

**Élaboration d'un mécanisme de péréquation entre coopératives de messagerie de presse**



**Rapport – Version pour consultation publique  
20 juillet 2012**

A l'attention de M. Jean-Pierre Roger

Président du Conseil supérieur des messageries de presse

99, boulevard Malesherbes

75008 Paris

Paris, le 20 juillet 2012

Monsieur le Président,

Conformément aux termes de votre lettre de mission datée du 6 avril 2012, nous vous transmettons ci-après notre rapport d'assistance à l'élaboration d'un mécanisme de péréquation inter-coopératives.

Le présent document correspond à la version susceptible d'être rendue publique de notre rapport. Il occulte en conséquence les informations relevant du secret des affaires, cette notion ayant été laissée à l'appréciation des parties concernées (Presstalis et MLP).

Ce rapport a été exclusivement préparé dans le but de vous assister dans le cadre de ce projet et ne saurait être apprécié dans un tout autre contexte. Mazars décline toute responsabilité des conséquences éventuelles de l'utilisation qui pourrait être faite de tout ou partie de ce document pour un autre usage.

Nous attirons votre attention sur les commentaires relatifs au périmètre et aux limites de notre mission présentés dans la partie « Préambule et limitations » du présent document.



**Marc Schwartz**

*Associé*



**Laurent Inard**

*Associé*

## Décision de l'Assemblée du Conseil supérieur des messageries de presse (CSMP) du 22 décembre 2011

Par cette décision, rendue exécutoire par la délibération de l'Autorité de régulation de la distribution de la presse (ARDP) du 10 janvier 2012, l'Assemblée du CSMP a chargé son Président de lui proposer dans un délai maximum de neuf mois un mécanisme de péréquation inter-coopératives. Ce dispositif sera soumis à consultation publique, dans les conditions prévues par la loi n° 47-585 du 2 août 1947 (loi Bichet), modifiée par la loi n° 2011-582 du 20 juillet 2011, et le règlement intérieur du CSMP, avant approbation par l'Assemblée du CSMP puis ratification par l'Autorité de régulation de la distribution de la presse.

Le mécanisme proposé vise à « répartir entre toutes les entreprises de presse adhérant aux coopératives, de façon objective, transparente et non discriminatoire, les efforts nécessaires pour assurer la couverture des coûts de distribution des quotidiens d'information politique et générale ».

## Désignation du cabinet Mazars

A l'issue d'un processus de consultation, le Président du CSMP a désigné le cabinet Mazars en qualité d'expert afin de l'assister dans la préparation des mesures qu'il devra présenter. Le contexte et les objectifs poursuivis sont définis dans un courrier du 6 avril 2012 adressé au cabinet Mazars (disponible sur le site Internet du CSMP).

## Cadencement de la mission

Cette mission est cadencée en trois phases :

- Etape 1 assignant trois objectifs :
  - évaluer les surcoûts spécifiques liés aux contraintes propres à la distribution de la presse quotidienne, en retraitant les coûts qui, à l'évidence, découleraient de lourdeurs administratives et logistiques ou seraient dépourvues de justification économique.
  - évaluer l'avantage que représente pour la distribution de la presse magazine le caractère structurant du réseau de distribution de la presse quotidienne.
  - décrire et quantifier les mécanismes de péréquation informelle qui existent actuellement au sein de Presstalis.

La méthodologie d'évaluation développée devra pouvoir être mise en œuvre dans la durée, afin que les différents chiffrages puissent faire l'objet d'une actualisation périodique.

- Etape 2: Elaboration d'une proposition de mécanisme de péréquation.
- Etape 3: Accompagnement dans la procédure d'adoption et de mise en place de la mesure.

### Organisation de nos travaux

Nos travaux ont été principalement menés sur la base des informations collectées :

- documentation reçue du CSMP (rapports et données économiques);
- discussions menées avec la direction de Presstalis et de MLP;
- données financières et comptables reçues de Presstalis et de MLP;
- visite et échanges avec le management des dépôts de Nantes (SAD), Longjumeau (MLP) et Forbach (Indépendant);
- entretiens menés avec les acteurs du système de distribution dont la liste est présentée ci-après.

### Informations non obtenues

- Concernant Presstalis : Compte de résultat analytique synthétique (niveau 1 et niveau 2) sur le réalisé 2011 distinguant l'import-export, le hors-presse et l'activité diversification.
- Concernant MLP : Comptabilité analytique distinguant l'activité PQN/Magazines/Autres sur le niveau 2.

### Confirmation par Presstalis et MLP

Les données financières concernant Presstalis et MLP leur ont été soumises séparément par un envoi en date du 28 juin 2012 aux fins de confirmer, en toute bonne foi et au mieux de leur connaissance, l'absence d'erreurs ou d'omissions significatives, l'exactitude ainsi que la pertinence des informations et affirmations qui nous ont été fournies et/ou qui sont reprises dans ce document [MLP – confirmation en date du 4 juillet 2012 / Presstalis – confirmation en date du 19 juillet 2012].

## Limitations

Nos travaux ont été menés uniquement pour votre information dans le contexte de ce projet. Ils ne constituent ni un audit ni une revue limitée mais relèvent de procédures convenues. En conséquence, nous n'émettons aucune opinion sur les informations présentes dans les différentes parties de ce document. La direction de Presstalis et de MLP demeurent seules responsables de l'exactitude et de l'exhaustivité des informations qui nous ont été transmises, notre intervention se limitant à porter à votre attention les conclusions factuelles résultant de nos travaux.

Nos travaux ont été menés sur la base et dans la limite des documents et informations qui nous ont été communiqués et relatifs à notre périmètre d'intervention. Les travaux ont été ainsi réalisés sans que soient mises en œuvre des diligences complémentaires visant à s'assurer notamment de l'exhaustivité ni de l'exactitude des informations qui auront été portées à notre connaissance. Notre intervention ne constitue pas un audit des systèmes d'information, ni des procédures de contrôle interne, ou de la qualité de l'information financière et comptable.

Concernant les travaux portant sur des données prévisionnelles ou budgétaires, nous ne pouvons pas nous prononcer sur les probabilités de réalisation de l'activité prévisionnelle ni sur la pertinence de ces hypothèses. Nos travaux ne peuvent porter par définition que sur une revue de cohérence, un budget étant par définition soumis à aléas.

Nos travaux se sont fondés principalement sur les données financières de l'exercice 2011 dont les comptes n'avaient pas encore fait, lors de nos investigations, l'objet d'un arrêté et d'une approbation.

Nos travaux ont porté sur les données relatives à l'ensemble de la presse quotidienne. L'application de la méthode des coûts évitables au périmètre de la presse quotidienne d'information politique et générale n'entraînerait pas de modification substantielle des conclusions.

## Confidentialité des informations

Les données relevant du secret des affaires, confidentielles, ont été retirées de la version du rapport susceptible de faire l'objet d'une publication.

La nature confidentielle des informations a été laissée à l'appréciation des parties concernées (Presstalis et MLP), qui ont été sollicitées à cet effet [Presstalis – réponse en date du 19 juillet 2012 / MLP – l'information relative au benchmark du coût unitaire a été retirée].

# Liste des personnes rencontrées

Nous remercions l'ensemble des personnes rencontrées à l'occasion de cette mission et qui nous ont donné accès aux informations nécessaires à la conduite de celle-ci.

## **Acteurs institutionnels :**

- Mme Laurence Franceschini, Directrice Générale des Médias et des Industries culturelles
- M. Gérard Rameix, Médiateur National du Crédit aux entreprises
- M. Jean-Pierre Roger, Président du Conseil Supérieur des Messageries de Presse
- M. Guy Delivet, Directeur Général du Conseil Supérieur des Messageries de Presse
- M. Bertrand Houlié, chargé de mission au Conseil Supérieur des Messageries de Presse

## **Messageries de Presse :**

- M. Hubert Chicou, Président de la coopérative de distribution des magazines Presstalis, Directeur Général de Bayard Presse et Vice-Président du Syndicat Professionnel de la Presse Magazine et d'Opinion
- M. Philippe Carli, Président de la coopérative de distribution des quotidiens Presstalis et Directeur Général du Groupe Amaury
- Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration de Presstalis
- M. Vincent Rey, Directeur Général de Presstalis
- Mme Frédérique Girard, Directrice Financière de Presstalis
- M. Michel Casciani, Directeur des Ressources Humaines de Presstalis
- M. Philippe Jacquemard, Directeur stratégie et logistique de Presstalis
- M. Eric Caron, Directeur des Systèmes d'Information de Presstalis
- M. Bruno Aussant, Directeur général adjoint de la SAD (Société d'Agences et de Diffusion)
- M. Jean-Claude Cochi, Président du Conseil d'Administration de MLP
- M. Patrick André, Directeur Délégué de MLP
- M. Laurent Frances, Directeur Administratif et Financier de MLP
- Mme Catherine Vignon, Directrice Solutions de groupage de MLP

## **Éditeurs & syndicats professionnels :**

- M. Marc Feuillée, Directeur général du Groupe Le Figaro et Président du Syndicat de la Presse Quotidienne Nationale
- M. Denis Bouchez, Directeur du Syndicat de la Presse Quotidienne Nationale
- M. Bruno Lesouef, Directeur Général de la presse magazine France et international de Lagardère Active et Président du Syndicat de la Presse Magazine
- M. Jean-Michel Huan, Directeur de la Fédération Nationale de la Presse Spécialisée
- M. Jean-Louis Redon, Membre du bureau de la FNPS et Directeur Général de UFC Que Choisir
- M. Jean Viansson-Ponté, Président du Syndicat de la Presse Quotidienne Régionale
- M. Stéphane d'Altri o Dardari, Président du Syndicat National des Dépositaires de Presse
- M. Dominique Gil, Directeur du Syndicat National des Dépositaires de Presse
- M. Gérard Proust, Président de l'Union Nationale des Diffuseurs de Presse
- M. Francis Morel, Président Directeur Général du Groupe Les Echos
- M. Rolf Heinz, Président Gérant du Groupe Prisma Média
- M. Pierre Riandet, Directeur Général du Groupe Prisma Média
- M. Loïc Guilloux, Directeur Général Adjoint du Groupe Prisma Média
- M. Louis Dreyfus, Président du Directoire du Groupe Le Monde

## **Visites de dépôts de presse :**

- Visite du dépôt SAD de Nantes – M. Laurent Lafon
- Visite du dépôt indépendant de Forbach - M. Stéphane D'Altri o Dardari
- Visite du dépôt MLP de Longjumeau - M. Stéphane Lefebvre

<b>CTP</b>	Centre de Traitement des Publications	<b>SAD</b>	Société d'Agences et de Diffusion
<b>CTQ</b>	Centre de Traitements des Quotidiens	<b>SI</b>	Système d'information
<b>DI</b>	Direct Imprimerie	<b>Souche</b>	Meuble de tri des exemplaires dans les dépôts de presse
<b>ETP</b>	Equivalent Temps Plein	<b>SPPS</b>	Société Presse Paris Service
<b>Flux Aller</b>	flux de distribution des titres de presse des sites d'impression vers les diffuseurs de presse	<b>VAF</b>	Volume d'Affaires
<b>Flux Retour</b>	flux de retour des invendus des diffuseurs vers les dépôts, puis le cas échéant vers les sites des messageries pour une mise à disposition des éditeurs	<b>VMF</b>	Ventes Montant Fort
<b>HP</b>	Hors presse	<b>VSM</b>	Vente Soir Même
<b>K€ / M€</b>	Milliers / Millions euros		
<b>MLP</b>	Messageries Lyonnaises de Presse		
<b>N1</b>	Niveau 1 (messageries)		
<b>N2</b>	Niveau 2 (dépôts)		
<b>N3</b>	Niveau 3 (diffuseurs)		
<b>NMPP</b>	Nouvelles Messageries de la Presse Parisienne		
<b>OJD</b>	Office de Justification de la Diffusion		
<b>PQN</b>	Presse Quotidienne Nationale		
<b>Pub</b>	Publications		
<b>Quot</b>	Quotidiens		



## SOMMAIRE

### Résumé et conclusions

1. Introduction générale : éléments de contexte
2. Analyse des coûts liés aux « lourdeurs administratives » de Presstalis
3. Détermination des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne
4. Avantages structurants et mécanismes de péréquation informelle existant actuellement au sein de Presstalis
5. Proposition d'un mécanisme de péréquation



## SOMMAIRE

### Résumé et conclusions

1. Introduction générale : éléments de contexte
2. Analyse des coûts liés aux « lourdeurs administratives » de Presstalis
3. Détermination des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne
4. Avantages structurants et mécanismes de péréquation informelle existant actuellement au sein de Presstalis
5. Proposition d'un mécanisme de péréquation

## Cadre général de la mission du Conseil supérieur des messageries de presse (CSMP) confiée au cabinet Mazars

L'Assemblée du CSMP ayant chargé son Président de lui proposer un mécanisme de péréquation du surcoût de distribution des quotidiens, celui-ci a confié au cabinet Mazars la mission de l'assister dans l'élaboration de ce mécanisme.

Le mécanisme recherché vise à « **répartir entre toutes les entreprises de presse adhérant aux coopératives, de façon objective, transparente et non discriminatoire, les efforts nécessaires pour assurer la couverture des coûts de distribution des quotidiens d'information politique et générale** ». Il est précisé que ce mécanisme devra veiller à ne pas intégrer des surcoûts qui découleraient de « *lourdeurs administratives et logistiques et seraient dépourvues de justifications économiques* ».

Le présent rapport rend compte des investigations effectuées au cours de la mission, afin d'analyser :

- i. les surcoûts spécifiques liés aux contraintes propres à la distribution de la presse quotidienne ;
- ii. les avantages que représente, pour la presse magazine, le caractère structurant du réseau de distribution de la presse quotidienne, et
- iii. les mécanismes de péréquation informelle qui existent actuellement au sein de Presstalis.

Nos travaux ont porté principalement sur le **niveau 1** de distribution, c'est-à-dire le niveau national de groupage et de transport des titres, opéré par Presstalis pour la presse quotidienne, et par Presstalis et son concurrent MLP (Messageries Lyonnaises de Presse) pour la presse magazine. Le niveau 1 est en effet le seul où Presstalis dispose du monopole de distribution de la presse quotidienne.

Presstalis et MLP livrent le **niveau 2**, constitué (en décembre 2011) de 147 dépositaires de presse appartenant à Presstalis, à MLP ou à des indépendants. Ces dépositaires assurent la livraison des 29 000 points de vente de la presse, constituant le **niveau 3**.

Nous avons étudié également les surcoûts spécifiques liés à la distribution des quotidiens au niveau 2, et ce pour l'ensemble des dépositaires de presse.

Toutefois, au niveau 2, les dépôts de presse traitent indifféremment des quotidiens et des magazines, que ces dépôts relèvent de Presstalis, de MLP ou d'entreprises indépendantes, si bien que les surcoûts spécifiques sont déjà pris en charge par l'ensemble des acteurs, et pas seulement par Presstalis. Ces acteurs bénéficient en outre, par définition, des synergies opérationnelles qui résultent de l'utilisation d'un dispositif commun pour traiter des quotidiens et des publications. La question d'une éventuelle péréquation s'y poserait donc nécessairement de manière différente.

## Les surcoûts spécifiques de distribution de la presse quotidienne

La distribution des quotidiens est par nature plus coûteuse que celle des magazines. Imprimés et transportés au milieu de la nuit, les quotidiens doivent être livrés à l'ensemble des points de vente avant leur ouverture. Leur heure de bouclage peut varier en fonction de l'actualité immédiate (événements de toute nature, élections, résultats sportifs, etc.), ce qui implique une réactivité et une flexibilité qui n'est pas, en règle générale, nécessaire pour les magazines. On parle de « flux chauds » par opposition aux « flux froids » des publications.

Le caractère nocturne, la célérité de traitement, et la flexibilité caractérisent la distribution de la presse quotidienne, de même que le besoin d'une forte capillarité du réseau, pour répondre à ces besoins.

L'ensemble de ces contraintes a dicté, historiquement, la construction du réseau de distribution de la presse en France, lequel est aujourd'hui largement utilisé par la presse magazine.

Presstalis étant la seule des deux messageries à assurer, au niveau 1, la distribution des quotidiens nationaux, elle assume, seule, la charge financière qui découle de ces contraintes spécifiques. C'est bien cette charge qu'il convient, conformément au Rapport Lasserre de 2009 et à la décision du CSMP, de répartir entre l'ensemble des entreprises de presse adhérant aux coopératives.

### La question des « surcoûts historiques »

Préalablement au calcul des surcoûts spécifiques de la presse quotidienne, il a été nécessaire d'identifier les charges de Presstalis relevant de « lourdeurs administratives et logistiques », selon les termes du CSMP, et ne seraient pas, de ce fait, susceptibles d'être péréquées.

La péréquation a en effet pour objet de **rétablir des conditions équitables de concurrence entre les messageries**, et non de traiter des surcoûts hérités du passé. L'estimation de ces surcoûts historiques a montré qu'ils grevaient encore lourdement les comptes de Presstalis. Le fait de les déduire pour approcher le surcoût spécifique résiduel des quotidiens enlève donc une part significative des charges globales de Presstalis.

Pour fondé qu'il soit méthodologiquement, ce point pourrait être discuté. Car c'est largement la situation particulière des quotidiens qui, historiquement, a conduit la profession et les pouvoirs publics à adopter une organisation, un modèle social et des règles de fonctionnement devenus au fil des ans très coûteux. Il ne serait pas aisé de démontrer qu'une autre entreprise, placée dans le même contexte, aurait réussi à s'organiser de manière fondamentalement différente.

De plus, la situation des titres de presse est loin d'être homogène au regard des contraintes de distribution. Si certains titres de presse quotidienne nécessitent une capillarité élevée, cela n'est pas le cas de l'ensemble des quotidiens. A l'inverse si les magazines peuvent être traités en flux froids, de manière moins coûteuse, certains d'entre eux ont également besoin de cette capillarité, et nécessitent un réseau de distribution très dense.

Presse quotidienne et presse magazine sont intimement liées dans l'histoire de la presse française et dans la construction de son réseau de distribution. Le principe de solidarité, qui est au fondement de l'organisation issue de la loi Bichet de 1947, trouve ici pleinement à s'exprimer.

Il convient de souligner explicitement que, dans une optique de péréquation financière, **les surcoûts hérités de l'histoire de Presstalis ont bien été déduits des calculs présentés dans ce rapport** et ne figurent donc pas dans la base des coûts à péréquer. Et ce dans l'objectif de n'approcher que les charges spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne, lesquelles existeraient, même en l'absence des surcoûts historiques, en raison des contraintes inhérentes au rythme quotidien de parution.

### Méthodologie retenue par le cabinet Mazars

La mesure des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne s'est avérée particulièrement délicate dans la mesure où une grande partie du réseau de distribution est mutualisée avec celui de la presse magazine, spécialement au niveau 2.

Surtout, même lorsque les coûts de distribution de la presse quotidienne sont directement identifiés, il convient d'isoler ceux qui résultent des contraintes spécifiques liées à la presse quotidienne (contraintes horaires, travail de nuit et du dimanche, schéma logistique particulier), et qui ne seraient donc pas encourus si le réseau était utilisé exclusivement pour la presse magazine.

Le raisonnement d'ensemble retenu dans le rapport du cabinet Mazars a consisté à répondre à une question simple : **quel montant économiserait-on si les quotidiens étaient traités comme des magazines, c'est-à-dire en flux froids ?**

Répondre à cette question permet de déterminer le surcoût attribuable spécifiquement au caractère quotidien de la distribution des journaux.

Pour apporter une réponse qui soit la plus objective et la moins contestable possible, nous avons recouru à différentes méthodes, permettant d'approcher le mieux possible les surcoûts spécifiques.

1. Nous avons tout d'abord chiffré, sur l'exercice 2011, **le niveau des « surcoûts historiques » de Presstalis**, afin de les exclure du calcul des charges spécifiques liées à la distribution des quotidiens. Ces surcoûts « historiques » ont été estimés en mettant à jour les données du Rapport Mettling de 2010, qui les avait chiffrés.

**2. La méthode que nous avons utilisée à titre principal pour évaluer les surcoûts spécifiques de distribution des quotidiens est celle des « coûts évitables ».**

Cette méthode vise à lister précisément et valoriser toutes les contraintes spécifiques liées à la distribution des quotidiens: travail de nuit, travail du dimanche et des jours fériés, transports additionnels, gestion du « pic de traitement » résultant des contraintes horaires, et schémas logistiques spécifiques des quotidiens.

L'ensemble de ces charges seraient évitables si Presstalis n'avait pas à distribuer la presse quotidienne : celle-ci pourrait alors être traitée et massifiée comme l'est la presse magazine. La méthode des coûts évitables permet d'approcher **les surcoûts attribuables spécifiquement aux quotidiens, en détaillant chacune des sources de surcoût.**

Ces différents surcoûts sont retirés par étapes successives, ce qui revient à « refroidir » le flux des quotidiens pour arriver à un flux comparable à celui des magazines. Et la somme de ces coûts considérés comme évitables représente le surcoût spécifique résultant de la distribution des quotidiens.

Ce travail a été effectué sur l'ensemble de la chaîne de distribution : niveau 1, cas particulier de la Société Presse Paris Service (SPPS) et niveau 2.

**3. Pour conforter les données résultant de cette approche, nous avons recouru à la méthode alternative du « coût unitaire de distribution »:**

- d'abord en comparant les coûts unitaires de distribution des quotidiens et ceux des magazines au sein même de Presstalis, en utilisant deux unités d'œuvre différentes : le coût à l'exemplaire et le coût à la tonne transportée ;
- ensuite en comparant les coûts unitaires de Presstalis avec ceux d'autres acteurs de la chaîne logistique, notamment MLP (avec les mêmes observations que précédemment).

La méthode du coût unitaire donne également une indication de ce que couterait la distribution des quotidiens s'ils étaient traités comme des magazines (sans aucune contraintes spécifiques). C'est une approche globale, ne fournissant toutefois pas d'analyse causale détaillée, contrairement à la méthode des coûts évitables.

4. Enfin, nous avons apporté des éléments de réponse aux questions posées par le CSMP sur les **avantages, pour les magazines, de disposer d'un réseau structuré pour les quotidiens et sur la péréquation implicite qui existe actuellement au sein de Presstalis.**

Il est important de souligner que les travaux que nous avons conduits portent sur les coûts engagés pour la distribution des quotidiens et non sur le résultat de la filière « quotidiens », lequel tient compte d'une part des options de répartition analytique retenues par Presstalis et d'autre part des revenus de la filière des quotidiens, et donc du barème appliqué. Le surcoût spécifique lié à la distribution des quotidiens existe, indépendamment du tarif pratiqué par la messagerie qui en a la charge.

## Les calculs effectués par le cabinet Mazars avec la méthode des coûts évitables mettent en évidence un surcoût spécifique lié à la distribution de la presse quotidienne estimé à 26,1 M€ en 2011

1. Les « surcoûts historiques » sont constitués de surcoûts sociaux et de surcoûts liés au siège de Presstalis. Estimés à 73,9 M€ en 2009, ils ont été réduits à 61,5 M€ en 2011, en raison des efforts de gestion effectués par Presstalis. Pour mémoire, ces surcoûts ont bien été déduits dans tous les résultats qui suivent.
2. L'application de la méthode des coûts évitables fait ressortir des surcoûts spécifiques du niveau 1 estimés à 22,6 M€ :
  - contraintes liées au travail du dimanche et des jours fériés : 4,5 M€ ;
  - contraintes liées aux transports additionnels spécifiques et à la vente le soir même (VSM) : 2,9 M€ ;
  - surcoûts liés au travail de nuit : 1,9 M€ ;
  - gestion du « pic » sur les centres de traitement : 1,2 M€ ;
  - surcoûts de transport liés aux contraintes logistiques des quotidiens : 12,1 M€.

3. La société SPPS est assimilable selon nous au niveau 1 car, contrairement aux autres dépôts, elle est la seule à assurer la distribution de la presse quotidienne à Paris, et donc à assumer les charges spécifiques en découlant. Ce surcoût est estimé, selon la même méthode du coût évitable, à 3,5 M€.

**Au total, l'ensemble des surcoûts spécifiques attribuables à la presse quotidienne est estimé, pour le niveau 1 élargi (incluant SPPS), à 26,1M€ en 2011, après déduction des « surcoûts historiques ».**

## La méthode du coût unitaire conforte l'approche par les coûts évitables

Les méthodes alternatives de calcul sont fondées sur la comparaison, au sein même de Presstalis ou entre Presstalis et d'autres acteurs, des coûts unitaires de distribution. Le coût unitaire de distribution d'un quotidien est sensiblement plus élevé que celui d'un magazine, ce qui rend compte des contraintes spécifiques liées à la distribution des quotidiens. Le choix de l'unité d'œuvre retenu pour la comparaison (coût à l'exemplaire ou coût à la tonne) a des conséquences importantes : le coût à l'exemplaire tend à minorer l'écart de coût avec les magazines, tandis que le coût à la tonne le majore. Ces approches fournissent donc une fourchette d'estimation, qui encadre le résultat produit par la méthode des coûts évitables, et le conforte.

1. Au sein même de Presstalis, le surcoût de distribution des quotidiens, par rapport à celui des magazines, ressort à 19,9 M€ si l'on utilise le coût à l'exemplaire, et 33,4 M€ avec le coût à la tonne transportée.
2. La comparaison des coûts de distribution des quotidiens de Presstalis, avec ceux d'autres acteurs de la chaîne logistique, dans le secteur de la presse ou dans d'autres secteurs, fait ressortir un écart moyen de l'ordre de 20 M€.

Ces estimations portant sur le niveau 1 (hors SPPS), elles encadrent le résultat produit par la méthode des coûts évitables (22,6 M€ pour le niveau 1).

Au total, nous estimons que le niveau des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne, actuellement pris en charge seulement par Presstalis, et qui serait à retenir comme base de calcul d'une péréquation est celui qui ressort de l'application de la méthode des coûts évitables.

**Conforté par l'utilisation des méthodes alternatives, qui encadrent ce résultat, il est estimé à 26,1 M€ en 2011.**

Ce surcoût ne représente pas, en tant que tel, le montant d'une éventuelle péréquation. L'objectif de celle-ci étant de répartir ces charges de manière équitable entre les différents acteurs, ce montant doit faire l'objet d'un partage entre ces acteurs.

Le présent rapport présente une **proposition d'assiette de péréquation (en l'occurrence, les surcoûts spécifiques), d'une modalité de répartition possible**, ainsi que de modalités de mises à jour annuelles. Il s'agit naturellement de propositions : il appartiendra au CSMP d'en déduire un dispositif adapté de péréquation.

## Avantages structurants et péréquation implicite

Les avantages retirés par l'ensemble de la filière de l'existence d'un réseau de distribution bâti pour les quotidiens sont théoriquement de deux natures :

- **avantages matériels** : les coûts fixes du réseau bénéficiant d'une meilleure absorption, il en résulte une synergie globale dont bénéficient tous les titres. Pour le niveau 1, ces synergies concernent le siège, puisque les circuits logistiques des quotidiens et des magazines sont disjoints ; pour le niveau 2, les synergies, de nature industrielle, sont significatives puisque le réseau est totalement mutualisé ;
- **avantages immatériels** : la distribution des quotidiens est susceptible de faire apparaître des externalités positives, telles que qu'une fréquentation plus importante des points de vente.

L'analyse à laquelle nous nous sommes livrés fait ressortir un niveau de synergies significatif. Mais l'affectation de ces synergies à l'une ou l'autre des filières n'est pas aisée, car elle dépend de choix par nature discutables. Aussi concluons-nous à l'existence de synergies, c'est-à-dire d'avantages partagés par l'ensemble de la filière, mais sans les affecter à l'une des deux filières. Les synergies entre presse quotidienne et presse magazine sont surtout significatives au niveau 2, qui est mutualisé. L'existence de structures communes génère un avantage économique certain, qui disparaîtrait en cas de dissociation des réseaux.

S'agissant de la péréquation implicite qui existe actuellement au sein de Presstalis, elle peut s'approcher à différents niveaux :

- la comptabilité analytique de Presstalis montre que la filière des quotidiens est déficitaire, et celle des magazines profitable ; on peut considérer que les magazines « financent » les quotidiens ;
- cette situation est notamment le résultat des tarifs pratiqués : les barèmes alimentent cette péréquation implicite ;
- les sociétaires ont été amenés à financer une partie des pertes de Presstalis, mutualisant ainsi la perte attribuée aux quotidiens.

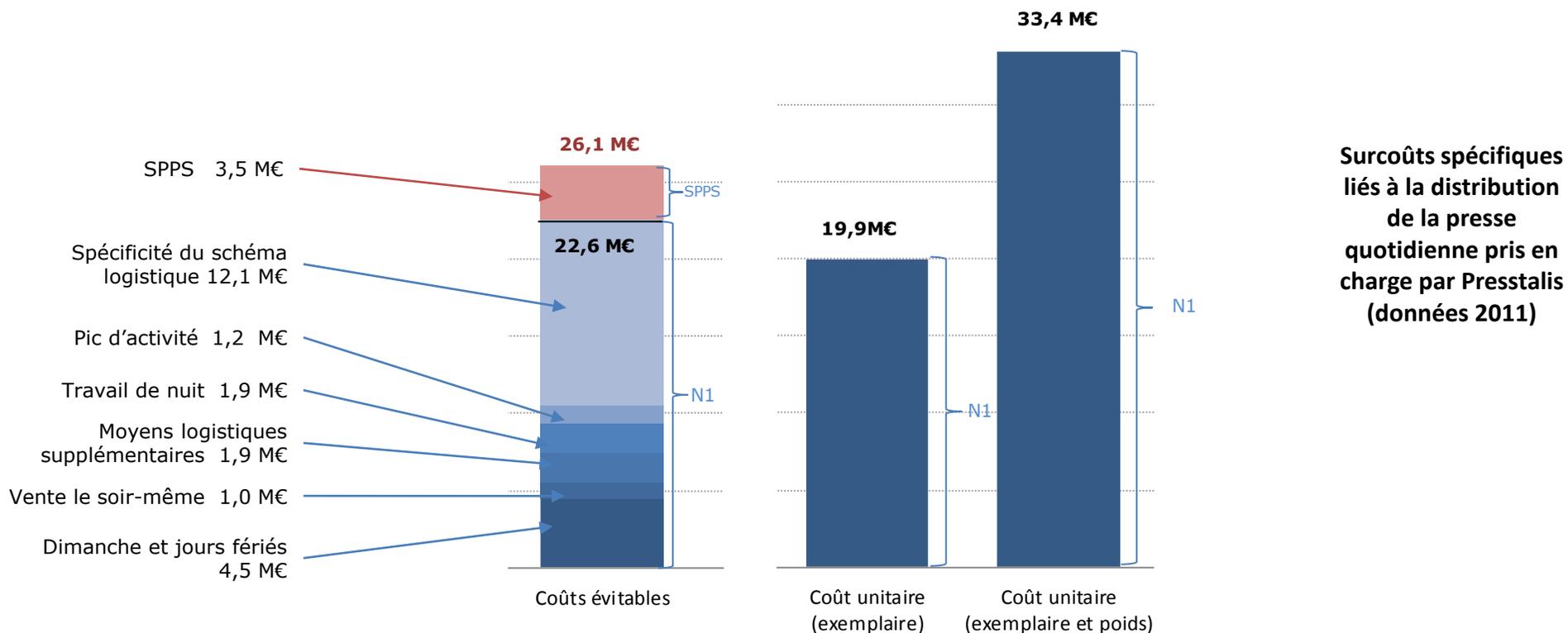
Le réseau a été bâti par et pour les quotidiens, qui ont façonné, au fil des ans, l'essentiel de sa physionomie. Les magazines tirent avantage de l'existence et des caractéristiques de ce réseau, tout en payant une part des surcoûts générés, par le biais de la péréquation implicite. **Ce constat justifie l'approche retenue par le CSMP, s'appuyant sur une solidarité entre familles de presse.**

# Résumé et conclusions du rapport (6/8)

## Évaluation des surcoûts spécifiques de la distribution des quotidiens

Les surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne sont estimés à 26,1 M€ en 2011 selon la méthode des coûts évitables, et après déduction des surcoûts « historiques » de Prestalis. Ce résultat s'entend pour le niveau 1 élargi, c'est-à-dire incluant SPPS.

Estimés selon la méthode du coût unitaire, les surcoûts du niveau 1 (hors SPPS) se situeraient dans une fourchette comprise entre 19,9 M€ et 33,4 M€ en fonction de l'unité d'œuvre retenue. Le calcul à l'exemplaire minore les surcoûts liés au transport de la presse quotidienne tandis que le recours au poids comme unité d'œuvre pour le transport a tendance à les surévaluer. Cet intervalle d'estimation encadre et conforte le résultat obtenu selon la méthode des coûts évitables.



Source : Analyse Mazars

Note : ces surcoûts ne représentent pas le montant de la péréquation elle-même, mais le volume global devant être réparti, au titre de la péréquation, entre les différents acteurs

## Répartition de l'assiette de la péréquation entre les parties

La clé de répartition proposée pour l'assiette de la péréquation correspond au prorata des ventes montants forts comptabilisées au niveau 1 par les deux messageries, incluant les ventes de presse métropolitaine et export (à l'exclusion des imports, hors presse et diversification).

Les ventes montants forts s'entendent sans double-comptage. En particulier, dans les cas de sous-traitance entre messageries, la messagerie sous-traitante exclut les ventes montants forts concernées.

La simulation de la répartition qui en découlerait dépend d'informations issues des deux messageries, non disponibles publiquement pour l'année 2011. D'après les indications de marché disponibles, la part de l'assiette de péréquation revenant aux publications MLP se situerait à hauteur d'environ un quart en 2011, et serait en augmentation en 2012.

## Actualisation de l'assiette de la péréquation

L'assiette des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne fera l'objet d'une actualisation par mise à jour de l'étude selon une fréquence de trois ans, anticipée dans le cas de changements opérationnels importants susceptibles de rendre la dernière étude en vigueur prématurément obsolète.

Hors de ces cas particuliers, les surcoûts spécifiques sont mis à jour chaque année à partir d'une formule faisant intervenir deux indices :

- l'indice d'évolution des coûts horaires du travail (indice mensuel ICHTrev, publié trimestriellement et disponible sur le site de l'INSEE) ;
- l'indice d'évolution des coûts de transport (indice mensuel TR, publié mensuellement au JORF et consigné sur le site gouvernemental du développement durable) ;

... ainsi qu'un paramètre métier, à savoir le taux de (dé)croissance du nombre annuel de quotidiens (exprimé pour son flux aller distribué via le système coopératif).

La formule s'explique comme suit :

$$9,7 \cdot \frac{ICHTrev(N)}{ICHTrev(2011)} + \left( 16,4 - 5,4 \cdot \frac{\delta V_Q}{V_Q(2011)} \right) \cdot \frac{TR(N)}{TR(2011)}$$

$$\forall i \text{ ICHTrev}(i) = \sum_{j=1}^{12} \text{ICHTrev}(\text{mois } j \text{ de l'année } i)$$

$$\forall i \text{ TR}(i) = \sum_{j=1}^{12} \text{TR}(\text{mois } j \text{ de l'année } i)$$

$$\frac{\partial V_Q}{V_Q(2011)} \text{ Taux de (dé)croissance des quotidiens (en exemplaires) entre 2011 et } N \text{ (flux aller distribués par le système coopératif)}$$

## Actualisation de la répartition de l'assiette

La mise à jour de la clé de répartition consiste en la collecte des ventes montants forts de l'année considérée, le périmètre des ventes montants forts éligibles ayant été précédemment défini.

## Processus déclaratif

Les ventes montants forts de l'année N à prendre en compte dans le cadre de la péréquation feront l'objet d'une déclaration au CSMP transmise au plus tard le 15 juillet N+1. De même pour le taux de (dé)croissance entre N et 2011 des flux aller de quotidiens distribués par le système coopératif. Les indices sont quant à eux publics et donc exempts de processus déclaratif.

## Actualisations de l'assiette et de la clé, en pratique

Un mécanisme en deux temps pourra être institué afin de tenir compte des différés temporels dans la connaissance des paramètres de calcul de l'assiette et de la répartition.

En effet, le CSMP ne pourra procéder au calcul de la péréquation de l'année N (assiette et clé) qu'à partir du 15 juillet N+1. Le calcul sera en conséquence communiqué dans le courant du mois d'août N+1.

Le mécanisme proposé prévoit en conséquence un fonctionnement par flux mensuel de péréquation intervenant le 1er de chaque mois pour un montant correspondant à 1/12ème du montant issu du dernier calcul de péréquation arrêté par le CSMP : ainsi, du 1er septembre N au 1er août N+1 inclus, chaque flux mensuel correspond à 1/12ème du montant de la péréquation relatif à l'année N-1.

Par suite, le 1er septembre N+1 fait l'objet du second temps du mécanisme, celui de l'ajustement a posteriori. Ainsi, un flux additionnel annuel interviendra, correspondant à :

- l'ajustement des versements antérieurs effectués au titre de N sur le montant arrêté pour la péréquation N ;
- le réaligement des flux déjà intervenus au titre de N+1 (c'est-à-dire les 8 premiers mois de l'année N+1) sur le nouveau montant disponible (8/12ème du montant de la péréquation N).

# Les points clés de la proposition du cabinet Mazars pour la mise en œuvre de la péréquation des surcoûts spécifiques liés à la distribution des quotidiens

**Les surcoûts spécifiques de distribution de la presse quotidienne constituent l'assiette de la péréquation. Ils ont été estimés à 26,1 M€ en 2011.**

**Ce montant n'inclut pas les surcoûts historiques, qui ont été retirés préalablement.**

**Les surcoûts spécifiques de distribution de la presse quotidienne ont été estimés à titre principal par la méthode des coûts « évitables », qui permet d'identifier l'origine et de quantifier ces surcoûts : travail du dimanche et des jours fériés, transports additionnels, ventes le soir même, travail de nuit, gestion du « pic d'activité » dans les centres de traitement, surcoûts de transports liés au schéma logistique des quotidiens.**

**La modalité proposée pour la répartition de l'assiette de la péréquation correspond au prorata des ventes montants forts, conduisant à une quote-part pour les publications MLP à hauteur d'environ un quart de cette assiette en 2011 (quote-part qui serait en augmentation en 2012).**

**Les montants définitifs de la péréquation au titre de l'année N seront arrêtés par le CSMP dans le courant de l'été de l'année N+1, par la mise en œuvre d'une formule d'indexation et d'un processus déclaratif de la part des deux messageries.**

**La péréquation ferait l'objet de flux mensuels fondés sur le montant de péréquation arrêté par le CSMP pour l'année précédente.**

**Le 1<sup>er</sup> septembre de chaque année, un flux annuel ajuste les montants provisoires de l'année sur le nouveau montant de péréquation communiqué par le CSMP dans le courant de l'été.**



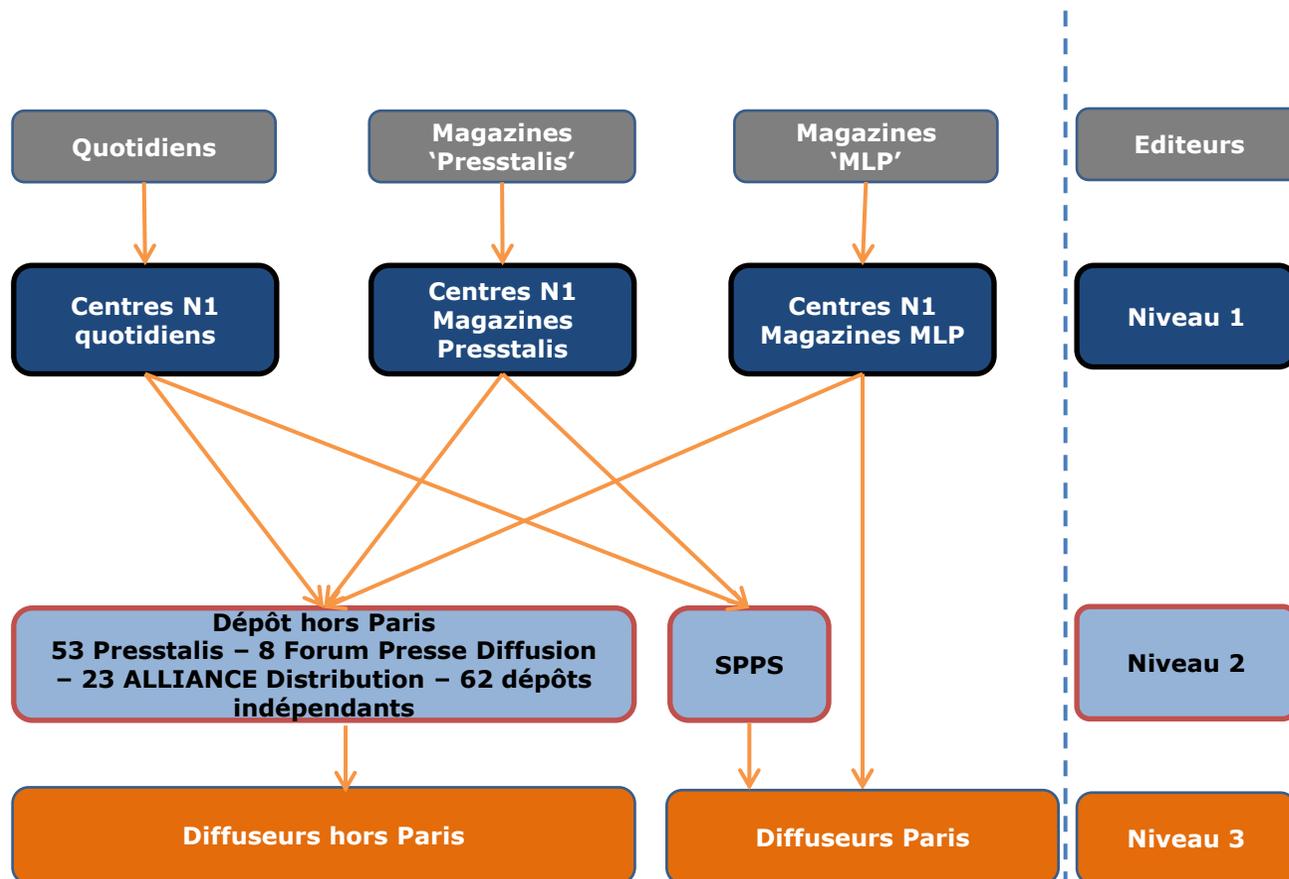
## SOMMAIRE

### Résumé et conclusions

- 1. Introduction générale : éléments de contexte**
- 2. Analyse des coûts liés aux « lourdeurs administratives » de Presstalis**
- 3. Détermination des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne**
- 4. Avantages structurants et mécanismes de péréquation informelle existant actuellement au sein de Presstalis**
- 5. Proposition d'un mécanisme de péréquation**

# La distribution de la vente au numéro est assurée par deux messageries de presse et s'organise sur trois niveaux : les messageries, les dépôts et les diffuseurs

**Schéma global de distribution de la vente au numéro  
(flux « aller » vers les diffuseurs de presse)**



## Organisation de la distribution

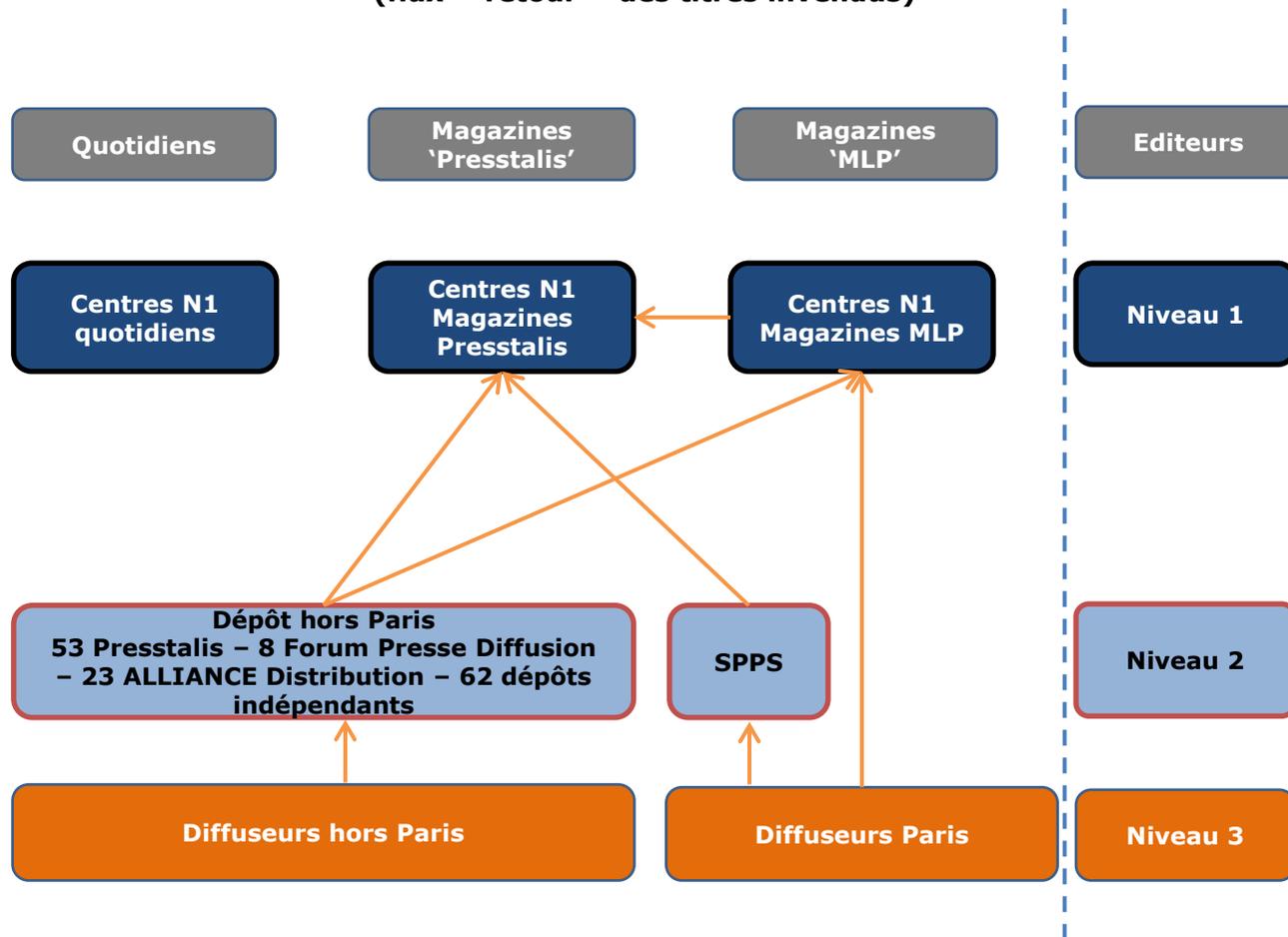
La distribution s'organise autour de trois niveaux :

- Au **niveau 1**, les messageries de presse ont une activité de groupage des titres en provenance des imprimeurs et des brocheurs, afin de livrer les dépositaires de presse du niveau 2. Au niveau 1, la distribution des quotidiens est exclusivement assurée par Presstalis. MLP ne traite que de publications. Certains quotidiens, compte tenu des contraintes horaires de livraison, sont directement acheminés de l'imprimerie vers les dépôts du N2, ces flux spécifiques sont des « Directs Imprimerie ».
- Au **niveau 2**, les dépositaires de presse reçoivent des titres des messageries Presstalis et MLP. Ces dépôts traitent les quotidiens et les publications dans le même flux logistique, ils les trient et les livrent aux diffuseurs de leur zone, avant leur ouverture le matin. Presstalis détient les dépôts SPPS, SAD, SOPROCOM. MLP détient les dépôts FORUM DIFFUSION PRESSE et est opérateur du groupement ALLIANCE DISTRIBUTION.
- Au **niveau 3**, les diffuseurs de presse vendent les quotidiens et les publications au numéro. Ces points de vente sont de différents types : enseignes Presse (Maison de la Presse, Mag Presse, Agora, kiosques, Relay), enseignes non Presse (GMS, enseignes culturelles, rayons intégrés), réseau de vente traditionnel (tabac presse, bars, librairie,...), points de vente auxiliaires.

Source : données sur le nombre de dépôts et nombre de diffuseurs au 31 décembre 2011, CSMP  
NB : il existe des flux DI (Direct Imprimerie) entre les imprimeries ou les brocheurs et les dépôts. Ces flux ne sont pas représentés dans ce schéma.

# Les titres invendus font l'objet d'un flux « retour » dans la chaîne logistique, avec un traitement plus important pour les publications

## Schéma global de distribution de la vente au numéro (flux « retour » des titres invendus)



## Organisation des retours

Les retours concernent principalement les publications :

- les diffuseurs de presse rendent à chaque tournée de livraison les titres invendus des jours précédents;
- les dépôts font détruire localement les invendus des titres quotidiens;
- pour les publications, les dépôts effectuent un tri et/ou il y a un flux « retour » vers le centre de niveau 1;
- chez MLP, l'ensemble des invendus sont retournés au niveau 1, qui trie et met à disposition les titres à Presstalis et aux éditeurs;
- ces flux « retour » engendrent des coûts de transport et de traitement au niveau 1;
- au niveau 2, la collecte des invendus est mutualisée avec les tournées « aller » de livraison aux diffuseurs et ces flux « retour » engendrent des coûts de traitement dans les dépôts.

Source : Chiffres sur le nombre de dépôts et nombre de diffuseurs au 31 décembre 2011, CSMP  
NB : dépôts SPPS (Société Presse Paris Service), dépôt SAD (Société d'Agences et Diffusion)

# Contexte économique : baisse structurelle de la vente au numéro, restructuration du réseau des dépositaires et diminution du nombre de diffuseurs

## Evolution de la vente au numéro

Avec un chiffre d'affaires de 3 001 millions d'euros en 2011, les ventes au numéro de quotidiens et de publications ont baissé de manière significative depuis 10 ans : - 27% entre 2001 et 2011.

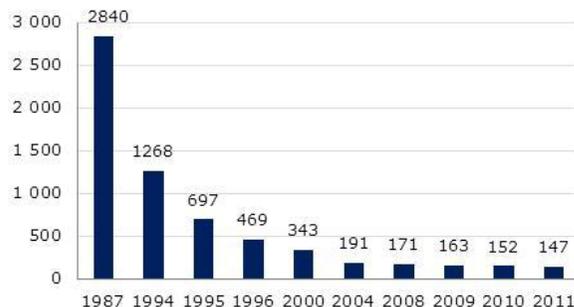
Evolution des ventes au numéro						
	2006	2008	2008	2009	2010	Évol. 10/06
en millions d'exemplaires	2 560	2 427	2 290	2 153	2 019	-21%
en % du tirage global	43,6%	42,1%	40,3%	38,9%	28,6%	-34%
En VMF (en M€)	3 594	3 561	3 457	3 236	3 092	-14%

Source : DGMIC

## Evolution du nombre de dépositaires

Le nombre de dépositaires a fortement diminué depuis 25 ans. Cette baisse est notamment liée à :

- la réorganisation du réseau marquée par de nombreux rattachements de dépôts à d'autres au cours des dernières années ;
- l'optimisation des coûts de distribution de la presse. La profession a engagé les dépositaires à accroître leur taille et à rationaliser leurs process.



Source : CSMP à fin décembre 2011

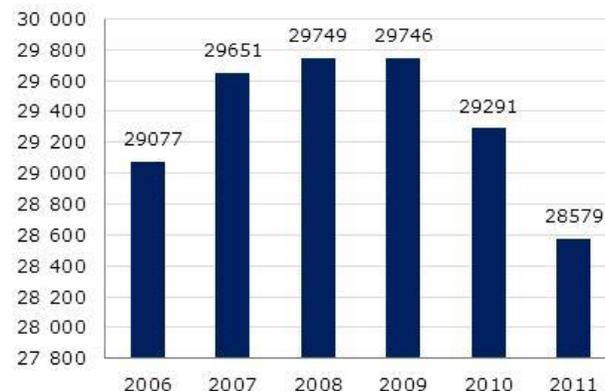
## Evolution entre les types de produits

Cette évolution a été marquée aussi bien pour la PQN que pour la presse magazine :

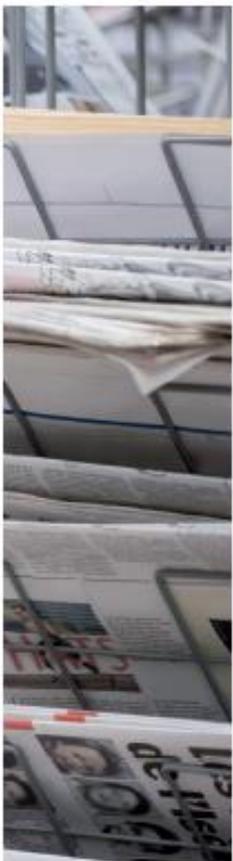
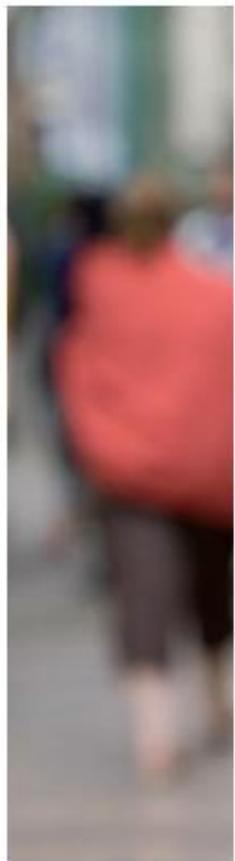
- selon l'OJD, sur une base 100 en 2001, la diffusion de presse quotidienne nationale au numéro est passée à 88 en 2011 ;
- selon l'OJD, sur une base 100 en 2001, la diffusion payée de presse magazine en France est passée à 83 en 2011. (Source: 22ème observatoire de l'OJD, mars 2012).

## Evolution du nombre de diffuseurs

Le nombre de diffuseurs subit une érosion progressive liée notamment à une diminution des enseignes de presse traditionnelles mais une relative augmentation des enseignes non presse (rayons intégrés hyper-marchés, enseignes culturelles).



Source : CSMP à fin décembre 2011



## SOMMAIRE

1. Résumé et conclusions
2. Introduction générale : éléments de contexte
3. Analyse des coûts liés aux « lourdeurs administratives » de Presstalis
4. Détermination des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne
5. Avantages structurants et mécanismes de péréquation informelle existant actuellement au sein de Presstalis
6. Proposition d'un mécanisme de péréquation

# Les « surcoûts historiques » qui grèvent les comptes du groupe Presstalis sont estimés à 61,5 M€ en 2011

Dans le cadre de notre mission, il nous est demandé de veiller à ne pas intégrer les surcoûts qui découleraient de « lourdeurs administratives et logistiques ou seraient dépourvus de justification économique ».

Des surcoûts historiques avaient été identifiés dans le rapport Mettling du 29 mars 2010 et avaient été estimés à 73,9 M€ sur la base des comptes 2009 (se décomposant en 64,9 M€ de « surcoût social » et 9,0 M€ de surcoûts de siège).

La direction générale de Presstalis a actualisé ces surcoûts historiques à 61,5 M€, correspondant aux charges enregistrées dans les comptes 2011. Nous avons validé la cohérence de ces estimations et nous sommes assurés que le montant était en ligne avec les surcoûts identifiés dans le rapport Mettling, les économies réalisées depuis et le cas échéant la constatation, par la direction générale de Presstalis, de surcoûts complémentaires.

Le calcul des surcoûts se fonde sur différentes hypothèses selon les sites concernés, et consiste globalement à raisonner par comparaison des coûts encourus avec l'estimation de coûts équivalents d'une référence (qui peut être interne, telle que les SOPROCOM, ou externe).

Au final, les surcoûts concernent pour 47,0 M€ le niveau 1 « élargi » (c'est-à-dire incluant SPPS), et pour 14,5 M€ le niveau 2.

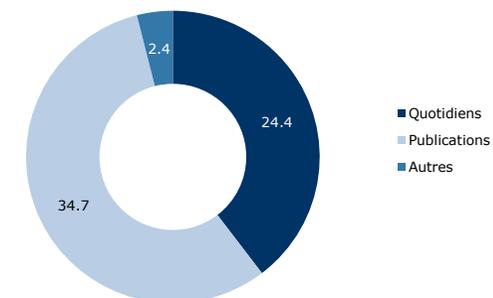
Compte tenu des options de répartition analytique retenues, ce surcoût historique a été alloué aux :

- quotidiens pour 24,4 M€ ;
- publications et autres activités pour 37,1 M€.

Il convient de préciser que dans le cadre de l'étude relative aux surcoûts spécifiques découlant de la distribution des quotidiens, présentée ultérieurement dans le document, seuls les coûts opérationnels au niveau 1 « élargi » seront considérés. Or, au sein de ce périmètre de coûts, les allocations analytiques sont à près de 100% directement affectables aux quotidiens ou aux publications, du fait de la séparation des processus.

De ce fait, (i) les surcoûts historiques relevant des processus que nous avons étudiés ont pu être retirés très directement, sans faire intervenir d'affectations analytiques significatives, (ii) les options d'allocations de la comptabilité analytique de Presstalis n'ont pas d'incidence significative sur l'approche des surcoûts spécifiques.

Répartition des surcoûts sociaux par activité (en M€)





## SOMMAIRE

### Résumé et conclusions

1. Introduction générale : éléments de contexte
2. Analyse des coûts liés aux « lourdeurs administratives » de Presstalis
3. Détermination des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne
4. Avantages structurants et mécanismes de péréquation informelle existant actuellement au sein de Presstalis
5. Proposition d'un mécanisme de péréquation



### 3. Détermination des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne

- a) Méthode principale : présentation des principes et de la méthodologie des « coûts évitables »
- b) Détermination des surcoûts spécifiques par la méthode des « coûts évitables »
- c) Méthode alternative #1 : comparaison des coûts unitaires quotidiens et publications au sein de Presstalis
- d) Méthode alternative #2 : comparaison des coûts de Presstalis avec ceux d'autres acteurs de la chaîne logistique

# Les surcoûts liés aux contraintes spécifiques de la distribution de la presse quotidienne sont déterminés uniquement sur les coûts logistiques et par étapes successives (1/3)

## Les contraintes spécifiques identifiées ont été regroupées selon 6 thématiques distinctes (1/2) :

### ▪ Contraintes spécifiques liées au travail le dimanche et jours fériés

Certains quotidiens sont distribués les week-ends et les jours fériés (à l'exception du 1<sup>er</sup> mai). Les publications n'ont pas de contraintes à être livrées durant ces jours.

Si cette contrainte propre à la presse quotidienne n'existait pas, il n'y aurait pas de travail et de transport le dimanche et les jours fériés.

### ▪ Contraintes de distribution en « ventes soir-même » (VSM)

Une partie des parutions est distribuée l'après midi en dehors de la chaîne logistique habituelle. Ces ventes « soir-même » engendrent de facto une distribution dédiée. Ces parutions sont par essence à fréquence quotidienne, et cette disposition constitue une caractéristique des quotidiens dans la mesure où assurer une VSM relève bien de la gestion d'un flux chaud (historiquement plusieurs quotidiens étaient distribués en fin d'après-midi).

### ▪ Moyens logistiques additionnels mis en œuvre pour faire face aux retards

La distribution des quotidiens est caractérisée par un cadencement des opérations extrêmement tendu, qui ne permet pas la gestion d'impondérables autrement que par exception. Ainsi, les cas de retards engendrent souvent la mise en œuvre de moyens logistiques complémentaires au schéma logistique planifié. Les surcoûts ainsi engendrés relèvent de facto de la spécificité des quotidiens.

### ▪ Contraintes spécifiques liées au travail de nuit

La distribution des quotidiens impose le travail de nuit, dans la mesure où les pics d'activité se situent entre 23h et 4h (le pic se décale à mesure que l'on passe de l'approche au niveau 1, puis au niveau 2, puis aux tournées). Le surcoût salarial engendré par le travail de nuit relève de facto de la spécificité des quotidiens.

Du fait de la plage horaire disponible entre l'impression et la mise à disposition pour le diffuseur, les opérations suivantes doivent être réalisées de nuit :

- le travail dans le CTQ de Gonesse, dans les ARM et dans les dépôts, ;
- le transport entre les imprimeries et le niveau 1 (et entre les imprimeries et le niveau 2 le cas échéant), entre le niveau 1 et l'ensemble des dépôts et entre les dépôts et les diffuseurs.

### ▪ Contraintes liées au dimensionnement des effectifs de traitement sur le pic d'activité

Le traitement des quotidiens engendre un pic d'une durée de l'ordre de 1h30 à 2h00 durant lequel tous les postes sont occupés. Par suite, les moyens humains mis en œuvre durant ce pic et qui effectuent une vacation de 7h à 8h15 selon les cas, ne trouvent pas systématiquement d'autres tâches à accomplir durant les temps restants de la vacation. A contrario, une gestion de type publications autorise un meilleur lissage de la charge et en conséquence un dimensionnement plus optimal des moyens humains par rapport aux volumes traités.

Cet effet de surdimensionnement est structurel et propre au fonctionnement de la distribution des quotidiens.

## Les contraintes spécifiques identifiées ont été regroupées selon 6 thématiques distinctes (2/2) :

### ▪ Contraintes relevant du schéma logistique (transport) mis en œuvre dans le cadre des flux de quotidiens

Le schéma logistique des quotidiens présente de nombreuses spécificités par rapport au schéma des publications, en raison principalement des contraintes horaires de distribution. On peut notamment relever :

- la contrainte du moyen logistique : quel que soit le poids transporté, un moyen logistique doit être mis en place pour atteindre les centres de groupage et les dépôts. Les moyens logistiques peuvent donc se trouver sur-capacitaires par rapport au poids ou au volume transporté. Le schéma logistique contraint par des flux quotidiens génère donc des surcoûts spécifiques lorsqu'il fait appel à des vecteurs plus petits et/ou non remplis de manière optimale ;
- la mise en place des ARM : cette mise en place permet d'éviter les temps de parcours entre Paris et les grands pôles régionaux, en échange de trajets plus courts (mais plus nombreux) au niveau des trajets d'approche entre les imprimeries et les ARM. Par ailleurs, l'existence d'une vingtaine d'imprimeries engendre des schémas logistiques particuliers ;
- la mise en place de flux directs imprimerie vers le niveau 2 (flux « DI ») : une partie de ces flux est mise en œuvre à l'initiative de Presstalis afin de gagner en efficacité et en temps (ie. cas de certains flux parisiens pour qui il est plus efficient d'éviter l'étape Gonesse). Certains autres flux de type « DI » découlent de plutôt de pratiques historiques.

Le différentiel de schéma logistique entre celui mis en place pour les quotidiens par Presstalis et celui mis en place pour les publications par la même entité Presstalis constitue une spécificité des quotidiens.

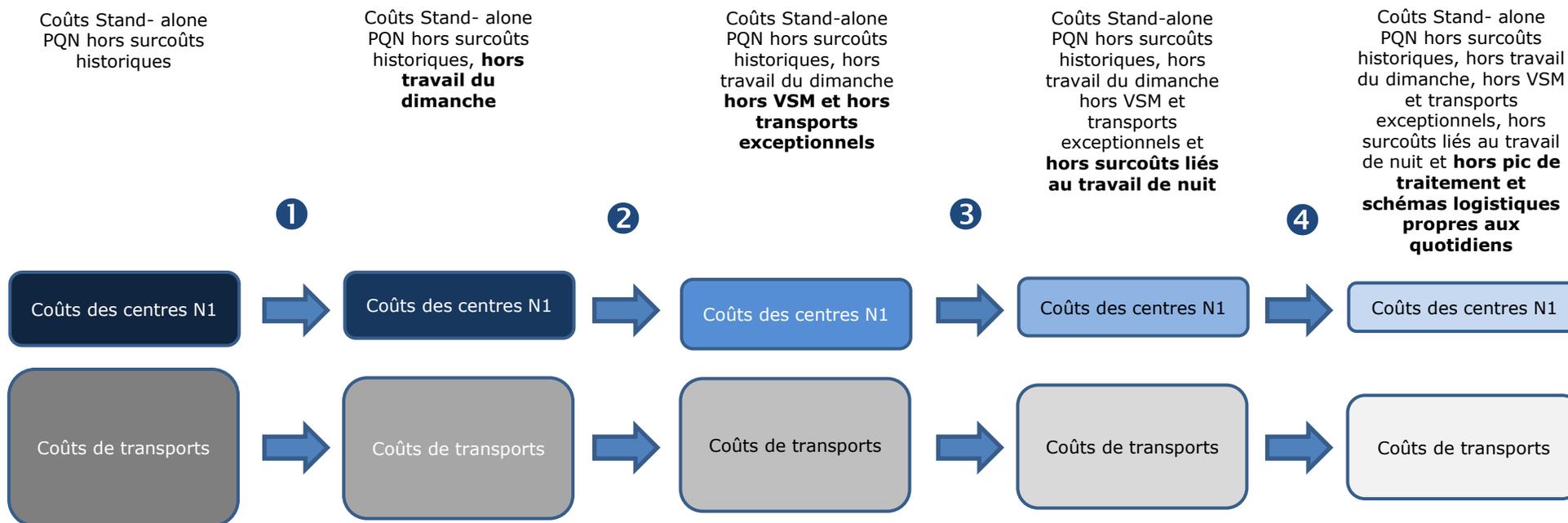
# Les surcoûts liés aux contraintes spécifiques de la distribution de la presse quotidienne sont déterminés uniquement sur les coûts logistiques et par étapes successives (3/3)

## Estimation des surcoûts liés aux contraintes spécifiques

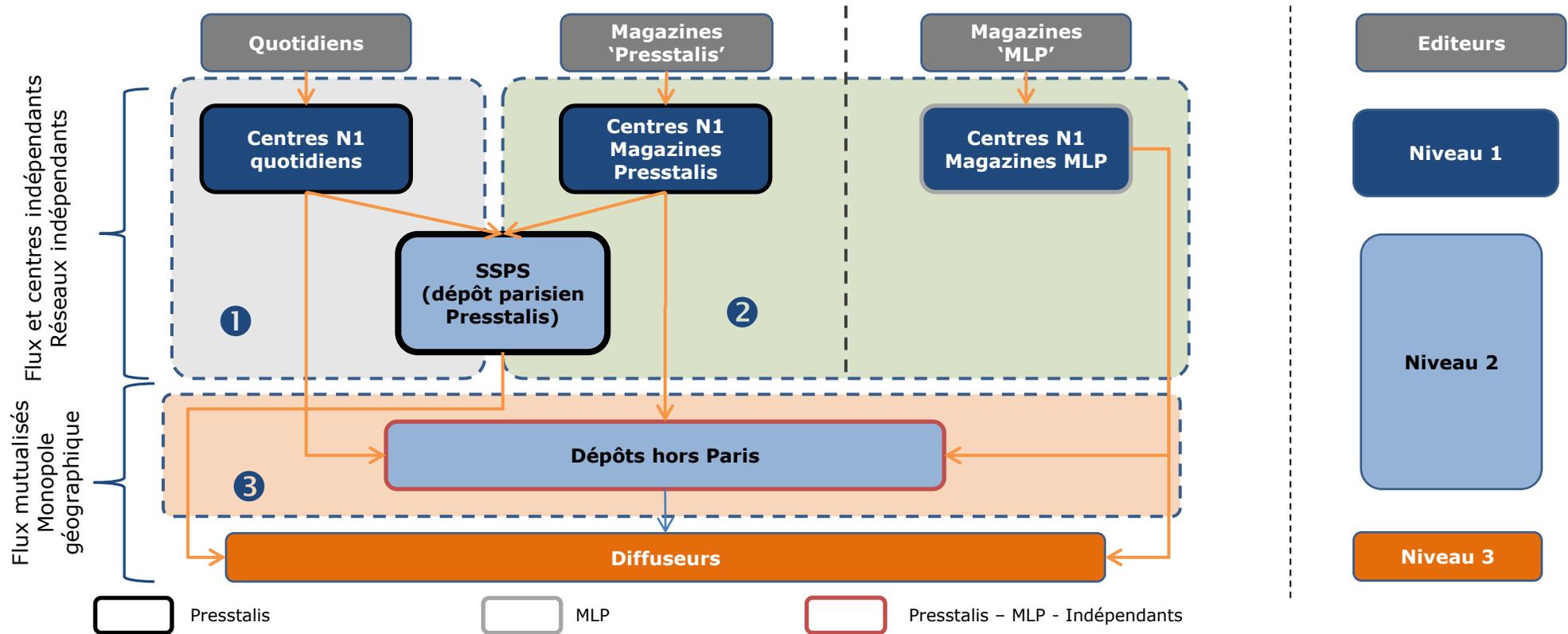
L'estimation des surcoûts liés aux contraintes spécifiques est réalisée uniquement sur les coûts logistiques. Il est pris pour hypothèse que les contraintes spécifiques aux quotidiens n'entraînent pas de surcoûts sur les frais de siège.

L'estimation des surcoûts spécifiques se fait par étapes successives en enlevant des couches de coûts (étapes 1 à 4 dans le schéma suivant). Ces étapes successives reviennent à modéliser les coûts suscités par le flux de quotidiens si il pouvait être géré et traité comme le flux des publications.

Les calculs des surcoûts spécifiques ont été réalisés avec un réseau « à nœuds constants » : le nombre de dépôts et le nombre de diffuseurs servis n'ont pas fait l'objet de modélisation spécifique.



En fonction des caractéristiques logistiques et de la mutualisation ou non des flux entre les quotidiens et les publications, les surcoûts spécifiques sont estimés de manière indépendante sur trois périmètres : le niveau 1, SPPS et le niveau 2 hors Paris



- 1 **Quotidiens** – L'activité de messagerie pour les quotidiens au N1 et l'activité de depositaire pour les quotidiens sur Paris sont réalisées uniquement par Presstalis. La distribution des quotidiens présente des surcoûts spécifiques liés à leurs caractéristiques (nécessité de réactivité, travail et transport de nuit, durée de traitement court, gestion d'un pic d'activité sur un poste de travail...).
- 2 **Magazines** – L'activité de messagerie pour les magazines pour le N1 et pour l'activité de depositaire sur Paris sont réalisées conjointement par Presstalis et par MLP avec l'utilisation de deux réseaux et de flux logistiques disjoints (et également disjoints pour Presstalis entre la filière quotidiens et la filière Magazine à l'exception de SPPS où certaines infrastructures et certains flux sont mutualisés entre les quotidiens et les Magazines Presstalis).
- 3 **Dépôts hors Paris** – L'activité de depositaire (N2) en dehors de Paris est réalisée conjointement par Presstalis, MLP et par des depositaires indépendants. Chaque depositaire a le monopole sur les diffuseurs qui lui sont rattachés. Les magazines Presstalis, les magazines MLP et les quotidiens utilisent les mêmes infrastructures et les mêmes vecteurs logistiques pour aller du dépôt au diffuseur.

# Les surcoûts liés aux contraintes spécifiques de la distribution de la presse quotidienne sont estimés à 26,1 M€ en 2011 (1/2)

## Presstalis - N1 - Quotidiens - Méthodologie des coûts évitables

En M€	Niveau 1	SPPS	Niveau 2 (SAD de Nantes)
Surcoût relatif au travail les Dimanches et Jours fériés	4,5	1,1	0,2
Surcoût relatif à la distribution VSM	1,0	1,4	0,0
Surcoût relatif aux moyens logistiques supplémentaires mis en œuvre pour faire face aux retards	1,9	-	-
Surcoût relatif au travail de Nuit	1,9	0,7	0,3
Surcoût relatif au dimensionnement des effectifs sur le pic d'activité	1,2	0,3	0,5
Surcoût relatif à la spécificité du schéma logistique	12,1	-	
<b>Surcoûts spécifiques des Quotidiens</b>	<b>22,6</b>	<b>3,5</b>	<b>1,0</b>
<b>Surcoût spécifique total</b>	<b>26,1</b>		

**Les surcoûts spécifiques de la distribution de la presse quotidienne sont estimés à 26,1 M€ sur le niveau 1 « élargi »**

**Note importante : il est rappelé que ces résultats s'entendent après surcoûts « historiques », qui ont été préalablement retirés de la base de coûts de Presstalis.**

**Dans la suite du document, chaque typologie de surcoût sera illustrée par les calculs relatifs au niveau 1, les calculs relevant de SPPS étant tout à fait similaires.**

# Les surcoûts liés aux contraintes spécifiques de la distribution de la presse quotidienne sont estimés à 26,1 M€ en 2011 (2/2)

## Périmètre retenu pour la mise en œuvre du mécanisme de péréquation

### ▪ Remarque liminaire

Les surcoûts historiques identifiés ont été retirés de la base de coûts préalablement à la mise en œuvre de la méthodologie des coûts évitables. Ainsi, par construction, la quantification des surcoûts spécifiques est exempte de surcoûts historiques.

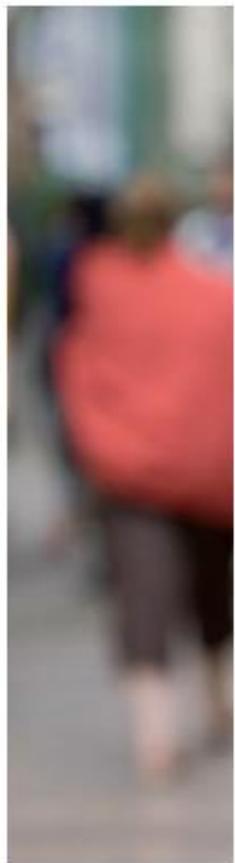
### ▪ Cas du niveau 2

Pour ce qui concerne le niveau 2, il y a lieu de constater de manière générale que si des surcoûts spécifiques des quotidiens sont en effet présents à ce niveau, ceux-ci sont pour autant (i) très largement compensés par des synergies opérationnelles entre publications et quotidiens, et surtout (ii) donnent lieu à péréquation implicite complète dans la mesure où le niveau 2 est non géographiquement redondant, et que les dépôts captent donc l'intégralité des flux relevant des publications, sans distinction selon la messagerie les opérant.

### ▪ Une exception : SPPS

SPPS présente des caractéristiques similaires au niveau 1 : (i) SPPS n'a pas le monopole des flux sur sa zone géographique d'opération, et ne traite que les quotidiens et publications opérées par Presstalis, à l'instar du niveau 1 de Presstalis, ce qui ne lui permet pas d'exercer de péréquation implicite complète, (ii) SPPS a dû organiser des schémas de traitement et de transport distincts entre les quotidiens et les publications, du fait des particularités de Paris (nous comprenons que les volumes de quotidiens à traiter sur Paris sont très significatifs, obérant la capacité à traiter de concert les deux types de flux, y compris en transport), ce qui ne lui permet pas de bénéficier de synergies opérationnelles entre publications et quotidiens.

**Les travaux que nous avons effectués sur le SAD de Nantes ont en conséquence été portés pour mémoire. Ils permettent d'augurer de surcoûts spécifiques significatifs à l'échelle nationale, mais ces surcoûts n'apparaissent pas devoir conduire à un flux de péréquation explicite. En revanche, SPPS présente des caractéristiques similaires au niveau 1, qui justifient l'intégration de ses surcoûts au sein des surcoûts devant être considérés pour la péréquation.**



### 3. Détermination des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne

- a) Méthode principale : présentation des principes et de la méthodologie des « coûts évitables »
- b) Détermination des surcoûts spécifiques par la méthode des « coûts évitables »
- c) Méthode alternative #1 : comparaison des coûts unitaires quotidiens et publications au sein de Presstalis
- d) Méthode alternative #2 : comparaison des coûts de Presstalis avec ceux d'autres acteurs de la chaîne logistique

# Le coût du travail du dimanche au niveau 1 (traitement et transport) lié aux contraintes spécifiques de la distribution des quotidiens peut être estimé à 4,5 M€ par an

## Contraintes spécifiques liées au travail du dimanche et jours fériés

Une partie des quotidiens paraissent le dimanche et les jours fériés et ils font donc l'objet d'une distribution pour cette période. Les publications ne sont pas contraintes à être distribuées le dimanche, aucune nouvelle mise en vente n'est réalisée le dimanche.

## Estimation des surcoûts spécifiques liés à cette contrainte

Après élimination des surcoûts historiques, les conditions salariales des personnels du niveau 1 sont comparables à celles des Soprocom.

Pour l'estimation de ce surcoût, il a été considéré que :

- l'année comporte 52 dimanches et 9 jours fériés ouvrés (hors jour férié étant un dimanche et hors 1<sup>er</sup> mai non ouvré);
- le travail du dimanche et des jours feries est rémunéré selon une majoration de 100%;
- cette majoration est également valable pour le transporteur;
- en moyenne sur une semaine, la masse salariale représente 40% du coût de transport en masse salariale (*cohérent avec source INSEE*);
- compte tenu de la volumétrie traitée, le travail du dimanche et des jours feries ne nécessite (en traitement) que la moitié des effectifs opérationnels;
- le flux du dimanche est transféré sur les jours de semaine sans mise en place de moyens logistiques complémentaires (meilleur remplissage des moyens logistiques existant sur l'ensemble de la semaine). Dans ce cadre, la main d'œuvre et les coûts variables (gazole principalement) sont considérés comme évitables (pour les coûts fixes et dans la mesure où les flottes de véhicules sont affectées, il a été considéré que ces coûts seraient reversés dans les tarifs des autres trajets, et donc seraient non évitables).

## Estimation du surcoût spécifique lié à cette contrainte

Sur la base de ces hypothèses, le coût lié au travail du dimanche peut se présenter comme suit :

Presstalis - N1				
En M€	Travail Dimanches et Jours fériés	Masse salariale au sein du Traitement	Part main d'œuvre au sein du Transport	Autres coûts variables au sein du Transport
<b>Quotidiens</b>				
Site de Gonesse (incluant CPO) : MO Opérationnels	Oui	2.8		
Site de Gonesse : MO Administratifs		1.5		
ARM	Oui	1.6		
Transport Approche CTQ (hors VSM hippiques)	Oui		0.7	0.4
Transport Approche CTQ (VSM)	*		0.1	0.0
Transport Approche CTQ (Hippiques)			0.1	0.1
Transport Approche ARM (hors hippiques)	Oui		1.7	0.8
Transport Approche ARM (hippiques)			0.5	0.2
Transport N1 vers N2	Oui		7.3	3.5
Transport DI Editeurs			3.1	1.5
Transport DI Presstalis (hors VSM)	Oui		1.7	0.8
Transport DI Presstalis (VSM)	*		0.4	0.2
Transport supplémentaire suite à retard	*		0.9	0.4
Transport dédié Import			0.6	0.3
Transport dédié HBQ			0.3	0.2
<b>Coût Quotidiens</b>		<b>5.9</b>	<b>17.4</b>	<b>8.4</b>
<b>dont postes de coûts concernés par Dimanches et JF</b>		<b>4.4</b>	<b>11.3</b>	<b>5.5</b>
<b>Poids des Dimanches et Jours fériés dans les coûts</b>				
Coût des Dimanches et Jours feries		0.7	2.9	0.9
Part évitable des coûts		100%	100%	100%
<b>Coût évitable</b>		<b>0.7</b>	<b>2.9</b>	<b>0.9</b>

\* : traité dans le cadre de l'approche d'un autre surcoût

**Le coût spécifique à la contrainte du travail du dimanche pour les quotidiens peut être estimé à 4,5 M€**

# Les surcoûts liés à la VSM et aux transports additionnels spécifiques sont estimés respectivement à 1,0 M€ et 1,9 M€

## Contraintes spécifiques liées à la VSM

Pour une partie des diffuseurs, Le Monde est distribué l'après midi (VSM), cette distribution ne bénéficie pas de la mutualisation des moyens logistiques et nécessite la mise en place de moyens dédiés. Pour le N1, ces moyens concernent les trajets Directs Imprimerie « DI » vers les dépôts de banlieue parisienne et les approches des gares pour VSM de province. Les coûts de la VSM sur Paris sont pris en charge par SPPS, les tournées VSM sont organisées directement de l'imprimerie du Monde sans passer par le dépôt et l'intégralité des coûts logistiques sont affrétés et pris en charge par SPPS.

## Contraintes spécifiques liés au manque de flexibilité résultant des contraintes horaires

Pour ne pas mettre en péril l'intégralité de la chaîne logistique lors de retard des imprimeurs ou de problèmes logistiques ou organisationnels ponctuels, des moyens logistiques sont mis en place. Il peut par exemple s'agir de mise en place de moyens d'une imprimerie vers des dépôts si les contraintes horaires spécifiques ne permettent pas de passer par le centre de groupage normalement utilisé.

## Estimation des surcoûts spécifiques liés à cette contrainte

Pour l'estimation des surcoûts spécifiques, il a été estimé que l'acheminement de ces exemplaires (VSM et transport exceptionnel) en dehors de ces contraintes spécifiques pourraient être effectués sans mise en place de moyens logistiques complémentaires par rapport à ceux existants.

## Estimation du surcoût spécifique lié à la VSM

Les coûts liés à la VSM au niveau 1 sont identifiés dans les comptes de Presstalis.

Presstalis - N1		
En M€	VSM	Transport
<b>Quotidiens</b>		
Transport Approche CTQ	Oui	
Transport DI Presstalis	Oui	
Transport supplémentaire suite à retard	*	
<b>Part VSM :</b>		
- dans Approche CTQ		0,2
- dans transport DI Presstalis		0,8
<b>Total coûts VSM</b>		<b>1,0</b>
Part évitable des coûts		100%
<b>Coût évitable</b>		<b>1,0</b>

\* : traité dans le cadre de l'approche d'un autre surcoût

## Estimation du surcoût spécifique lié aux transports exceptionnels

Les coûts des transports exceptionnels mis en place pour les quotidiens au niveau 1 sont identifiés dans les comptes de Presstalis.

Presstalis - N1		
En M€	VSM	Transport
<b>Quotidiens</b>		
Transport supplémentaire suite à retard	Oui	1,9
<b>Total coûts relatifs aux transports supplémentaires</b>		<b>1,9</b>
Part évitable des coûts		100%
<b>Coût évitable</b>		<b>1,9</b>

**Les surcoûts liés à la VSM et aux transports additionnels spécifiques sont estimés respectivement à 1,0 M€ et 1,9 M€**

# Le surcoût du travail de nuit au niveau 1 (traitement et transports) liés aux contraintes spécifiques de la distribution des quotidiens peut être estimé à 1,9 M€ par an

## Contraintes spécifiques liées au travail de nuit

Du fait de la plage horaire disponible entre l'impression et la mise à disposition pour le diffuseur, les opérations suivantes doivent être réalisées de nuit :

- le travail dans le CTQ de Gonesse, dans les ARM et dans les dépôts;
- le transport entre les imprimeries et le niveau 1 (et entre les imprimeries et le N2 le cas échéant), entre le niveau 1 et l'ensemble des dépôts et entre les dépôts et les diffuseurs.

Si cette contrainte spécifique à la presse quotidienne n'existait pas, ces opérations pourraient être réalisées de jour.

## Estimation des surcoûts spécifiques liés à cette contrainte

Après élimination des surcoûts historiques et du travail du dimanche et des jours fériés, l'ensemble du travail de semaine pour le traitement et pour le transport au N1 pour les quotidiens est réalisé de nuit.

Pour l'estimation de ce surcoût spécifique, il a été considéré que :

- l'année comporte 52 dimanches et 9 jours fériés ouvrés (hors jour férié étant un dimanche et hors 1<sup>er</sup> mai non ouvré);
- le travail du nuit est rémunéré selon une majoration de 15%;
- cette majoration est également valable pour le transporteur;
- la productivité est identique entre le jour et la nuit;
- en moyenne sur une semaine, la masse salariale représente 40% du coût du transport (*cohérent avec source INSEE*).

## Estimation des surcoûts spécifiques liés à cette contrainte

Presstalis - N1			
En M€	Travail de nuit	Masse salariale au sein du Traitement	Part main d'œuvre au sein du Transport
<b>Quotidiens</b>			
Site de Gonesse (incluant CPO) : MO Opérationnels	Oui	2.8	
Site de Gonesse : MO Administratifs		1.5	
ARM	Oui	1.6	
Transport Approche CTQ (hors VSM hippiques)	Oui		0.7
Transport Approche CTQ (VSM)	*		0.1
Transport Approche CTQ (Hippiques)			0.1
Transport Approche ARM (hors hippiques)	Oui		1.7
Transport Approche ARM (hippiques)			0.5
Transport N1 vers N2	Oui		7.3
Transport DI Editeurs	Oui		3.1
Transport DI Presstalis (hors VSM)	Oui		1.7
Transport DI Presstalis (VSM)	*		0.4
Transport supplémentaire suite à retard	*		0.9
Transport dédié Import			0.6
Transport dédié HBQ			0.3
<b>Coût Quotidiens</b>		<b>5.9</b>	<b>17.4</b>
<b>dont postes de coûts concernés par Nuits</b>		<b>4.4</b>	<b>14.5</b>
<b>Poids de la prime de nuit dans les coûts</b>			
Coût de la bonification pour travail de nuit		0.5	1.4
Part évitable des coûts		100%	100%
<b>Coût évitable</b>		<b>0.5</b>	<b>1.4</b>

\* : traité dans le cadre de l'approche d'un autre surcoût

**Le surcoût spécifique à la contrainte au travail de nuit peut être estimé à 1,9 M€**

# Le surcoût lié à la gestion du « pic de traitement » sur les centres de traitement N1 peut être estimé à 1,2 M€

## Surcoûts liés au temps de traitement court

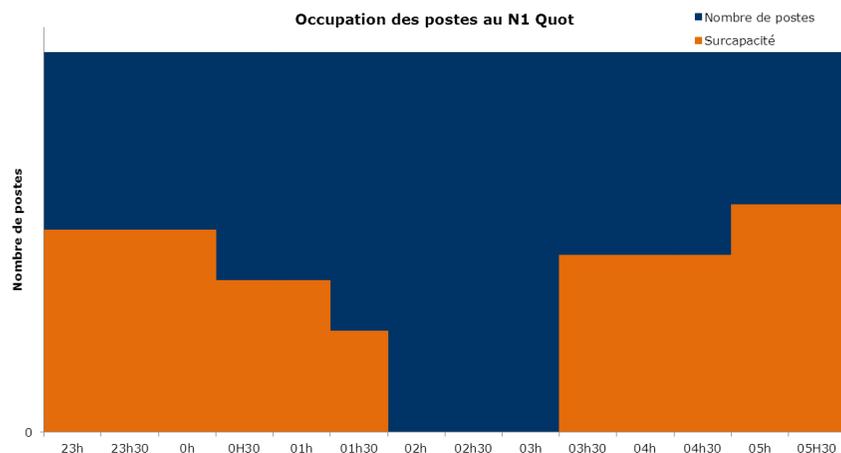
Le temps de traitement des quotidiens entre la sortie de l'imprimerie et la distribution aux diffuseurs est court ; les différentes phases de traitement sont donc relativement courtes et ne permettent pas de couvrir un poste de travail.

Le travail se faisant de nuit, il n'est pas possible de trouver des personnels travaillant uniquement 2 heures au milieu de la nuit.

Si les quotidiens ne subissaient pas cette contrainte spécifique, ils pourraient être traités de manière homogène sur l'ensemble d'un poste de travail complet, comme les publications. Le surcoût revient donc à estimer le nombre de personnes qui sont nécessaires pour absorber le travail du pic.

## Estimation des surcoûts spécifiques liés à cette contrainte

Sur la base d'une étude menée en interne par Prestalis sur la surcapacité du CTQ de Gonesse et appliquée aux ARM, il ressort que pour le N1 « quotidiens », la surcapacité est proche de 40% sur l'ensemble du poste.



## Dimensionnement de la contrainte

Le taux d'occupation indiqué pour le N1 « quotidiens » est une estimation théorique liée à la charge de travail et a été réalisé dans le cadre d'une étude de faisabilité du rapprochement des activités du CTQ et de SPPS. Nous comprenons de nos échanges avec le management qu'il n'existe pas de synergie avec une autre activité et que le temps « disponible » des opérateurs n'est pas occupé. La contrainte du pic engendre un surcoût lié aux contraintes spécifiques de la distribution des quotidiens.

## Surcoûts liés au temps de traitement court

Sur la base des coûts de personnel hors surcoûts historiques, hors travail du dimanche, hors travail de nuit, les surcoûts liés à cette surcapacité sont estimés sur la base de la surcapacité observée.

Presstalis - N1		
En M€	Pic	Masse salariale au sein du Traitement
<b>Quotidiens (hors Dimanches JF, Nuit)</b>		
Site de Gonesse (incluant CPO) : MO Opérationnels	Oui	2.1
Site de Gonesse : MO Administratifs		1.5
ARM	Oui	1.2
<b>Coût Quotidiens</b>		<b>3.2</b>
Part évitable des coûts		38%
<b>Coût évitable</b>		<b>1.2</b>

**Le surcoût spécifique à la contrainte du « pic de traitement » peut être estimé à 1,2 M€**

# Le surcoût lié au schéma logistique particulier des quotidiens peut être estimé à 12,1 M€ (1/5)

## Contraintes spécifiques liées à la gestion du pic

En raison des contraintes horaires et de la nécessité de toucher tous les jours l'intégralité des dépôts quelle que soit la quantité fournie à chacun de ces dépôts, les quotidiens sont susceptibles de mobiliser des moyens logistiques de manière non optimale (vecteurs plus petits et/ou taux de remplissage non optimal).

Si les flux des quotidiens étaient moins contraints, ils pourraient utiliser les flux des publications et bénéficier d'un même prix de transport global que celles-ci.

## Estimation des surcoûts spécifiques liés à cette contrainte

### Principe

Après élimination des surcoûts historiques et des surcoûts spécifiques identifiés précédemment (travail de nuit, travail du dimanche et jours fériés...), le coût d'une tonne de papier transporté est comparable pour les quotidiens et pour les publications : dans les deux cas, le coût du transport considéré est en effet relatif à un coût en semaine et de jour.

Aussi, la constatation d'un écart entre les deux coûts à la tonne transportée rend compte du différentiel de schéma logistique (schéma lui-même, mix-vecteurs, remplissage etc.).

Pour autant, pour être en mesure de comparer les coûts par unité de poids, il convient (i) de s'assurer que le poids est un inducteur de coût pertinent (ii) que les distances parcourues sont similaires (en effet l'inducteur de coût serait plutôt le coût à la tonne par km parcouru).

### Inducteur de coût : le poids

Il est considéré que l'inducteur de coûts pour le transport est la tonne transportée.

Nous avons en effet compris de nos entretiens que le coût de transport dépendait du poids et/ou du volume (parfois exprimé au travers d'un coût à la palette transportée). Nous avons toutefois considéré :

- que ces deux notions de poids et de volume étaient en fait relativement proches ;
- que plus précisément les quotidiens étant conditionnés en liasses, leur compacité était élevée et la masse volumique de l'ensemble très probablement plus élevée que celle des publications. Dans un tel cadre, le calcul des surcoûts des quotidiens sur la base d'un coût au volume donnerait des surcoûts encore plus élevés que ceux présentés ici. Pour autant, il semble qu'un tel calcul omettrait le fait que l'inducteur pertinent de coût pour les quotidiens semble plus proche de celui du poids (pour les publications, le volume semble plus déterminant) : de ce point de vue, l'utilisation de l'inducteur de poids apparaît en conséquence plus adapté à un calcul de surcoût inhérent aux quotidiens.

Pour ce calcul il a été considéré qu'un quotidien pesait en moyenne 110 g et qu'une publication pesait en moyenne 250g.

### Comparabilité des distances parcourues

La comparabilité des coûts à la tonne requiert une similitude dans les distances de transport.

Or les différences de schémas logistiques ne permettent pas de conclure a priori à la comparabilité des distances.

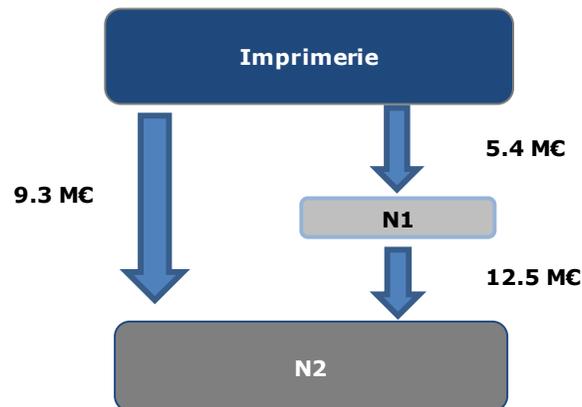
# Le surcoût lié au schéma logistique particulier des quotidiens peut être estimé à 12,1 M€ (2/5)

En substance, la présence d'ARM permet a priori de raccourcir les distances parcourues du côté des quotidiens pour ce qui concerne les trajets niveau 1 vers niveau 2.

A contrario, le schéma de fonctionnement avec ARM s'accompagne d'une prise en charge des trajets dits d'approche (c'est-à-dire des imprimeries vers le niveau 1) : ces trajets d'approches sont relativement limités en km (fonction de la distance entre les imprimeries et les ARM) mais sont susceptibles d'être multiples (une vingtaine d'imprimeries).

Enfin, les trajets « DI » (trajets directs entre l'imprimerie et les dépôts, sans passer par les centres de groupage) compliquent encore le compte des distances parcourues (pour certains cas de DI initiés par Presstalis, cette pratique permet de réduire les circuits, dans d'autres cas découlant de pratiques historiques, ces flux DI ne font pas l'objet de groupage et démultiplient donc les moyens logistiques déployés).

## Coûts de transport hors surcoûts historiques et hors surcoûts spécifiques identifiés



## Surcoûts liés au schéma logistique particulier des quotidiens

### Données

Presstalis - N1				
En M€	Transport (en M€)	Exemplaires (en Munités) *	Poids transporté (en Mkg) *	Coût (en c€/kg)
<b>Quotidiens</b>	<b>27,3</b>	<b>584,7</b>	<b>64,3</b>	<b>42,42</b>
Approche	5,4	417,5	45,9	11,86
Transport N1 vers N2	12,5	417,5	45,9	27,27
Transport DI	9,3	167,2	18,4	50,61
<b>Publications et Hors Presse</b>	<b>37,0</b>	<b>971,3</b>	<b>242,8</b>	<b>15,24</b>
Transport	37,0	971,3	242,8	15,24

\* : hors flux VSM

Dans ce cadre, nous avons dans un premier temps mené des travaux d'encadrement du surcoût spécifique recherché, par mise en œuvre de deux simulations « extrêmes » (qualifiées d'extrêmes pour des raisons explicitées ci-après) d'estimation du coût à la tonne des quotidiens à comparer à celui des publications :

- simulation 1 : considération du coût et des poids des seuls flux empruntant le cheminement « N1 vers N2 » afin d'approcher le coût à la tonne, puis application du différentiel observé avec le coût à la tonne des publications sur l'ensemble des tonnages des quotidiens ;
- simulation 2 : considération de tous les coûts et poids, quel que soit le cheminement, afin d'approcher le coût à la tonne, puis application du différentiel observé avec le coût à la tonne des publications sur l'ensemble des tonnages des quotidiens.

# Le surcoût lié au schéma logistique particulier des quotidiens peut être estimé à 12,1 M€ (3/5)

## Mise en œuvre des simulations de premier encadrement du surcoût

Scenarii	Coût Quotidiens (c€/kg)	Coût Publications (c€/kg)	Différentiel	Poids transporté (en Mkg)	Surcoût (Meur)
Simulation 1	27,27	15,24	12,0	64,3	<b>7,7</b>
Simulation 2	42,42	15,24	27,2	64,3	<b>17,5</b>

- Simulation 1 : considération du coût et des poids des seuls flux empruntant le cheminement « N1 vers N2 ».

*Cette hypothèse a pour effet de minorer le surcoût car dans le cas de ces flux, les distances parcourues par les Quotidiens sont inférieures à celles des Publications (du fait de la présence des ARM), minorant ainsi le coût facial à la tonne des quotidiens par rapport à celui des publications.*

- Simulation 2 : considération de tous les coûts et poids quel que soit le cheminement.

*Cette hypothèse est probablement majorante en matière d'équivalence des distances considérées entre quotidiens et publications.*

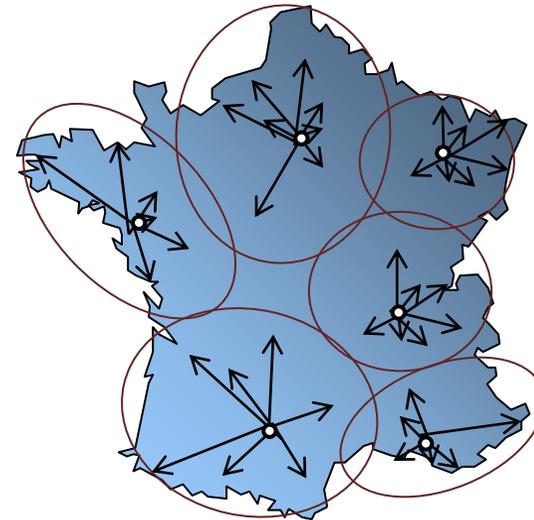
*Elle conduit par ailleurs à inclure les pratiques historiques (certaines d'entre elles relevant de circuits de type « DI », d'autres relevant des coûts d'approche affectés par le nombre d'imprimeries), dont l'inclusion dans les surcoûts spécifiques « hors lourdeurs administratives et logistiques » peut faire l'objet de discussions.*

Ces simulations extériorisent un intervalle d'encadrement du surcoût très large, nécessitant la mise en œuvre d'une approche complémentaire afin d'appréhender l'incidence du différentiel de distance parcourue entre les deux schémas logistiques sur les coûts à la tonne. Compte tenu de la complexité réelle des schémas logistiques, cette approche consistera en une modélisation simplifiée desdits schémas.

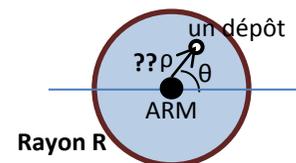
## Modélisation des distances parcourues et coûts d'approche admissibles dans le calcul du coût à la tonne

Modélisation du schéma logistique des quotidiens :

Les trajets s'établissent depuis les ARM (et CTQ) vers chacun des dépôts :



Dans ce cadre, approcher la distance parcourue entre une ARM et un dépôt revient à considérer le problème de la distance moyenne entre le centre d'un disque (le centre du disque = ARM, et le rayon du disque = zone d'influence de l'ARM) et un point quelconque du disque (répartition des dépôts modélisée comme équiprobable au sein de la zone d'influence de l'ARM) :

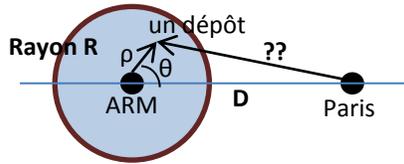


Ce problème admet la solution suivante :

$$\iint \frac{\rho^2 \cdot d\rho \cdot d\theta}{\pi R^2} = \frac{2}{3} R$$

# Le surcoût lié au schéma logistique particulier des quotidiens peut être estimé à 12,1 M€ (4/5)

En revanche, si les flux vers un dépôt n'étaient pas établis à partir de l'ARM, mais depuis Paris (cas des publications), alors le problème serait le suivant :



Ce problème répond à l'équation suivante :

$$\int \int \frac{\rho \cdot d\rho \cdot d\theta}{\pi R^2} \sqrt{D^2 - 2\rho D \cos \theta + \rho^2}$$

Cette équation n'admet pas de solution susceptible d'être exprimée analytiquement. Néanmoins, une solution approchante peut être exprimée au travers de l'expression suivante (pour  $D > R$ ) :

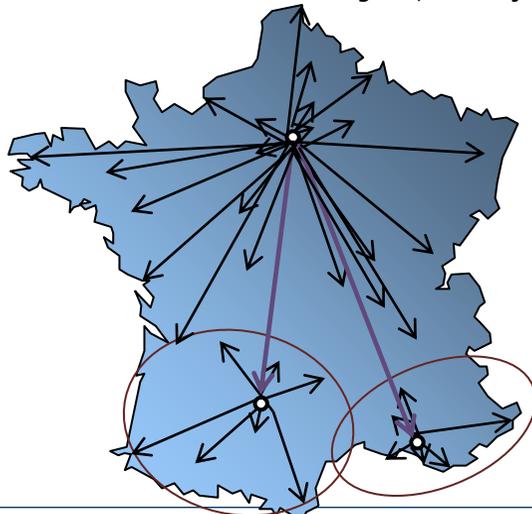
$$\left( D - \frac{2}{3}R + \frac{8}{3\pi}R \right) \cdot 95\%$$

NB : la correction du 95% est issue d'observations par méthode Monte-Carlo

En fait, il est possible de préciser encore davantage le schéma logistique des publications : pour ce qui concerne Montauban et Avignon, le trajet est effectué par le rail.

De plus, les trajets font l'objet de « tournées », au sens où un vecteur dessert deux dépôts environ en moyenne.

Un calcul par méthode Monte-Carlo permet d'approcher une distance minimale moyenne entre deux points de 38 kms.



Il convient enfin de remarquer que les trajets longue distance (supérieurs à 200 kms) ou très longue distance (assuré par voie ferroviaire) présente un coût moindre en km.tonne : aussi, pour déterminer des distances comparables avec celles du schéma logistique quotidien (qui fait appel à des trajets de courte distance), il convient d'intégrer une décote aux distances parcourues en trajet de longue distance.

Pour les trajets de longue distance, une décote de 40% est retenue. Pour les trajets de très longue distance (rail), une décote de 75% est retenue.

Compte tenu des différents éléments présentés ci-avant, il est finalement possible de comparer les distances parcourues dans les cadres respectifs des deux schémas logistiques :

Quotidiens	Pondération	D	R	CDR	1er dépôt	2nd dépôt	km	km-équivalent
Province #1	34%	400	200		133		133	<b>133</b>
Province #2 *	27%	700	200		133		133	<b>133</b>
Paris (+ Nord)	39%							<b>100</b>
<b>Total Quotidiens</b>								<b>120</b>

\* Province #2 : Toulouse, Vitrolles

Publications	Pondération	D	R	CDR	1er dépôt	2nd dépôt	km	km-équivalent
Province #1	34%	400	200		415	38	434	<b>260</b>
Province #2 **	27%	700	200	700	133	38	852	<b>327</b>
Paris (+ Nord)	39%							<b>100</b>
<b>Total Publications</b>								<b>216</b>

\*\* Province #2 : Montauban, Avignon

Soit un différentiel de l'ordre de x 1,8 entre les distances publications et les distances quotidiens.

Est présentée ci-après une étude de sensibilité aux paramètres de répartition géographique des flux des publications ou encore aux taux de décote des transports longue distance, de manière à illustrer le caractère relativement robuste de l'approche.

# Le surcoût lié au schéma logistique particulier des quotidiens peut être estimé à 12,1 M€ (5/5)

Sensibilité du rapport de distances entre publications et quotidiens aux taux de décote sur trajet de longue distance :

		Décote Très Longue Distance			
		55%	65%	75%	85%
Décote Longue Distance	30%	2,24x	2,08x	1,92x	1,76x
	40%	2,12x	1,96x	1,80x	1,64x
	50%	1,99x	1,83x	1,68x	1,52x
	60%	1,87x	1,71x	1,55x	1,39x

Sensibilité du rapport de distances entre publications et quotidiens à la répartition géographique des flux de publications :

		Pondération Paris+Nord (Publications)			
		19%	29%	39%	49%
Pondération Province#2 (Publications)	22%	2,03x	1,90x	1,77x	1,63x
	27%	2,06x	1,93x	1,80x	1,66x
	32%	2,09x	1,95x	1,82x	1,69x

En retenant au final le rapport de x1,8, le coût de transport des publications de 15,24 c€/kg devrait en conséquence être ramené à 8,47 c€/kg pour être comparable au coût de transport au kg des quotidiens.

Dans ce cadre, le calcul du différentiel de coût à la tonne et par suite du surcoût spécifique lié au schéma logistique peut être ajusté comme présenté ci-contre (rappel : seul la situation correspondant à la « simulation 1 » est pertinente ici, car l'étude sur les différentiels de distances se fonde, pour ce qui concerne le schéma logistique des quotidiens, sur le cas des flux « N1 vers N2 »).

Calcul ajusté du surcoût structurant lié au schéma logistique des quotidiens :

Scenarii	Coût Quotidiens (c€/kg)	Coût Publications (c€/kg)	Différentiel	Poids transporté (en Mkg) *	Surcoût (Meur)
Simulation 1	27,27	8,47	18,8	64,3	<b>12,1</b>

\* : hors flux VSM

Il convient de noter que les rapports de distance de 1,64x et 1,96x (rapports dans les intervalles de confiance des études de sensibilité présentées ci-contre) fournissent des résultats de +/- 0,5 Meur autour des 12,1 Meur calculés.

**Le surcoût spécifique au schéma logistique particulier des quotidiens peut être estimé à 12,1 M€**



### 3. Détermination des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne

- a) Méthode principale : présentation des principes et de la méthodologie des « coûts évitables »
- b) Détermination des surcoûts spécifiques par la méthode des « coûts évitables »
- c) Méthode alternative #1 : comparaison des coûts unitaires quotidiens et publications au sein de Presstalis
- d) Méthode alternative #2 : comparaison des coûts de Presstalis avec ceux d'autres acteurs de la chaîne logistique

# La comparaison des coûts de distribution des quotidiens et des magazines au sein de Presstalis permet aussi d'appréhender le surcoût spécifique lié aux quotidiens

## Méthodologie de la comparaison des coûts unitaires de distribution des quotidiens et des publications au sein même de Presstalis

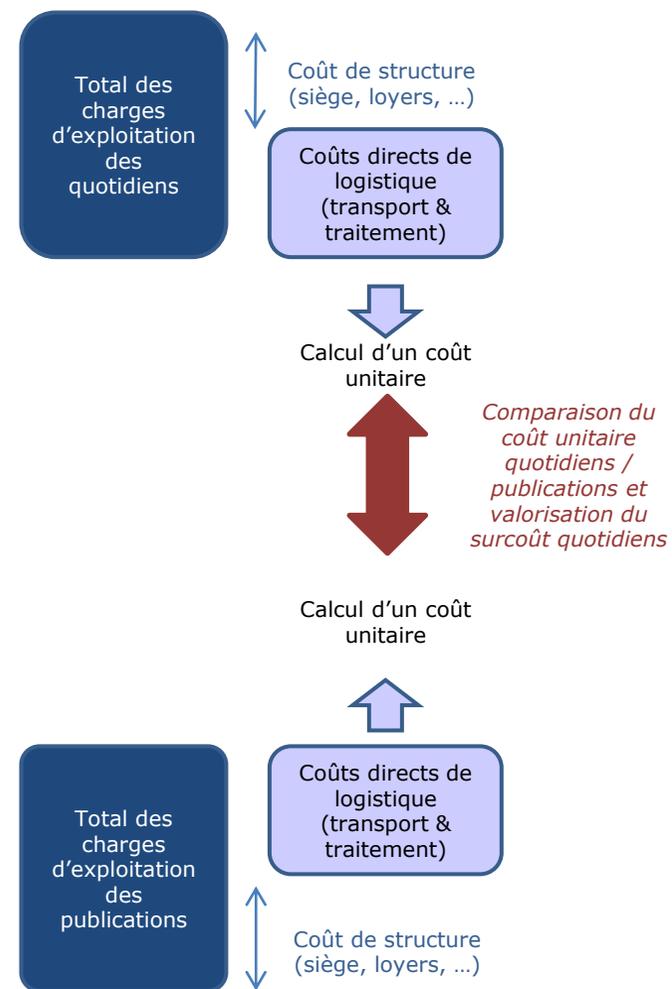
La comparaison du coût unitaire de distribution d'un quotidien avec le coût unitaire de distribution d'une publication permet d'appréhender par différence les surcoûts liés à la distribution des quotidiens. Elle mesure ce que seraient les coûts de distribution des quotidiens s'ils étaient traités comme des magazines, sans aucune contrainte spécifique. Ce coût unitaire est appréhendé en recourant à une unité d'œuvre qui peut être le nombre d'exemplaires traités et/ou le nombre de tonnes transportées.

Le périmètre retenu dans cette analyse ne prend en compte que les coûts directs de logistique enregistrés au niveau 1 (transport et traitement des titres), à l'exclusion d'une part des coûts de structure de ce niveau 1 (centres de traitement), et d'autre part de SPPS. Ce périmètre d'analyse est donc plus restreint que celui qui est utilisé dans l'analyse des coûts évitables.

Le choix de l'unité d'œuvre a des conséquences significatives sur le résultat obtenu. Le coût à l'exemplaire est la méthode la plus simple, mais elle efface certaines des caractéristiques importantes de la logistique des titres, comme le poids transporté. Or si le volume est probablement l'inducteur de coût principal du transport des magazines (calcul à la palette), le poids est, pour le quotidien, un inducteur de coût très pertinent, compte tenu des caractéristiques propres aux quotidiens (liassage des exemplaires notamment). Les deux unités d'œuvre ont été utilisées pour le calcul des coûts unitaires, sachant que le coût à l'exemplaire minore le surcoût quotidien (non prise en compte du poids) et que le coût à la tonne transportée le majore (prise en compte exclusive du poids).

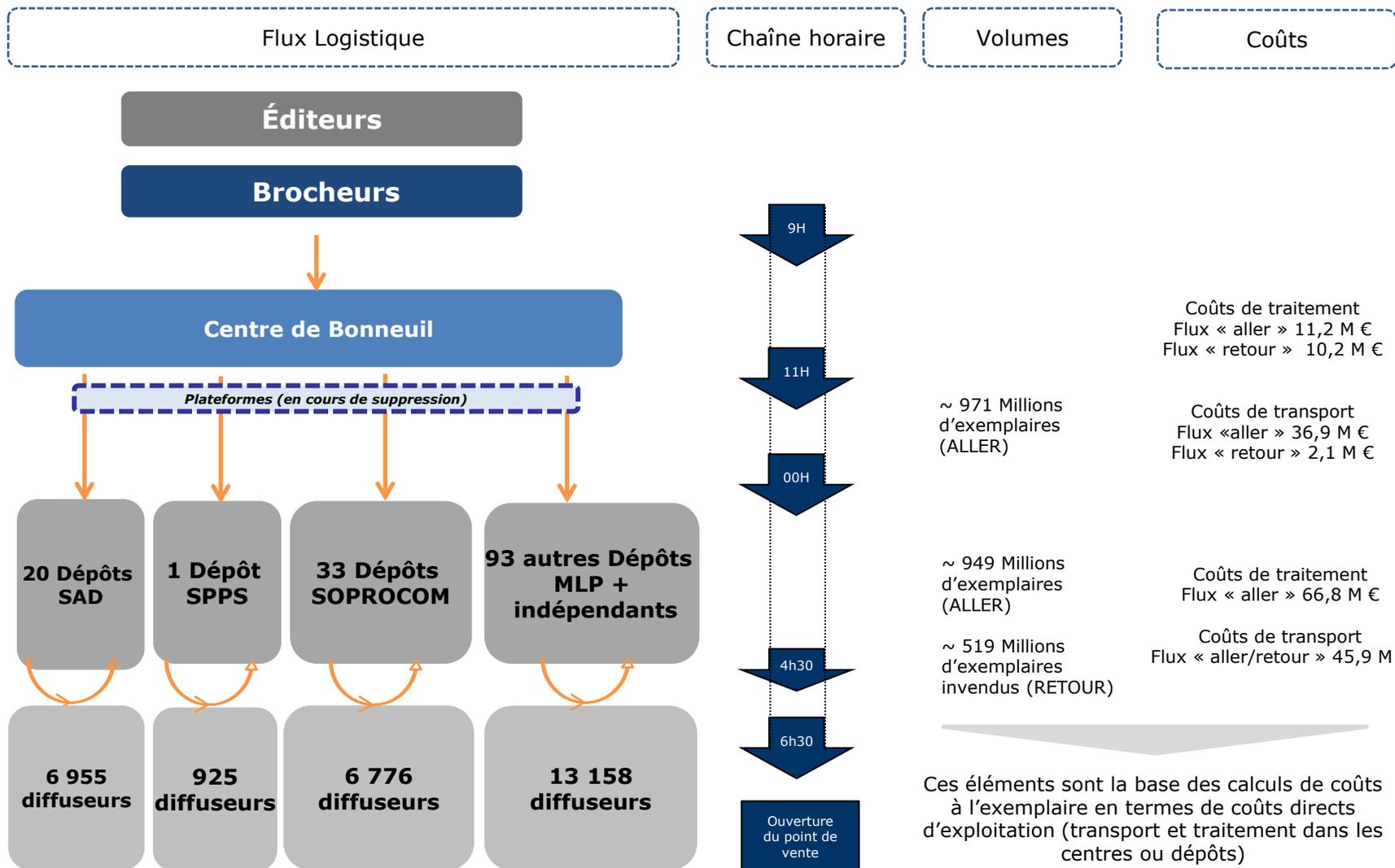
### Démarche retenue :

- Calcul d'un coût de distribution unitaire quotidiens et publications à partir de charges directes de logistique (masse salariale réalisant les traitements dans les centres du niveau 1 et en dépôt, éventuelle sous-traitance, transport internalisé ou transport externalisé).
- Valorisation de l'écart entre le coût unitaire des quotidiens et le coût unitaires des publications par multiplication de cet écart par le nombre de quotidiens distribués (ou le nombre de tonnes transportées), pour identifier le surcoût global lié à la distribution des quotidiens.



# Schéma logistique de Presstalis sur la filière « publications » (données utilisées)

## Publications



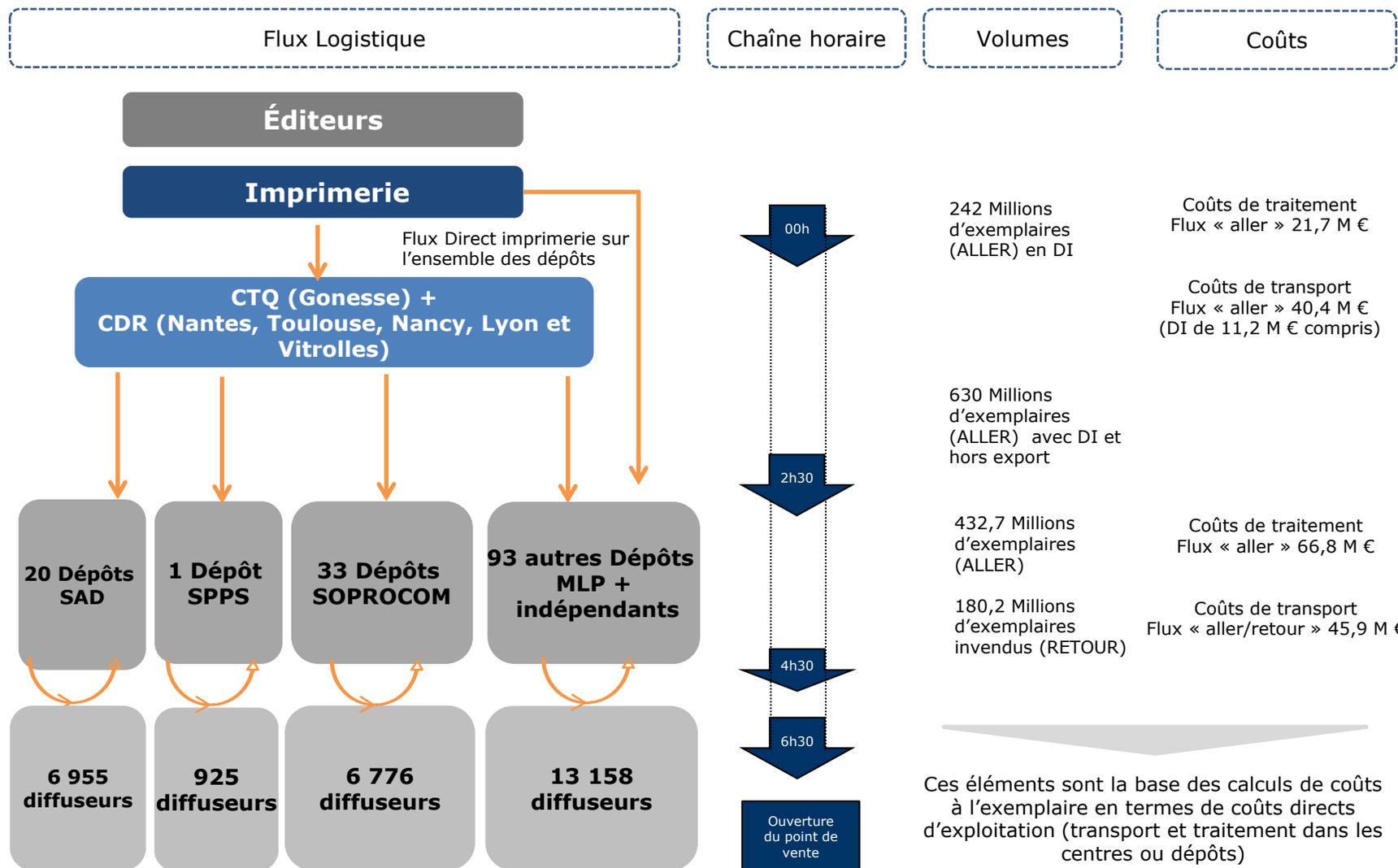
Source : Comptabilité analytique de Presstalis après ajustements Mazars

NB : Périmètre :

- Coût de transport : coûts des transport (véhicule & masse salariale ou sous-traitance)
- Coût de traitement : coûts de traitement dans les centres du niveau 1 et les dépôts du niveau 2 (masse salariale directe ou sous-traitance) et ne comporte pas les coûts de structure)

# Schéma logistique de Presstalis sur la filière « quotidiens » (données utilisées)

## Quotidiens



Source : Comptabilité analytique de Presstalis après ajustements Mazars

NB : Périmètre :

- Coût de transport : coûts des transport (véhicule & masse salariale ou sous-traitance)

- Coût de traitement : coûts de traitement dans les centres du niveau 1 et les dépôts du niveau 2 (masse salariale directe ou sous-traitance) et ne comporte pas les coûts de structure)

# Le surcoût de distribution des quotidiens, approché par les coûts directs de logistique du niveau 1, est estimé au minimum à 19,9 M€

## Unité d'œuvre : exemplaires pour le traitement et le transport

Rappel : les calculs qui suivent portent uniquement sur les coûts directement liés à la logistique (transport et traitement), hors coûts de structure

Le coût de transport des quotidiens ramené à l'exemplaire est supérieur au niveau 1 à celui des publications, notamment car Presstalis supporte le coût des transports entre les imprimeries et les sites du niveau 1, ce qui n'est pas le cas pour les publications. Les moyens de transport sont moins optimisés pour les quotidiens car les camions sont moins remplis et les flux sont conditionnés par les contraintes horaires.

Après le retraitement des surcoûts historiques identifiés, le surcoût de distribution des quotidiens s'élève à 19,9 M€ pour les flux « aller » du niveau 1. Au niveau 1, seules les publications occasionnent un coût de transport et de traitement au « retour » (flux remontants des dépôts vers les centres de traitement), puisque les quotidiens sont directement détruits en dépôt au niveau 2. Il n'y a pas de surcoûts spécifiques liés aux quotidiens.

### Niveau 1 - Coûts "aller" - surcoûts historiques inclus

En centimes d'euros par exemplaire	PRESSTALIS Quotidiens	PRESSTALIS Publications	Ecart Pub./Quot. Presstalis
Coût de transport	5,96	3,81	36,1%
Coût de traitement	4,99	1,69	66,2%
<b>Coût de transport &amp; de traitement</b>	<b>10,95</b>	<b>5,50</b>	<b>49,8%</b>

### Niveau 1 - Coûts "aller" - Hors surcoûts historiques

En centimes d'euros par exemplaire	PRESSTALIS Quotidiens	PRESSTALIS Publications	Ecart Pub./Quot. Presstalis
Coût de transport	5,96	3,81	36,1%
Coût de traitement	2,09	0,48	76,9%
<b>Coût de transport &amp; de traitement</b>	<b>8,05</b>	<b>4,29</b>	<b>46,7%</b>

- Calcul de l'écart de coût à l'exemplaire entre les quotidiens et les publications
- Multiplication par le nombre d'exemplaires de quotidiens traités et transportés en 2011

**Le surcoût logistique « aller » des quotidiens peut être évalué, hors surcoûts historiques, à 19,9 M€**

# Le choix d'une autre unité d'œuvre fait apparaître un écart plus important, qui majore le surcoût de distribution des quotidiens

**Unité d'œuvre : exemplaire pour le traitement et poids pour le transport.**

**Rappel : les calculs qui suivent portent uniquement sur les coûts directement liés à la logistique (transport et traitement), hors coûts de structure.**

Le coût de transport des quotidiens rapporté au poids est supérieur au niveau 1 à celui des publications.

La constatation d'un écart entre les deux coûts à la tonne transportée rend compte du différentiel de schéma logistique (schéma lui-même, mix-vecteurs, remplissage, etc.).

	<b>PRESSTALIS Quotidiens</b>	<b>PRESSTALIS Publications</b>
Coût de transport à la tonne et en euros	534	152
Coût de traitement à l'exemplaire et centimes d'euros	2,09	0,48
Nombre de tonnes	69 311	
Nombre d'exemplaires en millions	435	
Surcoût "quotidiens" sur le transport en M€	26,4	
Surcoût "quotidiens" sur le traitement en M€	7,0	
<b>Total du surcoût "quotidiens" en M€</b>	<b>33,4</b>	

**La méthode des coûts unitaires, qui compare les coûts de distribution des quotidiens à ceux des magazines, au sein même de Presstalis, fait apparaître un surcoût spécifique aux quotidiens estimé au minimum à 19,9 M€ (en prenant le coût à l'exemplaire comme unité d'œuvre) et au maximum à 33,4 M€ (en prenant aussi la tonne transportée en comme unité d'œuvre).**

Ce chiffre peut être vu comme l'économie qui serait réalisée par les quotidiens s'ils pouvaient être distribués comme les publications, sans aucune contrainte spécifique. Il ne fournit pas d'analyse causale détaillée du surcoût, contrairement à la méthode des coûts évitables.



### 3. Détermination des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne

- a) **Méthode principale : présentation des principes et de la méthodologie des « coûts évitables »**
- b) **Détermination des surcoûts spécifiques par la méthode des « coûts évitables »**
- c) **Méthode alternative #1 : comparaison des coûts unitaires quotidiens et publications au sein de Presstalis**
- d) **Méthode alternative #2 : comparaison des coûts de Presstalis avec ceux d'autres acteurs de la chaîne logistique**

# Le benchmark a pour objectif de mettre en évidence les surcoûts spécifiques des quotidiens en les comparant aux coûts d'autres acteurs de la chaîne logistique

## Périmètre des analyses

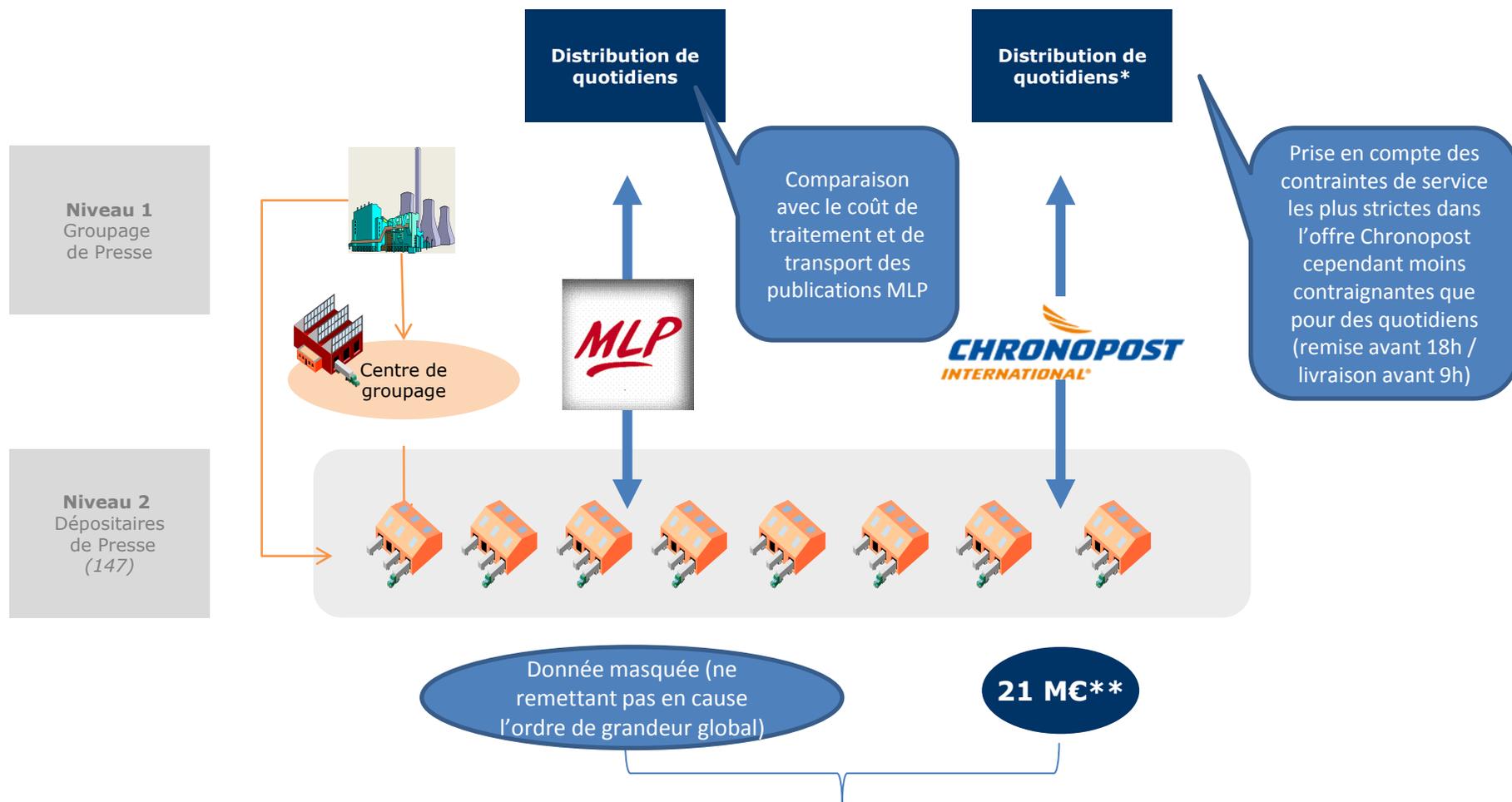
- Les analyses sont conduites sur la base des coûts directs logistiques « aller » **selon la même méthode que pour la comparaison avec les coûts des publications au sein même de Presstalis** :
  - coûts de transports ;
  - coûts de traitement.
- L'analyse en coûts directs a pour objectif de mesurer la seule efficacité logistique :
  - tous les éléments liés à des surfaces excessives ou mélangeant des formes de financement des surfaces sont ainsi exclus;
  - seules les efficacités des processus sont prises en compte.
- Les coûts de structure et de siège sont également exclus de ces analyses.
- Les coûts et les volumes sont retraités des retours qui sont spécifiques aux publications :
  - les coûts de transports retours ont été exclus;
  - les analyses portant sur les retours et figurant en annexes portent :
    - sur les volumes invendus (en transport et traitement) ;
    - Sur les coûts (tractions transport et coûts en imputation directe), spécifiques identifiés pour les retours.

## Analyses à l'exemplaire livré

- Les coûts directs identifiés sont ramenés à un **coût par exemplaire fourni** sur la base des volumes distribués par les circuits analysés (N1 uniquement).
- L'écart de coût par exemplaire est ensuite valorisé sur la base des exemplaires de quotidiens nationaux traités au N1 par Presstalis (677 M ex.).
- L'analyse à l'exemplaire retenue correspond à l'unité d'œuvre manipulée par les opérateurs en groupage, distribution et livraison aux diffuseurs.
- Limites liées à l'analyse à l'exemplaire :
  - forte sensibilité aux volumes :
    - les moyens mis en place pour distribuer la presse (véhicules, dimensionnement des équipes) sont des coûts fixes qui pourraient être absorbés par des volumes plus importants diminuant ainsi le coût à l'exemplaire;
    - la structuration du réseau de distribution des quotidiens implique des moyens dédiés, voire spécifiques pour tenir les contraintes de la chaîne horaire ;
    - ces moyens présentent un niveau d'optimisation faible (taux de remplissage, productivité intrinsèque à l'activité).

L'analyse a été menée en utilisant uniquement l'unité d'œuvre de l'exemplaire distribué. Elle minore donc, comme dans la comparaison au sein même de Presstalis, l'écart de coût avec les magazines, puisqu'elle ignore le poids des exemplaires transportés, qui est un inducteur de coût important pour les quotidiens.

# Sur le niveau 1, l'analyse met en évidence des surcoûts spécifiques liés à la distribution des quotidiens d'environ 20 M€



**En moyenne, la distribution des quotidiens implique un surcoût d'environ 20 M€**

Note\* : retraité d'une marge standard de 15% pour obtenir la base de coûts

Note \*\* : sur l'équivalent du niveau 1, modélisation d'une livraison dépositaire

# Les analyses se complètent sur les différents points de comparaison pour constituer un faisceau de surcoûts spécifiques



## Benchmark

- Messagerie et distribution de presse
- Traitement de publications au N1

## Point de comparaison

- Groupage de presse pour la filière publication.
- Estimation des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne par une filière presse traitée en flux froids
- Le N1 MLP est comparable au N1 Presstalis pour les publications (réseau dédié), l'analyse est donc similaire à celle réalisée pour évaluer les surcoûts spécifiques de distribution des quotidiens vs. publications
- L'analyse permet de mesurer les surcoûts spécifiques sur un acteur totalement comparable

## Analyses menées

- Analyse du coût direct de distribution des publications (Transport + Traitement) Niveau 1
- Calcul d'un coût à l'exemplaire fourni (flux aller seul)
- Evaluation des écarts de coûts ramenés sur la base des volumes de quotidiens fournis par Presstalis (677 M. Ex.)



- Envoi express livré avant 9h le lendemain matin
- Célérité des livraisons Traitements et transports de nuit

- Distribution de produits dans un délais au plus proche des contraintes de distribution de la presse quotidienne
- L'objectif est d'estimer ce qui constituerait un coût normatif par de la prestation externe intégrée
- Cette analyse ne porte pas sur une logistique qui serait dédiée à la distribution de presse quotidienne mais entrerait dans le cadre d'une offre « standard »

- Simulation d'une livraison dépositaire par le réseau Chronopost (offre et tarif professionnel négocié, France Métropolitaine)
- Retraitement des offres sur la base d'une marge brute standard de 15% :
  - Permettant de comparer des structures de coûts
  - Compte-tenu des volumes, la marge de négociation pour une telle prestation serait proche de ce retraitement



## SOMMAIRE

### Résumé et conclusions

1. Introduction générale : éléments de contexte
2. Analyse des coûts liés aux « lourdeurs administratives » de Presstalis
3. Détermination des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne
4. Avantages structurants et mécanismes de péréquation informelle existant actuellement au sein de Presstalis
5. Proposition d'un mécanisme de péréquation

## Remarque liminaire relative aux concepts d'avantages structurants et de péréquation informelle

### **Avantages structurants**

L'activité des quotidiens est susceptible d'engendrer des externalités positives (*rappel : le vocable « externalité » est utilisé afin de représenter les effets indirects produits par une activité sur son environnement extérieur. Un exemple d'externalité négative : la pollution engendrée par une activité industrielle. Un exemple d'externalité positive : la pollinisation de vergers par une activité d'apiculture*) au bénéfice de tout ou partie de la filière, à savoir les dépositaires ou diffuseurs, ou encore les éditeurs de magazines.

Les avantages structurants des quotidiens sont susceptibles d'être matériels ou immatériels, et seront chacun abordés dans le présent chapitre. Nous y montrerons que les avantages matériels relèvent de synergies que nous mettons en évidence, et que pour ce qui concerne les avantages immatériels, ceux-ci sont pour certains non démontrables, pour d'autres non quantifiables avec la documentation disponible.

### **Péréquation informelle**

Compte tenu des équilibres financiers des parties prenantes à la distribution des quotidiens et du fait que la plupart de ces acteurs ne sont pas monométiers (ne distribuent pas uniquement les quotidiens), des flux croisés ont pu au fil du temps se créer de manière à conforter un business model global ne cherchant pas nécessairement l'équilibre financier de chaque branche.

Ces flux croisés (i) existent formellement (par exemple, les majorations tarifaires de 3 pts dans les SAD constituent un flux explicite) ou (ii) n'existent pas et relèvent plutôt d'une acception analytique des comptes de branches (les clés d'allocation analytiques sont en effet susceptibles d'engendrer des flux croisés implicites).

## Identification des mécanismes de péréquation informelle

### **Quantification des enjeux croisés**

Par construction, les mécanismes de péréquation informelle sont délicats à identifier puisque non explicites. Surtout, il convient d'admettre qu'un flux peut être alternativement interprété comme relevant d'une péréquation informelle, ou peut être adossé au financement de surcoûts historiques, ou encore peut résulter de simples gestes commerciaux individuels... Les équilibres financiers généraux sont constitués d'une multitude d'éléments qui ne peuvent qu'être interprétés globalement et donc non systématiquement attribués à une intention de péréquation.

Dans ce chapitre seront abordés les approches comptables, ou encore les financements par les sociétaires, enfin les aspects tarifaires (approche par les barèmes), tous susceptibles d'intégrer incidemment en leur sein une forme de péréquation, mais pas seulement.

### **Lien avec les avantages structurants**

L'un des liens possibles avec les avantages structurants, et qui motive une présentation de ces deux items au sein du même chapitre, est la présence de synergies à opérer concomitamment quotidiens et magazines. En effet :

- l'existence de synergies constituent la part dite « matérielle » des avantages structurants ;
- l'attribution implicite des synergies aux branches d'activité permet de rendre compte d'une forme de péréquation implicite. Celle-ci reste très virtuelle puisque l'attribution de synergies ne se fait qu'au travers de la comptabilité analytique et n'est donc pas associée formellement à des flux financiers physiques, mais cela rend compte néanmoins de la perception des équilibres de branche et de la stratégie déployée en conséquence.

Ainsi, s'il est possible d'indiquer que selon la comptabilité analytique de Presstalis, la branche quotidiens apparaît en perte en 2011 et la branche publications apparaît en profit, il convient de remarquer que ces résultats sont obtenus moyennant des choix d'allocations analytiques.

Or, le choix de ces allocations étant principalement fondé sur une clé VMF (ventes montants forts), celle-ci a plutôt tendance à allouer des coûts moins élevés aux quotidiens que d'autres clés (telles que les exemplaires, les poids etc.).

Dans ce chapitre, nous rendons compte de ce constat qualitatif en extériorisant des synergies de siège (au niveau 1), et en montrant que les résultats analytiques conduisent en fait à attribuer la majeure partie de ces synergies aux quotidiens, qui malgré tout apparaissent en pertes :

- les synergies constituent un avantage matériel, ...
- ... et leur attribution implicite analytique constitue une forme de péréquation.

Pour autant, nous montrons que cette péréquation implicite ressort insuffisante en regard des résultats négatifs de la branche quotidiens. De plus, nous montrons qu'il ne ressort pas de la branche des publications des résultats très significativement positifs : en réalité, le résultat positif de la branche des publications doit sa situation en grande partie grâce à l'activité hors presse qui lui est attribuée.

### Conclusions

Dans ce chapitre, nous abordons :

- les **avantages immatériels**, pour lesquels il apparaît que certains avantages ne sont pas démontrables, et que d'autres, s'ils existent, sont toutefois non quantifiables avec les éléments disponibles (et requerraient en conséquence la mise en œuvre d'études dédiées) ;
- les **avantages matériels**, abordés sous l'angle des synergies engendrées :
  - au niveau 1, les synergies sont des synergies de siège uniquement, et de ce point de vue sont plutôt représentatives d'une meilleure absorption de coûts fixes. Cet avantage apparaît majoritairement attribué aux quotidiens au travers de la comptabilité analytique, et peut en cela être interprété comme une forme de péréquation implicite. Néanmoins cette péréquation apparaît insuffisante au regard des résultats de la branche quotidiens ;
  - au niveau 2, les synergies sont plutôt opérationnelles, et de niveau significatif (exception : SPPS, dont les caractéristiques s'apparentent plutôt au niveau 1). L'équilibre financier des dépôts repose pour beaucoup sur l'existence de ces synergies, par suite le business model des dépôts consiste à attirer les volumes, quotidiens ou non, afin de maximiser les synergies ;
- la **péréquation implicite** qui n'est, par construction, pas quantifiable. Mais sont abordés ici les différents éléments qui y concourent pour tout ou partie: financement par les sociétaires, approche par les barèmes, et attribution implicite des synergies au travers de la comptabilité analytique de branche au sein de Presstalis.

# Les avantages dont bénéficie l'ensemble de la filière en raison du caractère structurant de presse quotidienne peuvent être matériels ou immatériels

## Les avantages retirés par toute la filière en raison de la distribution des quotidiens nationaux relèvent de deux grandes typologies :

- **Les avantages matériels** : les publications sont susceptibles de retirer des avantages de la distribution des quotidiens nationaux dans le cadre de l'utilisation d'un réseau partagé par les publications et les quotidiens. Les coûts fixes dudit réseau bénéficient en effet d'une meilleure absorption et plus généralement les synergies dégagées à opérer concomitamment les deux familles de presse constituent des avantages matériels.
- **Les avantages immatériels** : l'activité des quotidiens nationaux est susceptible d'engendrer des « externalités positives », c'est-à-dire que par son activité, elle créerait incidemment une situation dont pourraient tirer bénéfice d'autres activités – en l'occurrence les publications.

# Les avantages matériels proviennent principalement de la mise en commun de moyens qui permettent aux deux filières d'avoir moins de coûts que les coûts cumulés de deux réseaux totalement disjoints

## Coûts « stand-alone » et reconstitution des réseaux

Pour ce qui concerne les avantages matériels, ceux-ci sont approchés par différence entre les coûts « stand-alone » de chaque famille de presse (coût qui serait encouru par chacune des familles de presse si celle-ci était opérée seule), et le coût global constaté en opérant les deux familles

- Dans le cadre de la reconstitution de coûts « stand-alone », l'hypothèse de stabilité du réseau (hypothèse dite « scorched node ») a été privilégiée à une approche plus ambitieuse mais également plus théorique dite « scorched earth » : en d'autres termes, selon l'hypothèse scorched node, les « nœuds » du réseau (ie les dépôts et les points de vente) sont supposés stables.

Cette hypothèse est à noter dans la mesure où il peut être considéré que le nombre de dépôts pourrait être réduit dans le cadre d'une distribution de publications seules (la contrainte horaire journalière des quotidiens ne permet pas en effet d'envisager des dépôts substantiellement moins nombreux et par suite plus distants des points de vente, du fait du rallongement de la durée des tournées qui s'ensuivrait).

Néanmoins, un scénario 'scorched earth' pour les publications resterait théorique, ne prenant notamment pas en compte la gestion de l'existant et les coûts d'une telle transformation. Il n'a en conséquence pas été mis en œuvre. De manière similaire, le scénario intermédiaire actuellement à l'étude de mutualisation sur plusieurs dépôts de certaines des fonctionnalités, tout en conservant les dépôts comme plateformes logistiques, n'a pas été mis en œuvre (soumis à de nombreuses incertitudes pratiques dont notamment l'acceptation par les acteurs).

Quant à la question du nombre de points de vente, elle soulève la question du besoin relatif de capillarité des quotidiens et magazines, et est considéré dans la section des avantages immatériels.

- La mise en évidence de synergies à opérer concomitamment les publications et les quotidiens appelle les commentaires suivants :

- les synergies existent du fait de l'opération conjointe des deux familles; de facto ces synergies relèvent donc des deux familles et la question de l'allocation des synergies se pose. Une allocation totale aux quotidiens, par exemple, aurait pour conséquence l'absence de bénéfice pour les publications à être opéré de concert avec les quotidiens (cela étant, il y aurait également absence de désavantage et donc intérêt à rester pour les publications afin d'éviter les coûts de transition. A noter également que les quotidiens, par l'intermédiaire de la PQR, est susceptible de retrouver un environnement synergétique, mais cela poserait d'autres problématiques d'ordre pratique pour les quotidiens et d'ordre économique pour Presstalis et les publications) ;
- les synergies dégagées par Presstalis au niveau 1 ainsi que sur SPPS sont des synergies concernant non pas toutes les publications et les quotidiens, mais les publications Presstalis et les quotidiens : les publications MLP ne génèrent (et ne bénéficient) pas par essence de ces synergies.

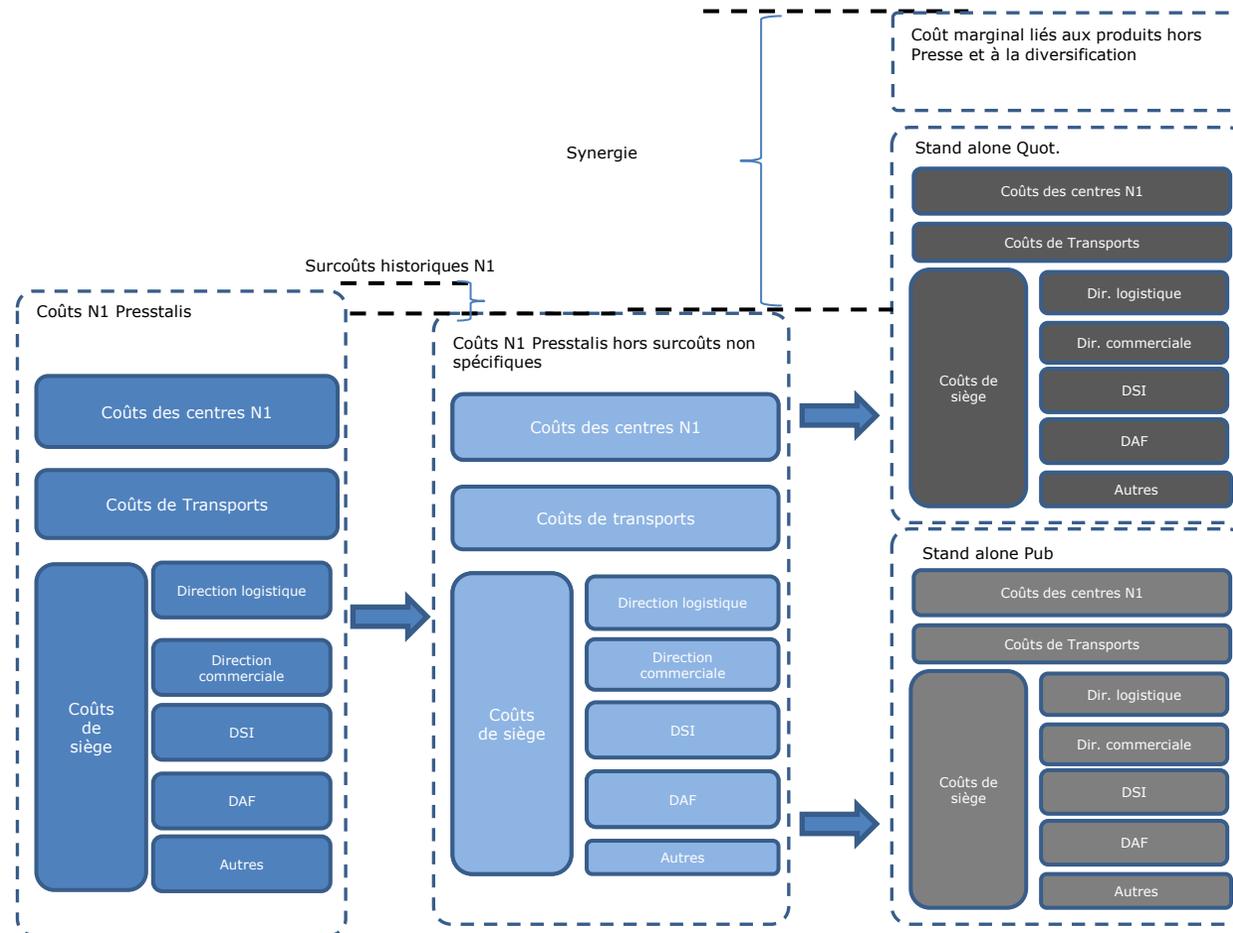
# Les synergies engendrées par la coexistence de deux réseaux sont des synergies de siège pour le niveau 1 et des synergies industrielles pour le niveau 2

## Pour ce qui concerne le niveau 1, les synergies pour Presstalis à opérer concomitamment les quotidiens et les publications relèvent plutôt de l'absorption des frais de siège

- En effet, les réseaux logistique pour les publications et les quotidiens sont disjoints, les quotidiens étant opérés à Gonesse et les publications à Bonneuil.
- De ce fait, les moyens logistiques (transport) ne sont pas mutualisés, tout comme les traitements.
- Les frais de siège en revanche, qui constituent près de 40% des coûts du Niveau 1, peuvent faire l'objet de gains synergétiques.

## Pour ce qui concerne le niveau 2, les synergies mises en évidence sont significatives puisque les moyens logistiques sont la plupart du temps partagés

- Parmi les exceptions, une part importante des traitements SPPS, ou encore les tournées soir-même (VSM) qui sont dédiées.
- Les synergies du niveau 2 concernent toutes les publications et les quotidiens puisque ce niveau est commun aux publications Presstalis comme MLP (exceptions : la zone de Paris, opérée séparément pour les publications Presstalis et MLP).



# Des synergies globalement insuffisantes pour couvrir les surcoûts historiques, et dans la plupart des cas contributives d'une péréquation informelle de par leur allocation implicite

## Niveau 1

Les synergies mises en évidence sont des synergies de siège.

Elles restent en 2011 en deçà des surcoûts historiques, qui *de facto* continuent de peser de manière significative dans l'équilibre global du niveau 1.

Ces synergies profitent usuellement un peu plus à la branche la plus petite dans le cadre d'une allocation analytique en coûts complets unitaires, dans la mesure où les économies d'échelle sont implicitement réparties. De fait, l'allocation implicite des synergies confirme une attribution importante aux quotidiens, probablement accentuée par le choix d'une unité d'œuvre VMF pour la plupart des allocations. Cet élément peut être interprété comme contributif à une péréquation implicite.

Il convient néanmoins de remarquer que malgré cette allocation implicite des synergies, les résultats de la branche des quotidiens restent en retrait.

## SPPS

Les synergies mises en évidence sont principalement des synergies de structures (personnel commercial et support) qui n'ont pas fait l'objet d'un redimensionnement spécifique dans l'estimation des coûts stand-alone de chaque filière. Il existe peu de synergies industrielles, une partie des publications étant traitée en dehors du site de Bobigny et nous comprenons que les tournées quotidiens /publications sont peu ou pas mutualisées.

Ces synergies restent en conséquence très en-deçà des surcoûts historiques, eux-mêmes peu financés par les barèmes relevés sur les publications.

## SAD de Nantes

Les synergies mises en évidence sont principalement des synergies industrielles liées au traitement et au transport.

Ces synergies constituent un élément très significatif de l'activité. Ceci explique l'appétence des dépôts pour capter davantage de volume, y compris de type quotidiens.

# La presse quotidienne nationale peut engendrer également des avantages immatériels pour l'ensemble de la filière

## Pour ce qui concerne les avantages immatériels, les éléments identifiés peuvent se présenter comme suit :

- un retour sur les statistiques de vente presque quotidien;
- une capillarité génératrice d'externalités;
- un traitement des magazines sur un mode « flux chaud »;
- une fréquentation plus importante des points de vente et un potentiel de « ventes liées »;
- des actions menées par Presstalis à destination des diffuseurs et dépositaires, génératrices d'externalités positives.

## Chacun de ces items fait l'objet d'approfondissements consignés dans le présent document. Il convient de relever que, selon les éléments considérés, les avantages apparaissent (i) non démontrables, ou (ii) non quantifiables compte tenu des éléments d'analyse disponibles.

- Un retour sur les statistiques de vente presque quotidien :  
Aucun avantage substantiel ne semble devoir être mis en évidence au regard de cet item.
- Une capillarité génératrice d'externalités :  
La question de la capillarité ne s'appréhende pas au travers d'une distinction quotidiens vs publications, et ne génère pas de manière immédiate d'avantage net pour l'une ou l'autre de ces familles

- Un traitement des magazines sur un mode « flux chaud » :

La mise en évidence d'un avantage structurant significatif n'apparaît pas immédiate. Nous n'avons par ailleurs pas pu disposer d'informations sur les profils de vente d'hebdomadaires dont la parution aurait été différée accidentellement, afin d'observer les statistiques de ventes du premier jour (néanmoins, une telle étude aurait eu une portée interprétative très relative compte tenu du caractère non récurrent d'un tel différé dans la fraîcheur de l'information).

- Une fréquentation plus importante des points de vente et un potentiel de « ventes liées » :

Les quotidiens n'apparaissent pas constituer des titres fortement générateurs de ventes liées. Surtout, il n'est pas possible sans étude marketing (sondages etc.) d'appréhender les comportements d'achats des consommateurs et notamment d'identifier la causalité d'initiation d'une vente liée.

Notons toutefois que 1% de ventes liées initiées par les quotidiens génèrerait un apport de VMF supérieur à 1% des VMF quotidiens du fait du rapport de panier moyen.

- Des actions menées par Presstalis à destination des diffuseurs et dépositaires, génératrices d'externalités positives :

Ces actions créent des externalités positives pour les autres acteurs de la filière. Concernant toute la filière, de telles actions ne créent pas d'avantage pour les publications du fait de l'activité des quotidiens.

Il convient par ailleurs de noter que parallèlement, MLP mène également des actions. La proportionnalité et efficacité des actions relatives de chacun peut constituer un sujet d'intérêt, hors du champ de notre mission.

# Le retour des statistiques de ventes presque quotidien lié à la périodicité des quotidiens ne semble pas présenter d'avantage structurant pour la presse magazine

## Retour sur les statistiques de ventes presque quotidien

### Hypothèse d'externalité envisagée :

Comme la gestion des retours se fait quotidiennement, les magazines sont susceptibles de disposer de statistiques de vente d'un numéro à 48h/72h après la mise en vente du numéro +1, donc avant le bouclage du numéro +2, ce qui permettrait un meilleur réglage sur les numéros suivants.

### Instruction

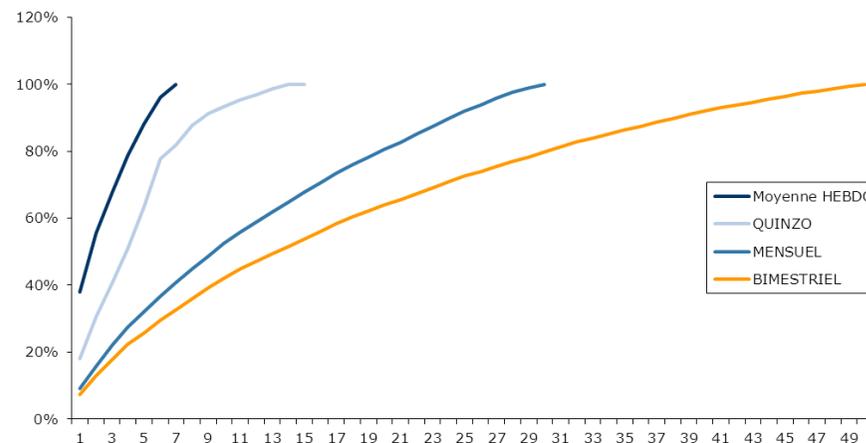
Sur la base des entretiens conduits, il apparaît que les magazines n'effectuent pas en pratique leurs réglages sur la base des ventes à 48h, mais plutôt sur la base de statistiques dont la fréquence est alignée sur celle de leurs parutions (ainsi que sur des statistiques de ventes N-1 à la même période).

Les études de « vitesses de vente » mises à disposition (cf ci-contre) montrent que les profils de vente dépendent très fortement (i) de la périodicité du titre considéré et (ii) de la fraîcheur relative du titre (ancienneté de la parution). Ainsi, l'analyse de ventes réalisées à J-2, par exemple pour un quinzomadaire, à 3 jours de la nouvelle parution, donneraient des informations de vente sur des journées à ventes de la très parution en cours très déclinantes, dont il ne serait pas aisé de tirer des conséquences sur en matière de réglage.

### Conclusion

Pas d'avantage substantiel mis en évidence.

Synthèse Vitesses de vente



Source : Presstalis

# La problématique de la capillarité ne peut s’appréhender uniquement sur un axe « quotidiens/publications » et ne génère pas de manière immédiate des avantages pour l’une ou l’autre des familles

## Capillarité génératrice d’externalités

### Hypothèse d’externalité envisagée

Les capillarités respectives exigées par les publications et les quotidiens, si elle s’avéraient distinctes, seraient susceptibles de poser la question de l’avantage structurant octroyé par l’une des familles à l’autre.

Cet avantage serait néanmoins à nuancer par le surcoût engendré par la recherche d’une telle capillarité.

### Instruction

La famille de presse qui aurait un besoin de capillarité intrinsèque plus modeste pourrait en conséquence bénéficier de l’existence de points de vente additionnels pour réaliser quelques ventes complémentaires.

Inversement, elle est actuellement soumise à financement de cette capillarité (les allocations analytiques ne prévoient pas d’imputations majorées de coûts « au dernier km » des titres exigeant une capillarité forte) : en effet, un titre à fortes ventes sur peu de points de vente contribue implicitement du fait de ses VMF au financement des tournées.

La question du sens de l’avantage net des surcoûts est donc complexe à instruire.

Néanmoins, pour ce qui concerne les familles Quotidiens nationaux et Publications, il y a lieu de constater que le besoin de capillarité est hétérogène au sein de ces familles, et qu’en réalité la différenciation de capillarité ne s’appréhende pas par la distinction « quotidiens/publications ». Hors du réseau des messageries, la PQR met également en œuvre une distribution à forte capillarité.

### Conclusion

La question de la capillarité ne s’appréhende pas au travers d’une distinction Quotidiens vs Publications, et ne génère pas de manière immédiate d’avantage net pour l’une ou l’autre de ces familles.

## Traitement des magazines sur un mode flux chaud

### Hypothèse d'externalité envisagée

Dans la mesure où le réseau est structuré de manière à faire face aux flux chauds des quotidiens, il est également en mesure de traiter les publications en flux chaud. Dans les faits, le caractère structurant de la presse quotidienne sur les dépôts amène ces derniers à mettre en œuvre des moyens humains importants de nuit pour traiter les flux des quotidiens sur une période de temps courte (de l'ordre de 1h30), moyens qui sont par suite occupés au traitement des publications afin de poursuivre leurs vacations. Les publications sont ainsi traitées sur un mode de flux quasi-chaud (de l'ordre de 24h max pour Presstalis et 48h pour MLP).

Parmi les publications, certaines d'entre elles, qui véhiculent de l'actualité (type news ou people), pourraient trouver intérêt à être également distribuées en flux chaud.

### Instruction

Un certain nombre d'éléments amènent à s'interroger sur l'existence d'une externalité véritablement significative :

Les vitesses de vente des hebdomadaires laissent apparaître des ventes de 38% le premier jour (cf graphique présenté dans le § statistiques de ventes quotidiennes). Les quinzomadaires, mensuels et semestriels affichent quant à eux des ventes pour le premier jour représentant 22% des ventes des 7 premiers jours cumulés. Ceci suggère que  $38\% - 22\% = 16\%$  des ventes pourraient être liées au caractère récent (« chaud ») du contenu, mais la dynamique différente d'un magazine hebdomadaire ne permet pas de conclure que cette différence de profil à 7 jours soit nécessairement liée au seul caractère chaud de l'information.

Par ailleurs, entre hebdomadaires d'une même catégorie (ex Le Point, l'Express, le Nouvel Observateur), le positionnement du jour de sortie apparaît comme une question stratégique, avec une composante plutôt de concurrence entre des titres similaires plutôt que de concurrence avec les quotidiens sortant ce jour-là et proposant une information « chaude ». Historiquement, les jours de sortie du lundi ont progressivement dérivé vers la fin de semaine, considérant que les lecteurs lisaient plutôt durant le week-end. Une partie significative des achats de premier jour se transforment donc en fait en lectures de week-end...

### Conclusion

La mise en évidence d'un avantage structurant significatif n'apparaît pas immédiat. Nous n'avons par ailleurs pas pu disposer d'informations sur les profils de vente d'hebdomadaires dont la parution aurait été différée accidentellement, afin d'observer les statistiques de ventes du premier jour (néanmoins, une telle étude aurait eu une portée interprétative très relative compte tenu du caractère non récurrent d'un tel différé dans la fraîcheur de l'information).

# La fréquentation des points de ventes et les ventes liées sont bénéfiques à l'ensemble de la filière mais les éléments obtenus ne nous permettent d'en mesurer l'origine (1/2)

## **Fréquentation plus importante des points de vente et ventes liées :**

### **Hypothèse d'externalité envisagée**

La visite est favorisée par la vente des quotidiens qui apportent de la fraîcheur et de la récurrence d'activité. Distribuer les magazines tous les jours permettrait de favoriser cette fraîcheur. Or, une fois entrés en points de vente, le taux de conversion des entrants en acheteurs serait de 60% (12 M d'achats pour 20 M de visiteurs, source UNDP).

Les ventes liées quotidiens + magazines dénoteraient de synergies, dont une part significative reviendrait aux quotidiens dans la mesure où les visites des points de vente seraient motivées par la fraîcheur qu'ils apportent.

### **Instruction :**

Pour certains diffuseurs, ces effets ne seraient si évidents : les cibles achetant ces titres seraient le plus souvent différentes, et dans la mesure où il est difficile pour un diffuseur d'avoir eu le temps de faire la mise en place de toutes les publications lorsque les quotidiens sont vendus le matin tôt, les publications ne seraient alors pas mises à disposition des clients des quotidiens.

Il convient surtout de remarquer que les typologies de points de vente sont très différents, et par conséquent les comportements des consommateurs sont également très différents : les PVQ ou kiosques distribuent principalement des quotidiens, tandis que les points de vente en aéroport ou en grande surface vendent plutôt des magazines.

Pour ce qui concerne l'avantage relevant des ventes liées, il est en pratique extrêmement difficile de mettre en évidence le lien de causalité originelle de l'achat multiple : les statistiques de ventes mises à disposition font apparaître 29% de ventes liées (% de quotidiens vendus avec un autre article de presse, qui peut être un autre quotidien), mais ces statistiques n'incluent pas les ventes liées avec un magazine MLP, et de plus ces statistiques ne couvrent pas toutes les typologies de points de vente (ie les kiosques ne sont pas inclus dans l'analyse). Enfin, ces statistiques ne sont pas accompagnées d'études comportementales (sondages, enquêtes) qui permettraient d'identifier la causalité originelle (seules les ventes liées d'acheteurs s'étant initialement rendu en point de vente pour acheter un quotidien seul ou réciproquement un magazine seul, s'avèreraient intéressants). Les ventes liées, plus importantes le week-end, sont ainsi plus probablement édictées par des multi-achats dans un contexte de courses en grande surface ...

Il convient également de noter que les ventes liées VSM apparaîtraient (avec les mêmes réserves sur les statistiques que précédemment) plus faibles que les ventes liées des quotidiens : la « revitalisation » des points de vente le soir n'apparaît pas immédiatement génératrice de ventes additionnelles (sauf à supposer que les ventes liées du soir, même plus faibles, n'auraient pas été réalisées du tout à un autre moment).

Les quotidiens n'apparaissent pas constituer les titres les plus générateurs de ventes liées, selon l'étude de Presstalis portée ci-contre.

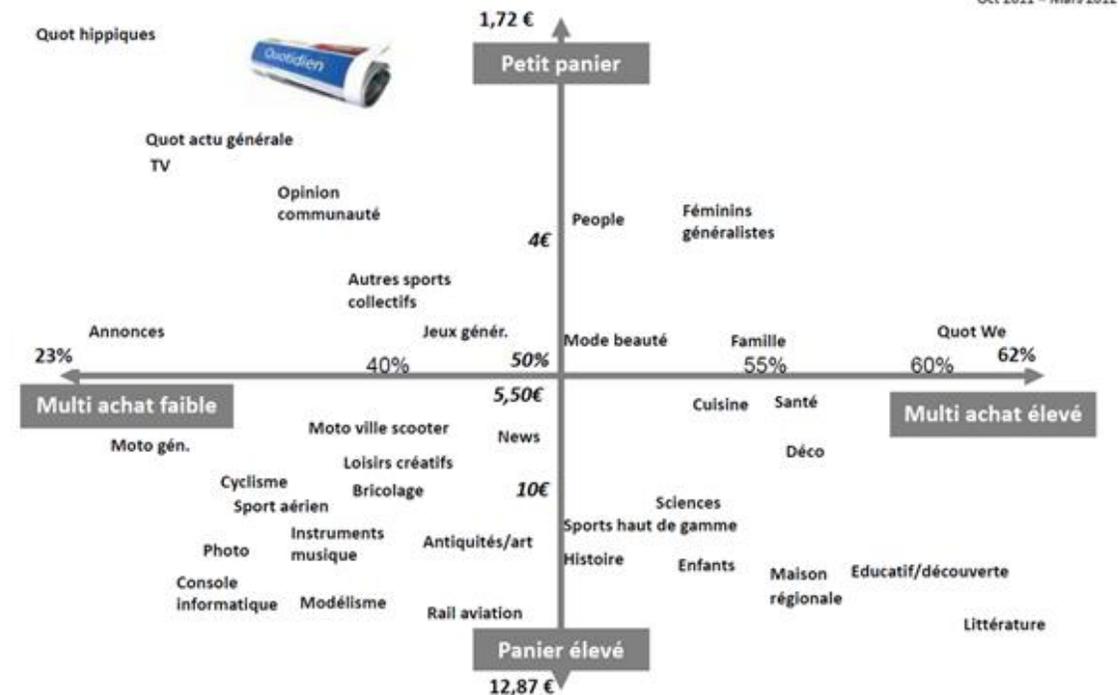
Cette étude positionne en effet les quotidiens hippiques et les quotidiens d'actualité générale parmi les titres à multi-achat les plus faibles.

# La fréquentation des points de ventes et les ventes liées sont bénéfiques à l'ensemble de la filière mais les éléments obtenus ne nous permettent d'en mesurer l'origine (2/2)

Pour ce qui concerne l'effet de fréquentation des points de vente sur la psychologie des visiteurs et leurs meilleures dispositions à consommer, il s'agit là d'un effet non mesurable par les seules statistiques de tickets de caisse, ni même par des sondages (rôle psychologique positif de la fréquentation) ; seules des comparaisons entre points de vente sans quotidiens et d'autres avec permettraient de mettre en évidence un éventuel rôle indirect. Néanmoins, il convient de noter à nouveau l'existence de positionnements commerciaux distincts des points de vente, et notamment l'existence de points de vente ne comptant pas principalement voire très marginalement sur les quotidiens dans leur offre et donc dans l'animation dudit point de vente.

## Conclusion

Les quotidiens n'apparaissent pas constituer des titres fortement générateurs de ventes liées. Qui plus est, il n'est pas possible sans étude marketing (sondages etc.) d'appréhender les comportements d'achats des consommateurs et notamment d'identifier la causalité d'initiation d'une vente liée. Notons toutefois qu'1% de ventes liées initiées par les quotidiens génèrerait un apport de VMF supérieur à 1% des VMF quotidiens du fait du rapport de panier moyen.



Source : Presstalis

## Actions de dynamisation / animation de la filière

### Hypothèse d'externalité envisagée

Un certain nombre d'actions sont menées par Presstalis en faveur de la filière. Ces actions ont naturellement pour objet de dynamiser le réseau, et incidemment d'optimiser les VMF et par suite les revenus de Presstalis, mais il convient de noter dans un tel cadre l'existence d'externalités positives générées sur tous les acteurs de la filière.

Parmi les actions identifiées :

- pilotage de la « révision de l'assortiment »;
- opérateur et Prise en charge des pertes du CEFODIP sur de nombreuses années;
- qualification des points de vente;
- développement et mise à disposition des SI de la profession au Niveau 2 (toutefois à ne pas prendre en compte dans le cadre d'une inclusion de cette prestation dans le champ de la mission des opérateurs de Niveau 1).

### Instruction / Conclusion :

Ces actions concernent toute la filière, tant les quotidiens que les publications. De ce point de vue, de telles actions ne créent pas d'avantage pour les publications du fait de l'activité des quotidiens.

Ces actions méritent néanmoins d'être relevées en ce qu'elles créent des externalités positives pour les autres acteurs de la filière. Les coûts encourus au titre de ces actions sont mentionnés par ailleurs (analyse des coûts stand-alone et évitables).

Il convient par ailleurs de noter que parallèlement, MLP mène également des actions. La proportionnalité et efficacité des actions relatives de chacun peut constituer un sujet d'intérêt, hors du champ de notre mission.

# La question de la péréquation implicite peut être abordée sous plusieurs angles

## Approche comptable

Le groupe affiche de lourdes pertes depuis plusieurs années. Le cumul des pertes courantes du groupe (comptes combinés) sur les 3 derniers exercices se chiffre à - 115 M€ et le résultat net, incluant des charges et provisions pour restructuration mais aussi des produits exceptionnels, à - 140M€. Ces pertes se répartissent sur les activités quotidien / publications / hors presse et diversification.

La perte analytique attribuée par Presstalis, sur la base de l'estimé 2011, à la distribution des quotidiens s'élèverait à -33 M€, incluant l'import-export et le hors-presse, à comparer à un résultat d'exploitation groupe (niveau 1 et niveau 2) négatif de -20 M€. On peut par conséquent en déduire que les activités publications et diversification absorbent en partie la perte de la branche quotidiens.

Toujours sur la base des comptes analytiques de Presstalis, on observe que sur les exercices 2009 à 2011, les activités publications et diversification ont dégagé en moyenne 13M€ par an de contribution positive sur le niveau 1 et le niveau 2.

En conséquence, les éditeurs de magazines sociétaires de Presstalis ont, d'un point de vue analytique, contribué de par leur tarification à générer une rentabilité permettant d'amortir une partie des surcoûts de la distribution des quotidiens.

## Financement des pertes par les sociétaires

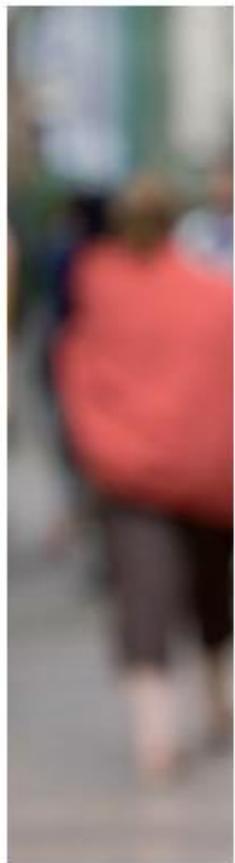
Du fait des pertes constatées, les capitaux propres consolidés ressortent négatifs au 31 décembre 2011 à -50 M€. Au plan juridique cette situation devrait conduire à une reconstitution des capitaux propres par analogie à la réglementation concernant les comptes sociaux.

Pour mémoire, sur les années 2010 et 2011, les apports en fonds propres ou en résultat ont été réalisés principalement (hors aides publiques aux quotidiens PIPG) par:

- le groupe Lagardère ;
- les éditeurs sociétaires de Presstalis via leur participation à l'augmentation de capital réalisée courant 2011.

## Approche par les synergies

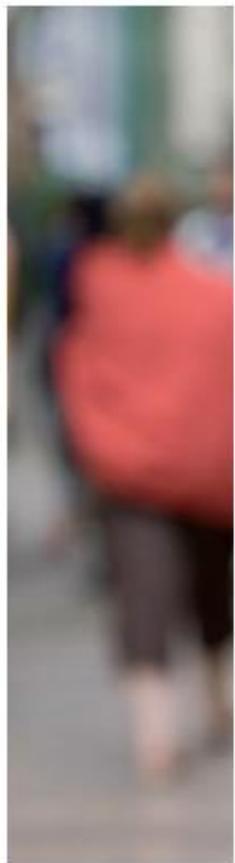
Les synergies sont contributives pour partie d'une péréquation informelle. Nous avons traité ce point dans la partie des avantages structurants.



## SOMMAIRE

### Résumé et conclusions

1. Introduction générale : éléments de contexte
2. Analyse des coûts liés aux « lourdeurs administratives » de Presstalis
3. Détermination des surcoûts spécifiques liés à la distribution de la presse quotidienne
4. Avantages structurants et mécanismes de péréquation informelle existant actuellement au sein de Presstalis
5. Proposition d'un mécanisme de péréquation



## 5. Propositions d'un mécanisme de péréquation

### a) Introduction

b) Définition de l'assiette donnant lieu à péréquation et modalités de suivi

c) Définition des modalités de répartition de l'assiette entre les parties prenantes

d) Modalités de fonctionnement de la péréquation

# La péréquation financière est constituée de deux composantes : (i) l'assiette de la péréquation, et (ii) les modalités de répartition de la péréquation

## Introduction de la péréquation financière

L'analyse des surcoûts inhérents à la distribution des quotidiens (« surcoûts spécifiques des quotidiens ») a fait apparaître un montant de 26,1 M€ en euros de 2011.

La péréquation financière consiste en un mécanisme explicitant les contributions solidaires des titres distribués par le système coopératif au financement desdits surcoûts spécifiques.

## Composantes de la péréquation financière

La péréquation financière comprend deux composantes :

- « l'assiette » de la péréquation :

Par construction, la détermination de la péréquation financière suppose la détermination d'un montant devant faire l'objet du financement solidaire. Ce montant correspond à « l'assiette » de la péréquation.

L'assiette se rattache de facto à une période d'exercice de l'activité. La période annuelle apparaît naturellement indiquée ; au demeurant, l'analyse des surcoûts spécifiques, d'un montant de 26,1 M€, relève déjà d'une telle période d'observation puisque fondée sur l'année 2011.

- la « répartition » de la péréquation :

Par suite, la solidarité à mettre en œuvre suppose de déterminer la répartition des contributions au financement de l'assiette de la péréquation entre les parties prenantes.

Par cohérence, la détermination des modalités de répartitions doivent se rattacher à la même période d'observation que celle de l'assiette.

## Composante 1 : assiette de la péréquation

L'assiette de la péréquation d'une année donnée doit être déterminée de manière à être représentative des surcoûts spécifiques de l'année considérée.

Dans la mesure où il n'est pas souhaitable de conduire chaque année une étude visant à déterminer le niveau des surcoûts spécifiques, un processus de mise à jour de l'assiette de péréquation est proposé dans la présente, permettant d'approcher assez simplement les surcoûts spécifiques d'une année donnée.

Ce processus de mise à jour de l'assiette consiste en une actualisation par l'emploi d'indices publics, ainsi que d'un paramètre métier qui devra en conséquence faire l'objet d'un processus déclaratif auprès du CSMP, afin que ce dernier puisse procéder à la mise à jour de l'assiette de péréquation.

## Composante 2 : répartition de la péréquation

La répartition de la péréquation d'une année donnée doit se fonder sur une « clé » relativement aisée d'appréhension et de détermination par les parties prenantes.

Les ventes montant fort (VMF) apparaissent dans ce cadre adaptées à un tel objectif.

La mise en œuvre de la répartition supposera néanmoins un processus déclaratif par les parties prenantes des VMF respectives, permettant au CSMP de calculer ladite clé.

# La détermination et le suivi des deux composantes de la péréquation imposent de prendre certaines précautions

## Précautions inhérentes à un dispositif de mise à jour indiciaire de l'assiette de péréquation

Comme indiqué précédemment, le processus de mise à jour de l'assiette consiste en une approximation, acceptable dès lors :

- que les dispositifs opérationnels de distribution des quotidiens restent relativement stables dans le temps ;
- que les volumes annuels distribués par système coopératif ne subissent pas de sauts très brutaux, susceptibles de modifier substantiellement les fonctions de coût ;
- que la péréquation implicite ne s'étend pas à l'intégralité des titres distribués par système coopératif (auquel cas l'intérêt de l'explicitation de la péréquation deviendrait relatif).

Dans ces cas, il y a lieu de mettre en œuvre une révision de l'étude des surcoûts spécifiques (voire le cas échéant d'abandonner le mécanisme de péréquation explicite si celui-ci n'a plus lieu d'être).

Par ailleurs, il est d'usage de déterminer une période maximale au-delà de laquelle une mise à jour de l'étude des surcoûts spécifiques apparaît nécessaire.

Cette période pourrait être fixée à **trois ans**.

## Différés temporels dans la détermination des deux composantes de la péréquation

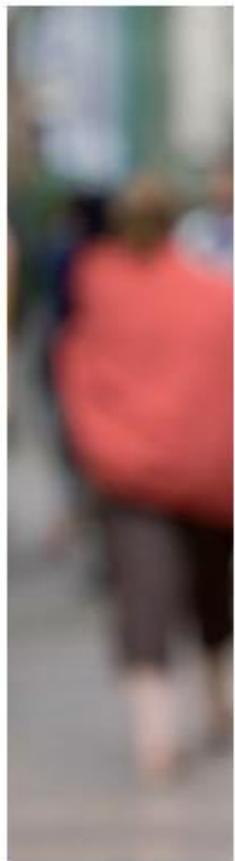
L'assiette de la péréquation d'une année donnée repose sur des informations de l'année considérée, qui ne sont par construction constatées qu'à l'issue de l'année.

En pratique, ces informations ne sont connues de manière ferme que plusieurs mois après la fin de l'année considérée.

Par suite, il apparaît pertinent d'envisager :

- un fonctionnement par acomptes provisionnels sur la base de la dernière assiette et de la dernière répartition connue ;
- un mécanisme d'ajustement, une fois que les informations permettant le calcul des deux composantes sont mises à disposition.

Nous comprenons qu'un fonctionnement par acomptes mensuels serait privilégié. Les description et illustration de ce dispositif est porté dans le chapitre ad hoc « modalités de fonctionnement du dispositif de péréquation ».



## 5. Propositions d'un mécanisme de péréquation

a) Introduction

b) Définition de l'assiette donnant lieu à péréquation et modalités de suivi

c) Définition des modalités de répartition de l'assiette entre les parties prenantes

d) Modalités de fonctionnement de la péréquation

# L'actualisation de l'assiette de la péréquation procède par indexation de chaque composante des surcoûts spécifiques

## Actualisation de l'assiette de la péréquation par indice

L'étude menée s'appuie sur des données 2011. Le mécanisme de péréquation doit en conséquence tenir compte de ce que les montants sont susceptibles d'évoluer dans le temps.

Dans le cadre d'une actualisation **annuelle** du montant faisant l'objet de péréquation, il y a lieu de considérer :

- les évolutions de coûts « naturelles », c'est-à-dire ne découlant pas de modifications substantielles des dispositifs quotidiens (voire publications) analysés.

Il est possible de rendre compte de ces évolutions par mise en œuvre de mécanismes d'indexations. Les indices retenus doivent alors être transparents et opposables, idéalement constituent des données publiques.

Malgré ces précautions, dans la mesure où les montants en jeu dépendent souvent de plus d'un paramètre, le choix d'un indice pour modéliser leur comportement constitue une approximation (maîtrisée par la mise à jour de l'étude selon une fréquence d'au moins tous les 3 ans – cf chapitre précédent -).

- les évolutions de coûts substantielles, découlant de changements dans les dispositifs étudiés, peuvent conduire selon les cas :
  - à une mise à jour relativement immédiate et partagée du montant de péréquation, par exemple par disparition pure et simple d'une cause de surcoût ;
  - à convenir sinon de la nécessité d'une mise à jour de l'étude, en anticipation de l'échéance des 3 ans.

## Sélection des indices

Comme indiqué ci-avant, l'actualisation de l'assiette de péréquation peut être mise en œuvre par indexation.

En fonction de la nature de chaque surcoût spécifique formant l'assiette de la péréquation, une indexation particulière peut être considérée :

	Surcoûts (en M€ 2011)	Indexation retenue
Surcoût relatif au travail les Dimanches et Jours fériés	5,6	Coût horaire du travail*
Surcoût relatif à la distribution VSM	2,4	Coût du transport routier
Surcoût relatif aux moyens logistiques supplémentaires mis en œuvre pour faire face aux retards	1,9	Coût du transport routier
Surcoût relatif au travail de Nuit	2,6	Coût horaire du travail
Surcoût relatif au dimensionnement des effectifs sur le pic d'activité	1,5	Coût horaire du travail
Surcoût relatif à la spécificité du schéma logistique	12,1	Spécial**
<b>Surcoûts spécifiques des Quotidiens</b>	<b>26,1</b>	

Montant (en M€ 2011) indicé par le coût horaire	9,7
Montant (en M€ 2011) indicé par le coût du transport routier	4,3
Montant (en M€ 2011) soumis à indexation spéciale*	12,1

<b>Surcoûts spécifiques des Quotidiens</b>	<b>26,1</b>
--	-------------

\* : surcoût composé à 80% par des coûts de main d'œuvre, d'où le choix de l'indice unique "coût horaire"

\*\* : indexation spéciale : cf ci-après

Cette analyse conduit à proposer 2 indices : l'un fondé sur l'évolution du coût horaire du travail, l'autre fondé sur l'évolution du coût du transport,...

... et mentionne par ailleurs la nécessité de mener quelques approfondissements complémentaires pour ce qui concerne le surcoût relatif à la spécificité du schéma logistique, décrits ci-après.

# L'actualisation particulière du surcoût lié à la spécificité du schéma logistique

## Indexation du surcoût lié à la spécificité du schéma logistique

Tout d'abord, il importe de rappeler la formule de calcul de ce surcoût pour 2011 :

$$\left( \frac{CT_{QR}(2011)}{P_{QR}(2011)} - \frac{CT_P(2011)}{1,8 \cdot P_P(2011)} \right) \cdot P_Q(2011)$$

où :

- $CT_{QR}(2011)$  et  $CT_P(2011)$  représentent respectivement le coût de transport 2011 (i) des quotidiens restreints au flux N1→N2, (ii) des publications
- $P_{QR}(2011)$ ,  $P_Q(2011)$  et  $P_P(2011)$  représentent respectivement le poids 2011 transporté (i) des quotidiens restreints au flux N1→N2, (ii) des quotidiens, (iii) publications

Dans le cadre d'une généralisation de cette formule à l'année N, il est considéré l'hypothèse suivante :

- les quotidiens, par leur nature de flux chaud, doivent mettre en jeu des vecteurs de transport et ce de manière relativement indépendante de l'évolution des poids transportés : le coût de transport peut être assimilé à un coût fixe ;
- le coût de transport des publications est inversement assimilé à un coût variable.

Ces hypothèses sont acceptables lorsque les flux n'évoluent pas de manière trop importante durant la période de 3 ans.

Dans un tel cadre,  $CT_{QR}$  est affecté de l'indice d'évolution du coût de transport, tandis que pour les publications, c'est le coût unitaire  $CT_P/P_P$  qui est affecté de ce même indice.

Ainsi, la formule de l'assiette de la péréquation pour l'année N devient :

$$\left( \frac{CT_{QR}(2011)}{P_{QR}(N)} - \frac{CT_P(2011)}{1,8 \cdot P_P(2011)} \right) \cdot \frac{\text{indice}(N)}{\text{indice}(2011)} \cdot P_Q(N)$$

NB : sont portés en rouge les paramètres variables (dépendant de N), et en noir les coefficients fixes

Enfin, toujours dans un souci de simplification, il sera supposé que le ratio  $P_{QR}/P_Q$  (autrement dit, la quote-part de flux de quotidiens passant par le processus N1→N2) est constant.

Dans ce cadre, la formule se simplifie comme suit :

$$\left( \frac{CT_{QR}(2011)}{P_{QR}(2011)} \cdot P_Q(2011) - \frac{CT_P(2011)}{1,8 \cdot P_P(2011)} P_Q(N) \right) \cdot \frac{\text{indice}(N)}{\text{indice}(2011)}$$

Compte tenu des données numériques de 2011 pour ces paramètres, cette formule s'exprime donc comme suit (en M€) :

$$(17,5 - 0,0846 \cdot P_Q(N)) \cdot \frac{\text{indice}(N)}{\text{indice}(2011)}$$

En utilisant la relation poids/exemplaire des quotidiens de 110g/exemplaire, et en posant  $V_Q(i)$  = le nombre de quotidiens de l'année i, la formule se présente encore comme suit :

$$\left( 17,5 - 0,0846 \cdot 0,11 \cdot V_Q(2011) \cdot \frac{V_Q(N)}{V_Q(2011)} \right) \cdot \frac{\text{indice}(N)}{\text{indice}(2011)}$$

$$\left( 17,5 - 5,4 \cdot \frac{V_Q(N)}{V_Q(2011)} \right) \cdot \frac{\text{indice}(N)}{\text{indice}(2011)}$$

ou encore, en faisant apparaître le taux de (dé)croissance des volumes entre 2011 et N :

$$\left[ 12,1 - 5,4 \cdot \left( \frac{V_Q(N) - V_Q(2011)}{V_Q(2011)} \right) \right] \cdot \frac{\text{indice}(N)}{\text{indice}(2011)}$$

que l'on notera par la suite :

$$\left[ 12,1 - 5,4 \cdot \frac{\partial V_Q}{V_Q(2011)} \right] \cdot \frac{\text{indice}(N)}{\text{indice}(2011)}$$

# L'actualisation de l'assiette de la péréquation procède par indexation et fait intervenir les taux de (dé)croissance des flux aller des quotidiens (distribués via le système coopératif)

## Synthèse des indexations des différentes composantes des surcoûts spécifiques des quotidiens :

	Soumis à indice Coût horaire du travail	Soumis à indice Coût du transport routier
Surcoût relatif au travail les Dimanches et Jours fériés	5,6	
Surcoût relatif à la distribution VSM		2,4
Surcoût relatif aux moyens logistiques supplémentaires mis en œuvre pour faire face aux retards		1,9
Surcoût relatif au travail de Nuit	2,6	
Surcoût relatif au dimensionnement des effectifs sur le pic d'activité	1,5	
Surcoût relatif à la spécificité du schéma logistique		$12,1 - 5,4 \cdot \frac{\partial V_Q}{V_Q(2011)}$
<b>Surcoûts spécifiques des Quotidiens</b>	<b>9,7</b>	<b><math>16,4 - 5,4 \cdot \frac{\partial V_Q}{V_Q(2011)}</math></b>

### Les surcoûts spécifiques des quotidiens sont à indexer de la manière suivante :

- **9,7 M€ (en M€ de 2011) sont à indexer selon l'évolution du coût horaire**
- **$16,4 - 5,4 \delta V_Q / V_Q(2011)$  (en M€ de 2011) sont à indexer selon l'évolution du coût de transport,  $\delta V_Q / V_Q(2011)$  représentant le taux de (dé)croissance du nombre de quotidiens entre 2011 et l'année N, s'entendant comme correspondant aux flux aller des quotidiens distribués via le système coopératif**

## Sélection des indices de référence

Il convient de sélectionner deux indices, l'un représentatif de l'évolution du coût horaire de la main d'œuvre, l'autre représentatif de l'évolution du coût de transport.

### Indice de coût du transport routier :

L'indice de coût du transport routier « TR », élaboré par l'INSEE dans le cadre des formules d'escalation dans les contrats de BTP, présente des caractéristiques intéressantes :

- élaboré pour les actualisations contractuelles, l'indice d'une période donnée ne varie pas a posteriori ;
- l'indice est publié au JORF mensuellement, et chaque avis mensuel du JO fait également référence au site gouvernemental <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Telechargement-des-indices-et.html> afin de disposer des chroniques historiques ;
- « l'effet retard » sur l'indice (délai entre la date de publication et la période observée) est de l'ordre de 3 mois. Ainsi, au 30/03/N+1 dispose-t-on de tous les indices mensuels de l'année N ;
- pour information, l'indice « TR » est un indice paramétrique, fondé sur la formule suivante :

$$TR = 40 \% ICHTrev-TS + 35 \% MAT + 20 \% CARB + 5 \% PN$$

où ICHTrev représente l'évolution du coût horaire, MAT l'évolution des prix des matériels, pièces et entretien, PN l'évolution des prix sur pneus et assimilés, et CARB l'évolution du gazole

### Indice de coût horaire du travail :

L'indice « TR » précédent utilise un indice représentatif de l'évolution du coût horaire de la main d'œuvre : il s'agit de l'indice INSEE ICHTrev « Indice du coût horaire du travail révisé ».

Cet indice fournit notamment des chroniques mensuelles relatives au Transport et Entreposage.

L'indice est mensuel, mais fait l'objet d'une publication trimestrielle (cf <http://www.insee.fr/fr/themes/info-rapide.asp?id=74>). Ainsi, en date de début avril N+1 dispose-t-on de tous les indices de l'année N.

Pour illustration, sont présentées ci-après les chroniques passées relatives aux deux indices retenus :

	TR	ICHT rev - Transport et entreposage
01/01/2010	174,3	101,6
01/02/2010	173,6	101,7
01/03/2010	175,2	101,7
01/04/2010	176,2	101,9
01/05/2010	177,1	102,1
01/06/2010	176,7	102,3
01/07/2010	176,9	102,4
01/08/2010	176,7	102,5
01/09/2010	177,1	102,7
01/10/2010	177,6	102,8
01/11/2010	178,0	103,0
01/12/2010	179,4	103,1
01/01/2011	181,6	103,3
01/02/2011	182,3	103,4
01/03/2011	183,0	103,6
01/04/2011	183,8	103,8
01/05/2011	182,6	104,0
01/06/2011	182,6	104,3
01/07/2011	183,0	104,5
01/08/2011	183,6	104,8
01/09/2011	183,7	105,0
01/10/2011	184,5	105,4
01/11/2011	186,0	105,7
01/12/2011	186,1	106,1
01/01/2012	188,2	106,3
01/02/2012	188,8	106,6
01/03/2012	189,7	106,9

# Au final, la formule d'actualisation de l'assiette de la péréquation fait intervenir deux indices publics et un paramètre métier

## Mise en œuvre de l'actualisation par indice

L'assiette de la péréquation en année  $N > 2011$ , susceptible d'être calculée dès le début avril  $N+1$ , peut s'exprimer ainsi :

$$\frac{\left( \frac{(\quad)}{(\quad)} \right) \left( \frac{(\quad)}{(\quad)} \right)}{\left( \frac{(\quad)}{(\quad)} \right)}$$

Avec :

$$\forall i \text{ ICHTrev}(i) = \sum_{j=1}^{12} \text{ICHTrev}(\text{mois } j \text{ de l'année } i)$$

$$\forall i \text{ TR}(i) = \sum_{j=1}^{12} \text{TR}(\text{mois } j \text{ de l'année } i)$$

$$\frac{\partial V_Q}{V_Q(2011)} \quad \text{Taux de (dé)croissance des quotidiens (en exemplaires) entre 2011 et } N, \text{ pour ce qui concerne les flux aller distribués au travers du système coopératif}$$

## Processus déclaratif

Presstalis devra communiquer au CSMP plus tard le 15 juillet  $N+1$  le taux d'évolution entre l'année  $N$  et 2011 des flux aller de quotidiens distribués par le système coopératif.

Les indices, publics, ne feront pas l'objet de processus déclaratif. Les indices relatifs à l'année  $N$  seront connus dès avril  $N+1$ .

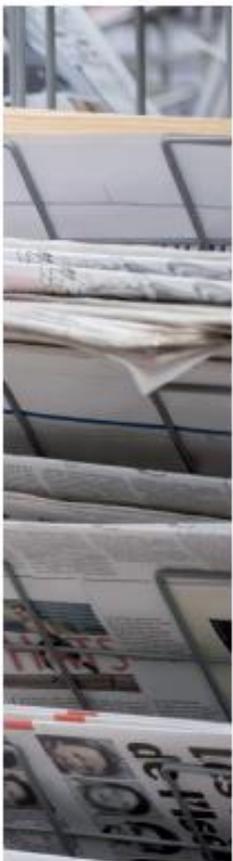
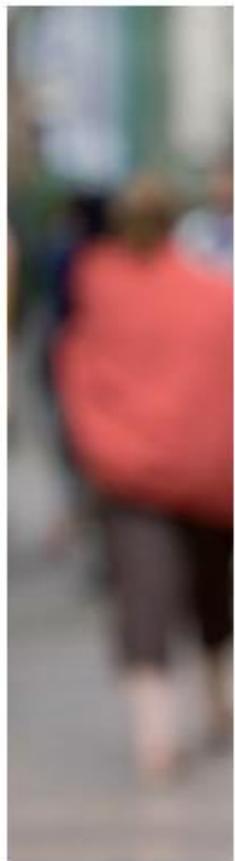
## Analyses de sensibilité

Ci-après est mise en œuvre une analyse de sensibilité combinant simulations d'évolution des indices (dans le tableau d'analyse de sensibilité, les deux indices sont supposés suivre des évolutions identiques), avec des hypothèses de décroissance des flux de quotidiens (correspondant aux flux aller distribués par le système coopératif).

Cette analyse permet naturellement de retrouver un montant stable par rapport à 2011 de 26,1 M€ de surcoûts, dans le cas où les indices et les volumes de quotidiens sont stables :

		Taux de croissance des quotidiens (en exemplaires) entre N et 2011				
		0%	-2%	-4%	-6%	-8%
Indexation N / Indexation 2011	0%	26,1	26,2	26,3	26,4	26,5
	1%	26,4	26,5	26,6	26,7	26,8
	2%	26,6	26,7	26,8	27,0	27,1
	3%	26,9	27,0	27,1	27,2	27,3
	4%	27,1	27,3	27,4	27,5	27,6
	5%	27,4	27,5	27,6	27,7	27,9

Illustration : dans le cadre d'une décroissance des flux de quotidiens de l'ordre de 5% et d'indices en croissance de 3 à 4% par an, le montant actualisé s'élèverait alors à 27,3 M€ environ.



## 5. Propositions d'un mécanisme de péréquation

a) Introduction

b) Définition de l'assiette donnant lieu à péréquation et modalités de suivi

c) Définition des modalités de répartition de l'assiette entre les parties prenantes

d) Modalités de fonctionnement de la péréquation

# La répartition du montant faisant l'objet de péréquation entre les parties prenantes s'établit au prorata des ventes montants forts

## Clé de partage du montant de la péréquation

L'assiette de la péréquation fait l'objet d'une répartition entre les parties prenantes.

Cette clé consiste en une répartition au prorata des **ventes montants forts** des éditeurs, comptabilisées par les messageries pour les titres qu'elles opèrent.

## Périmètre des ventes montants forts à retenir dans le cadre des modalités de répartition de la péréquation

Rappelons que les ventes montants forts de niveau 1 incluent :

- l'activité **Presse** distinguant :
  - les ventes métropolitaines ;
  - les ventes à l'export ;
  - l'activité import de titres étrangers ;
- l'activité **Hors Presse** comprenant notamment les encyclopédies, le multimédia, le para-presse, l'assimilé librairie ;
- la diversification.

Dans le cadre de la péréquation, et après échanges avec le secrétariat général du CSMP et son conseil juridique, le périmètre des ventes montants forts nettes d'inventus reconnus retenues pour le calcul de la péréquation incluraient :

- **les ventes métropolitaines ;**
- **les ventes à l'export.**

Seraient donc exclus l'import et les activités hors-presse et diversification.

## Absence de double-comptage des ventes montants forts

Les ventes montants forts à retenir dans le calcul de la répartition de la péréquation doivent par ailleurs exclure tout risque de double-comptage, par exemple par d'éventuelles prestations de sous-traitances entre messageries qui pourraient conduire chacune des deux messageries à déclarer les ventes montants forts concernées par ce traitement particulier.

Ce cas peut notamment se présenter pour une partie de l'activité export.

Dans un tel cas, la messagerie en position de sous-traitante n'inclura pas les ventes montants forts concernées. L'autre messagerie devra en revanche les déclarer.

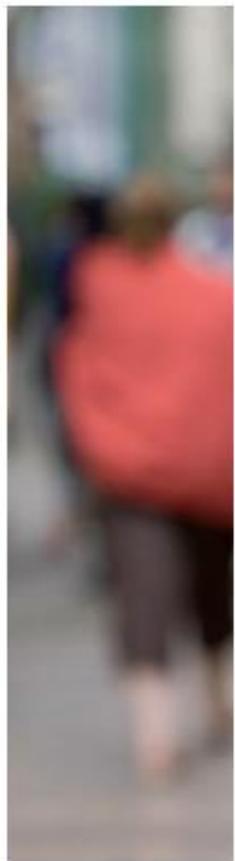
**La répartition du montant faisant l'objet de péréquation (rappel : les surcoûts spécifiques aux quotidiens s'élèvent à 26,1 M€ en valeur 2011), s'établit au prorata des ventes montants forts des produits presse en France métropolitaine et à l'Export.**

**Ces ventes montants forts s'entendent sans double-comptage. En particulier, dans les cas de sous-traitance entre messageries, la messagerie sous-traitante exclut les ventes montants forts concernées.**

## Processus déclaratif

Les ventes montants forts de l'année N ne seront pas officiels avant l'approbation des comptes des coopératives, soit au plus tard le 30 juin N+1.

Les ventes montants forts de l'année N correspondant au périmètre de la péréquation ci-dessus explicité feront l'objet d'une déclaration au CSMP au plus tard le 15 juillet N+1.



## 5. Propositions d'un mécanisme de péréquation

a) Introduction

b) Définition de l'assiette donnant lieu à péréquation et modalités de suivi

c) Définition des modalités de répartition de l'assiette entre les parties prenantes

d) Modalités de fonctionnement de la péréquation

# Des différés temporels dans la connaissance des informations constatées et arrêtées, et une volonté de mise en œuvre d'un dispositif de flux de péréquation mensuels

## Différés temporels dans la disponibilité de l'information

Dans la mesure où :

- la détermination de l'assiette de la péréquation dépend :
  - d'indices publiés en avril N+1 pour disposer de l'intégralité de l'année N;
  - de la déclaration relative au taux d'évolution entre N et 2011 des flux aller de quotidiens (distribués par le système coopératif), transmise au CSMP au plus tard au 15 juillet N+1 ;
- la répartition de la péréquation dépend :
  - des déclarations des ventes montants forts au périmètre défini dans le cadre de la péréquation, transmises au CSMP au plus tard au 15 juillet N+1 ;

il apparaît pertinent d'envisager un mécanisme en deux temps, s'appuyant :

- sur un fonctionnement par acomptes provisionnels sur la base de la dernière assiette et de la dernière répartition connue ;
- et dans un deuxième temps, sur un mécanisme d'ajustement, une fois que les informations permettant le calcul des deux composantes sont mises à disposition.

Un tel ajustement pourrait être mis en œuvre au 1<sup>er</sup> septembre N+1 dans la mesure où le CSMP aurait connaissance de tous les éléments permettant de procéder au calcul au plus tard le 15 juillet N+1

## Fonctionnement par flux à périodicité mensuelle

Un fonctionnement par acomptes mensuels paraît adapté dans la mesure où les charges sont engagées tout au long de l'année et non en une seule fois.

Dans ce cadre, et compte tenu des différés temporels indiqués ci-contre, le mécanisme suivant pourrait être envisagé :

- Tant que le montant N (s'entendant comme l'ensemble « assiette de péréquation et clé de répartition ») ne pourra être déterminé, les flux mensuels découlant de la péréquation seront établis sur la base des données de la péréquation N-1, par douzièmes.
- Dès lors que le montant N (s'entendant comme l'ensemble « assiette de péréquation et clé de répartition ») peut être déterminé, un flux d'ajustement est mis en œuvre de manière à faire coïncider les flux mensuels antérieurs provisoires et le flux d'ajustement aux nouvelles mensualités issues du montant N.

### Illustration pour une année N:

- *Appel d'acomptes mensuels en début de mois calculés sur la base de 1/12 de la péréquation N-1 (après régularisation N-2)*
- *Juillet N+1:*
  - *Communication au CSMP par les coopératives des ventes en montants forts déclarées au titre de N*
  - *Détermination de la péréquation N (assiette et clé)*
- *1er septembre N+1:*
  - *Détermination du solde dû (ou du trop versé) entre le montant actualisé de la péréquation N et les acomptes versés sur N (base N-1)*
  - *Revalorisation des acomptes mensuels N+1 à compter du mois de septembre N+1 et régularisation des acomptes versés sur les 9 premiers mois de l'année N+1*

# Illustration des schémas de flux mensuels provisionnels et des ajustements annuels

**Illustratif**

Péréquation 2011 : 100 montant déterminé d'ici au 1er octobre 2012  
 Péréquation 2012 : 110 montant déterminé par le CSMP entre le 15 juillet et le 1er septembre 2013  
 Péréquation 2013 : 118 montant déterminé par le CSMP entre le 15 juillet et le 1er septembre 2014

	2012			2013									2014														
	oct	nov	dec	jan	fev	mar	avr	mai	jui	juil	aoû	sept	oct	nov	dec	jan	fev	mar	avr	mai	jui	juil	aoû	sept	oct	nov	
Péréquation sur base 2011	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3																
Ajustement 2012												2,5															
Ajustement 2013												6,7															
Péréquation sur base 2012												9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2				
Ajustement 2013																								8,0			
Ajustement 2014																								5,3			
Péréquation sur base 2013																								9,8	9,8	9,8	
<b>TOTAL</b>	<b>8,3</b>	<b>18,3</b>	<b>9,2</b>	<b>23,2</b>	<b>9,8</b>	<b>9,8</b>																					



61, rue Henri Regnault  
92075 La Défense Cedex

Tél. : (+ 33) (0) 1 49 97 60 00

Fax : (+ 33) (0) 1 49 97 60 01

[www.mazars.com](http://www.mazars.com)  
[www.mazars.fr](http://www.mazars.fr)