

PC²

Distribution de presse

Mise en œuvre

du système d'information commun de la filière

**Mission d'assistance au Conseil supérieur des messageries de presse
sur les modalités de gouvernance et les conditions de financement
et d'exploitation du système d'information commun**

Rapport de fin de mission

6 novembre 2014

PC² - Philippe Copello Consulting

Plan du document

I. Introduction.....	3
II. Résumé des observations et recommandations	4
III. Projets concourant à la mise en œuvre du système d'information commun..	6
IV. Scénario de réalisation recommandé	10
V. Coûts et financement du programme	15
VI. Gouvernance du programme	21
VII. Société commune de moyens	22
Annexes.....	25
A. Déroulement de la mission et personnes rencontrées	26
B. Flux financiers.....	27
C. Calendrier des premières actions à réaliser.....	30
D. Précisions de vocabulaire.....	31

I. Introduction

Le 18 avril 2014, le Conseil supérieur des messageries de presse (CSMP) a adopté la décision n° 2014-01 relative au choix du système d'information au service de l'ensemble des acteurs de la distribution de presse. Cette décision a été rendue exécutoire par l'Autorité de régulation de la distribution de la presse (ARDP) le 27 mai 2014. Elle dispose notamment que :

« [...] le système d'information au service de l'ensemble de acteurs de la filière sera établi selon une architecture intégrée reposant sur des solutions progicielles disponibles sur le marché [...] telle que décrite dans le scénario "Cloud" du rapport [du 21 mars 2014] du cabinet Ernst & Young Advisory. »

« L'objectif fixé est que le bilan, sur 5 ans, des investissements nécessaires à la réalisation de ce système d'information et des réductions de coûts attendues, soit positif tant au niveau de la filière, prise dans son ensemble, que pour chacune des messageries de presse. La question des coûts de transition et des éventuelles dépréciations d'actifs devra être prise en compte. »

Le 29 juillet 2014, le Conseil supérieur a adopté la décision n° 2014-04 définissant le cahier des charges du système d'information au service de l'ensemble des acteurs de la distribution de presse. Cette décision a été rendue exécutoire par l'ARDP le 15 septembre 2014. Elle dispose notamment que :

« Le système d'information au service de l'ensemble des acteurs de la distribution de presse sera mis en œuvre conformément au cahier des charges [du 22 juillet 2014] établi par le cabinet Ernst & Young Advisory. »

Enfin, comme prévu dans la délibération du 29 juillet 2014 du Conseil supérieur, son Président nous a confié, par lettre en date du 1^{er} septembre 2014, la mission de l'assister pour « *préparer le projet de décision fixant les modalités de gouvernance et les conditions de financement et d'exploitation du système d'information commun de la filière* ». Cette mission porte en particulier sur : « *Le contenu et le calendrier des tâches que la société commune aura à accomplir ; Les apports à la société commune qui devront ou pourront être faits par les messageries ; Son plan d'affaires ; Les modalités de financement envisageables.* »

Le présent document constitue le rapport final de notre mission. Il a été précédé d'un rapport d'étape présenté le 2 octobre 2014 à la suite duquel un memorandum récapitulant les points d'accord sur les principes de mise en œuvre du futur programme a été signé par le Président du CSMP et les Présidentes des deux messageries.

II. Résumé des observations et recommandations

La mise en œuvre du système d'information commun (SIC) tel que défini par les décisions n° 2014-01 et n° 2014-04 du CSMP comporte 7 projets distincts :

- 3 projets communs aux deux messageries ;
- 4 projets propres à une messagerie (2 pour chacune).

Selon l'usage, nous avons donné le nom de *programme* à cet ensemble de 7 projets à coordonner pour atteindre les objectifs de la filière en termes de couverture fonctionnelle du SIC, d'harmonisation, d'optimisation et de standardisation des procédures, d'économie de fonctionnement, d'évolutivité et de variabilité des coûts ¹.

Le scénario que nous recommandons pour la réalisation du programme correspond à une fin de déploiement du SIC dans l'ensemble de la filière fixée à mi-2016, de manière à minimiser la durée de la période de recouvrement entre les systèmes existants de chacune des messageries et le système commun - a minima pour le cœur du système -, avec une priorité donnée au niveau 2, qui devrait être entièrement déployé fin 2015, de manière à décommissionner au plus tôt Presse 2000.

Les principales conditions de succès de ce scénario sont les suivantes :

- Le lancement immédiat du projet commun de construction du SIC ;
- L'adoption pour ce projet commun des options retenues en 2014 par Presstalis pour son projet propre de renouvellement de son système d'information actuel ;
- Un soin particulier apporté à la planification et à la conduite des déploiements généralisés, volet complexe et sensible ;
- L'engagement ferme et conjoint des dirigeants et du management des deux messageries sur ce projet commun et l'accompagnement des équipes.

Le bilan financier du programme, selon les hypothèses prises en compte et les données disponibles à ce jour sur les coûts prévisionnels des différents projets, fait apparaître pour la filière :

¹ Variabilité des coûts d'usage du système d'information en fonction du volume des transactions et non directement du volume des ventes.

- un coût total externe de construction du SIC de **17,9 M€** et des coûts exceptionnels totaux de **14,3 M€**, soit un coût total de **32,2 M€** à financer, en trésorerie notamment, par concours externes ;
- une économie d'exploitation totale annuelle pérenne des systèmes d'information hors amortissements - en comparant l'année 2018 à l'année de référence 2014 - de **9,9 M€**, soit **44%** ;

ainsi qu'une économie pour chacune des messageries.

La gouvernance recommandée du programme, outre les comités de pilotage de chacun des 7 projets, consisterait à instaurer (i) une direction du programme, (ii) un comité de pilotage global du programme lequel (iii) rapporterait au conseil d'administration de la société commune de moyens où les deux messageries seront représentées à parité, avec arbitrage si nécessaire du Conseil supérieur en cas de désaccord persistant entre elles.

La création d'une société commune s'affirme comme incontournable. Nous recommandons qu'elle assume les missions opérationnelles suivantes, nécessaires au succès du programme :

- La maîtrise d'ouvrage du système d'information commun ;
- La coordination des projets du programme ;
- La représentation des messageries vis-à-vis des tiers ;
- La recherche des financements extérieurs ;
- La prise en charge des coûts externes de construction du SIC, leur immobilisation dans ses comptes et la refacturation des amortissements correspondants aux messageries ;
- La prise en charge des coûts externes d'exploitation du SIC et leur refacturation aux messageries.

Les moyens humains et logistiques de la société commune lui seront fournis par les messageries, avec recours à l'extérieur si nécessaire. Son capital sera réparti entre les messageries à proportion de leurs contributions respectives au financement des investissements du SIC.

Le détail de nos observations et recommandations fait l'objet des chapitres suivants et des annexes du rapport.

III. Projets concourant à la mise en œuvre du système d'information commun

Préambule

On appelle *système d'information commun (SIC)* le futur système d'information au service de l'ensemble des acteurs de la filière de distribution de presse (éditeurs, messageries, dépositaires et diffuseurs).

Son architecture et son périmètre fonctionnel ont été arrêtés par la décision n° 2014-01 du CSMP qui a retenu un scénario dit "Cloud" (ou *IaaS* pour *Infrastructure as a service*, c'est-à-dire une facturation des infrastructures à l'usage) à base de logiciels du marché, ou progiciels, en mode *SaaS* (pour *Software as a service*, c'est-à-dire une facturation des progiciels à l'usage).

Ce scénario a été décrit dans le rapport du cabinet *Ernst & Young Advisory* de mars 2014.

Le contenu des différents blocs fonctionnels :

le cœur du système d'information commun

- Référentiels
- APS - Advanced Planning & Scheduling (Prévision / Planification)
- WMS - Warehouse Management System (Logistique & Distribution)
- TMS - Transport Management System (Transport)
- Commissionnement
- Portails

et les modules connexes

- CRM - Customer Relationship Management (Gestion commerciale & Ventes)
- BI - Business Intelligence (Analyses & Reporting)

a été décrit, à maille variable selon le degré d'avancement des réflexions de la filière, dans le cahier des charges ² approuvé par la décision n° 2014-04 du CSMP.

² Ce cahier des charges a été élaboré lors d'ateliers, animés par le cabinet *Ernst & Young Advisory*, réunissant des professionnels intervenant aux différents niveaux de la filière (éditeurs, messageries, dépositaires, diffuseurs) et des intervenants extérieurs.

Les 7 projets

Notre analyse nous a conduit à distinguer 7 projets différents dont la réalisation coordonnée assurera la mise en œuvre du SIC :

- **Projet 1**
Projet commun de **construction** du SIC (incluant les **déploiements pilotes** en raison du mode de construction adopté).
- **Projet 2**
Projet commun de définition et de mise en place de l'**exploitation** du SIC.
- **Projet 3**
Projet commun de planification et de réalisation du **déploiement généralisé** du SIC auprès des entités de la filière en relation avec les deux messageries, notamment les dépositaires et les diffuseurs.
- **Projets 4**
Deux projets propres (projet 4M pour les MLP et projet 4P pour Presstalis) à chacune des messageries d'**assemblage** (ou **interfaçage**), de la partie conservée (appelée "résiduelle") de son système d'information existant avec le SIC, le résultat de cet assemblage constituant son nouveau système d'information (voir schéma ci-dessous).

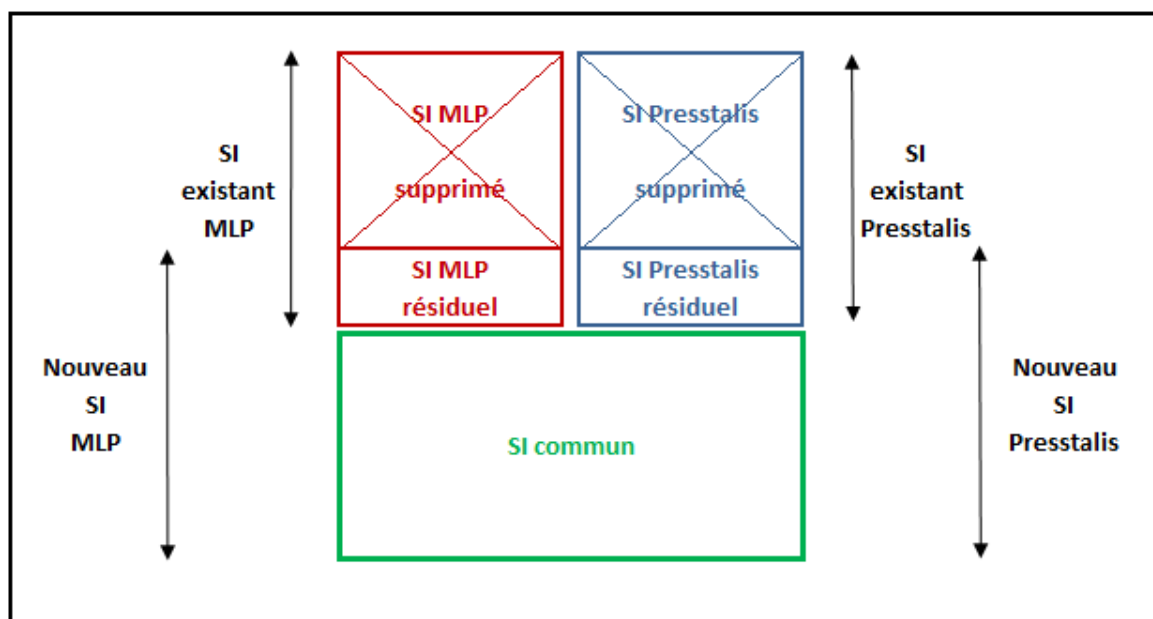


Schéma de constitution du nouveau SI de chaque messagerie par assemblage de son SI résiduel et du SI commun

- **Projets 5**

Deux projets propres (projet 5M pour les MLP et projet 5P pour Presstalis) de planification et de réalisation du **déploiement**, par les messageries, de leur nouveau système d'information ainsi constitué au sein de leurs entités respectives.

Selon l'usage en matière de gestion de projets, nous emploierons le terme de *programme* pour désigner cet ensemble de projets coordonnés. Le programme de mise en œuvre du SIC, compte tenu des choix opérés, a pour principaux bénéfices attendus (mis en évidence dans le rapport de mars 2014 du cabinet *Ernst & Young Advisory* et dans les décisions du Conseil supérieur) :

- La couverture de l'ensemble des besoins de la filière ;
- La limitation des systèmes résiduels des messageries ;
- L'harmonisation et la simplification par standardisation des processus de la filière et du système d'information lui-même ;
- Une gestion centralisée des référentiels pour l'ensemble des processus de la filière, gage de la qualité de fonctionnement du système d'information ;
- La prise en compte des variantes d'organisation des messageries, le respect des règles de la concurrence et de la sécurité d'accès aux données propres à chaque messagerie ;
- La variabilité des coûts d'usage qui apportera des économies de fonctionnement en cas de baisse du volume de transactions (et non directement du volume des ventes) ;
- L'accès aux extensions fonctionnelles des progiciels au fil de leurs nouvelles versions sans redevance supplémentaire aux éditeurs de solutions ;
- L'évolutivité du système d'information ;
- L'économie de fonctionnement, globale pour la filière et individuelle pour chaque messagerie.

Il ouvre également la porte à une mutualisation des équipes internes de support aux métiers pour l'utilisation efficace du SIC, source d'économies supplémentaires significatives qu'il conviendra d'exploiter.

Le contexte et les acteurs

Presstalis a lancé en 2014 un projet propre de renouvellement complet de son système d'information existant - en philosophie "Cloud" et Saas qui a été adoptée par la filière par décision du CSMP prise en avril 2014, et dont les principes respectent le cahier des charges du SIC adopté par la filière par décision du CSMP prise en juillet 2014. Ce projet est la matrice du programme de mise en place du SIC de la filière.

Pour réaliser le programme de mis en œuvre du SIC, les MLP et Presstalis doivent :

1. S'associer pour construire le SIC (projet 1), définir et mettre en place l'organisation de son exploitation (projet 2) et le déployer auprès des entités de la filière hors messageries (projet 3) ;
2. Entreprendre chacune leur projet d'assemblage (projets 4P et 4M) et de déploiement (projets 5P et 5M) du SIC et de leurs systèmes résiduels propres respectifs auprès de leurs entités propres.

Le *scénario* de réalisation du programme définira la planification des actions des différents projets. Le scénario que nous recommandons est présenté dans le chapitre suivant.

Le terme de *gouvernance* désignera l'ensemble des dispositions présidant aux décisions (techniques, opérationnelles, financières et stratégiques) qui doivent être prises pour la réalisation coordonnée, dans les meilleures conditions de coût et de délai, des différents projets du programme et la concrétisation des bénéfices attendus. En termes simples : *Qui décide Quoi*. La recommandation de gouvernance du programme est présentée dans un chapitre spécifique.

Remarque : Dans ce programme, les activités de construction, d'assemblage et de déploiement ne se déroulent pas séquentiellement mais avec une importante imbrication, indispensable pour minimiser la durée totale et le coût du programme. Par exemple, le déploiement généralisé d'un module peut débuter tandis que d'autres modules sont encore en construction.

IV. Scénario de réalisation recommandé

Le scénario que nous recommandons pour la réalisation du programme a été construit avec les objectifs suivants :

- Mettre en place opérationnellement les décisions prises par le CSMP rappelées ci-avant afin que la filière bénéficie des avantages attendus du SIC.
- Minimiser la durée du déploiement généralisé afin de limiter, pour l'ensemble des acteurs, les difficultés de la période transitoire où coexisteront l'ancien et le nouveau dispositif (interfaces provisoires par définition inconfortables : doubles saisies, risques de désynchronisation entre les systèmes, de pertes de données...).
- Minimiser la durée totale du programme, la durée d'un projet ou d'un programme étant un inducteur majeur de son coût.
- Minimiser spécifiquement les coûts de construction et de déploiements pilotes sans compromis sur la qualité.

Par ailleurs, comme on le verra plus loin dans ce chapitre, la question du remplacement du logiciel commun de niveau 2 Presse 2000 par le SIC a été abordée spécifiquement.

Les dates-clés caractérisant le scénario recommandé sont les suivantes pour l'essentiel des fonctionnalités prévues dans le cahier des charges du SIC :

- a. Fin de la construction et des déploiements pilotes du SIC : **mi 2015**.
- b. Début de mise en place de l'exploitation du SIC : **T2 2015**.
- c. Déploiement généralisé du SIC pour le niveau 2 : **de mi 2015 à fin 2015**.
- d. Déploiement généralisé du SIC hors niveau 2 pour le cœur du système : **de mi-2015 à mi-2016**.

La construction puis le déploiement de certaines fonctionnalités complémentaires (mise en place de l'EAN 13 par exemple) se superposera jusqu'en décembre 2017 au déploiement initial évoqué en c. et d. ci-dessus.

Exploitation du système d'information commun

La définition et la mise en place de l'exploitation du SIC, comme déjà indiqué, font l'objet du projet 2 du programme.

Les réflexions sur l'organisation de cette exploitation ont débuté chez Presstalis dans le cadre de son projet propre et doivent maintenant se poursuivre dans le cadre du programme de mise en œuvre du SIC.

Ces réflexions vont dans le sens d'un **opérateur unique** intégrant un ensemble de services dont : la fourniture et maintenance des matériels terminaux ; les montées de version des progiciels ; la supervision intégrée de l'ensemble des plates-formes "Cloud"

quel que soit leur opérateur (pour certaines, l'éditeur de la solution progicielle) ainsi que du réseau de télécommunication ; la gestion des incidents et des demandes via un service desk unique.

Cette philosophie d'intégration de services est intéressante compte tenu du contexte et du caractère novateur du programme et nous recommandons aux deux messageries de poursuivre leurs réflexions communes dans cette voie.

Il est à noter que l'imbrication étroite, déjà mentionnée, des activités de construction, de déploiements pilotes et de déploiements généralisés implique que le même partenaire accompagne la filière pour l'ensemble du programme.

Il nous semble alors logique de prévoir avec ce partenaire un contrat d'exploitation d'une durée assez longue (nous pensons à une échéance à fin 2018 avec prolongations possibles), de manière à bénéficier des avantages de ce dispositif en étalant ses coûts de mise en place, tout en stipulant une solide clause de réversibilité dès la première échéance du contrat et en anticipant une éventuelle remise en concurrence du partenaire si cela semble alors opportun pour la filière.

Conditions de succès de ce scénario

Les dix conditions majeures de succès du scénario recommandé sont pour nous les suivantes :

1. Le lancement immédiat du projet de construction et de déploiements pilotes du SIC (projet 1) selon les dispositions de gouvernance recommandées, à mettre en place dès le lancement, qui assurent une qualité et une rapidité de décision indispensables (voir le chapitre *Gouvernance* du présent rapport).
2. L'adoption pour ce projet des options retenues par Presstalis pour son projet propre de renouvellement de son système d'information actuel et dans le respect des décisions déjà prises par le CSMP, dès lors qu'il a été décidé depuis avril 2014 de développer le programme de système d'information commun sur la base du scénario « Cloud » qui avait été adopté par cette messagerie pour son projet propre : choix des progiciels, développements dits *spécifiques*³ limités aux impératifs techniques et aux obligations règlementaires, construction itérative avec déploiements pilotes, calendrier, dynamique de pilotage, intégrateur / opérateur unique, choix de ce partenaire⁴.

³ Voir en annexe le sens précis donné dans le présent rapport aux termes *spécifique* par opposition à *standard* et *commun* par opposition à *propre*.

⁴ Ces options présentent de précieux avantages dans le cadre du programme : optimisation par standardisation sur les bonnes pratiques de marché, minimisation des coûts et des délais de

3. La synchronisation des déploiements pilotes dans les deux messageries pour chaque module du SIC, de manière à terminer cette étape de la construction, pour un module donné, en bénéficiant de la présence des personnels de l'intégrateur et des experts de l'éditeur de la solution pour ce module avant que ces personnels se dispersent, ce qui permet d'optimiser le coût total de construction du module. Sans synchronisation, le coût pour celle des messageries qui reprendrait les travaux avec de nouveaux intervenants externes serait très sensiblement plus élevé, jusqu'à + 50%.
4. Le lancement immédiat de la phase de cadrage, prévue par les MLP, pour leur projet propre d'assemblage du SIC et de leurs systèmes résiduels (projet 4M) ⁵.
5. Le lancement rapide de la phase d'étude du projet de mise en place de l'exploitation du SIC (projet 2) en raison de la date rapprochée des premiers déploiements généralisés.
6. Un soin tout particulier apporté à la planification et à la conduite des actions de déploiement généralisé, volet à la fois complexe et sensible.
7. La prise en compte spécifique, dans le projet 3 de déploiement généralisé du SIC, pour le volet touchant les déposataires, de la nécessaire synchronisation des actions des deux messageries. L'objectif est d'éviter la cohabitation de deux dispositifs, l'ancien et le nouveau, pendant une période d'inconfort inutilement longue qui serait préjudiciable pour les éditeurs et mal vécue par les déposataires.
8. La mise en place d'un plateau projet virtuel facilitant la communication entre les équipes des différents projets.
9. L'arrêt de tout autre projet de système d'information chez MLP et Presstalis afin d'assurer une pleine concentration des deux messageries sur le programme.
10. Un engagement conjoint, clair et ferme des dirigeants des deux messageries ainsi qu'un accompagnement, adapté aux enjeux ⁶, de leurs équipes respectives réunies pour la première fois sur ce programme, engagement et accompagnement seuls susceptibles de mobiliser les énergies et de surmonter sereinement les inévitables aléas d'une entreprise de cette importance.

construction et des coûts d'exploitation, évolutivité, variabilité des coûts d'utilisation en fonction du volume de transactions...

⁵ Les principaux objectifs de cette étude de cadrage portent sur le périmètre cible, la trajectoire et les coûts prévisionnels pour les MLP.

⁶ Au-delà de l'incontournable *team building*, des actions de *coaching* sont vivement recommandées.

Nous suggérons également de donner rapidement un nom au système d'information commun.

Des dates plus éloignées sont-elles envisageables ?

Les dates-clés du scénario recommandé permettent d'atteindre les objectifs du programme et sont par ailleurs accessibles, au prix d'efforts certes soutenus mais réalistes, pourvu que les conditions de succès soient respectées.

Des dates plus éloignées ne permettraient pas d'atteindre ces objectifs.

En effet, un lancement retardé du projet commun de construction du SIC ou du projet propre de l'une des messageries allongerait, comme on l'a vu, la phase de construction et de déploiements pilotes et en augmenterait mécaniquement et significativement le coût.

Un allongement de la période de déploiement généralisé s'ensuivrait qui gênerait plus longtemps les utilisateurs de l'ensemble de la filière et entraînerait inévitablement des coûts et des risques supplémentaires.

Points de vigilance

Une analyse des risques du programme n'entraîne pas dans le périmètre de notre mission. Nous mentionnons ici les cinq points de vigilance les plus sensibles qui sont pour nous les suivants :

- La relative nouveauté, pour les équipes internes impliquées dans la construction du système, du principe de renoncement à tout développement dit *spécifique* (au sens de "hors standard des progiciels")⁷ sauf impératif technique ou obligation réglementaire ;
- Les impacts de ce principe d'adoption systématique du standard des progiciels sur l'usage de l'outil informatique par les métiers, les modes opératoires voire les processus ;
- Le rythme élevé des décisions à prendre et des arbitrages à rendre par les managers impliqués dans les projets ;
- L'impératif d'une coordination fine entre les 7 projets du programme ;
- La question de l'efficacité collective d'équipes internes peu habituées à travailler ensemble.

⁷ Voir *Précisions de vocabulaire* en annexe.

Remplacement de Presse 2000

Presse 2000 est l'application, gérée par Presstalis, utilisée par l'ensemble des dépôts de la filière, qu'ils soient rattachés à Presstalis, à MLP ou indépendants.

Le remplacement de Presse 2000 par le SIC est donc une question transversale qui doit être abordée globalement au niveau du programme.

En raison du coût élevé d'exploitation, de maintien en condition opérationnelle et de support 24/7 de cet outil, Presstalis souhaite le décommissionner au plus tôt. Dans la logique du programme, ceci implique un déploiement rapide et coordonné du SIC dans l'ensemble des dépôts. De ce fait, la date du 31 décembre 2015 a été retenue dans le scénario recommandé pour la fin du déploiement généralisé du niveau 2.

Il sera nécessaire d'étudier et d'arrêter le moment venu un dispositif organisationnel et contractuel permettant, si cela s'avère indispensable, de prolonger provisoirement l'usage de Presse 2000 pour les quelques dépôts que les travaux conjugués des deux messageries n'auraient pas permis de raccorder à temps au SIC.

Une première analyse de l'organisation actuelle de la gestion de Presse 2000 et des contrats avec les prestataires de Presstalis nous permet d'indiquer que le dispositif de prolongation évoqué ci-dessus pourrait se mettre en place, avec un préavis suffisant (de l'ordre de 6 mois), et pour une durée probable minimale d'un trimestre.

Le coût prévisionnel du dispositif de prolongation pour une telle durée est d'environ **1 M€**. Les modalités de prise en charge de ce coût éventuel restent à définir par la filière, la meilleure solution étant clairement d'éviter d'y avoir recours.

Remarques

1. Nous excluons toute autre solution que celle de la prolongation de Presse 2000 en cas d'impossibilité à respecter la date du 31 décembre 2015. En particulier la mise en œuvre de solutions logicielles provisoires qui priverait le programme de compétences et de ressources clés en les dérivant vers des projets annexes et nécessiterait, pour quelques mois d'usage par une part du niveau 2, de former toute la filière à un nouveau mode opératoire et de disposer d'un support 24/7 spécifique, analogue à celui de Presse 2000, très lourd à mettre en place.
2. La mise au point d'un tel dispositif de prolongation, ainsi que son éventuel déclenchement, sont typiquement à instruire en comité de pilotage du programme, puis à décider en conseil d'administration de la société commune (voir le chapitre *Gouvernance*).

V. Coûts et financement du programme

Nature et niveau de détail des coûts identifiés

Les coûts prévisionnels du programme à ce jour⁸ ont été identifiés pour chaque messagerie, pour chacune des années 2014 à 2018 et par famille :

- Coûts d'investissement et amortissements correspondants ;
- Coûts de fonctionnement ;
- Coûts exceptionnels ;

avec un voire deux niveaux de détail dans chaque famille.

Les impacts ont été calculés selon deux vues complémentaires :

- Les impacts en trésorerie (Investissement + Fonctionnement) ;
- Les impacts en compte de résultat (Fonctionnement + Amortissement).

Les montants de niveau filière sont obtenus par sommation des montants de chaque messagerie.

Remarque

Le détail des coûts pour chacune des messageries leur a été communiqué en précisant l'origine des montants élémentaires : messagerie, intégrateur / opérateur ou consultant.

Hypothèses de calcul

Les estimations des coûts prévisionnels du programme pour chacune des deux messageries ont été effectuées selon les hypothèses "techniques" suivantes :

- Déploiement Presstalis de T3 2015 à T4 2015 (6 mois) ;
- Déploiement MLP de T4 2015 à T2 2016 (9 mois) ;
- Décommissionnement des applications Presstalis (sauf résiduelles) fin 2015, y compris Presse 2000 ;
- Décommissionnement des applications MLP (sauf résiduelles) mi 2016 ;
- Prise en compte d'une redevance Presse 2000 (ou redevance d'interopérabilité) versée à Presstalis par les MLP à hauteur de 1 000 K€ en 2014 et de 500 K€ en 2015 - Pour Presstalis, cette redevance vient en diminution de ses coûts d'exploitation - Pour les MLP, elle vient en augmentation ;

⁸ L'étude de cadrage prévue affina d'ici fin décembre 2014 les coûts prévisionnels pour le volet MLP du programme.

- Presstalis supporte intégralement les amortissements de sa part des coûts de construction et de déploiements pilotes du SIC ainsi que ses coûts propres non immobilisables, dont ses coûts propres de retournement ;
- MLP supporte intégralement les amortissements de ses coûts additionnels de construction et de déploiements pilotes du SIC ainsi que ses coûts propres non immobilisables, dont ses coûts propres de retournement ;

Ce qui précède ne préjuge pas de la manière dont ces coûts seront financés en trésorerie (voir plus loin dans ce chapitre le paragraphe *Besoins et modalités envisageables de financement*), ni de la localisation des immobilisations du SIC (voir le chapitre *Société commune de moyens*).

Les coûts de formation des métiers au système commun sont considérés couverts par les budgets de formation respectifs des messageries. Le budget de fonctionnement de la société commune, dont les frais financiers des emprunts à souscrire, sera stabilisé et incorporé au bilan financier du programme dès lors que le périmètre des activités de la société commune et le schéma de financement du programme auront été arrêtés.

Synthèse des résultats

Les calculs effectués sur la base des hypothèses ci-dessus aboutissent en synthèse aux résultats suivants pour le programme présentés en 4 tableaux (les évolutions par rapport aux montants figurant dans le rapport de mars 2014, pour le scénario "Cloud", du cabinet *Ernst & Young Advisory* sont mises en évidence lorsque la signification des montants est identique) :

Tableau 1

Totaux 2014 à 2018	Presstalis	MLP	Total filière	Total filière mars	Ecart
A. Coûts externes de construction	13 548	4 297	17 845	15 485	2 360
B. Coûts totaux d'exploitation hors amortissements	52 231	27 284	79 516	77 432	2 084
C. Coûts exceptionnels	10 650	3 699	14 349		
D. Amortissements des coûts externes de construction	8 278	3 238	11 516		
E. Impact Compte de résultat	72 693	34 650	107 343		

Commentaires sur le tableau 1

- Coûts externes de construction (incluant les déploiements pilotes)

Le coût total pour la filière passe de **15,5 M€** (rapport *Ernst & Young Advisory* de mars 2014) à **17,9 M€** (chiffres actuels), soit un écart arrondi de **2,4 M€**.

Principales raisons de l'écart : La réduction du budget prévisionnel de direction du programme prise pour hypothèse par *Ernst & Young Advisory* dans son

rapport ont été reventilées dans les autres postes budgétaire du programme sans changement du budget prévisionnel global de construction et de déploiements pilotes. Par ailleurs, la part MLP initiale de ce budget a été augmentée d'une provision d'environ **1M€**, dont **500 K€** pour l'adaptation des systèmes résiduels MLP.

- Coûts totaux d'exploitation hors amortissements

Le coût total pour la filière passe de **77,4 M€** (rapport *Ernst & Young Advisory* de mars 2014) à **79,5 M€** (chiffres actuels), soit un écart arrondi de **2,1 M€**.

L'écart a pour principale origine une prise en compte actualisée des coûts d'exploitation des systèmes résiduels MLP pour les années au-delà de 2015.

- Coûts exceptionnels (coûts de retournement)

Ils sont respectivement de **10,7 M€** pour Presstalis et de **3,7 M€** pour les MLP, soit un total filière arrondi de **14,3 M€**.

Tableau 2

Ecart Exploitation (Année 2018 vs. Année 2014) hors amortissements			
Année 2014	15 909	6 363	22 272
Année 2018	8 069	4 329	12 398
Economie	7 840	2 034	9 874
%	49%	32%	44%
Exploitation - Année 2018 vs. Année 2014 (avec amortissements)			
Année 2014	15 909	6 990	22 899
Année 2018	10 472	5 003	15 474
Economie	5 437	1 987	7 425
%	34%	28%	32%
Exploitation - Total 2014 à 2018 (hors amortissements)			
Nouveau	52 231	27 284	79 516
Référence (5*Coût 2014)	79 545	31 815	111 360
Economie	27 314	4 531	31 844
%	34%	14%	29%
Exploitation - Total 2014 à 2018 (avec amortissements)			
Nouveau	60 509	30 523	91 032
Référence (5*Coût 2014)	79 545	34 950	114 495
Economie	19 036	4 427	23 463
%	24%	13%	20%

Les amortissements portent sur les coûts de construction immobilisés du SIC.

Commentaires sur le tableau 2

- Ecart d'exploitation -Année 2018 vs. Année 2014

En prenant le coût d'exploitation de l'année 2014 pour référence, l'économie de coût d'exploitation en 2018 est :

- hors amortissements, de **49%** pour Presstalis et **32%** pour MLP, soit **44%** pour l'ensemble de la filière (**9,9 M€** en valeur absolue) ;
- avec amortissements, de **34%** pour Presstalis et **28%** pour MLP, soit **32%** pour l'ensemble de la filière (**7,4 M€** en valeur absolue).

- Exploitation - Total 2014 à 2018

En prolongeant le coût d'exploitation de l'année 2014 sur les 4 années suivantes, l'économie pour ces cinq années est :

- hors amortissements, de **34%** pour Presstalis et **14%** pour MLP, soit **29%** pour l'ensemble de la filière (**31,8 M€** en valeur absolue).
- avec amortissements, de **24%** pour Presstalis et **13%** pour MLP, soit **20%** pour l'ensemble de la filière (**23,4 M€** en valeur absolue).

Tableau 3

Coût total d'exploitation des SI du programme (avec amortissements)

	Presstalis						MLP					
	2014	2015	2016	2017	2018	Total 2014 à 2018	2014	2015	2016	2017	2018	Total 2014 à 2018
Total	15 909	12 258	11 095	10 775	10 472	60 509	6 990	6 911	6 493	5 126	5 003	30 523
Référence (2014 prolongé)	15 909	15 909	15 909	15 909	15 909	79 545	6 990	6 990	6 990	6 990	6 990	34 950
Economie (Référence - Total)	0	3 651	4 814	5 134	5 437	19 036	0	79	497	1 864	1 987	4 427
Economie en %	0%	23%	30%	32%	34%	24%	0%	1%	7%	27%	28%	13%

2014 est l'année de référence

Commentaires sur le tableau 3

On voit que l'économie d'exploitation pour Presstalis apparaît significativement dès l'année 2016 (deux ans après la première année d'investissement pour Presstalis), et pour les MLP dès l'année 2017 (deux ans également après la première année d'investissement pour les MLP). Elle augmente ensuite dans l'hypothèse d'une diminution (de 5% par an) des volumes de transactions. Les coûts de construction du nouveau système seront complètement amortis, sur 5 ans, en 2020.

Conclusions

Dans les hypothèses techniques retenues pour les calculs, les coûts prévisionnels du programme à ce jour conduisent à un bilan financier positif, à la fois pour la filière avec une économie annuelle en 2018, pérenne, du coût total d'exploitation, amortissements compris, des systèmes d'information issus du programme (**7,4M€** soit **32%** ou **1/3**) et pour chacune des deux messageries (**5,4 M€** soit **34%** pour Presstalis et **2,0 M€** soit **28%** pour les MLP).

Par ailleurs, le retour sur investissement (ROI) du programme pour la filière (point d'équilibre entre le total de la mise de fonds et le cumul des économies d'exploitation hors amortissements) se situe fin 2018, soit trois années après le lancement du programme.

Enfin, dans ces hypothèses, les MLP ne supportent aucune contribution à la part de Presstalis dans les coûts de construction du SIC et accèdent donc à la totalité du SIC en supportant leurs seuls coûts additionnels de construction⁹, sans redevance d'interopérabilité ou d'autre nature contrairement à la situation actuelle avec Presse 2000.

Besoins et modalités envisageables de financement des décaissements et dépréciations

Définis comme la somme des coûts de construction et des coûts exceptionnels, ils ressortent à **24,2 M€** pour Presstalis et **8,0 M€** pour les MLP, soit un total pour la filière de **32,2 M€**.

⁹ Dans les estimations actuelles, les coûts prévisionnels de Presstalis et des MLP sont proches de leurs parts respectives d'activité de distribution. Il a été mentionné plus haut que les coûts des MLP seront affinés lors de l'étude de cadrage. Le bilan financier du programme, global pour la filière et propre à chacune des messageries, sera alors mis à jour.

Le tableau ci-dessous montre l'échelonnement de ces coûts dans le temps.

Tableau 4

Décaissements et dépréciations

	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL 2014-2018
Presstalis	11 044	9 107	4 047			24 198
MLP		4 360	3 699			8 059
Total filière	11 044	13 467	7 746			32 257

Les origines possibles de financement externe de ces décaissements et dépréciations liés au programme sont *a priori* :

- des emprunts bancaires classiques ;
- des locations financières pour la partie d'investissement ;
- d'éventuels prêts bonifiés ;
- d'éventuelles subventions.

La société commune de moyens, qui fait l'objet d'un chapitre spécifique du rapport, apparaît la mieux placée pour fédérer les messageries et représenter le programme de la filière dans la recherche de ces financements, qui nécessiteront vraisemblablement la mise en place de garanties.

VI. Gouvernance du programme

La gouvernance du programme a été définie comme l'ensemble des dispositions présidant aux décisions (techniques, opérationnelles, financières et stratégiques) pour la réalisation coordonnée, dans les meilleures conditions de coût et de délai, des différents projets du programme et la concrétisation des bénéfices attendus.

La gouvernance s'organise de ce fait à deux niveaux, celui des projets individuels et celui du programme dans son ensemble. Nous recommandons le schéma suivant :

- Pour les projets individuels, le dispositif classique d'un **directeur de projet** interne (associé le cas échéant à un directeur de projet du prestataire), pilotant l'équipe de projet composée de personnels internes et de prestataires, rapportant à un **comité de pilotage du projet** animé en l'espèce par un dirigeant de l'une des messageries ;
- Un **directeur du programme** coordonnant les différents projets, fonction assurée par le dirigeant de la société commune de moyens (voir les missions de celle-ci dans le chapitre suivant) pendant les phases critiques de construction et de déploiement, dispositif à alléger une fois les projets terminés et le système commun en exploitation ;
- Un **comité de pilotage du programme** réunissant les dirigeants des deux messageries et le directeur du programme ;
- Au-dessus de ce comité de pilotage, le **conseil d'administration** de la société commune de moyens ;
- Un **comité des usagers** auquel participent des représentants des éditeurs, des dépositaires et des diffuseurs.

Ce dispositif permet de prendre toutes les décisions dans de bonnes conditions de qualité et de rapidité :

- Les décisions techniques et opérationnelles de niveau projet par les comités de pilotage des projets ;
- Les décisions techniques et opérationnelles de niveau programme par le comité de pilotage du programme ;
- Les décisions financières et stratégiques, de niveau programme, par le conseil d'administration de la société commune ;
- En cas de difficulté persistante entre les messageries, recours à l'arbitrage du Conseil supérieur.

VII. Société commune de moyens

Dans le contexte du programme, la société de moyens commune à Presstalis et aux MLP, évoquée de longue date au sein de la filière, s'affirme pour nous comme un élément-clé du dispositif de gouvernance.

Elle matérialise la volonté commune des deux messageries de mettre en œuvre le système d'information commun.

Dans le cadre du programme, elle représente collectivement les messageries dans les relations avec les acteurs de la filière, les prestataires, les organismes de financement et les pouvoirs publics.

Elle seule permet commodément de consolider les flux financiers du programme et d'assurer leur équilibrage selon les règles d'affectation et de répartition des coûts qui seront décidées par la filière.

Nous reprenons ici en les adoptant les éléments déjà publiés par la filière à propos de la société commune (Cf. consultation publique organisée par le CSMP - juillet 2014) :

"Structure de coordination et d'animation, la société commune de moyens, sous le contrôle du Conseil supérieur, définit les mécanismes de la gouvernance du système d'information commun : principes, organisation et modalités de pilotage de la construction, de l'opération et de l'évolution du système d'information commun, au service de l'ensemble des acteurs de la distribution de la presse, dans le respect des décisions prises et des règles en vigueur au sein de la filière.

"Elle met en place la gouvernance ainsi définie et s'assure de son application.

"Son conseil d'administration comprend les dirigeants des deux messageries participant au système d'information commun ainsi que des éditeurs siégeant aux conseils d'administration de ces messageries."

Nous recommandons de lui assigner les missions opérationnelles suivantes dont la réalisation est en tout état de cause indispensable au bon déroulement du programme et qui trouvent dans la société commune leur cadre naturel :

a) La maîtrise d'ouvrage commune du système d'information commun

- Détermination et suivi des calendriers et des budget de construction et de déploiement ;
- Détermination et suivi des calendriers et des budgets annuels d'opération ;
- Détermination et suivi des calendriers et des budgets annuels d'évolution ;
- Mise au point, signature et suivi de la réalisation des contrats avec les fournisseurs (intégrateur, opérateur et autres fournisseurs) et règlement de leurs factures ;

- Immobilisation dans ses comptes des coûts de construction et de déploiements pilotes ;
- Toutes investigations de nature à vérifier le respect des calendriers, des budgets et des contrats.

Remarque

Chaque messagerie garde la responsabilité - adaptation, construction, intégration avec le SIC, déploiement, opération, évolution - de la partie de son système d'information (système résiduel) non couverte par le SIC.

b) La coordination opérationnelle des deux messageries pour les actions liées au système d'information commun

- Simplification, harmonisation et standardisation des procédures ;
- Organisation mutualisée de la gestion des référentiels, de la maîtrise interne des fonctionnalités du SIC et, le cas échéant, du support fonctionnel aux métiers ;
- Modalités d'accès au SIC par les utilisateurs hors messageries ;
- Principes, modalités et calendrier des déploiements généralisés.

c) La recherche des moyens de financement (emprunts bancaires, locations financières, prêts bonifiés, subventions...) de ses immobilisations, de celles des messageries et de leurs coûts exceptionnels

d) La refacturation des différentes catégories de coûts (décaissements et dépenses) afférant au système d'information commun, notamment les amortissements des actifs immobilisés dans ses comptes, ses frais financiers et ses autres dépenses de fonctionnement dans le cadre de son budget approuvé

- Principes et modalités de facturation aux messageries ;
- Principes et modalités de facturation éventuelle aux autres usagers (éditeurs, dépositaires, diffuseurs) ;
- Mise en place des modalités ainsi définies.

e) Les moyens de la société commune

Pour assurer ses missions, elle mobilise les expertises, ainsi que les ressources humaines et logistiques qui lui sont nécessaires, en faisant appel prioritairement aux ressources des messageries dans le cadre de missions récurrentes ou ponctuelles couvertes par des conventions écrites - les personnels concernés agissant alors au nom et sous le contrôle de la société commune de moyens - et par exception à des ressources externes.

Elle supporte les coûts de ces ressources.

Remarques

- La société commune a vocation à ne dégager ni excédent ni déficit d'exploitation et à fonctionner à trésorerie zéro ;
- La forme de société anonyme simplifiée (SAS) a été recommandée pour la société commune et nous apparaît tout-à-fait adaptée au contexte ;
- La parité des deux messageries au conseil d'administration de la société commune est essentielle afin de co-responsabiliser les actionnaires ;
- Le président de la société commune s'efforcera d'obtenir l'accord du conseil d'administration sur les orientations et décisions à prendre et fera appel en cas de nécessité à l'arbitrage du Conseil supérieur ;
- La répartition du capital de la société commune entre les deux messageries doit logiquement refléter leurs contributions respectives au financement de ses immobilisations ;
- Le dirigeant de la société commune, comme déjà mentionné dans le chapitre *Gouvernance*, assure la direction du programme pour les phases critiques de construction et de déploiement, dispositif à alléger une fois les projets terminés.

Annexes

A. Déroulement de la mission et personnes rencontrées

B. Flux financiers

C. Calendrier des premières actions à réaliser

D. Précisions de vocabulaire

A. Déroulement de la mission et personnes rencontrées

Notre mission s'est déroulée du 1^{er} septembre au 5 novembre et le rapport de fin de mission a été finalisé le 6 novembre 2014.

Elle nous a permis d'échanger en toute liberté avec, outre le Président et les membres du Secrétariat permanent du Conseil supérieur :

Pour Presstalis

- Mme Couderc
- M. Rey
- M. Caron, *Directeur du projet **SI Digital** de Presstalis*

Pour MLP

- Mme Faujour
- M. Prigent
- M. André
- Mme Veyret, *Directrice des systèmes d'information*
- M. Francès, *Directeur financier*

Pour le Syndicat national des dépositaires de presse (SNDP)

- M. Gil, *Président*

Pour Caggemini

- M. Grondin, *Directeur (prestataire) du projet **SI Digital** de Presstalis*

Nous remercions toutes ces personnes pour avoir grandement facilité nos travaux.

B. Flux financiers

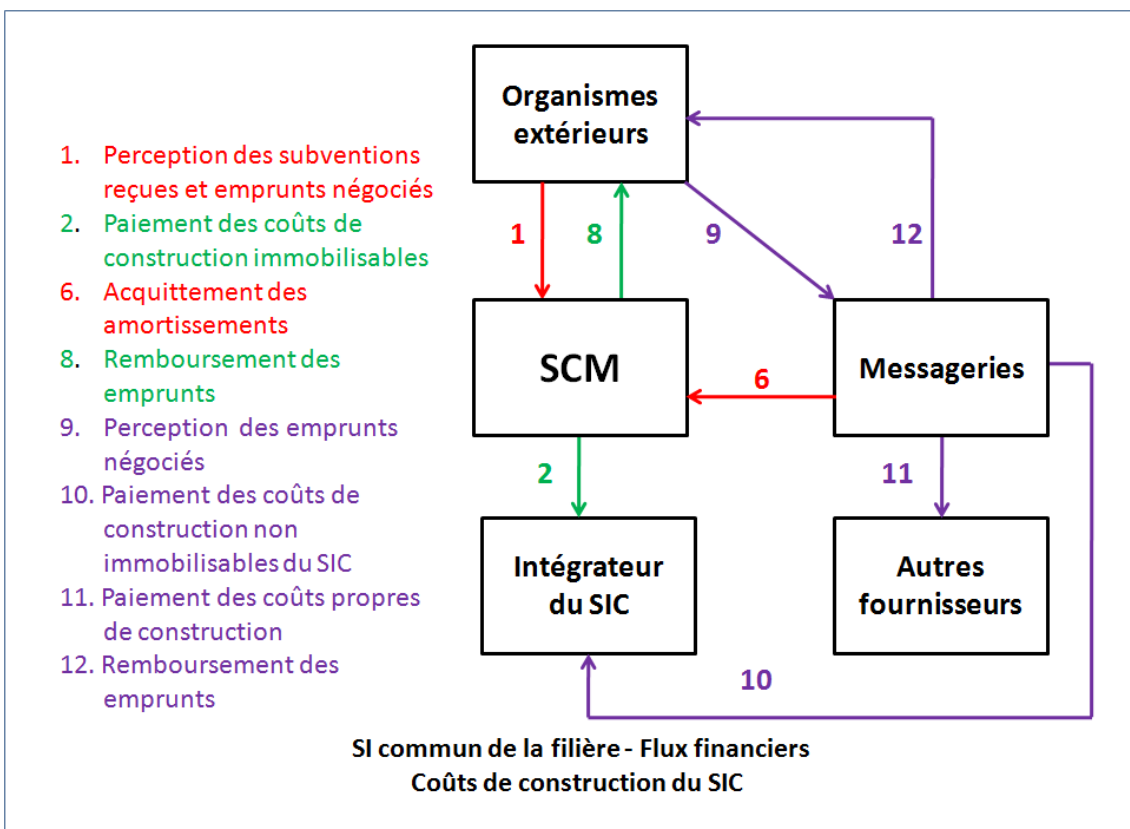
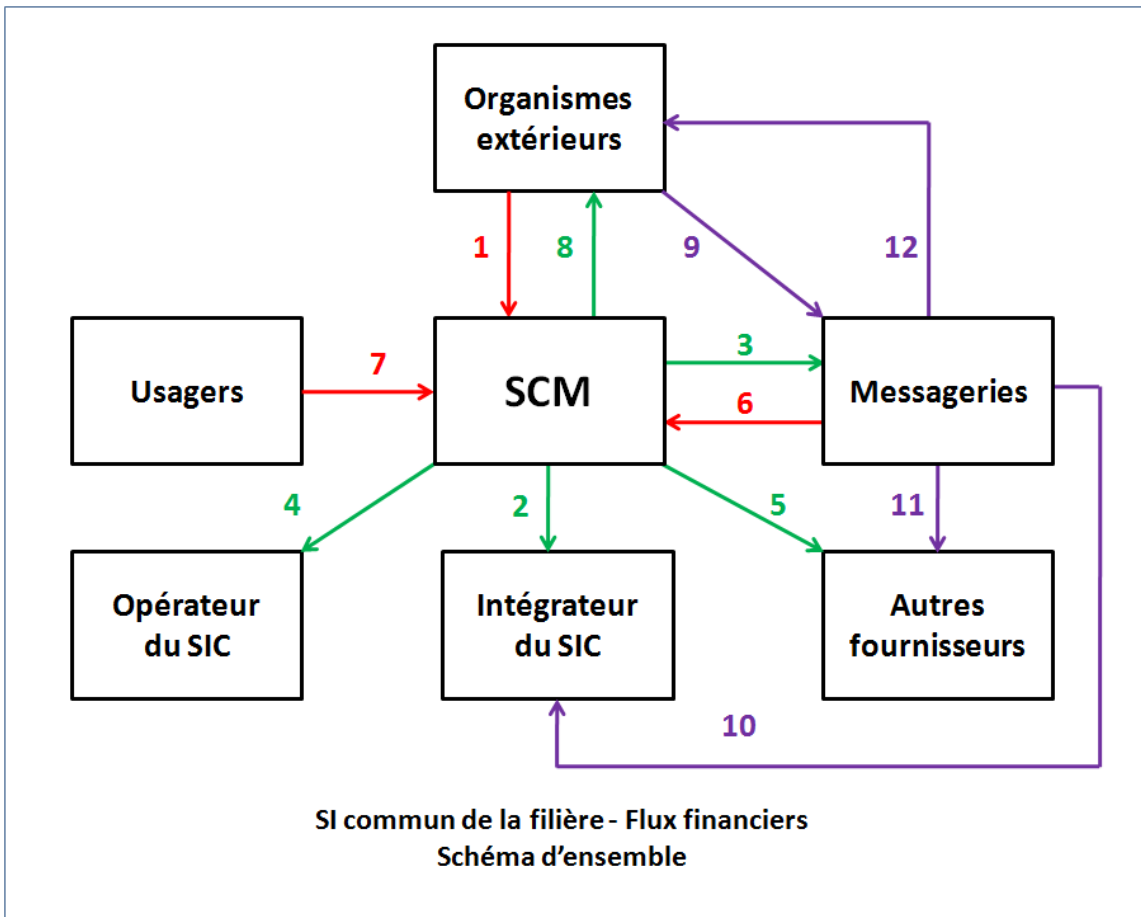
Les flux financiers relatifs au programme entre la société commune de moyens, les messageries et leur environnement ont été caractérisés dans les hypothèses suivantes :

- La société commune fonctionnera à résultat nul et à trésorerie zéro ;
- Le total des coûts immobilisables de construction et de déploiements pilotes du SIC pour les deux messageries figureront dans les comptes de la société commune ;
- Les coûts non immobilisables de construction, les coûts de retournement et les coûts d'adaptation de leur système d'information existant seront à la charge directe de chaque messagerie ;
- Le financement du programme sera réalisé par emprunts bancaires et éventuellement par subventions ;
- La société commune recherchera les concours bancaires nécessaires à la couverture de ses besoins de fonds de roulement ainsi que de ceux des messageries ;
- La société commune affectera au financement de ses immobilisations les emprunts négociés pour elle ainsi que les éventuelles subventions obtenues ; Les messageries affecteront au financement de leurs immobilisations propres et de leurs besoins propres de trésorerie les emprunts négociés pour chacune d'elles ;
- La société commune consolidera les coûts externes d'exploitation du SIC et les refacturera aux messageries, diminués des éventuelles subventions reçues, selon les dispositions et clés de répartition décidées par la filière ;
- Elle refacturera aux messageries les amortissements de ses immobilisations, diminués des éventuelles subventions reçues, selon les dispositions et clés de répartition décidées par la filière ;
- Elle refacturera aux messageries au fil de l'eau ses coûts de fonctionnement, dont les frais financiers relatifs à ses emprunts, selon les dispositions et clés de répartition décidées par la filière ;
- La société commune et les messageries rembourseront leurs emprunts respectifs.

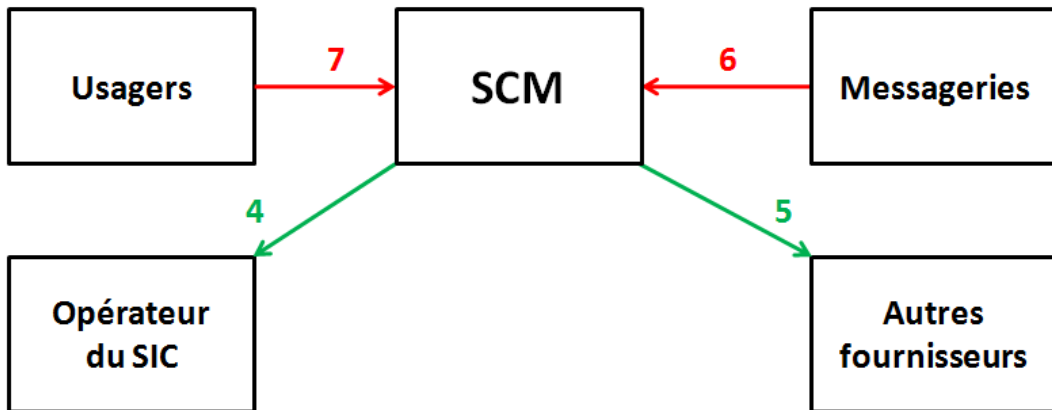
Voir schémas pages suivantes (*société commune de moyens* est abrégé en *SCM* et *système d'information commun* en *SIC*).

Remarques

1. Les flux de paiement par la société commune de l'apport des investissements réalisés en 2014 par Presstalis ne sont pas représentés.
2. L'option de location financière des immobilisations, si elle était retenue, changerait le schéma des flux. Une variante du schéma devrait alors être élaborée pour tenir compte de ces nouveaux flux.

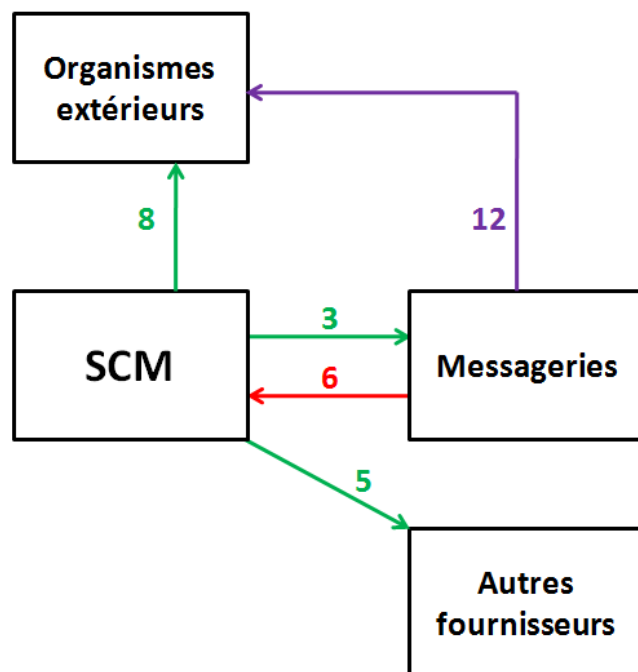


- 4. Paiement de l'opérateur du SIC
- 5. Paiement des fournisseurs d'exploitation du SIC autres que l'opérateur (le cas échéant)
- 6. Acquiescement des redevances d'utilisation du SIC
- 7. Acquiescement des redevances d'utilisation du SIC



SI commun de la filière - Flux financiers
Coûts d'exploitation du SIC

- 3. Paiement des ressources SCM fournies par les messageries
- 5. Paiement des ressources SCM achetées à l'extérieur
- 6. Acquiescement des frais de fonctionnement de la SCM
- 8. Paiement des frais financiers sur les emprunts négociés
- 12. Paiement des frais financiers sur les emprunts négociés



SI commun de la filière - Flux financiers
Coûts de fonctionnement

C. Calendrier des premières actions à réaliser

Dans l'hypothèse d'adoption par la filière des recommandations figurant dans le présent rapport, nous énumérons ici les principales actions à réaliser au titre du programme, hors actions institutionnelles dévolues au Conseil supérieur, dans la période Novembre 2014 - Janvier 2015.

SI commun de la filière - Calendrier prévisionnel des actions - Nov 2014 - Jan 2015

		Novembre 2014			Décembre 2014			Janvier 2015		
Actions de gouvernance										
1	Affinage de la définition des 7 projets du programme (*)									
2	Mise en place du comité de pilotage du programme									
3	Définition des missions et du budget prévisionnel de la SCM									
4	Elaboration des chartes des projets 1, 2, 3, 4P et 4M									
5	Mise à jour du bilan financier du programme après affinage des montants MLP									
6	Mise à jour de la définition du programme									
Actions de constitution de la société commune (SCM)										
1	Planification des actions									
2	Version définitive des statuts									
3	Choix des administrateurs									
4	Evaluation des apports									
5	Ouverture de compte									
6	Réunion du futur conseil d'administration et choix du Président									
7	Versement du capital									
8	Publicité									
9	Dépôt du dossier de constitution									
10	Obtention du RCS									
Actions opérationnelles										
1	Accompagnement de l'étude de cadrage MLP									
2	Lancement des projets 1, 2, 3, 4P et 4M									
3	Réunion du comité des usagers									
Actions liées au financement du programme										
1	Finalisation du dossier de demande de subvention FSDP	7/11								
2	Suivi de l'instruction du dossier									
3	Réunion de la commission du FSDP					17/12				
4	Modélisation du financement du programme et préparation du dossier à présenter aux banques									
5	Recherche des financements bancaires									

(*) Les 7 projets du programme :

- 1 Projet commun de construction et déploiements pilotes du SI commun
- 2 Projet commun de définition et de mise en place de l'exploitation du SI commun
- 3 Projet commun de planification et de réalisation du déploiement généralisé du SI commun auprès des dépositaires et des diffuseurs
- 4P Projet propre de Presslatis d'assemblage de ses systèmes résiduels et du SI commun
- 4M Projet propre des MLP d'assemblage de ses systèmes résiduels et du SI commun
- 5P Projet propre de Presslatis de planification et de réalisation du déploiement de son nouveau SI au sein de ses entités
- 5M Projet propre des MLP de planification et de réalisation du déploiement de son nouveau SI au sein de ses entités

D. Précisions de vocabulaire

Sens précis donné dans le présent document aux termes *standard* par opposition à *spécifique* et *commun* par opposition à *propre*.

Standard par opposition à spécifique

On qualifie de *standard* une partie ou un module entier du système d'information commun qui s'appuie entièrement sur les fonctionnalités d'un progiciel, et qui est réalisée par paramétrage du progiciel.

On qualifie par opposition de *spécifique* une partie voire un module entier du système d'information commun qui est réalisée en dehors d'un progiciel et "greffée" sur celui-ci. On y recourt lorsque le progiciel ne permet pas de réaliser par paramétrage une fonctionnalité jugée indispensable. On utilise également ce même terme comme substantif : un *spécifique*.

Commun par opposition à propre

On qualifie de *commun* (ou *commune*) une partie ou un module entier du système d'information commun qui est identique pour tous les utilisateurs d'une même catégorie (éditeurs, messageries, dépositaires et diffuseurs). Par exemple, le module de portail destiné aux diffuseurs est *commun* à tous les diffuseurs, même si chaque diffuseur n'accède qu'au contenu le concernant.

On qualifie par opposition de *propre* une partie voire un module entier du système d'information commun qui est utilisée exclusivement par certains utilisateurs d'une même catégorie. Par exemple, et malgré son nom, le système d'information *commun* pourra contenir des parties *propres* à chaque messagerie pour tenir compte notamment des différences d'organisation de leurs niveaux 2 respectifs.

Combinaisons possibles

Les concepts exposés dans les deux paragraphes ci-dessus étant indépendants, un module *commun* peut être *standard* ou *spécifique*, et il en est de même pour un module *propre*.

PC² - Philippe Copello Consulting

96 rue du Président Wilson - 92300 Levallois-Perret

SARL au capital de 3 000 euros, immatriculée au RCS de Nanterre sous le numéro 479 300 048

06 24 54 01 98 - pc@pc2.fr