraction du sous-processus « collecte, redressement-timbrage et tri de concentration » ; en effet, le courrier affranchi sous MA n'est pas concerné par la collecte des boîtes jaunes ni par le redressement-timbrage. Il ne consomme que du tri de concentration qui est, de plus, simplifié du fait du pré-tri effectué par le client. En revanche, il consomme la totalité du sous-processus « manutention départ ».

Codes d'affectation analytiques économiques	Collecte redressement-timbrage et tri de concentration	Accueil et vérification du courrier sous contrat chez le client (S3C type 0)	Accueil et vérification du courrier sous contrat en centre de tri (S3C type 1)	Guichets entreprises	Cabine courrier départ	Manutention départ	Vérification du courrier international sous contrat dans un établissement spécialisé
Ventilation des charges directes sur :	Tous les objets à l'exception des objets industriels, des lettres recommandées R2, R3 et valeurs déclarées Colis suivis, recommandés et guichet	Courrier industriel, Colis industriel	Courrier industriel, Colis industriel	Courrier « machine à affranchir » non industriel LR1 VD Elections Colis MA non industriel	Lettres recommandées R2, R3 et valeurs déclarées	Ensemble des produits à l'exception des objets industriels	
Affectation aux produits techniques :	Selon leur taux de consommation, donné par un modèle d'index	Au prorata de leurs trafics reconstitués	Au prorata de leurs trafics reconstitués	Au prorata de leurs trafics reconstitués	Index et au prorata de leurs trafics reconstitués	Au prorata de leurs trafics reconstitués	

Les charges liées aux sous-processus de la collecte-concentration sont capturées par l'intermédiaire de codes d'affectation analytiques économiques.

Au niveau de la constitution des CAAE (codes d'affectation analytiques économiques) :

- La comptabilité analytique de La Poste ne permet pas de différencier les activités de « manutention » et les activités de « cabine » du processus collecte/concentration de celles du processus des travaux intérieurs décrit en page 9.
- Les charges des autres sous-processus sont directement captées par le système de comptabilité analytique.

Au niveau de la répartition des charges de chaque CAAE sur les produits techniques :

- Une statistique permet de recenser les contenants envoyés (« manutention départ » du processus collecte/concentration) et les contenants reçus (« manutention arrivée » du processus travaux intérieurs) dans chaque établissement courrier. Les activités de cabine sont également communes aux deux processus « collecte/concentration » et « travaux intérieurs ». La segmentation entre les deux processus est réalisée à partir d'index et des trafics traités. Un index est une clé, une variable issue d'études économiques internes à La Poste et qui permet la répartition des charges.
- L'affectation des charges directes du sous-processus « collecte redressement-timbrage et tri de concentration » à tous les produits techniques (hors objets industriels, LR2-3 et valeurs

déclarées qui passent en cabine) est faite par l'intermédiaire d'un modèle d'index qui renseigne sur le taux de consommation de ce chantier pour chaque produit technique.

- Les charges directes des CAEE des autres sous-processus sont affectées directement aux produits techniques au prorata de leurs trafics reconstitués à partir du SYstème de Collecte de l'Information (SYCI).

Les produits techniques sont définis sur la base de trois inducteurs de coûts à l'origine d'une consommation différente de ces charges réparties selon la nature des flux (très industrielle, industrielle ou égrenée), puis selon le niveau de recommandation et enfin selon le type de flux géographique (flux domestique ou international).

En résumé, au stade de la collecte-concentration, 3 inducteurs de coûts permettent l'imputation des charges aux différents produits :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ la nature des flux (très industrielle, industrielle ou égrenée)➤ le niveau de recommandation➤ le type de flux géographique (flux domestique ou international) |
|---|

III. – 2. Transport

Définition

Le processus du transport regroupe l'ensemble des flux reliant des établissements de production. Il se situe donc, d'une part, en aval de la collecte-concentration et, d'autre part, en amont de la distribution. La réalisation de cette activité est très majoritairement sous-traitée à des entreprises tierces, y compris pour les liaisons reliant les centres de tri aux bureaux.

Méthode d'attribution des charges

L'affectation des charges de transport repose sur une première distinction entre :

- d'une part, les liaisons qui concernent exclusivement une seule, voire deux catégories de produits,
- d'autre part, les liaisons susceptibles de servir à l'acheminement de plusieurs gammes commerciales.

Le système comptable permet d'attribuer directement les charges de transport sur les liaisons suivantes :

- transport international ;
- transport aérien domestique ;
- transport ferroviaire ;
- transports routiers régional et national entre deux centres de tri ;
- transport routier entre les bureaux de poste et le centre de tri de même zone (ou « sous-réseau »). Le sous-réseau désigne les liaisons routières qui relient les bureaux départementaux à l'ensemble des centres de tri du département. Il existe deux sous-réseaux, celui de concentration (bureaux vers centres de tri) et celui de dispersion (centres de tri vers bureaux) ;
- transport sur le réseau dédié à la vente par correspondance (VPC).

Contrairement à la méthode employée pour répartir les charges au niveau des autres processus, il y a tout d'abord, pour le transport, une ventilation des charges entre le métier courrier et le métier colis.

▪ *Ventilation des charges de chaque liaison entre le métier courrier et le métier colis :*

- Pour les deux sous-processus transports « aérien domestique » et « ferroviaire », la répartition des charges s'effectue à partir du dénombrement systématique des contenants de chacun des métiers. Les charges liées à ces deux sous-processus sont directement isolées dans le système comptable par l'utilisation de comptes spécifiques.
- Pour les liaisons routières entre centres de tri et pour le « sous-réseau », les charges sont également captées par la comptabilité générale via la superficie au sol réservée soit au colis soit au courrier, la superficie non utilisée, le coût de la liaison, et le métier pilote de la liaison. Le métier pilote est celui qui liquide la facture. Selon une logique d'utilisateur principal (les centres de tri subissent des contraintes horaires pour le respect de l'urgence J+1), les superficies non réservées dans les camions du « sous-réseau » (charges fixes communes aux deux métiers) sont imputées au métier pilote de la liaison, c'est-à-dire au métier courrier.
- Le réseau VPC est un cas particulier ; il sert à l'acheminement des colis VPC et d'une partie de la publicité adressée. La répartition des charges entre les colis et la publicité adressée se fait en fonction du nombre de sacs traités, en identifiant au préalable le contenu des sacs. Cette répartition permet d'affecter en une seule étape sur les métiers et les produits les charges de transport de ce réseau.

▪ *Ventilation des charges aux produits techniques :*

L'affectation sur les produits techniques de chacun des métiers constitue une deuxième étape. Les charges de transport sont allouées aux produits en fonction de leur utilisation des différents moyens de transport. Un objet empruntant successivement, les transports routiers, l'avion et les transports routiers, se verra allouer à deux reprises des charges de transport routier et une fois des charges de transport aérien.

Afin d'affecter ces charges, plusieurs inducteurs de coûts ont été retenus par La Poste :

- Le type de liaison : cette variable indique si la liaison est intra-zone ou extra-zone du centre de tri et permet ainsi d'attribuer des charges en fonction de l'étendue du flux d'acheminement ;
- Le poids/format : son impact sur le coût du transport est approximé à travers l'utilisation d'un index, « la contenance moyenne d'un conteneur », pour la catégorie d'objets concernés. Trois catégories sont prises en compte : Petit format (objets dont le poids est inférieur à 50g), grand format (objets dont le poids est compris entre 50g et 250g) et encombrant (objets dont le poids est supérieur à 250g). Plus un objet est lourd et plus son index est fort ; il vaut 1 pour un Petit Format, 2 pour un Grand Format et 10 pour un Encombrant ;
- L'urgence : cet inducteur permet de déterminer le passage du courrier sur les liaisons aériennes ou ferroviaires qui sont plus coûteuses que les liaisons routières. Il est utilisé également pour l'attribution des charges liées à l'existence de capacités non utilisées (vide).
- Le lieu de concentration : selon le lieu de la collecte du courrier (en bureau de poste, en centre de tri ou chez le client), le nombre de passages dans le sous-réseau est différent. En effet, seuls les objets collectés en bureau de poste utilisent le sous-réseau de la concentration, les autres objets ne l'utilisant qu'à la dispersion. Les flux industriels n'empruntent pas le sous-réseau de concentration, car ces flux sont déposés directement au centre de tri ; en revanche, l'ensemble des produits distribués par les bureaux en provenance du centre de tri départemental utilise le sous-réseau dans le cadre du flux de dispersion.

En résumé, les inducteurs suivants sont employés pour ce processus :

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ le type de liaison (extra ou intra départemental)➤ Le poids/format➤ L'urgence➤ Le lieu de concentration |
|--|

III. – 3. Tri/transit

Définition

Ce processus regroupe les opérations de tri et de transit-ventilation qui sont réalisées principalement par les centres de tri du courrier et les plateformes colis (PFC). Le transit se distingue du tri par le fait que les objets traités ne sont pas sortis de leurs contenants ; c'est par exemple le cas des objets pré-triés (très industriels).

Le périmètre du processus tri-transit ne se confond pas exactement avec le périmètre d'activité total des entités de type centres de tri, PFC, dans la mesure où ces dernières réalisent aussi certaines opérations de collecte-concentration et de distribution. Ces opérations et les charges correspondantes sont traitées dans le cadre des processus « collecte-concentration » et « distribution ».

Méthode d'attribution des charges

Le système comptable permet de mesurer les charges du processus par grands types d'opérations réalisées dans chaque centre de tri. Les activités de production sont décrites finement dans chaque centre grâce un système appelé le « référentiel industriel d'activité » (RIA). Ce système d'information permet de calculer la consommation de main-d'œuvre directe pour chaque activité. Pour homogénéiser l'ensemble des données au niveau national, les RIA de chaque centre sont agrégés pour former un modèle national donnant une représentation moyenne de l'ensemble des RIA.

- *Ventilation des charges directes de production sur les produits techniques :*

Première étape : construction d'une cartographie des opérations suivant le tri et suivant le transit

Les coûts du processus Tri-transit se répartissent sur trois chantiers : chantiers annexes amont, chantiers directeurs et chantiers annexes aval. Chaque produit technique consomme un ou plusieurs chantiers au sein des chantiers type amont/directeur/aval auxquels sont associés de nombreux index dépendant du temps de traitement de l'objet et de la contenance des contenants traités. Ces index sont calculés par une modélisation fine des activités de production des centres de tri. Il est donc établi un parcours type par produit technique.

Cas des objets triés à l'unité ou en liasse

Chantiers annexes amont			Chantiers directeurs		Chantiers annexes aval		
Transbordement	Ventilation	Déconditionnement	Tri manuel	Tri mécanisé	Reconditionnement	Ventilation	Transbordement

Cas des objets faisant l'objet de transit-ventilation

Chantiers annexes amont	Chantiers directeurs	Chantiers annexes aval
Transbordement	Ventilation	Transbordement

Deuxième étape : calcul des coûts de main-d'œuvre par chantiers pour chaque produit technique et allocation des charges de production en fonction des inducteurs sur les produits techniques

Le processus de tri-transit concentre peu de coûts fixes communs. De ce fait, la méthode retenue par La Poste pour la ventilation des charges de ce processus consiste en une imputation des charges de tri à travers l'utilisation de 5 inducteurs de coûts, que la modélisation des activités de production des centres de tri est apte à prendre en compte :

- Le type de flux (intra ou extra départemental) : il détermine le nombre de tris puisqu'il y a un tri pour les flux intra départementaux et deux tris pour les flux extra départementaux ;
- Le niveau de préparation au dépôt (égrené, lots homogènes, industriel) a également un impact sur le coût de ce processus ; plus un pré tri aura été effectué en amont et moins les travaux de tri seront importants au stade du processus tri/transit. Le courrier égrené est donc plus consommateur des ressources du processus tri/transit que le courrier industriel ;
- L'urgence : le courrier urgent est traité de nuit contrairement au courrier non urgent. Les charges consommées par le courrier urgent sont donc plus importantes du fait que les coûts salariaux soient plus élevés la nuit.
- Le poids/format ;
- Un inducteur « autre » qui permet de déterminer les produits qui sont consommateurs des charges de tri mécanique ou manuel, ceux qui ont nécessité le passage en cabine et enfin ceux qui ont pu être trié directement par tournées de facteur et pour qui les travaux intérieurs seront donc réduits.

Ainsi, 5 clefs de répartition sont mises en œuvre :

- le type de flux (intra ou extra départemental)
- le niveau de préparation au dépôt (égrené, lots homogènes, industriel)
- l'urgence
- Le poids/format
- un critère « autre » lié au caractère mécanisable, au passage en cabine, à l'utilisation du TG3.

- *Les charges indirectes de production et de support à la production* (maintenance,...) sont réparties au prorata des charges directes de production, selon une logique d'utilisateur principal.

- *Les charges de structures locales des centres* sont également allouées au prorata, selon une logique d'utilisateur principal.

III. – 4. Travaux intérieurs de distribution

Définition

Les travaux intérieurs désignent l'ensemble des activités de préparation du courrier préalable à la tournée du facteur. Ces activités, effectuées par les facteurs, se déroulent dans les entités effectuant la distribution, les bureaux distributeurs. Elles regroupent essentiellement des tâches manuelles : déchargement des véhicules, manutention, ventilation, déconditionnement vers les différents chantiers de traitement, puis enfin, la préparation des objets à distribuer (un tri par tournées de facteurs, sauf s'il a déjà été effectué par le centre de tri, puis un tri dans l'ordre de la tournée). Les objets provenant des centres de tri sont *a minima* triés par bureau distributeur (TG2), et peuvent être triés directement par tournée (TG3), ce qui allège les traitements lors des travaux intérieurs.

Méthode d'attribution des charges

L'attribution des charges au processus de travaux intérieurs se fait par l'intermédiaire d'une modélisation économique du processus. Toutes les charges sont considérées comme proportionnelles au trafic traité.

Les activités décrites en comptabilité analytique permettent de capter les charges afférentes aux chantiers de traitement. Ces charges reflètent des "activités" qui ne sont pas toujours dédiées à un seul processus. En effet, les chantiers « manutention » et « cabine » sont communs aux processus « Collecte/concentration » et « travaux intérieurs ». Les systèmes d'information de production de La Poste permettent, au sein d'une activité, d'isoler les charges de travaux intérieurs.

La première étape de la méthode d'allocation des charges consiste en la construction d'une cartographie des chantiers standards de traitement.

La deuxième étape se traduit par l'application, sur chaque chantier, d'un modèle d'index, issu d'études économiques internes à La Poste, est appliqué pour valoriser certaines caractéristiques qui influencent les coûts sur chaque chantier. Les charges sont isolées sur chacun des chantiers, puis ventilées grâce à différents index en prenant en compte les inducteurs de coûts.

La modélisation économique de ce processus conduit à un découpage des flux en produits techniques qui sont le reflet des inducteurs de coûts identifiés.

Le tableau ci-dessous retrace le passage des différents types d'objets sur les différents chantiers de traitement et la consommation ou non de ces chantiers par ces objets.

Chantiers de traitement	Manutention arrivée	Domicile			Tri cedex		Cabine arrivée	
Clés d'allocation ou index	% du trafic ou au contenant	Statistique : temps unitaire de traitement			Trafic cedex		Statistique 539 : temps relatifs de traitement	
		Tri par tournée de facteurs (par quartiers) ou TG3	Tri dans l'ordre de la tournée (Coupage-Piquage) ou TG4		Cedex direct	Cedex indirect	Cabine Courrier	Cabine Colis
Objets suivis Courrier	X						X	
Objets suivis Colis	X							X
Objets cedex	X				X (2/3 des objets cedex)			
Objets cedex	X	X (1/3 des objets cedex)				X (1/3 des objets cedex)		
		+ 30 % du chantier domicile						
Objets TG3	X		X					
		+ 70 % du chantier domicile						
		PF 1	GF 1,2	ENC 4				
Objets TG2	X	X	X					
		+ 100 % du chantier domicile						
		PF 1	GF 1,2	ENC 4				

Le processus « travaux intérieurs » est découpé selon plusieurs chantiers de traitement :

- « Manutention arrivée » (déchargement et transbordement des véhicules et acheminement vers les différents chantiers de préparation de la tournée). L'ensemble des catégories de produits supporte des coûts de « manutention arrivée ». Les charges sont soit affectées au prorata du trafic des différents produits techniques, soit affectées au contenant, ce qui fait indirectement appel au poids/format des objets.
- Le chantier dit « Domicile » (pour le courrier distribué à domicile par le facteur au cours de sa tournée, à des particuliers, aux commerçants et aux petites entreprises qui ne bénéficient pas du Cedex) : les objets arrivés du centre de tri déjà triés en TG3 (tri par

tournées) utilisent 70 % du chantier domicile, tandis que les objets TG2 (tri par bureau distributeur) utilisent 100 % du chantier domicile. Le type de traitement réalisé en amont en centre de tri (TG2 ou TG3) est pris en compte grâce un index qui fixe le rapport entre la part du TG2 et celle du TG3. Puis, un coût unitaire d'index est calculé et permet la ventilation des charges « domicile » sur les produits selon leur format (PF, GF, ENC/Colis) ; il est attribué à chacun des formats une pondération fonction du temps de traitement (PF=1, GF=1,2, ENC=4).

- Les opérations de « tri CEDEX » : les deux tiers du trafic des objets cedex (objets destinés aux entreprises, aux administrations avec une adresse comportant un code postal spécifique, et la mention CEDEX, et remis en boîtes postales) ne supportent que des charges de cedex. L'autre tiers consomme, non seulement des charges de cedex, mais tout d'abord une partie des charges de tri général (30 % du chantier domicile), car ces objets destinés à des entreprises CEDEXées ne portent pas sur l'adresse la mention "CEDEX" et sont donc redirigés vers le chantier CEDEX (ce sont des objets cedex « indirects »). Les inducteurs de coûts pris en compte sont les trafics Cedex et leur caractère direct ou indirect.
- Les traitements en « Cabine arrivée » ; la cabine est un lieu de traitement sécurisé des objets recommandés, suivis, et à valeur déclarée. On distingue la cabine Arrivée Courrier et la cabine Arrivée Colis. Cette segmentation est effectuée à partir des temps relatifs de traitement Courrier et Colis issus d'un système d'information de La Poste, la statistique 539.

Il convient de préciser que la modélisation tient également compte des objets réexpédiés, c'est à dire les objets qui sont redirigés vers une nouvelle adresse, et qui repartent donc dans le réseau pour atteindre leur nouveau bureau distributeur. Sur chaque chantier, un modèle d'index (sur la base d'un coût 3 fois supérieur au coût de traitement d'un objet non réexpédié) a été utilisé pour valoriser les coûts liés à ces opérations de réexpédition.

Au niveau des travaux intérieurs, la répartition des charges est faite selon le type de chantier (domicile, cedex, cabine), le niveau de préparation en amont (TG2 ou TG3) et selon le format.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ le type de chantier➤ le niveau de préparation en amont➤ le poids/format |
|---|

III. – 5. Travaux extérieurs de distribution

Définition

L'ensemble des travaux extérieurs se décompose en plusieurs sous-processus :

- Le « haut le pied » c'est-à-dire l'action de se rendre du bureau de poste au premier point de distribution, et retour du dernier point de distribution vers le bureau ;
- Le « parcours actif » désigne la distance parcourue par un facteur dans sa tournée ;
- L' « arrêt » désigne l'action de dévier du parcours actif pour visiter un point de distribution (garer le véhicule, pénétrer dans un immeuble ou emprunter un chemin privatif) ;
- La « remise » correspond aux opérations de dépôt des objets dans les boîtes ;
- Les « coffres-relais » où sont déposés le courrier dans les tournées piéton et vélo (nécessaires à cause des contraintes de poids maximal de la sacoche) et qu'il est nécessaire de remplir et de vider.

Sous Processus	Haut-le-pied	Parcours actif	Arrêt	Remise
Hypothèses	Charges fixes			Charges variables
Ventilation des charges sur :	Tous les objets			Tous les objets, selon la nature de la remise (en mains propres ou en boîtes aux lettres)
Affectation aux produits techniques en fonction de :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'urgence (étude économique), ▪ le mode de locomotion (données comptables), ▪ le poids/format des objets (étude économique). 			

Méthode d'attribution des charges

La méthodologie adoptée par La Poste a consisté à analyser, décomposer, et modéliser le processus industriel de distribution. L'affectation des charges du processus industriel de distribution repose sur un modèle de simulation économique qui définit les règles d'allocation des charges selon le calcul de coûts incrémentaux et des coûts de fourniture isolé.

▪ *Ventilation des charges variables sur les produits techniques :*

Parmi les travaux extérieurs, l'activité « remise » est traitée séparément des trois autres activités (qui constituent le parcours actif), car seule la remise est considérée comme étant composée de charges variables. Les systèmes d'informations comptables ne restituent pas en tant que tel ces charges à travers les codes d'affectation analytiques. La remise est mesurée à travers des temps standards de distribution prenant en compte le poids/format des objets, et le cas échéant le recueil de signatures pour les objets recommandés. Ainsi, on attribue sur chaque produit sa consommation de charges de remise en fonction d'un temps calculé selon son poids/format et selon son niveau de recommandation.

▪ *Ventilation des charges fixes sur les produits techniques :*

Les trois autres sous-processus (le parcours actif, l'arrêt et le haut-le-pied) sont considérés comme représentant uniquement des coûts fixes dont la répartition entre les produits se fait par l'utilisation de trois inducteurs de coûts, l'urgence, le poids/format, le mode de distribution :

- L'urgence : elle a un effet direct sur le montant du parcours actif. La Poste fonde son raisonnement sur une logique de coûts incrémentaux dans un premier temps, puis s'appuie sur les coûts de fourniture isolée.

Le degré d'urgence est considéré comme conditionnant l'organisation de La Poste dans le sens où, sans le courrier prioritaire (J+1), les tournées n'auraient pas à être réalisées tous les jours.

En effet, si seuls les courriers (J+3) et (J+7) devaient être distribués, 3 tournées par semaine suffiraient et seule la moitié du parcours actif (PA)² serait mobilisée. Le coût incrémental porté par le courrier (J+1) est donc de 50 % du parcours actif.

Il reste maintenant à ventiler les 50 % restants. Pour ce faire, La Poste raisonne en proportion des coûts de fourniture isolée. Dans le cas où les courriers (J+1), (J+3) et (J+7) devraient être distribués séparément, il y aurait au total 10 tournées à effectuer : 6 concernant le produit (J+1), 3 concernant le produit (J+3) et 1 concernant le produit (J+7). La ventilation des charges se fait proportionnellement aux coûts de fourniture isolée. Ainsi 30 % ($6/10 \times 50\%$) est imputé de nouveau au courrier (J+1), 15 % ($3/10 \times 50\%$) au courrier (J+3) et 5 % ($1/10 \times 50\%$) au courrier (J+7).

² Par extension, le Parcours actif (PA) comprend le parcours actif, l'arrêt et le haut-le-pied.

Au final, 80 % des charges du parcours actif sont supportées par le courrier (J+1), 15 % par le courrier (J+3) et 5 % par le courrier (J+7).

Le tableau ci-dessous récapitule l'allocation des charges sur les trois niveaux d'urgence :

Urgence	J+1	J+3	J+7
Coûts marginaux	R (remise)	R (remise)	R (remise)
Coûts incrémentaux	3 PA + R	R	R
Coûts de fourniture isolée	6 PA + R	3 PA + R	1 PA + R
Coûts attribués	R + 3 PA + (6/10)*(3 PA)	R + (3/10)*(3 PA)	R + (1/10)*(3 PA)

- Les charges du parcours actif sont ensuite réparties entre les produits selon un critère de poids/format. Pour La Poste, le poids/format a une influence sur le dimensionnement des tournées (contrainte du poids maximal de la sacoche). Au-delà d'un certain seuil de trafic, des coffres-relais permettent de faire face à cette contrainte.

A chaque niveau d'urgence, est affecté une ventilation différente de charges selon le critère du poids/format (petit format, grand format et encombrant). Cette répartition est calculée à partir des restitutions du modèle économique développé par La Poste ; le modèle simule pour les trois degrés d'urgence, l'ensemble des tournées nécessaires pour distribuer séparément chacun des trois niveaux : petit format, grand format et encombrant. La finalité de la simulation est d'obtenir le coût d'une distribution isolée de chacun des trois formats, ce qui permet d'attribuer à chaque produit les charges au prorata de son coût de fourniture isolée.

- Différenciation des coûts par mode de distribution (piéton-vélo, voiture) :

La modélisation économique sous-jacente à ces règles d'allocation consiste en une simulation des coûts par tournée sur quelques milliers de zones de France métropolitaine, correspondant à des bureaux distributeurs. Pour chaque zone, ce modèle propose une simulation des différentes étapes de la distribution (haut-le-pied, parcours actif, arrêt, remise, coffres-relais) et choisit notamment le mode optimal de distribution (piéton/vélo ou voiture).

Cette différenciation par mode de distribution permet de faire apparaître les différences de coût de distribution relatives aux types d'habitat des destinataires ; en effet, le mode piéton / vélo correspond à un habitat plus urbain, tandis que le mode motorisé correspond plus à un habitat dispersé, voire rural. Dans cette segmentation, les coûts de remise sont inchangés, (il n'y a aucune raison économique pour que la remise d'un objet soit différente en fonction du type d'habitat). C'est la part du parcours actif ramenée aux coûts de remise qui reflète la différence de coûts.

Quatre inducteurs de coûts ont été déterminés :

- le mode de distribution (tournées piéton-vélo, tournées motorisées)
- l'urgence
- le type de remise (recommandé ou non recommandé)
- le critère format /poids.

III. –6. Le réseau grand public : définition, modalités d'attribution

Définition

Le réseau grand public est le réseau des guichets présents sur l'ensemble du territoire national. Il se compose de plusieurs catégories de points de contact : les bureaux de poste (12 522 fin 2006), les Agences Postales Communales (3 133 fin 2006) et les Relais Poste (1 228 fin 2006).

Les Agences Postales Communales (APC) sont en liaison avec les mairies, et les Relais Poste se situent chez les commerçants. Le dispositif des APC a été mis en œuvre grâce à la signature d'une convention nationale avec l'Association des Maires de France le 28 avril 2005, et celui des Relais Poste grâce à la signature de l'assemblée permanente des chambres de métiers et la confédération des débiteurs de tabac de France, le 1^{er} juin 2005. Dans ce premier cas, La Poste verse une rémunération fixe à la commune ou à l'intercommunalité où est implantée l'APC d'ouverture. Dans le second cas, La Poste verse une rémunération fixe auquel s'ajoute une commission versée sur le chiffre d'affaires postal réalisé.

Coût du réseau et méthode d'attribution des charges

Du fait des contraintes de service universel et d'aménagement du territoire, la taille du réseau Grand Public est supérieure aux besoins de La Poste. Dans le but d'attribuer les différents niveaux de charges et de distinguer entre les charges de ce réseau, celles qui sont imputables, d'une part, à la contrainte de service universel et, d'autre part, à la contrainte d'aménagement du territoire, plusieurs notions sont retenues : le réseau « commercial », le réseau « accessible » et le réseau réel.

- Le réseau « commercial » est défini comme le réseau théorique de poids minimum qui optimiserait le profit de La Poste.
- Le réseau « accessible » est le réseau de points de contact qui met une proportion (exprimée en pourcentage) de la population à moins d'une certaine distance (exprimée en kilomètre) d'un bureau (*Décret n°2007-29 du 5 janvier 2007*). Il est donc de dimension plus importante que le réseau commercial mais moins important que le réseau réel.
- Le réseau réel porte deux contraintes ; celle du service universel et celle de l'aménagement du territoire. Le réseau réel est le réseau actuel.

Les règles d'allocation suivantes sont retenues par La Poste pour répartir les charges liées au réseau :

- Les charges directes sont affectées aux métiers et à la CRAT (Contribution du Réseau à l'Aménagement du Territoire).
- Les charges fixes communes du réseau commercial sont supportées par La Banque Postale et le courrier, car ils sont considérés comme les principaux utilisateurs.
- Les charges de support et de structures territoriales et nationales sont attribuées à tous les métiers et à la CRAT au prorata de leurs charges déjà attribuées.

La « CRAT » (Contribution du Réseau à l'Aménagement du Territoire), se définit comme la différence entre le réseau actuel et le réseau « commercial », elle se répartit entre :

- Une part « accessibilité » imposée par les contraintes de fourniture du service universel qui sera attribuée au secteur réservé ; (calculée par la différence entre le coût de réseau « accessibilité » et le coût du réseau « commercial »)
- Une part (le reste des coûts) liée à la mission complémentaire d'aménagement du territoire, appelée « CRAT résiduelle » est affectée aux coûts non attribuables. L'abattement fiscal dont bénéficie La Poste au titre de cette mission d'aménagement du territoire est déduit des coûts non attribuables.