



Institut belge des services postaux
et des télécommunications

**Communication du Conseil de l'IBPT
du 6 octobre 2026
concernant l'audit des systèmes de mesure du temps
d'attente utilisés par bpost dans les bureaux de poste**

Version non confidentielle

TABLE DES MATIÈRES

1.	Introduction	3
2.	Cadre légal	5
3.	Méthodologie	7
4.	Analyse des systèmes de mesure utilisés par bpost	8
4.1.	Description des systèmes de mesure	8
4.2.	Évaluation des systèmes de mesure	8
4.2.1.	<i>En temps normal et dans les situations exceptionnelles</i>	<i>8</i>
4.2.2.	<i>Problèmes de fiabilité des données.....</i>	<i>9</i>
4.2.3.	<i>Recommandations.....</i>	<i>10</i>
5.	Conclusion	12
Annexe 1.	Rapport d'audit sur les systèmes de mesure du temps d'attente	14

1. Introduction

1. L'IBPT est chargé de contrôler l'exécution de toutes les missions de service public qui sont attribuées par l'État dans le secteur postal, à l'exception de celles attribuées dans le cadre de l'article 141, § 1^{er} bis, de la [loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques](#) (ci-après « la loi sur les entreprises publiques économiques »).
2. L'article 141, § 1^{er}, A, de la loi sur les entreprises publiques économiques impose à bpost de maintenir un réseau de proximité devant comprendre au moins 650 bureaux de poste dont au moins un dans chaque commune du pays, en vue d'assurer la cohésion territoriale et sociale. Des missions de services d'intérêt économique général ont été attribuées à bpost du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2026 par le 7^{ème} contrat de gestion et les modalités d'exécution de ces missions y ont été précisées.
3. Ce contrat de gestion prévoit que le temps d'attente de 80 % à 90 % de la clientèle doit être inférieur à 5 minutes et que la mesure de cette attente est effectuée sur la base des données enregistrées par les systèmes opérationnels en place dans les grands bureaux de poste et par voie de mystery shopping dans les plus petits bureaux dépourvus d'un système de mesure. Il y est en outre précisé que les données du système de calcul du temps d'attente doivent refléter au moins 45 % du nombre total des contacts clients, excepté dans l'hypothèse où des problèmes techniques affectant le système de calcul du temps d'attente empêchent cette proportion d'être atteinte.
4. Même si l'IBPT avait réalisé lui-même des contrôles sur le terrain en 2011¹, 2012², 2015³ et 2018⁴, il a annoncé dans sa [communication du 7 septembre 2022 concernant un contrôle des systèmes de mesure de bpost dans le cadre du contrat de gestion pour les services d'intérêt économique général](#) que ces contrôles seront remplacés, à partir de 2023, par des audits des systèmes de mesure utilisés par bpost pour une ou plusieurs obligations du contrat de gestion. L'IBPT a déjà audité en 2024 les systèmes de mesure de bpost relatifs au degré de couverture des points de service postal avec un assortiment de base, dont le rapport est annexé à la [communication du 3 janvier 2025 concernant l'audit des systèmes de mesure de bpost relatifs au degré de couverture des points de service postal avec un assortiment de base](#).
5. En 2025, l'IBPT a choisi d'auditer les systèmes de mesure du temps d'attente dans les bureaux de poste, car aucun audit n'avait été réalisé sur ces systèmes par l'IBPT et que le pourcentage de clients servis en moins de 5 minutes⁵ est passé de 92,40 % en 2021 à 84,90 % en 2024. De plus, les résultats obtenus par l'IBPT lors des contrôles sur le terrain en mai 2018 (71 % des clients servis en moins de 5 minutes) étaient sensiblement différents de ceux obtenus par les systèmes de mesure de bpost pour toute l'année civile 2018 (86,90 % des clients servis en moins de 5 minutes).

¹ [Communication du Conseil de l'IBPT du 25 février 2013 concernant le contrôle de la qualité du service de bpost réalisé par l'IBPT en 2011.](#)

² [Communication du Conseil de l'IBPT du 25 avril 2014 concernant le contrôle de la qualité du service de bpost réalisé par l'IBPT en 2012.](#)

³ [Communication du Conseil de l'IBPT du 27 octobre 2015 concernant le contrôle de la qualité du service de bpost réalisé par l'IBPT en 2015.](#)

⁴ [Communication du 3 avril 2019 concernant le contrôle du sixième contrat de gestion entre l'État et bpost.](#)

⁵ Cf. le tableau 3 de l'[avis du 5 juin 2026 concernant les plans d'action 2024 et 2025 de bpost dans le cadre de la satisfaction de la clientèle en 2024](#).

6. Chaque année, l'IBPT vérifie que les résultats des systèmes de mesure de bpost sont conformes aux exigences fixées par le contrat de gestion. À ce titre, l'IBPT relevait [dans sa communication du 11 décembre 2025 concernant le rapportage des systèmes de mesure de bpost durant l'année 2024](#), que les mesures du temps d'attente dans les bureaux de poste sont conformes aux exigences fixées avec 84,90 % de clients servis en moins de 5 minutes. Lors de [son avis du 5 juin 2026 sur l'enquête de la satisfaction de la clientèle en 2024](#), l'IBPT analysait cette satisfaction à l'égard du temps d'attente dans les bureaux de poste⁶, en relevant que le score concernant la mesure du temps d'attente dans les bureaux de poste en 2024 est le deuxième plus mauvais de ces dix dernières années.
7. Le présent audit a pour but de décrire les systèmes de mesure du temps d'attente utilisés par bpost dans ses bureaux de poste et de vérifier si ces systèmes transmettent, de manière adéquate et objective, des données fiables et conformes à la réalité. Ce rapport porte sur les données mesurées dans les 656 bureaux de poste que comprend le réseau de bpost.
8. Vu que cet audit nécessitait une expertise technique en analyse des données fournies par les systèmes utilisés, l'IBPT a lancé un marché public pour un consultant externe chargé de réaliser un audit des systèmes utilisés par bpost pour mesurer le temps d'attente dans les bureaux de poste.
9. L'Université de Gand (ci-après « UGent ») a obtenu ce marché public et son rapport est repris en annexe de la présente communication.

⁶ Cf. tableau 2 de l'avis du 5 juin 2026 concernant les plans d'action 2024 et 2025 de bpost dans le cadre de l'enquête de la satisfaction de la clientèle en 2024, où il ressort que la satisfaction de la clientèle se situe ces dix dernières années entre 55 % et 62 % pour les particuliers et entre 46 % et 60 % pour les entreprises.

2. Cadre légal

10. L'article 14, § 1^{er}, 6^o, [de la loi du 17 janvier 2003 relative au statut du régulateur des secteurs des postes et des télécommunications belges](#) (ci-après « la loi relative au statut de l'IBPT ») dispose que :

« L'Institut est chargé de contrôler l'exécution de toutes les missions de service public qui sont attribuées par l'Etat dans le secteur postal et dans le secteur des communications électroniques, sous réserve des missions de service publics attribuées dans le cadre d'article 141, § 1^{er}bis, de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. L'Institut informe tant le Ministre en charge du Secteur postal que le Ministre en charge des Entreprises publiques de l'exécution du contrat de gestion. »

11. Certaines missions de service public attribuées à bpost sont reprises à l'article 141, § 1^{er}, de la loi sur les entreprises publiques économiques, mais d'autres missions peuvent être attribuées à bpost en vertu de l'article 141, § 1^{er}bis, de la même loi et être contrôlées par l'autorité qui y est désignée.

12. L'article 141, § 1^{er}, A, de la loi sur les entreprises publiques économiques est formulé comme suit :

« bpost est chargée des missions de service public suivantes sur l'ensemble du territoire du Royaume:

A. Le maintien, en vue d'assurer la cohésion territoriale et sociale, d'un réseau de proximité configuré comme suit:

1^o ce réseau doit être composé d'au moins 1300 points de service postal dont au moins un dans chaque commune du pays comme nécessaire au respect des obligations pesant sur bpost au titre de la desserte aux fins de la mise en œuvre du service postal universel en vertu de l'article 16, § 1^{er}, 1^o de la loi du 26 janvier 2018 relative aux services postaux;

2^o les points de service postal visés au 1^o doivent comprendre au moins 650 bureaux de poste dont au moins un dans chaque commune du pays; et

3^o au moins 95 pour cent de la population doit avoir accès à un point de service postal offrant l'assortiment de base qui est situé à une distance de route de cinq kilomètres au plus, et au moins 98 pour cent de la population doit avoir accès à un tel point de service postal situé à une distance de route de 10 kilomètres au plus. »

13. L'article 141bis, § 1^{er}, de la loi sur les entreprises publiques économiques prévoit que :

« Pour chacune des missions de service public visées à l'article 141, § 1^{er}, A., B. et C., le Roi, par arrêté délibéré en Conseil des Ministres, définit:

1^o les principales modalités d'exécution de la mission; et

2^o le cas échéant, les principes gouvernant la fixation des tarifs pour les prestations fournies par bpost aux utilisateurs. »

14. [Le 7^{ème} contrat de gestion relatif à l'attribution des missions de services d'intérêt économique général à bpost](#) a été approuvé par [l'arrêté royal du 30 juillet 2022](#), conformément à l'article 4, § 3, de la loi sur les entreprises publiques économiques, et est applicable du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2026.

15. Ce contrat de gestion contient des dispositions spécifiques concernant le réseau de détail de bpost, parmi lesquelles figure l'article 19 relatif à l'amélioration de la qualité dans les bureaux de poste. Premièrement, l'article 19.1 du contrat de gestion prévoit que bpost s'engage à investir dans l'infrastructure de ses bureaux de poste et dans la formation du personnel afin de fournir un service de qualité à sa clientèle. Celle-ci doit être servie de manière professionnelle et accueillante, et son temps d'attente doit être le plus court possible. Dans un second temps, l'article 19.2 du contrat de gestion prévoit que bpost établisse des objectifs de qualité spécifiques et utilise des paramètres objectifs pour mesurer la performance attendue des services à la clientèle.
16. L'article 19.2, (a), dudit contrat de gestion prévoit que le temps d'attente de 80 % à 90 % de la clientèle doit être inférieur à 5 minutes et que la mesure de cette attente se fasse sur la base des données enregistrées par les systèmes opérationnels en place dans les grands bureaux de poste et par voie de mystery shopping dans les plus petits bureaux dépourvus d'un système de mesure. Il y est en outre précisé que les données du système de calcul du temps d'attente reflèteront au moins 45 % du nombre total des contacts clients, excepté dans l'hypothèse où des problèmes techniques affectant le système de calcul du temps d'attente empêchent cette proportion d'être atteinte.
17. Lorsque l'objectif fixé par l'article 19.2 (a) susmentionné n'est pas atteint, le montant de la compensation payée par l'État peut être diminué conformément à la formule reprise à l'article 19.3 du susdit contrat.

3. Méthodologie

18. Pour le présent audit, trois demandes d'information ont été envoyées à bpost afin que l'UGent puisse disposer des données nécessaires à la réalisation de l'audit, en ayant une compréhension précise du fonctionnement des systèmes de mesure du temps d'attente utilisés. Les données complètes des temps d'attente provenant des systèmes opérationnels et du mystery shopping pour les années 2024 et 2025 ont été mises à disposition de l'UGent, ainsi que quelques données supplémentaires par bureau. Sur base de ces données et des réponses de bpost, l'UGent a pu, dans un premier temps, décrire les systèmes utilisés et, dans un second temps, analyser la capacité de ces systèmes à fournir, de manière objective et adéquate, des données fiables et conformes à la réalité.
19. L'UGent a également vérifié la fiabilité des calculs effectués sur la base des données enregistrées dans le système opérationnel et de celles issues du mystery shopping, afin de s'assurer que le pourcentage de clients servis en moins de 5 minutes ainsi que le pourcentage de clients dont le temps est enregistré par un système opérationnel sont conformes à la réalité.

4. Analyse des systèmes de mesure utilisés par bpost

4.1. Description des systèmes de mesure

20. Les deux systèmes de mesure utilisés sont le système opérationnel de ticketing dans 147 bureaux de poste et le mystery shopping dans tous les bureaux de poste (656). Le mystery shopping est par conséquent également utilisé dans les bureaux qui disposent d'un système de ticketing. D'après une classification interne fondée sur la grandeur du bureau de poste, le nombre de visites par clients mystères dans un bureau sera de 2, 4 ou 8 par an, avec un total de 2252 visites par an pour les 656 bureaux.
21. Dans les bureaux équipés d'un système de ticketing, le temps d'attente commence à la prise du ticket et se termine à l'interaction au guichet. Lorsque la mesure du temps d'attente se fait par mystery shopping, ce temps est mesuré par l'utilisation d'un smartphone et commence à l'arrivée au bureau de poste et se termine à l'interaction au guichet.
22. Ces systèmes de mesure sont fournis par des prestataires externes, à savoir Qmatic pour le ticketing et Roamlar pour le mystery shopping. Alors que les données issues du ticketing sont introduites quotidiennement et automatiquement dans le rapport Power BI de bpost, celles du mystery shopping doivent être introduites manuellement dans ce rapport par bpost.

4.2. Évaluation des systèmes de mesure

4.2.1. En temps normal et dans les situations exceptionnelles

23. En temps normal, le système de ticketing distingue le temps d'attente des clients selon que celui-ci est inférieur à 5 minutes, se situe entre 5 et 10 minutes ou est supérieur à 10 minutes. Quant au mystery shopping, il convient de distinguer si le bureau de poste a été visité ou non. En l'absence de visite pour un mois, il n'y a pas de temps enregistré pour ce mois. Si le bureau de poste a été visité une fois sur le mois, ce temps est considéré comme représentatif pour tous les clients de ce mois. Si le bureau a été visité 2 fois sur le mois, le temps d'attente est celui de la moyenne entre les 2 temps mesurés.
24. Parmi les situations exceptionnelles, l'audit analyse la gestion des problèmes techniques et le calcul du temps d'attente pour les clients qui ne prennent pas de ticket. Il est également mentionné qu'il peut y avoir une fermeture exceptionnelle des bureaux de poste, notamment lorsque le collaborateur qui doit ouvrir seul le bureau signale son absence par la procédure officielle. Dans les bureaux équipés d'un système de ticketing, bpost peut être informée de cette fermeture lorsqu'aucun ticket n'est pris durant une longue période. Afin de s'assurer qu'il ne s'agisse pas d'un problème technique, bpost prend contact dans ce cas de figure avec la personne responsable.
25. Les problèmes techniques ont engendré une indisponibilité du système ne représentant que 1,33 % des jours. L'IBPT n'est informé que si ces problèmes sont de grande ampleur ou qu'ils durent plusieurs jours. Si plus de 20 % des contacts ont été mesurés le jour du problème dans le bureau de poste, le pourcentage de clients servis en moins de 5 minutes parmi ceux-ci est appliqué à l'ensemble des contacts de ce même bureau. À l'inverse, si moins de 20 % des contacts ont été mesurés, il est considéré de manière forfaitaire que 90 % des clients ont été servis en moins de 5 minutes.

26. En l'absence de problèmes techniques, les clients qui ne prennent pas de ticket se voient attribuer le même pourcentage que celui mesuré pour les clients avec ticket dans le même bureau de poste au même jour. Cela se présente par exemple lorsqu'il n'y a pas de file d'attente.
27. En outre, un guichet express existe pendant les heures de pointe dans 8 bureaux de poste où les clients sont dispensés de prendre un ticket pour certains services qui sont considérés comme express, car ils ne concernent que des opérations rapides comme l'envoi ou la réception de recommandés ou de colis. Conformément au mémorandum technique annexé au 7^{ème} contrat de gestion, il est considéré de manière forfaitaire que le temps d'attente pour ces services est inférieur à 5 minutes pour 90 % de la clientèle.

4.2.2. Problèmes de fiabilité des données

28. Il ressort des données analysées pour les années 2022 et 2023 que le pourcentage de clients servis en moins de 5 minutes est respectivement de 86,10 % et de 84,70 %, ce qui ne correspond pas aux informations qui avaient été transmises par bpost lors de la vérification annuelle de l'IBPT. Comme cela ressort des communications de l'IBPT sur le rapportage annuel des systèmes de mesure de bpost pour les services d'intérêt économique général, le temps d'attente dans les bureaux de poste était inférieur à 5 minutes pour 91,30 % des clients en 2022⁷ et pour 89,70 % des clients en 2023⁸. Malgré les raisons invoquées⁹ et les changements opérationnels destinés à calculer le temps d'attente plus précisément en le clôturant à l'interaction au guichet plutôt qu'à l'appel du client, l'UGent relève qu'une différence de 5 points de pourcentage est significative et ne peut être acceptée sans justification.
29. Si une différence identique de 5 points de pourcentage devait apparaître après un recalcul des données pour l'année 2024 où 84,90 % des clients ont été servis en moins de 5 minutes, bpost ne respecterait plus l'objectif de qualité de 80 % de clients servis en moins de 5 minutes qui lui est assigné par le contrat de gestion.
30. Lorsqu'un bureau de poste n'a pas été visité par un client mystère durant le mois, les données ne sont pas comptabilisées, ce qui engendre une sous-représentation des bureaux plus petits – qui sont moins visités que les grands – et une sous-représentation des bureaux dépourvus d'un système opérationnel de ticketing. Vu que le pourcentage de clients servis en moins de 5 minutes est plus important lorsque ce temps est mesuré par mystery shopping que lorsqu'il est mesuré par le système opérationnel, le pourcentage de clients servis en moins de 5 minutes devrait être plus haut, en appliquant une pondération exacte des données de contacts clients. Les sous-représentations observées ne sont pas justifiables d'un point de vue statistique et en défaveur de bpost.
31. Dans les bureaux équipés du système de ticketing, certains clients ne prennent pas de ticket dans trois cas de figure :
 - a) en cas de problèmes techniques ;

⁷ [Communication du 5 décembre 2023 concernant le rapportage des systèmes de mesure de bpost pour l'année 2022 dans le cadre du contrat de gestion pour les services d'intérêt économique général.](#)

⁸ [Communication du 23 octobre 2024 concernant le rapportage des systèmes de mesure de bpost pour l'année 2023 dans le cadre du contrat de gestion pour les services d'intérêt économique général.](#)

⁹ Cf. le rapport d'audit repris en annexe, p.12/21.

b) pour des services considérés comme express (cela concerne l'envoi et la réception de recommandés ou de colis) ;

c) parce qu'il n'y a pas de file ou qu'ils oublient de le prendre (cette catégorie représenterait 10 % de la clientèle).

32. Bpost considère que 90 % des clients sont servis en moins de 5 minutes lorsqu'il y a des problèmes techniques ne permettant pas de mesurer le temps d'attente de 20 % des clients ou lorsqu'ils viennent pour des services qualifiés d'express. Après des informations contradictoires, bpost a indiqué que les clients repris sous c) reçoivent le temps d'attente des clients avec ticket du même bureau durant le même mois. Ces contradictions prouvent que la méthode de calcul est insuffisamment documentée et que les mêmes données pourraient aboutir à des résultats différents.
33. Si l'on considère que les clients qui sont servis sans ticket dans un bureau équipé d'un système de ticketing font partie des clients dont le temps d'attente est mesuré par un système opérationnel de ticketing, bpost respecte l'exigence fixée par l'article 19.2 (a) du contrat de gestion, lequel prévoit que les données du système opérationnel reflètent, en temps normal, au moins 45 % du nombre total des contacts clients. Dans le cas contraire, le rapport d'audit relève sur base des données de 2024 qu'il n'y a que 37,30 % des clients dont le temps est effectivement enregistré dans un système opérationnel.

4.2.3. Recommandations

34. Eu égard aux problèmes soulevés, l'IBPT recommande à bpost de suivre les recommandations de l'UGent en documentant mieux les méthodes de calcul du temps d'attente. La documentation doit contenir les sources des données, les filtres, les pondérations, les cas dérogatoires ainsi que les corrections et les agrégations des données. De plus, l'IBPT doit être informé clairement des changements appliqués à la méthode de calcul lorsque les données sont transmises annuellement. Ces changements doivent être motivés et accompagnés d'une analyse d'impact. Sur la base de l'ensemble des données et des explications transmises par bpost, l'IBPT devrait être en mesure de pouvoir recalculer le pourcentage de clients servis en moins de 5 minutes comme le pourcentage de clients dont les données sont enregistrées dans le système opérationnel de ticketing.
35. Actuellement, les temps d'attente dans les bureaux dépourvus de système de ticketing ne sont pris en considération que si le bureau a été visité par un client mystère. Selon l'UGent cette méthode n'est statistiquement pas correcte car les données de tous les clients devraient être prises en considération, même lorsque le bureau n'a pas été visité.
36. Par ailleurs, les visites des clients mystères doivent être représentatives de la clientèle, en ayant lieu tous les mois et aux différentes heures d'ouverture. Les résultats doivent être transmis annuellement à l'IBPT.
37. Le 7^{ème} contrat de gestion précise que les données issues du système opérationnel doivent représenter 45% des clients. L'UGent considère que cet objectif de qualité est vague et laisse place à plusieurs interprétations, en relevant que bpost considère qu'elle respecte ce pourcentage en prenant en compte les données des clients sans ticket dans un bureau équipé d'un ticketing. Pour ces raisons, l'UGent recommande que les objectifs de qualité soient formulés plus clairement et que bpost soit obligée de fournir à l'IBPT un rapport technique sur



sa méthodologie de calcul. L'IBPT estime que la formulation des obligations qu'il contrôle doit être univoque et que toutes les informations nécessaires au contrôle doivent lui être transmises.

5. Conclusion

38. L'inconsistance des méthodes de calcul du temps d'attente et l'absence de documentation ont pour conséquence que les données d'une même année peuvent aboutir à des résultats différents. Suite à des changements opérationnels destinés à calculer le temps d'attente plus précisément, le pourcentage de clients servis en moins de 5 minutes avait diminué de 5 points de pourcentage après un recalcul rétroactif pour les années 2022 et 2023.
39. L'objectif de 80 % de clients servis en moins de 5 minutes est atteint jusqu'à présent, mais ce pourcentage pourrait ne plus être atteint si la méthode de calcul venait encore à être adaptée car le pourcentage pour l'année 2024 était de 84,90 %.
40. Même si les objectifs de qualité du 7^{ème} contrat de gestion sont respectés par bpost sur la base des données générées par ses systèmes de mesure, il doit être relevé que les méthodes de calcul du temps d'attente ne sont pas suffisamment robustes et ne permettent pas de garantir, à la suite d'un contrôle de qualité, que lesdits objectifs sont réellement atteints.
41. Dans un bureau de poste équipé d'un système de ticketing opérationnel, la mesure du temps d'attente des clients sans ticket n'est pas suffisamment claire pour les services autres qu'express, vu qu'elle ne peut pas se fonder sur une documentation détaillée. Ces mesures représenteraient 10 % de la clientèle et leur impact sur le pourcentage de clients servis en moins de 5 minutes changerait fortement si l'on considère que 100 % d'entre eux sont servis en moins de 5 minutes, alors que d'après les dernières informations reçues, le pourcentage appliqué est celui des clients avec ticket dans le même bureau durant le même mois.
42. Conformément au 7^{ème} contrat de gestion, les données du système opérationnel de ticketing doivent refléter au moins 45 % du nombre total des contacts clients. Ce pourcentage n'est atteint qu'en prenant tous les clients dont le temps d'attente est enregistré dans un bureau disposant d'un tel système, y compris les cas où le temps d'attente est calculé forfaitairement dans une file express ou par référence au temps mesuré par le système opérationnel dans le même bureau pour des clients qui ne prennent pas de ticket.
43. L'objectif formulé dans le contrat de gestion est assez vague et laisse place à l'interprétation, alors que les clients dont le temps d'attente est directement enregistré par le système opérationnel ne représentent que 37,30 %.
44. Les mesures du temps d'attente dans les bureaux dépourvus d'un système opérationnel de ticketing sont sous-représentées, car ces mesures ne sont comptabilisées que pour les mois où le bureau a été visité par un client mystère. Le pourcentage de clients servis en moins de 5 minutes étant meilleur lorsque le temps d'attente est mesuré par mystery shopping, cette sous-représentation des bureaux sans système opérationnel n'est statistiquement pas correcte.
45. Les mesures par mystery shopping effectuées chaque année sont suffisamment nombreuses pour fournir des données précises sur le temps d'attente, mais la répartition des visites des clients mystères n'est pas optimale et ne reflète pas les flux réels de la clientèle.

46. L'audit arrive à la conclusion que l'absence de documentation sur la méthodologie de calcul du temps d'attente dans les bureaux de poste ne permet pas à l'IBPT d'être en mesure de vérifier les pourcentages finaux communiqués par bpost pour justifier le respect des objectifs de qualité du contrat de gestion, à savoir le pourcentage de clients servis en moins de 5 minutes et le pourcentage de clients dont les données sont enregistrées dans un système opérationnel de ticketing.
47. Sur la base de cet audit et dans l'attente du futur contrat de gestion, l'IBPT souhaite que la formulation des objectifs de qualité soit univoque et que bpost soit obligée, le cas échéant, de lui fournir une documentation détaillée sur la méthodologie de mesure et de calcul pour que l'IBPT puisse vérifier les chiffres qui lui sont communiqués.

Bernardo Herman
Membre du Conseil

Peggy Valcke
Membre du Conseil

Stefaan Vyverman
Membre du Conseil

Michel Van Bellinghen
Président du Conseil

Annexe 1. Rapport d'audit sur les systèmes de mesure du temps d'attente

RAPPORT D'AUDIT

SYSTÈME DE MESURE BPOST

TEMPS D'ATTENTE DANS LES BUREAUX DE POSTE

Faculteit Wetenschappen
Vakgroep Geografie
MSc. Bart De Wit, MSc. Kato Selis, Prof. dr. Frank Witlox

Contact: frank.witlox@ugent.be

Campus Sterre, gebouw S8
Krijgslaan 281 WE12, 9000
Gent

www.ugent.be

TABLE DES MATIÈRES

1	Objectifs	3
2	Exigences du contrat de gestion et chiffres	4
3	Description du système de mesure des temps d'attente par bpost	5
3.1	Systèmes de mesure des temps d'attente	5
3.2	Méthodes de calcul	6
3.3	Situations exceptionnelles	7
4	Données fournies par bpost	9
4.1	Données agrégées	9
4.2	Données non agrégées	10
5	Évaluation des méthodes de mesure et de calcul utilisées	11
5.1	Données incohérentes concernant les temps d'attente en 2022 et 2023	11
5.2	Sous-représentation des bureaux de poste dépourvus de système de ticketing	12
5.3	Interprétation et respect de la norme de 45 % pour les contacts clients	13
5.4	Représentativité des clients mystères	14
5.5	Méthode de calcul peu claire pour les clients sans ticket	15
6	Décision	17

1 OBJECTIFS

Le présent rapport d'audit vise à évaluer la fiabilité, l'adéquation et l'objectivité du système de mesure interne de bpost qui mesure les temps d'attente dans les bureaux de poste. Le présent audit a été réalisé pour le compte de l'Institut belge des services postaux et des télécommunications (IBPT).

Contexte :

- L'IBPT a pour mission légale de contrôler si bpost respecte les obligations légales, notamment le temps d'attente dans les bureaux de poste.
- bpost reçoit une compensation financière de l'État pour l'exécution des services d'intérêt économique général dans le cadre du septième contrat de gestion (2022-2026).
- En 2022, l'IBPT a arrêté de réaliser des contrôles sur le terrain et est passé à la vérification des systèmes de mesure internes de bpost par le biais d'audits thématiques.

Objectif :

- L'audit examine la fiabilité et la précision du système de mesure interne de bpost pour la mesure et la transmission des temps d'attente.
- En outre, une analyse est effectuée quant au caractère adéquat et objectif du système, et à la correspondance des données générées avec la réalité.

Principaux points d'attention de l'audit :

- **Système de mesure** : le système utilisé par bpost pour déterminer les temps d'attente, y compris le rapport entre les systèmes opérationnels et le mystery shopping, est décrit en détail.
- **Représentativité** : l'on vérifie si les données du système de mesure sont suffisamment représentatives du fonctionnement global des bureaux de poste de bpost.
- **Objectivité** : l'exactitude des calculs sous-jacents est analysée afin de garantir que le système fonctionne objectivement et qu'il reflète la réalité.

Les résultats de l'audit sont décrits dans le présent rapport, de même que le système de mesure analysé.

2 EXIGENCES DU CONTRAT DE GESTION ET CHIFFRES

L'article 19.2 du septième contrat de gestion (2022-2026) dispose que bpost utilise des paramètres objectifs afin de mesurer les temps d'attente dans les bureaux de poste. Le temps d'attente doit être **inférieur à 5 minutes pour 80 % de la clientèle**. La mesure doit être basée sur les données enregistrées par les systèmes opérationnels (« système de calcul du temps d'attente ») installés dans les grands bureaux de poste et les données obtenues par le biais du mystery shopping dans les bureaux de poste plus petits qui ne sont pas équipés d'un système pour le calcul du temps d'attente. Les données du système de calcul du temps d'attente doivent **refléter au moins 45 % du nombre total des contacts clients**, excepté dans l'hypothèse où des problèmes techniques empêchent cette proportion d'être atteinte.

L'IBPT a constaté que le temps d'attente a augmenté en se basant sur les chiffres ci-dessous repris de l'avis du Conseil de l'IBPT du 14 août 2025 concernant les plans d'action 2023 et 2024 de bpost dans le cadre de l'enquête de satisfaction de la clientèle 2023.

Délai d'attente moyen dans le bureau de poste	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
< 5'	85,50 %	85,40 %	82,40 %	85,20 %	86,90 %	89,20 %	91,90 %	92,40 %	91,30 %	89,70 %
5'-10'	9,80 %	10,40 %	11,20 %	10,10 %	8,80 %	7,80 %	6,00 %	/	/	/
> 10'	4,40 %	4,20 %	6,40 %	4,70 %	4,30 %	3,10 %	2,10 %	/	/	/

3 DESCRIPTION DU SYSTÈME DE MESURE DES TEMPS D'ATTENTE PAR BPOST

Comme première étape dans l'évaluation du système de mesure interne pour les temps d'attente dans les bureaux de poste de bpost, nous avons posé quelques questions à bpost. Cela a donné un aperçu des méthodes de mesure et de la qualité des données, ce qui nous a permis d'analyser leur précision, leur cohérence et leur fiabilité.

Les questions portaient tant sur les données que sur les méthodes de mesure.

Pour les données, nous avons demandé le jeu de données complet des temps d'attente enregistrés dans les bureaux de poste pour les années 2024 et/ou 2025 provenant tant des systèmes opérationnels que du mystery shopping. En outre, nous avons demandé quelques données supplémentaires par bureau de poste, à savoir le nombre moyen de clients et le nombre moyen de membres du personnel par an. L'objectif était de comprendre comment ces données étaient collectées et mises à jour, et de savoir si elles étaient disponibles pour notre propre analyse.

Pour les méthodes de mesures, l'accent a été mis sur une description du système de mesure pour l'enregistrement des temps d'attente, le fonctionnement des systèmes et la procédure derrière le mystery shopping.

La description finale du système de mesure est basée sur les réponses fournies par bpost lors de différents tours de questions. Sur la base de cela, nous expliquons successivement les deux systèmes de mesure de temps d'attente, les méthodes de calcul appliquées et l'approche lors de différentes situations exceptionnelles.

3.1 Systèmes de mesure des temps d'attente

Bpost utilise deux systèmes différents pour mesurer le temps d'attendre dans ses bureaux de poste :

- 1) **Système de ticketing automatique** (dans 147 bureaux) via le système QMATIC. Les données sont introduites automatiquement chaque jour dans un rapport Power BI général chez bpost. Le temps d'attente est mesuré dès le moment où le client prend un ticket à son arrivée dans le bureau jusqu'au moment où le collaborateur au guichet débute l'interaction avec le client.
- 2) **Mystery shopping** (dans l'ensemble des 656 bureaux de poste) via l'entreprise externe Roamler. Les temps d'attente sont enregistrés par les clients mystères lors de leur visite du bureau, introduits manuellement et transmis à bpost par le biais d'un rapportage. bpost enregistre ensuite ces données manuellement dans le rapport Power BI général.

Le nombre de visites de clients mystères par an est défini sur la base de la taille du

bureau de poste, ce qui représente un total de 2 252 mesures par an (voir le tableau ci-dessous). Aucune heure de visite spécifique n'est fixée dans le Service Level Agreement (SLA) avec Roamler. Il est en revanche convenu que les visites sont réparties de manière uniforme sur quatre vagues et sur les différents jours de la semaine, afin d'obtenir une image représentative de la réalité. Roamler rend compte périodiquement de cette répartition à bpost.

Type de bureau	# de bureaux	# de visites/an	# total de visites
Grand	38	8	304
Moyen	223	4	892
Faible	133	4	532
« Agence »	262	2	524
TOTAL	656		2252

Les deux systèmes de mesure sont fournis par des partenaires externes spécialisés (QMATIC et Roamler). Les objectifs imposés à Roamler sont respectés de manière structurelle. bpost a une réunion mensuelle et un entretien d'évaluation trimestriel plus approfondi avec Roamler. Un SLA a en outre été établi avec des réunions fixes pour les situations où le nombre de visites visé n'a pas été atteint.

Le nombre total de contacts clients effectifs par bureau de poste est enregistré en parallèle dans l'application NERO (le logiciel avec lequel les collaborateurs enregistrent les interactions commerciales avec les clients).

3.2 Méthodes de calcul

Le pourcentage total de clients dont l'attente est inférieure à 5 minutes est automatiquement calculé dans Power BI, où les données des deux systèmes de mesure sont consolidées.

Afin de déterminer la proportion finale de clients devant attendre plus de 5 minutes, bpost applique la méthodologie suivante dans des circonstances normales :

- Bureaux disposant d'un système de ticketing** : au niveau chaque bureau, on compte chaque jour le nombre exact de clients, répartis en trois catégories : un temps d'attente inférieur à 5 minutes, entre 5 et 10 minutes et supérieur à 10 minutes. Au niveau du bureau, il s'agit donc d'un chiffre purement mesuré (et non calculé). Pour le système de ticketing, toutes les données sont reprises sans nettoyage préalable. Le calcul est basé exclusivement sur les clients qui ont effectivement été aidés au guichet (où le collaborateur au guichet enregistre : *client présent*, *client absent* ou *client sans ticket*).
- Bureaux dépourvus de système de ticketing** : la mesure du mystery shopping est considérée comme représentative de l'ensemble du bureau pendant l'intégralité de ce mois spécifique. Le pourcentage qui en résulte est

donc appliqué à tous les contacts enregistrés de ce mois-là. À cet égard, il existe trois scénarios :

- Si un bureau n'est pas visité au cours d'un mois donné, il n'y aura pas de mesure disponible pour ce bureau pour ce mois.
- Si une visite a eu lieu au cours d'un mois donné, elle est supposée être représentative de tous les contacts du mois (tous les contacts seront soit dans la catégorie « <5 minutes », soit dans la catégorie « >5 minutes »).
- S'il y a exceptionnellement deux visites dans le même mois, la moyenne des deux mesures est appliquée au nombre total de contacts pour ce mois.

Pour calculer le pourcentage de contacts clients avec mesure par le système de ticketing, le nombre de contacts clients dans les bureaux dotés d'un système de ticketing est comparé au nombre total de contacts clients dans un bureau :

$$\% \text{ de contacts avec mesure par ticketing} = \frac{\# \text{total de contacts système de ticketing}}{\# \text{total de contacts}}$$

3.3 Situations exceptionnelles

3.3.1 Problèmes techniques

Les problèmes techniques ou opérationnels de courte durée et/ou ayant un impact très local ne sont pas rapportés de manière proactive à l'IBPT par bpost. Cela créerait une charge administrative déraisonnable sans valeur ajoutée aux résultats de mesure généraux. En revanche, l'IBPT est informé en cas de défaillance de grande ampleur ou structurelle (pannes générales et/ou problèmes pendant plusieurs jours).

Les problèmes techniques sont d'ailleurs rares. En 2025 (mesurée de janvier à novembre), le système de ticketing était hors service pendant un total de 529 jours dans l'ensemble des bureaux de poste qui en sont équipés. Cela revient à une indisponibilité de 1,33 %.

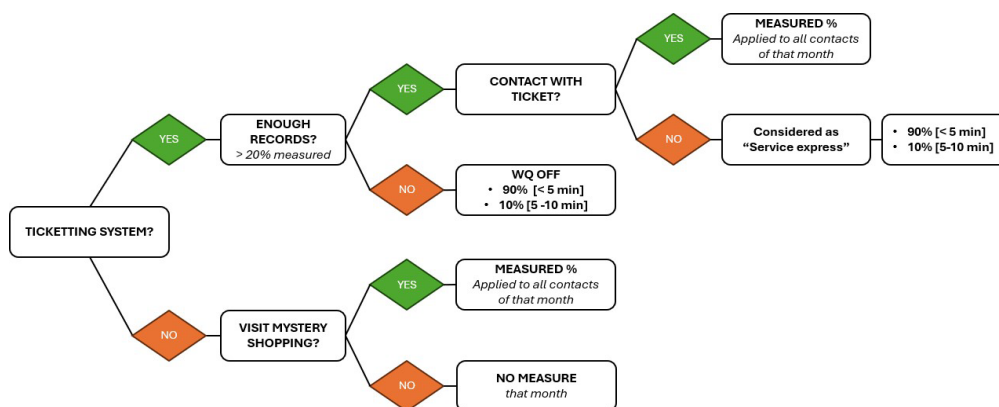
En cas de problème technique, bpost fera tout son possible pour le résoudre le plus rapidement possible. En cas de panne du système de ticketing d'un bureau, le résultat pour ce jour-là est compensé comme suit :

- a) **Mesures suffisantes (>20 % des contacts mesurés)** : si, malgré la défaillance, plus de 20 % des clients ont enregistré un ticket ce jour-là, bpost

considère les données comme suffisamment fiables (cela correspond à environ 2 heures d'un système fonctionnant correctement). Dans ce cas, le **pourcentage mesuré** effectif de clients aidés dans les 5 minutes, est **appliqué à tous les contacts** de cette agence ce jour-là.

- b) **Mesures insuffisantes (>80 % des contacts sans ticket)** : si moins de 20 % des clients avaient un ticket ce jour-là (le seuil auquel bpost suppose que le système était « en panne » pendant la majeure partie de la journée), les données réelles de ce jour sont complètement supprimées. Au lieu de cela, une valeur par défaut fixe (factice) de **90 % des contacts aidés dans les 5 minutes** est automatiquement appliquée pour toute la journée, et ce, parce que le bureau de poste n'est pas responsable du problème technique.

Cette mesure est proposée par le biais du schéma suivant :



3.3.2 Client sans ticket

La proportion de clients aidés sans ticket est surveillée et contrôlée à distance. Cela se fait par l'intermédiaire des services centraux (suivi régional hebdomadaire) et par l'intermédiaire des « lean coaches » et des managers régionaux qui utilisent ces informations pour suivre et former les bureaux.

Lorsque ce nombre augmente considérablement dans un bureau, la cause du problème est immédiatement examinée.

Deux situations sont distinguées lorsqu'un client n'a pas de ticket :

- a) Client sans ticket à un **guichet régulier** (sans problème technique) : cela se produit, par exemple, lorsqu'un client entre dans le bureau de poste et qu'il n'y a pas de file d'attente. Comme la salle d'attente est vide, le client se rend

directement au guichet sans prendre de ticket au préalable. Afin de maintenir une mesure complète de tous les contacts client, ce client reçoit automatiquement **le même score d'attente que les clients disposant d'un ticket qui ont été mesurés** dans cette agence ce jour-là.

- b) Client sans ticket à un **guichet ou service express** : ces guichets spécifiques (définis à l'article 15 de l'annexe du septième contrat de gestion) ne sont destinés qu'à un nombre limité d'opérations rapides (telles que l'envoi et la réception d'envois recommandés ou de colis) et sont souvent séparés du système de ticketing régulier. Dans le schéma ci-dessus, cela correspond au chemin « *yes > yes > no* ». Étant donné que le temps d'attente ici est très court par nature, bpost part du principe, sur la base d'estimations internes, que 90 % de ces clients seront aidés dans les 5 minutes. Le nombre total de clients express est connu grâce au code d'identification unique sur la tablette du collaborateur effectuant les transactions. Actuellement, seuls huit bureaux de poste disposent de tels guichets express, qui sont en outre uniquement utilisés lors des heures de pointe.

3.3.3 Fermeture de bureaux de poste

La fermeture planifiée ou exceptionnelle des bureaux de poste est surveillée et compensée de deux manières :

- 1) Via le **planning du personnel** : chaque bureau dispose d'un planning fixe du personnel. Si un collaborateur se déclare malade de manière imprévue en suivant la procédure officielle, le service planning en est immédiatement informé. Si cet employé ouvrirait le bureau seul ce jour-là, le planificateur saura immédiatement que le bureau restera fermé à moins qu'un remplacement ne soit organisé à temps.
- 2) Via les **données de la file d'attente** (ticketing) : bpost peut détecter de manière centralisée si un appareil QMATIC est hors ligne ou si aucun ticket n'est pris pendant une longue période. Étant donné que cela peut également être dû à un problème purement technique, ces signaux donnent lieu à une prise de contact immédiate avec le responsable du cluster afin d'en déterminer la cause exacte. Ce type de surveillance n'est pas permanent et se limite logiquement aux grands bureaux équipés d'un système de ticketing.

4 DONNÉES FOURNIES PAR BPOST

4.1 DONNÉES FOURNIES PAR BPOST

Les données agrégées étaient reprises dans un fichier Excel avec les attributs suivants :

- bureau de poste [POS]
- ticketing du mystery shopping [Ticketing/Mystery Shop.]
- mois [MONTH]
- contacts mesurés [Measured_contacts]
- contacts mesurés <5 minutes [Measured<5]
- tous les contacts [All_contacts]
- contacts révisés [Reviewed_contacts]
- contacts révisés <5 minutes [Reviewed_contacts<5]
- % de contacts clients <5 minutes [%measured_contacts<5]

[Confidentiel]

[Confidentiel]

[Confidentiel]

4.2 Données non agrégées

Pour l'année 2024, les données brutes non agrégées suivantes ont été demandées :

- visites des clients mystères avec date, heure, temps d'attente et bureau de poste
(2250 enregistrements)

```
Post_Office;FRC_CODE;TIME;DATE_WRONG_TIME;WAITING
MORLANWELZ;114120;14:11;22/01/2024 18:03;0
NIJLEN;299000;10:10;31/01/2024 09:19;7
BONHEIDEN;268900;09:39;11/01/2024 08:44;13
MECHELEN GROTE MARKT;239300;13:24;12/01/2024 12:33;59
WATERMAAL KEYM;39400;14:02;16/01/2024 13:09;3
HEIST BERGSTRAAT;225700;11:54;25/01/2024 11:33;287
EDEGEM CENTRUM;273700;10:38;11/01/2024 09:43;12
WILRIJK BIST;415700;10:39;30/01/2024 09:44;9
KNOKKE STATION;285700;14:36;18/01/2024 18:09;207
```

- tous les enregistrements du système de ticketing avec date, heure, temps d'attente et bureau de poste

(12 620 097 enregistrements)

```
DATE;KEY;FRC_CODE;TIME;WAITING_TIME;K002;NB;KEY;K002;Post_Office
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P001";"232200";"09:30:50";0;"20241010232200";1;"20241010232200P001-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P004";"232200";"09:33:38";0;"20241010232200";1;"20241010232200P004-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P005";"232200";"09:37:41";0;"20241010232200";1;"20241010232200P005-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P003";"232200";"09:32:43";0;"20241010232200";1;"20241010232200P003-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P006";"232200";"09:38:52";0;"20241010232200";1;"20241010232200P006-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P008";"232200";"09:39:44";0;"20241010232200";1;"20241010232200P008-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P009";"232200";"09:39:51";0;"20241010232200";1;"20241010232200P009-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P010";"232200";"09:40:26";0;"20241010232200";1;"20241010232200P010-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P012";"232200";"09:42:16";0;"20241010232200";1;"20241010232200P012-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
```

- tous les contacts clients sur la base sur le système de caisse avec la date, l'heure et le bureau de poste

(33 682 724 enregistrements)

```
DATE;KEY;FRC_CODE;TIME;WAITING_TIME;K002;NB;KEY;K002;Post_Office
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P001";"232200";"09:30:50";0;"20241010232200";1;"20241010232200P001-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P004";"232200";"09:33:38";0;"20241010232200";1;"20241010232200P004-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P005";"232200";"09:37:41";0;"20241010232200";1;"20241010232200P005-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P003";"232200";"09:32:43";0;"20241010232200";1;"20241010232200P003-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P006";"232200";"09:38:52";0;"20241010232200";1;"20241010232200P006-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P008";"232200";"09:39:44";0;"20241010232200";1;"20241010232200P008-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P009";"232200";"09:39:51";0;"20241010232200";1;"20241010232200P009-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P010";"232200";"09:40:26";0;"20241010232200";1;"20241010232200P010-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
2024-10-10 00:00:00,000;"20241010232200P012";"232200";"09:42:16";0;"20241010232200";1;"20241010232200P012-";"20241010232200-";"TONGEREN LUIKERSTEENWEG"
```

5 ÉVALUATION DES MÉTHODES DE MESURE ET DE CALCUL UTILISÉES

5.1 Données incohérentes concernant les temps d'attente en 2022 et 2023

CONSTATATION

La mesure du temps d'attente dans les données soumises ne correspond pas aux données précédemment fournies à l'IBPT dans le rapport final sur les résultats concernant la satisfaction de la clientèle en 2024 pour les années 2022 et 2023. En 2022, le pourcentage de clients qui ont été aidés en moins de 5 minutes était de **86,1 %** selon les données détaillées qui nous ont été fournies, alors que le rapport final pour 2022 mentionne un pourcentage de **91,3 %**. En 2023, selon les données détaillées qui nous ont été fournies, **84,7 %** des clients ont été aidés en moins de 5 minutes, ce qui ne correspond pas aux **89,7 %** rapportés dans l'évaluation annuelle du contrat de gestion pour 2023 et le rapport final sur les résultats concernant la satisfaction de la clientèle en 2024.

JUSTIFICATION DE BPOST

Bpost mentionne qu'en 2024, la formule de calcul de la mesure a été légèrement adaptée pour refléter plusieurs changements opérationnels, de sorte qu'elle corresponde mieux à la réalité. Voici quelques-unes des raisons :

- Remplacement progressif de l'interface commerciale POSTSTATION par l'application NERO à partir de 2022 : désormais, la mesure du temps d'attente s'arrête lorsque le client se présente au guichet et que l'employé démarre la transaction commerciale (au lieu du moment où le client a été appelé pour être aidé au guichet), ce qui détériore légèrement le résultat.
- Suppression du service Dropbox : tous les clients qui déposent un colis sont désormais repris dans la mesure classique du temps d'attente (au lieu du temps d'attente standard <5 minutes (100 %) lors du dépôt d'un colis sans devoir être dans la file d'attente), ce qui détériore également légèrement le résultat.
- Suppression du système de ticketing dans quatre bureaux de poste de taille moyenne.
- Migration du rapportage vers Power BI : dans les données détaillées fournies, les données pour 2022 et 2023 ont été recalculées rétroactivement sur la base de la nouvelle formule, ce qui a donné lieu à des résultats moins bons pour bpost.

ÉVALUATION

La justification donnée par bpost ne semble pas suffisante pour expliquer les différences observées. Un certain nombre de systèmes ont effectivement changé au fil des ans. Cela peut expliquer les différences entre les différentes années, mais pas les différences entre deux calculs pour la même année. Selon l'explication, la formule ou la méthode de calcul n'a pas été fondamentalement modifiée. Par conséquent, il semble plus probable que les calculs n'aient pas été effectués correctement ou de manière incohérente.

Un écart de 5 points de pourcentage ou plus entre deux calculs pour la même année est considérable et ne peut être accepté sans justification supplémentaire.

5.2 Sous-représentation des bureaux de poste dépourvus de système de ticketing

CONSTATATION

La méthode de calcul décrite par bpost mentionne à plusieurs reprises que les contacts clients d'un bureau de poste pour un mois donné ne sont pas pris en compte lorsqu'aucune visite d'un client mystère n'a eu lieu au cours de ce mois.

ÉVALUATION

Cela entraîne une sous-représentation des bureaux de poste qui reçoivent deux ou quatre visites de clients mystères par an par rapport à ceux qui en reçoivent huit. Et surtout, cela entraîne une forte sous-représentation des bureaux de poste dépourvus de système de ticketing dans le chiffre total.

Pour 2024, l'on compte 16,5 millions de contacts clients dans les bureaux de poste disposant d'un système de billetterie, avec un temps d'attente inférieur à 5 minutes dans 82,3 % des cas, et 17,4 millions de contacts clients dans les bureaux de poste dépourvus de système de ticketing, où le mystery shopping a permis d'établir un temps d'attente inférieur à 5 minutes dans 93,2 % des cas.

Un chiffre total pondéré logique sur la base des contacts clients réels serait donc de 87,9 %. Cependant, étant donné qu'une grande partie des contacts clients n'est pas prise en compte dans les bureaux de poste dépourvus de système de ticketing, la pondération des temps d'attente dans ces bureaux de poste est trop faible. En conséquence, le chiffre total rapporté s'élève à 85,1 %.

	<5 min	contacts clients réels (calcul correct)	contacts clients repris (calcul bpost)
Ticketing	82,34 %	16 507 558	13 592 715
Mystery Shopping	93,22 %	17 354 342	4 625 075
TOTAL		33 861 900	18 217 790
moyenne pondérée < 5 min		87,92 %	85,10 %

Cette sous-représentation n'est pas justifiable d'un point de vue statistique. La déviation a un impact clair sur le chiffre total et est trop importante pour être ignorée. En fonction de l'année, la valeur réelle devrait être de 3 à 4% plus élevée (c'est-à-dire dans le sens positif).

5.3 Interprétation et respect de la norme de 45 % pour les contacts clients

CONSTATATION

L'article 13 de l'annexe du septième contrat de gestion – Objectifs de qualité du réseau de détail – prévoit que les données du système de calcul du temps d'attente doivent représenter au moins **45 %** du nombre total de contacts clients au cours d'une année donnée.

Cependant, les données de 2024 montrent que seuls 37,3 % des clients ont été effectivement enregistrés via le système de calcul du temps d'attente, à savoir le système de ticketing.

JUSTIFICATION DE BPOST

À l'issue du premier tour de questions, bpost nous a indiqué que le pourcentage de 45 % était atteint pour les clients dont les données avaient été enregistrées par le système opérationnel.

Dans une clarification supplémentaire, bpost indique que les « données du système de calcul du temps d'attente » font référence aux données des bureaux où un système de ticketing est utilisé pour les files d'attente. Ainsi, non seulement les clients disposant d'un ticket sont pris en compte, mais aussi ceux qui n'en ont pas, ainsi que les clients des guichets express des bureaux de poste équipés d'un système de ticketing.

ÉVALUATION

En effet, pour l'année 2024, 48,7 % des contacts clients ont lieu dans un bureau de poste disposant d'un système de ticketing. Cependant, environ quatre clients sur cinq prennent effectivement un ticket. Ainsi, en 2024, seuls 37,3 % des contacts clients disposent d'informations sur les temps d'attente via le système de ticketing.

D'après nos échanges avec l'IBPT, nous comprenons que celui-ci suit le raisonnement de bpost et que, selon cette interprétation, le KPI de 45 % est effectivement atteint.

Nous en concluons que le contrat de gestion a été établi de manière trop vague sur ce point.

5.4 Représentativité des clients mystères

CONSTATATION

Chaque année, plus de 2 000 mesures des temps d'attente sont effectuées par des clients mystères dans des bureaux de poste qui ne disposent pas de système de ticketing. Ce nombre est en soi suffisamment important pour permettre une estimation précise du temps d'attente, à condition que la répartition des mesures soit correcte.

JUSTIFICATION DE BPOST

Selon bpost, ces visites sont réparties autant que possible dans le temps et font l'objet d'un suivi de sa part.

ÉVALUATION

Pour une mesure représentative, la répartition des visites de clients mystères doit correspondre à celle des visites effectives de clients dans le temps : par mois de l'année, par jour de la semaine et par heure de la journée. Comme le nombre de clients et le temps d'attente sont logiquement liés (le temps d'attente sera plus important aux heures de pointe), une répartition erronée peut conduire à une sous-estimation évidente des temps d'attente.

Voici un exemple :

Supposons qu'un bureau de poste soit ouvert 10 heures et qu'une mesure du temps d'attente soit effectuée toutes les heures. Une seule de ces mesures a un temps d'attente de plus de 5 minutes. Sur cette base, on pourrait conclure que, dans 90 % des cas, le temps d'attente est inférieur à 5 minutes. Cependant, si 30 % des clients de la journée passent au cours de cette heure-là, ce ne sont pas 10 %, mais 30 % des clients qui ont un temps d'attente supérieur à 5 minutes.

Afin de déterminer si l'échantillon des clients mystères est représentatif des bureaux de poste dépourvus de système de ticketing, le même échantillon a été appliqué virtuellement aux bureaux de poste disposant d'un système de ticketing. Pour chaque moment où un client mystère a effectué une visite, l'enregistrement le plus proche de ce moment a été pris du système de ticketing. De cette manière, on peut vérifier si la répartition de l'échantillon est représentative.

Dans l'ensemble des données du système de ticketing de 2024, la proportion des clients ayant attendu moins de 5 minutes était de 82,38 %. Lorsque l'échantillon a été constitué sur la base des moments de visite des clients mystères, cette part était de 82,61%. La déviation est donc très limitée. Cependant, ce résultat ne va pas de soi : si les visites des clients mystères étaient plus fréquentes pendant les heures creuses, l'écart pourrait être bien plus important.

Toutefois, cette analyse ne constitue qu'un contrôle indirect de la représentativité des visites de clients mystères. La comparaison a été effectuée au sein de la population des bureaux de poste disposant d'un système de ticketing et ne démontre donc pas directement que la même répartition des moments de visite est également représentative des bureaux de poste dépourvus de système de ticketing.

Des différences entre les deux groupes, par exemple en termes d'heures d'ouverture, de volumes de clients ou de répartition des contacts clients sur la journée, ne peuvent être exclues. Les résultats indiquent toutefois que les moments choisis pour les visites de clients mystères n'entraînent pas en soi de distorsion systématique claire liée au temps, mais ils ne suffisent pas pour démontrer pleinement la représentativité pour les bureaux de poste dépourvus de système de ticketing.

bpost n'évalue donc pas suffisamment si la répartition des visites des clients mystères correspond à celle des visites réelles des clients. Pour l'année 2024 examinée, l'écart est probablement plutôt limité, mais cela ne garantit pas qu'il en sera de même à l'avenir.

5.5 Méthode de calcul peu claire pour les clients sans ticket

CONSTATATION

La manière dont les clients sans ticket sont repris dans le calcul du KPI relatif au temps d'attente n'est pas suffisamment claire et n'est pas documentée de manière cohérente. Au cours de l'audit, des explications supplémentaires ont été demandées à bpost à cet égard à plusieurs reprises. Cependant, les réponses, les schémas et les fichiers de calcul fournis ne concordent toutefois pas entièrement entre eux.

Dans la catégorie « clients sans tickets », bpost fait la distinction entre trois situations :

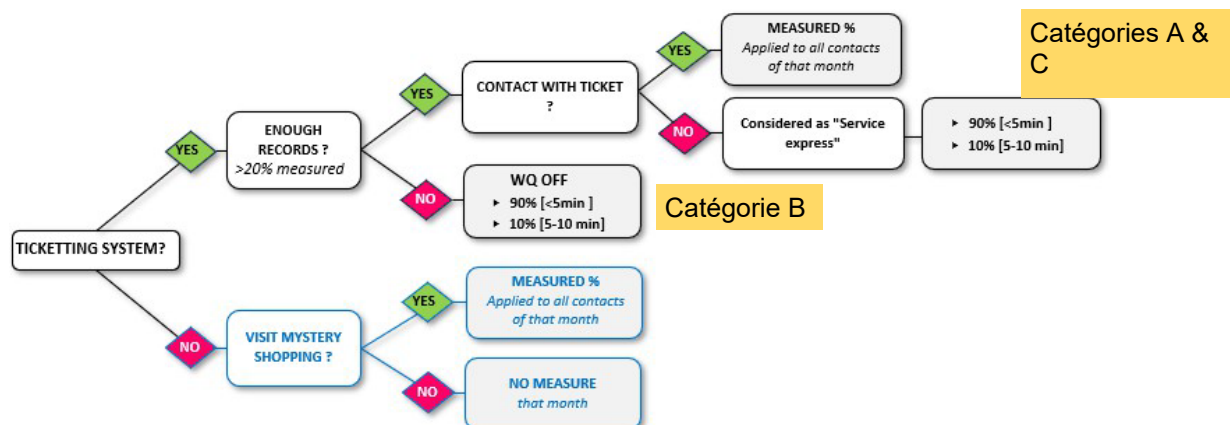
- **Catégorie A : contacts express**
Il s'agit des clients qui utilisent un guichet express.
- **Catégorie B : clients sans ticket en raison d'une défaillance technique**
Il s'agit de clients qui ne prennent pas de ticket parce que le système de ticketing n'a pas ou pas suffisamment fonctionné. Selon bpost, il s'agit des situations où moins de 20 % des clients ont pris un ticket ce jour-là.
- **Catégorie C : clients sans ticket alors que le système de ticketing fonctionne correctement**
Il s'agit des clients qui ne prennent pas de ticket, par exemple parce qu'il n'y a pas de file d'attente et qu'ils peuvent se rendre directement au guichet. Cette catégorie représente le groupe le plus important parmi les clients sans ticket. Selon les données fournies, il s'agit d'environ 10 % de tous les contacts clients dans tous les bureaux de poste.

C'est justement au sujet de la catégorie C qu'il y a le plus grand manque de clarté. Il s'agit d'un nombre important de contacts clients, mais la façon dont ce groupe est traité dans le calcul des KPI n'a pas toujours été décrite de la même manière par bpost.

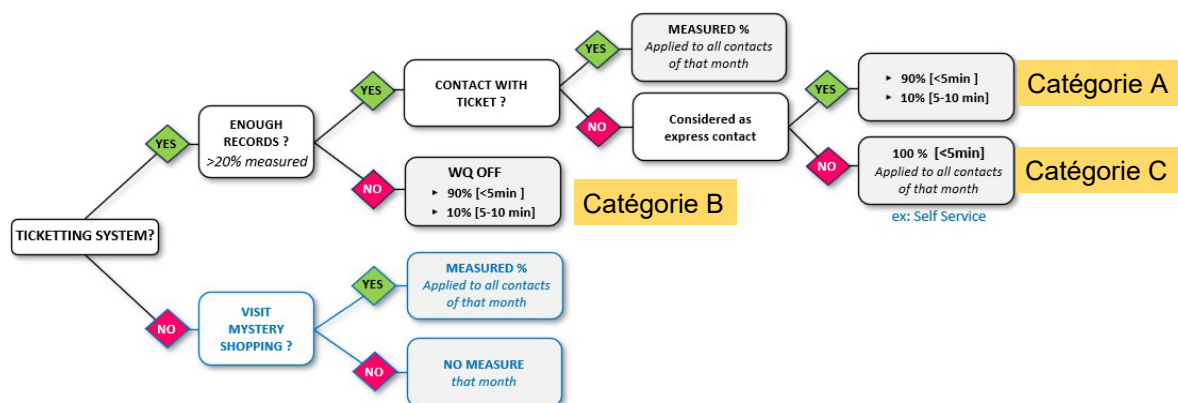
RÉPONSE DE BPOST

Au cours de l'audit, plusieurs réponses ont été reçues concernant le traitement des clients sans ticket.

Dans une première explication, datant du **17 décembre 2025**, bpost a déclaré que les clients sans tickets, quelle que soit leur catégorie, sont traités sur une base forfaitaire comme des contacts dont 90 % sont aidés en moins de 5 minutes. Selon ce schéma, les catégories A, B et C ont donc reçu une valeur de 90 % <5 minutes.



Toutefois, les fichiers Excel fournis le **19 janvier 2026** comportaient un schéma avec une approche différente. Les catégories A et B ont donc été traitées comme 90 % <5 minutes, alors que la catégorie C a été traitée comme 100 % <5 minutes.



La méthode de calcul figurant dans ce même fichier Excel a ensuite donné à nouveau lieu à une interprétation différente. On pouvait en déduire que les clients de la catégorie C n'obtiennent pas nécessairement 100 % <5 minutes, mais obtiennent plutôt le résultat moyen des clients disposant d'un ticket dans le même bureau et au cours du même mois.

Dans une réponse complémentaire du **3 mars 2026**, bpost a finalement confirmé que la catégorie C était traitée de cette manière : les clients sans ticket alors que le système de ticketing fonctionne correctement obtiennent le même résultat moyen que les clients disposant d'un ticket au cours du même mois.

ÉVALUATION

Les explications successives fournies par bpost ne sont pas cohérentes entre elles. Il a été initialement indiqué que tous les clients sans ticket sont considérés comme 90 % <5 minutes sur une base forfaitaire. Par la suite, les documents fournis ont révélé que la catégorie C était traitée comme 100 % <5 minutes. Il a ensuite été confirmé que la catégorie C obtient en réalité la moyenne des résultats des clients disposant d'un ticket au cours du même mois.

Ces contradictions indiquent une procédure de calcul insuffisamment maîtrisée et documentée. Il ne s'agit pas d'un simple détail dans le calcul : selon les données fournies, la catégorie C représente environ 10 % de tous les contacts clients. Ainsi, un traitement différent de cette catégorie peut avoir un impact important sur le résultat final du KPI.

Le manque de clarté concernant cette catégorie peut également expliquer pourquoi différents calculs pour la même année ont conduit à des résultats différents (voir 5.1). Lorsque le traitement des clients sans ticket n'est pas défini de manière univoque, il existe un risque que les mêmes données sources soient traitées différemment selon les moments.

Les incohérences constatées montrent que bpost ne documente pas assez clairement la méthode de calcul et ne l'applique pas de manière suffisamment cohérente, de sorte qu'il ne peut être exclu que les mêmes données sources mènent à des résultats de KPI différents à des moments différents.

6 DÉCISION

Il ressort de l'analyse que le KPI selon lequel au moins 80 % des clients doivent être aidés dans les 5 minutes a été atteint au cours des années analysées. Dans le même temps, l'audit montre que la méthode de calcul utilisée par bpost n'est pas suffisamment robuste et ne garantit pas que le KPI est déterminé de manière correcte, cohérente et vérifiable.

Le principal défaut est que bpost agit de manière trop négligée dans la gestion des données pour déterminer le KPI. Les différences constatées entre les chiffres rapportés précédemment et les chiffres fournis rétroactivement pour 2022 et 2023 sont significatives. Une déviation de plus de 5 points de pourcentage pour la même année de référence ne peut être expliquée par une simple évolution technique ou opérationnelle, sans une documentation claire des règles de calcul modifiées et sans calcul reproductible.

L'analyse complémentaire concernant les clients sans ticket confirme ce tableau : les explications successives de bpost sur le traitement de ces contacts clients ne sont pas cohérentes les unes avec les autres, alors que selon les données fournies, cette catégorie représente environ 10 % de l'ensemble des contacts clients. Selon l'interprétation utilisée, ces clients seront traités comme 90 % <5 minutes, comme 100 % <5 minutes, ou recevront le résultat moyen des clients disposant d'un ticket au cours du même mois. Il ne s'agit pas d'une nuance purement technique, mais d'un choix qui peut avoir un impact matériel sur le résultat final du KPI. Cela indique un processus mal contrôlé pour le traitement des données, le rapportage et le contrôle de la qualité, où la méthode de calcul n'est pas suffisamment clairement documentée et ni appliquée de manière suffisamment cohérente.

En outre, la méthode de calcul n'est pas adéquate sur le fond. Les bureaux de poste dépourvus de système de ticketing sont sous-représentés dans la méthode actuelle, car les mois sans visites de clients mystères ne sont pas repris dans le chiffre total. En conséquence, les contacts clients dans ces bureaux ont un poids inférieur à leur part réelle dans le nombre total de contacts clients. Pour 2024, cela se traduit par un chiffre total rapporté de 85,1 %, alors qu'un calcul pondéré logique basé sur tous les contacts clients réels serait de 87,9 %. Dans ce cas-ci, la déviation joue en défaveur de bpost, mais cette méthode n'est statistiquement pas correcte et peut entraîner des distorsions dans d'autres circonstances.

Le nombre de visites pour les mesures du mystery shopping est en soi suffisamment élevé, mais la représentativité exige plus qu'une simple répartition sur des vagues ou des jours de la semaine. La répartition des mesures doit correspondre à celle des contacts clients, y compris par mois, par jour et par heure de la journée. Le contrôle réalisé montre que l'impact pour 2024 était probablement plutôt limité, mais bpost n'évalue pas encore assez structurellement si cette représentativité reste garantie pour les autres années.

Un autre défaut réside dans la formulation du contrat de gestion lui-même. L'exigence selon laquelle les données du système de calcul du temps d'attente doivent représenter

au moins 45 % du nombre total de contacts clients n'est pas suffisamment claire. bpost interprète cela comme des contacts clients dans les bureaux disposant d'un système de ticketing, alors que cela ne signifie pas nécessairement qu'un temps d'attente a été effectivement enregistré via le système de calcul du temps d'attente pour tous ces contacts clients. Le contrat de gestion laisse donc trop de place à l'interprétation.

Recommandations

Il est recommandé que bpost documente formellement la chaîne de calcul complète du KPI. Cette documentation comprend au moins les données sources, les filtres, les hypothèses, les exceptions, les corrections, les agrégations et les pondérations. Toute modification de la méthode de calcul est journalisée, justifiée et comprend une analyse d'impact sur les rapports passés et futurs.

De plus, bpost doit calculer le KPI de manière reproductible. L'IBPT doit être capable de recalculer le chiffre final de manière indépendante sur la base des données de base fournies et de la méthode décrite. Cela nécessite non seulement des tableaux finaux agrégés, mais également suffisamment de détails pour contrôler le calcul.

Pour les bureaux de poste dépourvus de système de ticketing, la méthode de calcul doit être révisée. Tous les contacts clients doivent être correctement pris en considération, même lors des mois où les clients mystères n'ont pas effectué de visite. Si une mesure est extrapolée à une période plus longue, cette extrapolation doit être méthodologiquement justifiée.

Pour le mystery shopping, bpost doit démontrer que l'échantillon est représentatif du flux réel de clients. Pour cela, les données des bureaux de poste disposant d'un système de ticketing peuvent être utilisées. Les résultats de ce contrôle doivent être communiqués chaque année.

Enfin, il est recommandé de clarifier le contrat de gestion. Le contrat doit définir explicitement ce que l'on entend par « données du système de calcul du temps d'attente » : les contacts clients dans les bureaux disposant d'un système de calcul du temps d'attente ou les contacts clients pour lesquels un système de calcul du temps d'attente a effectivement enregistré un temps d'attente. En outre, le contrat de gestion devrait pouvoir exiger que bpost fournisse un rapport technique complet lors du calcul des KPI. Ce rapport doit inclure la méthode de calcul, les sources de données utilisées, la qualité des données, les exceptions, les hypothèses et l'impact d'éventuels changements méthodologiques. Ce n'est que de cette manière que l'IBPT pourra évaluer les KPI de manière transparente et vérifiable.