



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

I B P T

**COMMUNICATION DU CONSEIL DE L'IBPT DU
19 AVRIL 2016
CONCERNANT
LA DÉCLARATION DE CONFORMITÉ DU SYSTÈME DE
COMPTABILISATION DES COÛTS POUR BPOST POUR 2014 SUR LA
BASE DES RAPPORTS ÉTABLIS PAR LE COLLÈGE DES COMMISSAIRES
AUPRÈS DE BPOST**

VERSION NON-CONFIDENTIELLE

TABLE DES MATIÈRES

1. OBJET.....	3
2. RÉTROACTES.....	3
3. BASE JURIDIQUE ET PRINCIPES DE BASE	3
3.1. BASE JURIDIQUE.....	3
3.2. PRINCIPES DE BASE.....	4
4. DÉCLARATION DE CONFORMITÉ.....	5

1. OBJET

La présente communication porte sur la déclaration de conformité du système de comptabilisation des coûts pour bpost pour 2014 établie par le Collège des Commissaires pour le compte de l'IBPT. Cette déclaration a été établie conformément à l'arrêté royal du 25 avril 2014 mettant en application le titre IV de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques.

2. RÉTROACTES

Dans sa décision du 30 mai 2007 relative à la spécification portant sur le contrôle de la comptabilité analytique de bpost SA, en vue d'établir annuellement une déclaration de conformité, l'IBPT a spécifié la mission du Collège des Commissaires.

La conformité du système de comptabilisation des coûts de bpost pour 2006 a été publiée le 12 novembre 2009. La conformité du système de comptabilisation des coûts de bpost pour 2007, 2008 et 2009 a été publiée le 23 mars 2012. Ensuite, la conformité du système de comptabilisation des coûts de bpost pour 2010 a été publiée le 9 août 2013, la conformité pour 2011 et 2012 le 20 février 2014 et la conformité pour 2013 le 28 février 2015.

Le Collège des Commissaires a transmis son rapport relatif à la conformité du système de comptabilisation des coûts de bpost pour 2014 à l'IBPT le 22 mars 2016.

Le projet de communication concernant la présente déclaration de conformité a été approuvé par le Conseil de l'IBPT le 12 avril 2016.

bpost a été ensuite consultée dans le but d'indiquer les données confidentielles. bpost a transmis sa réponse, avec indication des parties confidentielles, le 18 avril 2016. L'établissement d'une version non confidentielle pouvant être publiée a alors pu commencer.

3. BASE JURIDIQUE ET PRINCIPES DE BASE

3.1. Base juridique

Un descriptif sommaire du cadre légal est repris ci-dessous:

- L'article 144septies de la loi du 21 mars 1991 prévoit ce qui suit:
 - « L'Institut veille à ce que:
 - les comptes visés à l'article 144quinquies soient vérifiés par un organisme compétent, indépendant du prestataire du service universel;
 - une déclaration de conformité soit publiée chaque année. »
- L'article 11 de l'arrêté royal du 25 avril 2014 prévoit ce qui suit:

Chaque année, l'auditeur vérifie si les liens de causalité entre les inducteurs de coûts et les activités sont économiquement acceptables, et conformes aux principes repris à l'article 144sexies de la loi.

La décision de l'IBPT du 30 mai 2007 spécifie les différents points dont les coûts doivent être vérifiés:

- La réconciliation entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale.
- La vérification du lien de causalité entre les inducteurs de coûts et les activités reprises dans la comptabilité analytique, ce principe étant également d'application pour l'allocation des BU et SU.
- La vérification par sondage de l'exactitude des données statistiques introduites dans le modèle des coûts de bpost.
- La vérification de l'exactitude de la classification des produits en catégories « Réservé », « Universel », « Public » et « Commercial » (obligation en vertu de l'art. 8 de l'AR).
- La vérification de l'allocation du Global Sustaining.
- La vérification des processus/des procédures de modification et d'introduction des données de base dans la comptabilité analytique. »

3.2. Principes de base

Ces principes de base sont applicables qu'il s'agisse de coûts ou de revenus. Le système de comptabilisation des coûts doit respecter les principes suivants:

- **Principe de causalité:** les coûts doivent être alloués, directement ou indirectement, aux services qui sont la « cause » de ces coûts. Ceci exige de vérifier la pertinence de chaque poste de coûts, d'identifier et de quantifier le facteur de coûts pertinent (« inducteur de coût ») et d'utiliser cet inducteur de coût pour l'allocation des coûts correspondants.

Des méthodologies de type « Activity-Based Costing » (ABC) doivent être utilisées. ABC est une méthode basée sur des inducteurs de coût suivant et allouant les coûts via les activités effectuées et permettant d'établir des liens de causalité clairs entre les activités, les coûts correspondants et les résultats de ces activités.

- **Principe d'objectivité:** l'allocation des coûts doit être objective et ne peut pas présenter d'avantages ou d'inconvénients pour l'opérateur ou pour certains produits, services ou éléments de réseau.
- **Principe de cohérence:** les règles de répartition doivent, dans la mesure du possible, être comparables d'année en année. Lorsque des changements de méthodologie, de structure, d'organisation interne ou de fonctionnement ont un impact significatif, la nature et la justification de ces changements doivent être clairement exposées.
- **Principe de transparence:** le système de comptabilisation des coûts doit faire l'objet d'une documentation détaillée et complète. L'opérateur doit pouvoir expliquer dans le détail les méthodologies utilisées et le système de comptabilisation des coûts.

Outre le fait que le système de comptabilisation des coûts doive respecter les principes de causalité, d'objectivité, de cohérence et de transparence, les informations utilisées par le système et les informations qui en sont extraites se doivent d'être:

- **Pertinentes:** c'est-à-dire utiles pour le processus décisionnel (dans le cas présent, il s'agit des décisions que le régulateur peut être amené à prendre) et disponibles en temps utile;
- **Fiables:** c'est-à-dire complètes, exemptes d'erreurs matérielles et systématiques, reflétant ainsi fidèlement la réalité. Lorsque des échantillons sont utilisés pour dériver l'attribution

des coûts, les méthodes d'échantillonnage doivent reposer sur des techniques statistiques reconnues;

- **Comparables:** de manière à mettre en évidence les tendances et les différences au fil du temps;
- **Matérielles:** une information est matérielle si son omission ou une présentation inexacte influence raisonnablement l'interprétation des résultats ou les décisions à prendre sur la base du système de comptabilisation des coûts;
- **Vérifiables:** les informations doivent pouvoir être suivies et réconciliées entre elles au travers du processus d'allocation, depuis les données sources jusqu'au résultat final. L'opérateur doit en outre conserver les données nécessaires pour permettre le contrôle du système de comptabilisation des coûts.

4. DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

La déclaration de conformité (version confidentielle) établie par le Collège des Commissaires pour le compte de l'IBPT est reprise ci-dessous.

Charles Cuvelliez
Membre du Conseil

Axel Desmedt
Membre du Conseil

Luc Vanfleteren
Membre du Conseil

Jack Hamande
Président du Conseil

Annexe: déclaration de conformité (version non-confidentielle) établie par le Collège des Commissaires pour le compte de l'IBPT

Bpost SA de droit public
Centre de la Monnaie
1000 Bruxelles

22 Janvier 2016

Conformément à l'article 11 de l'arrêté royal du 25 avril 2014 et à la lettre de mission, nous faisons rapport des travaux particuliers dont nous avons convenu et que nous avons réalisés concernant des informations financières spécifiques. Notre mission a été exécutée conformément aux « International Standards on Related Services » (« ISRS 4400 ») (« Missions d'exécution de procédures convenues en matière d'information financière »).

La portée de cette mission a été spécifiée dans l'arrêté royal susmentionné. Plus précisément, cette mission englobe une série de travaux de contrôle relatifs à la comptabilité analytique de bpost SA de droit public (ci-après « bpost ») pour l'exercice 2014. Nos travaux ont été exécutés et clôturés conformément aux spécifications précitées. Le présent rapport ne peut être utilisé que dans le cadre de la mission précitée et ne peut par conséquent pas être utilisé à d'autres fins, ni transmis à des parties autres que bpost ou l'Institut belge des services postaux et des télécommunications (« IBPT »). Notre responsabilité ne peut en aucun cas être engagée vis-à-vis de parties autres que bpost ou l'IBPT.

Les travaux réalisés et répertoriés ci-après ne se rapportent ni à un contrôle complet, ni à un examen limité, tels que définis dans les International Standards on Auditing (« ISA »). Nous ne portons par conséquent pas de jugement sur la fidélité de la comptabilité analytique de bpost dans son ensemble. Pour être complet, nous attirons encore l'attention sur le fait que, si nous avons réalisé des travaux complémentaires ou effectué un contrôle complet, d'autres résultats auraient peut-être pu être mis au jour. Ces derniers auraient dès lors pu se révéler importants pour vous.

Les travaux spécifiques que nous avons réalisés et dont nous avons convenu dans le cadre de la mission précitée sont synthétisés ci-dessous :

1. Réconciliation entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale.
2. Vérification du lien causal entre les inducteurs de coûts et l'activité de la comptabilité analytique.
3. Vérification par sondage de l'exactitude des données statistiques introduites dans le modèle de calcul des coûts de bpost.
4. Vérification de l'exactitude de la classification des produits en « Universel », « Public » et « Commercial », à l'instar de l'article 2, §2, et de l'article 13 de l'AR du 25 avril 2014.
5. Vérification des processus/procédures en matière de modification et d'introduction des données de base dans la comptabilité analytique.

Constatations de fait

Nos constatations de fait, qui ressortent des travaux que nous avons réalisés, sont résumées ci-après :

- **En ce qui concerne le point 1 :** Les charges et produits d'exploitation repris dans la comptabilité analytique ont pu être réconciliés avec les charges et produits d'exploitation de la comptabilité générale. Les éléments permettant cette réconciliation ont été identifiés et dûment expliqués.

- **En ce qui concerne le point 2 :**

1. Vérification et documentation des modifications au niveau des inducteurs de coûts

- L'IBPT demande de fournir chaque année une liste des principaux changements en matière d'inducteurs de coûts, une liste des motivations des modifications apportées et une vérification du lien logique entre la source et la destination. Les informations fournies par bpost se composent de plusieurs log-files dans Excel reprenant les principales modifications au niveau des inducteurs de coûts, ressources, activités et produits ainsi que d'extraits du modèle de calcul des coûts (SAS-ABM) avec le détail des allocations. Par étape d'attribution, et donc par séquence, un ou plusieurs log-files ont été mis à disposition. Les remarques suivantes peuvent être formulées concernant l'utilisation de ces log-files :

- Nos travaux sur les log-files ont permis de constater que ceux-ci étaient documentés de manière bien structurée et cohérente, ce qui simplifie leur vérification. Les modifications sont réparties en deux types de fichiers : l'un pour montrer les modifications au niveau des étapes d'allocation et l'autre pour les modifications au niveau de la structure.
- Il ressort de nos travaux que certaines modifications au niveau des log-files étaient mieux motivées que d'autres. Si la nature ou la motivation des changements n'étaient pas suffisamment claires dans les log-files, les explications et justifications nécessaires ont été fournies par le management. Aucune information ou définition n'est disponible dans les log-files mêmes concernant les noms d'inducteurs nouvellement créés. Nous devons ce faisant préciser que nous avons reçu les explications et les justifications nécessaires du management.

La référence ou le codage des produits commerciaux dans les log-files ont été modifiés en 2014 par rapport à 2013. Ces modifications compliquent une comparaison des produits par rapport à l'année passée. À cet égard, le management nous a fourni un tableau qui permet une comparaison entre les deux années.

2. Évaluation des modifications au niveau des inducteurs de coûts

- Nous avons sélectionné 25 modifications par échantillonnage et évalué l'admissibilité économique des modifications. Nos travaux nous permettent de conclure que nous n'avons aucune remarque à formuler concernant l'admissibilité économique des modifications apportées :

- Des activités, des produits opérationnels et des produits commerciaux associés à des produits avec la Chine comme destination ou origine ont été créés afin de limiter leurs coûts. L'objectif est de mieux pouvoir provisionner les coûts de distribution futurs. Cela engendre un affinement du modèle et améliore la causalité.
 - Des ressources, activités opérationnelles, produits opérationnels et produits commerciaux ont été nouvellement créés afin de cartographier l'allocation des coûts au niveau de la nouvelle offre « City Logistics ».
 - Une série d'inducteurs et d'activités connexes en lien avec les projets IT ont été adaptés vu qu'il y a davantage d'informations disponibles depuis 2014 concernant les jours-hommes, prestés par Business Intelligence, sur des projets IT spécifiques. Cela engendre une allocation plus pertinente et plus précise de tels coûts.
- En 2013, les coûts relatifs aux ressources « Full Income Statement » (« FIS »), liées à l'énergie, aux services de nettoyage et au facility management ont directement été attribués au niveau BCG (Business Code Group) sur la base des mètres carrés. En 2014, ces informations ne sont plus disponibles, vu que les départements ont été déplacés physiquement au siège et regroupés en une seule entité. Par conséquent, les coûts FIS ne sont plus pertinents qu'au niveau BU (se composant de différents BCG). Depuis le niveau BU, ils sont répartis dans un premier temps via un inducteur FTE en activités opérationnelles liées au BU et ainsi répartis selon les mêmes produits commerciaux qu'en 2013. Ainsi, la causalité est basée sur les FTE plutôt que les mètres carrés. Cela engendre une diminution de la causalité bien que nous reconnaissons qu'un lien causal existe effectivement entre les FTE et les activités.
 - Depuis 2010, une grande partie des services de support sont déjà répartis en ressources/services opérationnels dans le système comptable I-promis. Ce changement a été réalisé dans le cadre de l'implémentation de la nouvelle structure de rapportage interne « Full Income Statement » (« FIS »). Depuis 2010, tous les coûts non opérationnels liés à l'énergie, aux TIC, aux ressources humaines, aux services de nettoyage, au facility management, au business intelligence, aux excel project costs, au general cost, à la reconversion et aux Corporate Project Managers ont été ce faisant répercutés sur des ressources opérationnelles via les inducteurs de coûts. Dans le modèle de calcul des coûts (SAS-ABM), les coûts de ces activités de support ont été directement imputés comme tels aux ressources opérationnelles. Dans ce cadre, nous avons exécuté les procédures supplémentaires suivantes :

- Les coûts décrits ci-dessus dans la comptabilité (I-promis) ont pu être reliés au détail des coûts imputés.
- L'admissibilité économique de l'inducteur de coûts a été évaluée et nos travaux nous ont permis de conclure ce qui suit :
 - L'allocation des coûts énergétiques de 2014 est basée sur la consommation pour 2014 de chaque bâtiment. Pendant nos procédures, nous avons remarqué que pour les nouvelles business units il n'y avait parfois pas de consommation disponible parce qu'aucune facture n'était encore arrivée pour cette BU en 2014. C'est par exemple le cas lorsque bpost loue un bâtiment avec une facture d'électricité annuelle. De plus, nous avons remarqué que les coûts énergétiques ne sont considérés que pour les bâtiments pour lesquels l'énergie est facturée électroniquement. Par conséquent, les bâtiments pour lesquels les coûts énergétiques sont inclus dans le prix de location ou pour lesquels les factures ne sont pas reçues électroniquement ne sont pas repris dans l'allocation. Ces coûts énergétiques sont compris dans les coûts par mètre carré et sont donc considérés comme une partie du prix de location. Nous recommandons qu'à l'avenir et dans la mesure du possible, la consommation d'énergie soit évaluée pour les nouvelles business units, afin que les coûts énergétiques soient également répercutés sur les business units. Nous recommandons également de prendre en considération dans les répercussion les factures non-électroniques comme la partie de la location portant sur l'énergie.
 - Le département « Purchasing & Supply » est subdivisé en différents groupes opérationnels, sur la base du type de coûts pour lesquels des services sont fournis. Les coûts « Purchasing & Supply » de ces groupes opérationnels sont basés sur les ETP mensuels de chacun des groupes opérationnels. Ensuite, les coûts de chaque groupe opérationnel individuel sont imputés à une ou plusieurs business units sur la base de pourcentages fixes. Ces pourcentages fixes ont été déterminés lors de la mise sur pied du modèle FIS en 2010 et sont actualisés tous les 3 ans. Nous recommandons d'examiner annuellement les éventuelles modifications au niveau des inducteurs, et par conséquent, le pourcentage à appliquer.
 - Pour 25 attributions à des activités opérationnelles, des inducteurs de coûts ont été réconciliés et recalculés à l'aide des données source telles qu'elles ressortent de la base de données sous-jacente. La base de données sous-jacente à l'aide de laquelle ces inducteurs de coûts ont été réconciliés, est la comptabilité analytique dans I-promis.

- Les coûts dans la comptabilité imputés aux ressources opérationnelles ont pu être reliés aux ressources respectives dans le modèle de calcul des coûts (SAS-ABM).

- **En ce qui concerne le point 3 :**

Sur la base d'une sélection de 5 produits, nous avons, pour chacun de ces produits, sélectionné 5 activités et, pour chacune de ces activités, une ressource connexe. Les inducteurs de ressources et d'activité résultant de cette sélection ont été analysés. Pour chaque inducteur, nous avons vérifié et réconcilié le processus du modèle de calcul des coûts (SAS-ABM) à la source finale d'informations. Les procédures que nous avons effectuées ont établi que les inducteurs de ressources et d'activité pouvaient être réconciliés à l'aide des données source telles qu'elles ressortent de la base de données sous-jacente.

- **En ce qui concerne le point 4 :**

La liste de 586 produits (hors produits ayant un lien avec le global sustaining), nous ayant été transmise telle quelle par bpost, a été intégralement réconciliée avec la liste des produits de 2014 à transmettre à l'IBPT. Nous comprenons que l'IBPT a approuvé la classification de 2008, 2009 et 2010 dans le cadre de la vérification des coûts nets du prestataire du service universel. En raison de l'adaptation de la méthodologie de vérification des coûts nets du service universel et du vide juridique dû à l'absence de cadre légal spécifique en ce qui concerne l'approbation de la classification, les listes de 2011, 2012 et 2013 n'ont jamais été formellement approuvées par l'IBPT. C'est la raison pour laquelle nous avons exécuté des procédures alternatives. Ces procédures consistaient à (i) vérifier que tous les produits auxquels des coûts avaient été imputés étaient également repris sur la liste et avaient donc une classification pertinente et, (ii) obtenir une explication convaincante d'autres modifications importantes dans la classification ou de nouvelles définitions de produits par rapport à la liste de 2013.

Suite aux travaux que nous avons réalisés, nous pouvons conclure ce qui suit :

[CONFIDENTIEL]

- **En ce qui concerne le point 5 :**

Par le biais d'interviews, sur la base des informations reçues des intéressés et sur la base d'un échantillon de 25 modifications, nous avons analysé les procédures selon

lesquelles les données de base de la comptabilité analytique sont modifiées et/ou introduites ainsi que les différents contrôles que contiennent ces procédures. Sur la base des travaux réalisés, nous sommes en mesure de confirmer que (i) les modifications ont été inventoriées et documentées suivant une chronologie claire et bien établie, dans le respect des procédures prévues, (ii) les modifications ont été réalisées par des personnes habilitées selon l'organigramme et (iii) les modifications ont été traduites concrètement dans le modèle de calcul des coûts.

En ce qui concerne le point (i), nous avons constaté que l'enregistrement de modifications par séquence (chronologie de l'imputation des coûts dans SAS-ABM) est inventorié manuellement dans un fichier Excel. De plus, les modifications depuis 2010 sont également justifiées via les log-files. Nous souhaitons à ce propos également attirer l'attention sur le fait que toutes les informations reprises dans les log-files n'ont pas non plus été enregistrées automatiquement. En ce qui concerne les autres remarques sur l'utilisation des log-files, nous vous renvoyons au point 3 du présent rapport.

En ce qui concerne les points (ii) et (iii), nous avons constaté, sur la base d'un échantillon de 25 modifications, que les modifications ont été réalisées par des personnes habilitées selon l'organigramme et que les modifications ont été traduites concrètement dans le modèle de calcul des coûts SAS-ABM.

LE COLLÈGE DES COMMISSAIRES,

LES MEMBRES DE L'INSTITUT DES RÉVISEURS D'ENTREPRISES

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises
SCCRL

représentée par

Eric Golenvaux
Associé

PVMD Réviseurs d'Entreprises SCRL
représentée par

Caroline Baert
Associée

LA COUR DES COMPTES

représentée par

P. Roland
Premier Président de la Cour des comptes

J. Beckers
Conseiller à la Cour des comptes