

Etude des impacts de l'évolution du mode de « facturation » dans le cadre du nouveau SI Commun

Rapport de fin de mission
Capgemini Consulting

29 Juin 2015

Table des matières

Synthèse	4
1. Préambule	8
1.1. Contexte et objectifs	8
1.2. Périmètre de l'étude	9
1.3. Enjeux du document.....	9
2. Méthodologie	10
2.1. Encadrement de l'étude	10
2.2. Etude	10
2.2.1. Acteurs impliqués au titre de l'étude	11
2.2.2. Acteurs impliqués au titre de la prise de références (benchmark à l'international)	12
2.2.3. Ateliers.....	13
2.2.4. Analyses.....	13
2.3. Glossaire	14
3. Rappel du contexte et objectifs du chantier	15
3.1. Le contexte du SI Commun.....	15
3.2. Les enjeux et objectifs	15
4. Règles et processus du mode de « facturation » envisagé	16
4.1. Les grands principes du processus de « facturation »	16
4.2. Conditions de règlement	16
4.3. Mode standard	17
4.3.1. Processus	17
4.3.2. Exemple	19
4.3.3. Synthèse des changements	19
4.3.4. Avantages et inconvénients	20
4.4. Mode alternatif	21
4.4.1. Utilisateurs concernés par le mode alternatif.....	21
4.4.2. Définition	22
4.4.3. Processus	23
4.4.4. Exemple	25
4.5. Passage d'un mode à l'autre	26
4.5.1. Principes régissant la mise en place d'un mode de « facturation » et le passage d'un mode à un autre	26
4.5.2. Cas de passage d'une règle à l'autre	27
4.5.3. Recommandations.....	29
4.6. Principes de comptabilité et de cadrage des flux.....	30
4.6.1. Principes des documents comptables.....	30
4.6.2. Principes de comptabilisation retenus	34
4.6.3. Recommandations.....	35
4.6.4. Principes de cadrage des flux dépositaires	35

4.6.5.	Cas particuliers	37
4.7.	Mise en perspective	37
4.7.1.	Mode de «facturation» en Belgique	37
4.7.2.	Mode de «facturation» en Pologne	38
4.7.3.	Mode de «facturation» en Amérique du Nord	39
4.7.4.	Mode de «facturation» en Suisse.....	40
5.	Impacts de trésorerie.....	42
5.1.	Analyse de l'équilibre de trésorerie des niveaux actuels	42
5.1.1.	Objectif	42
5.1.2.	Méthodologie	42
5.1.3.	Périmètre étudié et hypothèse structurante de l'analyse	42
5.1.4.	Résultats de l'analyse	43
5.2.	Définition des délais de paiement diffuseurs.....	44
5.3.	Définition des délais de paiement dépositaires	46
5.3.1.	Objectif	46
5.3.2.	Méthodologie	46
5.3.3.	Résultats	46
5.4.	Recommandations.....	47
6.	Sécurisation du mode de «facturation»	48
6.1.	Points étudiés et risques	48
6.1.1.	Identification des risques	48
6.1.2.	Niveaux de priorité	49
6.1.3.	Recommandation et mise sous contrôle des risques.....	50
6.2.	Les écarts (erreurs et fraudes éventuelles).....	51
6.2.1.	Identification des cas d'erreur et/ou de fraudes	51
6.2.2.	Mise sous contrôle des zones d'anomalies	52
6.2.3.	Recommandations.....	55
7.	Sécurisation de la transition et de l'environnement filière	57
7.1.	Sécuriser la transition.....	57
7.1.1.	Analyse des impacts de trésorerie en transition d'un diffuseur moyen	57
7.1.2.	Périmètre étudié et hypothèse structurante de l'analyse	57
7.1.3.	Recommandations.....	60
7.2.	Sécuriser l'environnement filière	61
7.2.1.	Mise en perspective	61
7.2.2.	Sujets à mettre sous contrôle et recommandations	63

Synthèse

Le présent document constitue le rapport de fin de mission de Capgemini Consulting à la suite de l'étude engagée par le CSMP (lettre de mission du 20 mars 2015) sur l'évolution du mode de « facturation » entre les acteurs de la distribution de la presse, dans le cadre de la mise en place du Système d'Information Commun (SIC) et dans la continuité du cahier des charges du SIC adopté en juillet 2014 (décision exécutoire CSMP n° 2014-04).

Cette étude, qui s'est déroulée du 23 mars 2015 au 29 mai 2015, avait pour objet d'évaluer les impacts de l'évolution du mode actuel de « facturation » des diffuseurs et des dépositaires vers une indexation sur les ventes. L'étude a également porté sur la compréhension des niveaux de trésorerie actuels de la filière (diffuseurs/dépositaires/messageries) et l'identification des conditions nécessaires au maintien de l'équilibre de ces niveaux de trésorerie lors du changement de système de « facturation », tant lors de la phase de transition qu'en mode récurrent.

L'étude menée a impliqué des représentants de l'ensemble de la filière presse nationale à travers une série d'ateliers ainsi que par des entretiens individuels. Des acteurs de la filière presse à l'internationale ont également été sollicités à des fins de retours d'expérience (Canada, Suisse, Belgique, Pologne).

Les recommandations qui suivent s'inscrivent dans le respect des principes de standardisation et de mutualisation du Système d'Information Commun (SIC). Ces recommandations répondent également aux enjeux posés par la filière dans son ensemble, à savoir : transparence et simplification des processus, meilleure lisibilité et compréhension des factures, lissage des remontées de cash, équilibre des niveaux de trésorerie des diffuseurs, dépositaires et messageries, sécurisation des processus de « facturation » et équité des délais de paiement.

Deux modes de facturation ont été définis : un mode dit « standard » où les « facturations » intermédiaires seront faites sur la base des ventes observées (scannées et remontées). Ce mode s'appliquera aux diffuseurs informatisés (caisse, solution mobile...) en capacité de remonter leurs ventes et respectant les critères de fiabilité de la profession. Et un mode dit « alternatif » où les « facturations » intermédiaires seront faites sur la base des ventes estimées. Ce mode s'appliquera aux diffuseurs non informatisés, ainsi qu'à ceux dans l'incapacité de remonter leurs ventes et/ou ceux ne respectant pas les critères de fiabilité minimum. Ce mode « alternatif » prend en compte les spécificités géographiques et individuelles des diffuseurs et pourrait s'appliquer à une base d'environ 12 000 diffuseurs, représentant environ 20% du volume d'affaires.

Le passage d'un diffuseur d'un mode de « facturation » à un autre (standard ou alternatif) sera encadré par des principes clairs et objectifs. Deux principaux cas de figure vont déclencher ce passage : un changement du taux de fiabilité (amélioration ou dégradation) et/ou l'informatisation d'un diffuseur après vérification que le taux de fiabilité a été atteint. Des mécanismes détaillés ont été identifiés pour encadrer ces pratiques.

Dans les deux modes de facturation, un solde par parution est calculé à la clôture de la parution (après réception et contrôle, ou à défaut déclaration des invendus). Ce solde est calculé sur la base des fournis, des réclamations acceptées, des ventes et des invendus. Il fait l'objet d'un relevé de presse et représente une « facturation » finale de la parution. La formule du solde est :

Solde = fournis – invendus +/- réclamations – ventes observées (pour le mode de « facturation » standard)

Solde = fournis – invendus +/- réclamations – ventes estimées (pour le mode de « facturation » alternatif)

La « formule de la vente » ne change pas par rapport à la règle actuelle et peut être écrite comme suit :
Formule de la vente = fournis +/- réclamation – Invendus

Ces règles s'appliqueront à la fois à la « facturation » des diffuseurs et à la « facturation » des dépositaires.

La « facturation » du dépositaire sera le miroir de la facturation de ses diffuseurs.

La « facturation » intermédiaire se basera sur les ventes des diffuseurs de la zone de desserte du dépositaire : il s'agira des ventes observées (scannées et remontées) pour les diffuseurs en mode standard et des ventes estimées pour les diffuseurs en mode alternatif.

Le solde du dépositaire sera constitué à partir des soldes de ses diffuseurs et de son propre solde, soit :
Fournis dépositaire +/- réclamations dépositaires acceptées – invendus du dépôt (ses invendus et ceux de ses diffuseurs) - Σ facturations intermédiaires diffuseurs - Σ soldes diffuseurs

Le délai de règlement des relevés de presse diffuseurs a été défini après une analyse approfondie des mouvements de trésorerie entre les acteurs de la filière.

La simulation du nouveau mode de facturation respectant l'équilibre de trésorerie pour les diffuseurs, aboutit à un délai de règlement des diffuseurs en prélèvement compris entre 6 jours et 7 jours. Un délai de 7 jours représenterait une augmentation moyenne de trésorerie d'environ 100 € par diffuseur, tandis qu'un délai de 6 jours représenterait une diminution moyenne de trésorerie d'environ 27 € par diffuseur.

Cependant, retenir un délai de 7 jours pour les diffuseurs entraînerait un déséquilibre global pour les niveaux 1 et 2 et ne permettrait donc pas de répondre à l'objectif recherché de maintien de l'équilibre de trésorerie à chacun des niveaux de la filière lors de la transition. En effet, l'impact négatif global pour la trésorerie des dépôts et des messageries se chiffrerait à 2,7 millions d'euros par rapport à la situation actuelle. Dans ces conditions, nous recommandons de retenir un délai de 6 jours pour les diffuseurs dont l'impact est plus limité pour les autres niveaux.

La simulation sur les données 2014 du nouveau mode de facturation respectant au mieux les principes de simplicité, d'équité des délais et maintenant au mieux les niveaux de trésorerie de chaque acteur aboutit à proposer les délais de règlement suivants :

- Un délai de règlement de 6 jours pour les diffuseurs pour le paiement par prélèvement, soit en cas de paiement par chèque une remise du chèque dans un délai de 4 jours ;
- Un délai de règlement de 10 jours pour les dépositaires.

Les impacts sur les niveaux de trésorerie par catégories d'acteurs sont alors les suivants :

- Impact moyen par diffuseur : -1,5% du solde moyen de trésorerie de 1 821,40€ (soit - 27,66€) ;
- Impact moyen par dépositaire indépendant : <1% du solde moyen de trésorerie de 2,12m€ (soit +256,97€) ;
- Impacts global messageries (y compris dépôts intégrés) : +460 K€.
 - o Dont MLP : -2,93 m€ ;
 - o Dont Presstalis : +3,39 m€.

Toute modification d'un seul jour des délais recommandés ci-dessus crée un déséquilibre de trésorerie significatif sur un ou plusieurs acteurs.

La traduction de ces délais dans le calendrier de règlements du diffuseur serait : un relevé de presse diffuseurs clôturé le samedi de la semaine S, sur la base des ventes et soldes disponibles entre le

dimanche de la semaine S-1 et le samedi de la semaine S. Les diffuseurs seront ensuite prélevés le vendredi S+2 et les dépositaires le lundi S+3.

Ces conditions de règlement seront standards pour l'ensemble des diffuseurs. Cependant, des conditions de règlement spécifiques pourront être prévues dans le cas de massification des flux d'informations et financiers. Le seuil de chiffres d'affaires à partir duquel de telles conditions spécifiques pourraient être acceptables, devra être défini par le CSMP en liaison avec les messageries et organisations professionnelles.

Les processus suivants ne seront pas modifiés par la refonte du système de facturation : la réception et le contrôle des fournis, le processus de réclamation, la responsabilité des agents du réseau, le processus de déclaration des invendus, et le processus de déclaration des oubliés et des trop vieux.

Le changement du mode de « facturation » entrainera en revanche des modifications sur le format et le contenu des relevés de presse, les principes de comptabilisation des relevés, et la méthode de cadrage des flux. Les grands principes des nouveaux documents sont abordés dans le rapport : la nécessité pour le relevé de presse de proposer un format permettant le cadrage pour les diffuseurs, qu'ils soient informatisés ou pas et l'accessibilité du document aux diffuseurs informatisés ou pas. Ces principes forment un cadre au sein duquel une réflexion devra être menée sur l'articulation des documents entre eux. Cette réflexion devra associer l'ensemble des acteurs de la filière concernés et aborder notamment la question de la structuration détaillée du relevé de presse à des fins de cadrage. Il conviendra également de détailler les spécificités propres aux documents comptables des dépositaires et d'initier rapidement les discussions sur les interfaces comptables.

L'étude a conduit à évaluer le risque d'impact sur les niveaux de trésorerie des acteurs lors de la transition du mode actuel au mode futur de « facturation » et de règlement. La modélisation des niveaux de trésorerie en période de transition pour chaque catégorie d'acteurs a fait apparaître un impact minime n'engendrant pas de décrochage pendant la période de transition. Nous recommandons toutefois durant cette période, la mise en place, d'une part d'un dispositif d'accompagnement temporaire des acteurs concernés (diffuseurs, dépositaires) porté par les messageries, et d'autre part de mesures de surveillance afin de garantir souplesse et réactivité en cas de problème.

Quatre autres risques ont également été évalués et leur mise sous contrôle recherchée grâce à des plans d'action. Parmi ces plans d'action figure notamment la nécessité de mettre en place des indicateurs permettant d'apprécier les éventuels écarts (d'ordre informatique) sur l'ensemble des variables de la « facturation », à savoir : les fournis, les ventes, les invendus. La définition de ces indicateurs devra être complétée par un cahier des charges précis et détaillé pour chaque indicateur ainsi que par des discussions sur les impacts métiers et organisationnels liés à la mise en place des processus de contrôle. Nous recommandons à cet égard que les détails de calcul des indicateurs et les modalités de contrôle de la filière ne soient pas rendus publics afin de garantir une plus grande efficacité.

Il est nécessaire et important de communiquer sur les enjeux de la « facturation », sur les risques potentiels, sur les écarts à éviter et sur la sécurisation des ventes au sein de la filière. Un accompagnement approprié de chaque niveau de la filière se révélera critique dans la bonne mise en application des principes du nouveau mode de « facturation » envisagé.

D'autres sujets, qui ne sont pas liés au Système d'Information Commun ni au nouveau mode de « facturation », ont été évoqués au cours de l'étude. Certains de ces sujets ont des incidences d'ordre industriel et dépassent le cadre du SI Commun. Nous recommandons toutefois à la filière d'utiliser le changement de mode de facturation comme une fenêtre d'opportunité permettant de remettre

certaines sujets à plat afin de renforcer la sécurisation des ventes. Les principaux points sont : le contrôle des invendus, la sécurisation des remontées d'invendus et la démarque. Un plan d'action a été discuté avec l'ensemble des acteurs participant à cette étude afin de mettre sous contrôle le sujet des invendus. Nous recommandons que ce plan soit porté par le CSMP et fasse l'objet d'une étude à part entière. Cette mise sous contrôle des invendus n'est pas sur le chemin critique du changement de mode de « facturation » mais devra être rapidement traitée afin de sécuriser la filière et de maximiser les effets du changement de mode de « facturation ».

1. Préambule

1.1. Contexte et objectifs

Le présent document constitue le rapport de fin de mission de Capgemini Consulting à la suite de l'étude engagée par le CSMP (lettre de mission du 20 mars 2015) sur l'évolution du mode de facturation entre acteurs de la distribution de la presse, dans le cadre de la mise en place du système d'information commun (SIC) et dans la continuité du cahier des charges du SIC adopté en juillet 2014 (décision exécutoire CSMP n° 2014-04).

Dans le cadre de l'élaboration du cahier des charges, le CSMP avait souhaité que la question du changement du mode de « facturation », enjeu majeur pour la filière, fasse l'objet d'un examen approfondi (concomitamment à la conception détaillée de la solution cible), compte tenu des impacts opérationnels et structurants pour les acteurs de la distribution (diffuseurs, dépositaires, messageries).

« Par commodité de langage le terme « facturation » est utilisé dans cette étude, bien qu'il ne soit pas conforme à la réalité juridique des relations entre les acteurs de la distribution de la presse. En effet, une facture est un document qui est émise à l'occasion d'une opération de vente. Or, l'organisation du système de distribution est régie par le principe du mandat et les relations entre les acteurs sont organisées par des contrats de commissionnaires. Dans ce cadre, les fournitures de presse sont confiées en dépôt par les éditeurs aux messageries qui, à leur tour, les confient en dépôt aux agents de la vente (dépositaires puis diffuseurs). Le transfert des exemplaires entre les différents niveaux du système de distribution ne donne donc pas lieu à une véritable facturation, puisque le transfert de propriété se réalise directement de l'éditeur au lecteur. »

Sur la question de la facturation, le cahier des charges décrivait un processus de facturation de référence (cf. extrait du cahier des charges ci-dessous).

Depuis l'adoption du cahier des charges, les éditeurs ont réaffirmé leur ambition de disposer d'un réseau de diffuseurs professionnels, très largement informatisés. Aujourd'hui, près de 55% des points de vente sont informatisés (représentant environ 75% du volume d'affaire), permettant une remontée des ventes journalière vers les messageries. L'objectif recherché est d'aboutir à une informatisation la plus exhaustive possible à bref délai, pour permettre une simplification des processus de la filière et une optimisation des remontées de données sur les ventes.

Extrait du cahier des charges du SI Commun adopté en Juillet 2014 (décision exécutoire CSMP n° 2014-04).

« Le système de « facturation » actuel, basé sur fournis [P] – invendus [P-1], est susceptible d'évoluer vers un système de « facturation » à la relève, basé sur les fournis moins les invendus d'une parution donnée sur l'ensemble de sa période de mise en vente, dans un souci de simplification et de standardisation par rapport aux systèmes financiers actuels des messageries. »

Un tel système permettra notamment :

- *Une « facturation » basée sur l'intégralité des ventes associées à une parution donnée,*
- *La simplification des relevés hebdomadaires,*
- *Une meilleure lisibilité de l'activité pour les diffuseurs et les dépositaires.*

Ce système suppose d'avoir des avances payées par le diffuseur en fonction du volume de vente projeté. »

Note : Le principe proposé dans le présent document est basé sur les ventes constatées pour le mode standard

1.2. Périmètre de l'étude

Cette étude, qui s'est déroulée du 23 mars 2015 au 29 mai 2015, a pour objet d'évaluer les impacts de l'évolution du mode actuel de « facturation » des diffuseurs et des dépositaires vers une indexation sur les ventes

Les impacts étudiés recouvrent plusieurs dimensions :

- Analyse des risques, en s'appuyant notamment sur des retours d'expérience de l'étranger ;
- Panorama des points de ventes équipés ou non de solutions informatiques ;
- Règle par défaut en cas de non remontée des ventes ;
- Adaptation des conditions de règlements.

L'étude a également porté sur la compréhension des niveaux de trésorerie actuels de la filière (diffuseurs/dépositaires/messageries) et l'identification des conditions nécessaires à l'absence de modification significative de ces niveaux de trésorerie lors du changement de système de « facturation », tant lors de la phase de transition qu'en mode récurrent. En effet, si une éventuelle accélération dans la remontée des flux a pu parfois être évoquée, les éditeurs ont exclu cette hypothèse au profit d'un maintien des niveaux de trésorerie actuels, tel qu'il ressort notamment de la décision du CSMP N° 2013-02 de mars 2013. Enfin, l'étude a permis de définir les deux modes de « facturation » applicables (mode standard et mode alternatif) et d'en préciser les processus.

Sont exclus du périmètre de l'étude :

- La revue des flux financiers entre messageries et éditeurs, qui relèvent de décisions des coopératives d'éditeurs ;
- L'analyse détaillée des impacts métiers et organisationnels liés à la mise en œuvre des conclusions de la présente étude ;
- Certaines problématiques évoquées à l'occasion de l'évolution du mode de « facturation » d'ordre logistique et industriel et qui ne relèvent pas directement du nouveau SI ;
- Des sujets abordés dans le cadre des travaux du SI Commun :
 - La définition du nouveau processus métier autour de la « facturation » ;
 - Le format définitif des relevés et des factures ;
 - L'étude (périmètre, modalités fonctionnelles/techniques/accompagnement et coûts) des moyens de remontée des ventes (caisses / interfaces avec des systèmes non presse / application mobile).

1.3. Enjeux du document

Le présent document est une synthèse des travaux menés au cours de l'étude.

Il restitue les points clefs débattus et décrit le fonctionnement du mode de « facturation » envisagé et les modalités de passage vers ce mode. Il fait également la synthèse des analyses conduites sur les impacts de trésorerie.

Il apporte enfin des recommandations sur :

- la sécurisation des périodes de transition ;
- les prochaines étapes à anticiper et à mettre sous contrôle ;
- la sécurisation de l'environnement filière.

2. Méthodologie

2.1. Encadrement de l'étude

Cette étude a été encadrée par le CSMP qui l'a suivie au travers de points hebdomadaires.

Des temps de restitution et des points d'avancement ont également été organisés auprès des membres du Bureau du CSMP.

Un cycle de restitution des conclusions de cette étude et le partage des impacts de trésorerie se tiendra en juin 2015.

2.2. Etude

Divers moyens ont été mis en œuvre pour répondre aux objectifs de cette étude.

Le tableau ci-dessous offre une vision synthétique de ces moyens, déclinés plus avant dans la suite du document.

Objectifs de l'étude	Moyens mis en œuvre	
Comprendre les niveaux de trésorerie actuels de la filière et identifier les conditions nécessaire au maintien de ces équilibres lors du changement de système de « facturation », tant lors de la phase de transition qu'en mode récurrent.	<ul style="list-style-type: none"> - Obtention pour chacune des messageries des volumes globaux de fournis, invendus, chiffre d'affaires, vitesses de vente par périodicité pour l'année 2014 - Construction d'un modèle permettant d'obtenir la situation de trésorerie actuelle globale et par périodicité, incluant le changement envisagé du mode de versement des compléments de rémunération - Simulation de la situation de trésorerie (globale et par périodicité) afin de définir le délai de paiement qui permet le maintien des équilibres de trésorerie dans le nouveau cadre de « facturation » 	
Identifier les niveaux de trésorerie, en régime de croisière du nouveau mode de « facturation » et durant la phase de transition, pour les diffuseurs, les dépositaires et les messageries	<ul style="list-style-type: none"> - Modélisation de la trésorerie sur un profil moyen de point de vente sur une période de 12 mois - Analyse d'impact sur la trésorerie des diffuseurs en vue d'assurer l'équilibre de trésorerie lors de la transition. La réalisation de cet objectif au niveau 3, conduit à l'équilibre sur les niveaux 2 & 1. 	
Analyser les risques et les sécuriser	<ul style="list-style-type: none"> - Retours d'expérience de l'étranger (Canada, Suisse, Belgique, Pologne) - Entretiens avec les acteurs 	Ateliers de travail
Proposer une règle par défaut en cas de non remontée des ventes	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les acteurs - Exploitation des résultats de l'analyse de trésorerie 	
Adapter les conditions de règlements	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation des résultats de l'analyse de trésorerie 	

L'étude menée a impliqué des représentants de l'ensemble de la filière presse. La liste de ces représentants a été identifiée au démarrage de l'étude en lien avec le CSMP et a été complétée le cas échéant en fonction des thématiques traitées.

Les acteurs mentionnés ci-après ont été sollicités pour participer à une série d’ateliers et ont également pu être contactés au titre d’entretiens individuels. Une vingtaine d’entretiens ont eu lieu au cours de l’étude et ont notamment permis de préparer les ateliers.

2.2.1. Acteurs impliqués au titre de l’étude

Acteur filière	Organisation	Nom
Editeurs	SEPM	Serge HAYEK Directeur Commercial Réseau et Marketing Médias PRISMA MEDIA
	SEPM	Jean-Charles GUEREAULT Directeur du département diffusion MONDADORI France
	SPQN	Michel DELBORT Directeur commercial presse L'EQUIPE
	SPQN	Philippe ABREU PDG TURF EDITIONS
	SPQN	Philippe GRINBERG Directeur de la Diffusion LE FIGARO
	FNPS	Jean-Marie ARCHEREAU Directeur de la Diffusion EDITIONS HUBERT BURDA MEDIA
	FNPS	Catherine MASSABIAU Directrice ventes au numéro LES ECHOS
	Coopératives Presstalis	Erik BOURSIER Directeur des coopératives associées à PRESSTALIS
Messageries	MLP	Eric DESMAREY Directeur Commercial et Marketing
	MLP	Anatole DOVY Directeur des Services et de l’Assistance au Réseau
	MLP	Claude GIGOUX Responsable trésorerie, recouvrement diffuseurs & dépositaires
	Presstalis	Xavier VERET Directeur financier groupe PRESSTALIS
	Presstalis	Hervé TEILLON Chargé de mission
	Presstalis	Régis BESNARD Directeur comptable
	Presstalis	Marion SAILLARD Responsable comptabilité générale
	Presstalis	Alain LANDIER Equipe DSI
	Presstalis	Patrick GROFF Directeur marketing et développement
	Presstalis	Maud GABRIELLI Equipe DSI
	Presstalis	Marie-Christine PINATEL Responsable études et conseils au sein de la direction commerciale
	Presstalis	Olivier MARIAGE Directeur contrôle de gestion

Dépositaires	SNDP	Dominique GIL Président
	SNDP	Pierre Maurice LEDENT Dépositaire de presse de TROYES
Diffuseurs	UNDP	Daniel PANETTO Président
	UNDP	Philippe Di MARZIO Directeur
	Mediakiosk	Jean Paul ABONNENC Directeur général
	Mediakiosk	Marc BOLLAERT Directeur du Réseau
	SNLP	Michel ARTHEMISE Président
	SKLP	Bassam MERHI Président
	SKLP	Fatima FOURN Diffuseur de presse
	Fiducial	Éric LUC Expert
	Fiducial	Olga ROMULUS Expert
CSMP	CSMP	Guy DELIVET Directeur général
	CSMP	Bertrand HOULE Chargé de mission

2.2.2. Acteurs impliqués au titre de la prise de références (benchmark à l'international)

Des références ont été prises sur les systèmes de « facturation » à l'international. A ce titre, les personnes suivantes ont été contactées :

Acteur	Canada / Amérique du Nord	Pologne	Suisse	Belgique	Allemagne
Guillaume BEUSCART Directeur Général d'AMP ex CFO de LMPI au Canada	X			X	
Jean-Yves LEROUX Directeur Général de Naville ex CEO de LMPI au Canada	X		X		
Jean-Marie Archereau Directeur Commercial DIPA SA					X
Przemysław LESNIAK Managing Director Retail Network, HDS		X			
Dorota LYKO Retail Directrice, produits presse, Retail Network, HDS		X			

2.2.3. Ateliers

Des ateliers de travail se sont tenus chaque semaine tout au long de l'étude et ont réuni les acteurs de la filière. Chaque atelier a fait l'objet d'un compte-rendu qui a été distribué aux participants, ainsi que le support de présentation.

Ateliers		Objectifs	Date
Mode standard de « facturation » à la relève		Identifier les grands scénarii répondant aux besoins en terme de délai de « facturation » / règlement Comprendre les enjeux liés à chacun des scénarii	14 Avril
Règle alternative à défaut de remontée des ventes		Définir le mode alternatif à la « facturation » à la vente	22 Avril
Etude des risques	Identification et qualification des risques	Identifier les risques par acteur Prioriser les risques selon la matrice probabilité, niveau d'impact Proposer un plan d'action par acteur pour mettre sous contrôle les risques identifiés	29 Avril
	Mise sous contrôle		6 Mai
			13 Mai
Impacts comptables des nouveaux modes de «facturation»		Présenter les principes des nouveaux documents logistiques & comptables Présenter les scénarios de comptabilisation Présenter le nouveaux processus de cadrage des flux	20 Mai
Sécurisation du nouveau mode de « facturation »		Identifier les écarts possibles et les indicateurs à mettre en place pour permettre de mesurer ces écarts et de détecter d'éventuelles erreurs et/ou fraudes. Identifier les actions à mettre en place après constatation des écarts Définir les règles de passage d'un mode de « facturation » à un autre	20 Mai
			27 Mai

2.2.4. Analyses

Deux types d'analyses ont été conduits au cours de l'étude :

- **L'analyse des niveaux de trésorerie sur l'ensemble de la filière**, dont l'objectif était de déterminer le délai de règlement à appliquer pour le paiement des échéances dans le nouveau mode de « facturation » envisagé.

- **L'analyse des impacts de trésorerie en transition sur un diffuseur moyen.** Cette analyse a permis d'identifier les impacts liés à la transition vers le nouveau mode de « facturation » envisagé, et donc de définir les recommandations à mettre en œuvre pour minimiser ces impacts.

La méthodologie (périmètre, données, modèles etc.) utilisée au cours de ces analyses est détaillée dans le chapitre « Impacts de trésorerie ».

2.3. [Glossaire](#)

Acronyme	Signification	Explications
SIC ou SI Commun	Système d'Information Commun	Nom donné au système d'information mutualisé entre messageries et auxquels les agents de la vente auront accès
ERP	Entreprise Resource Planning	Progiciel de gestion intégrée (gestion des processus d'achat, de comptabilité, de contrôle de gestion etc.)
BI	Business Intelligence	Système de remontée et d'analyse des données
SAP	Marque éditeur d'ERP	-
BIWI	Bill As You Wish	Marque du nouveau système de « facturation »
WMS	Warehouse management System	Système de gestion d'entrepôt
TMS	Transportation Management system	Système de gestion des Transports
GLS	Gestion centralisée des flux	Couche logicielle permettant de centraliser les flux de différents logiciels Generix et offrant des capacités de contrôle.
CRM	Customer Relationship Management	Système de gestion de la relation client
APS	Advanced Planning System	Système de gestion des prévisions et des planifications
SaaS	Software as a service	Logiciel qui est détenu, diffusé et géré à distance par un ou plusieurs fournisseurs (logiciels basés sur un jeu de code et de structures de données communs avec une tarification à l'usage)

3. Rappel du contexte et objectifs du chantier

L'étude doit répondre à un double enjeu : s'inscrire dans le contexte du SI Commun et répondre aux attentes et objectifs de la filière.

3.1. Le contexte du SI Commun

Cette étude s'inscrit dans le contexte des travaux du SIC et traite un sujet identifié dans le cahier des charges adopté en Juillet 2014 (décision exécutoire CSMP n° 2014-04).

Les principes adoptés pour la mise en place du SIC sont les suivants :

- Capitaliser sur les fonctionnalités standards des solutions progiciels choisies (APS, WMS, TMS, GLS, BIWI);
- Limiter au maximum les développements spécifiques coûteux ;
- Adapter marginalement, le cas échéant, les besoins métiers décrits dans le cahier des charges.

3.2. Les enjeux et objectifs

L'étude et les recommandations qui en découlent doivent également répondre aux enjeux posés par la filière dans son ensemble :

- Le maintien des équilibres de trésorerie au sein de la filière ;
- Les enjeux de la « facturation ».

Les enjeux de la « facturation » sont multiples et ont pour objectif d'apporter :

- Transparence et simplification des processus ;
- Meilleure lisibilité et compréhension des factures ;
- Lissage des remontées de cash ;
- Sécurisation des processus de « facturation » ;
- Equité des délais de paiement.

4. Règles et processus du mode de « facturation » envisagé

4.1. Les grands principes du processus de « facturation »

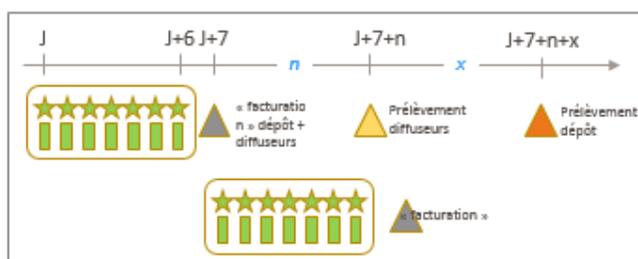
Le processus se décline en deux modes (standard et alternatif), de manière à pouvoir prendre en compte les diffuseurs non encore informatisés, mais chacun d'eux répond aux mêmes principes, le mode alternatif n'étant qu'une déclinaison du mode standard.

- Les principes et règles énoncés dans le cadre du mode standard s'appliquent au mode alternatif, à l'exception des données de base utilisées dans le calcul des « facturations » **intermédiaires** :
 - o Mode standard : les « facturations » intermédiaires seront faites sur la base des ventes observées (scannées et remontées). Ce mode s'appliquera aux diffuseurs informatisés (caisse, solution mobile...) en capacité de remonter leurs ventes et respectant des critères de fiabilité.
 - o Mode alternatif : les « facturations » intermédiaires seront faites sur la base des ventes estimées. Ce mode s'appliquera aux diffuseurs non informatisés, ainsi qu'à ceux dans l'incapacité de remonter leurs ventes et/ou ceux ne respectant pas des critères de fiabilité minimum
- Les conditions et délais de règlements sont identiques quel que soit le mode appliqué (standard ou alternatif)
- La « formule de la vente » ne change pas par rapport à la règle actuelle et peut être écrite comme suit :
Formule de la vente = Fournis +/- réclamation – Invendus

4.2. Conditions de règlement

Les conditions de règlement décrites ci-après s'appliquent aux deux modes de « facturation ».

Les conditions de règlement des dépositaires qui, à ce jour ne sont pas couvertes par une décision exécutoire du CSMP, sont le reflet des conditions de « facturation » entre les diffuseurs et dépositaires, auxquelles s'ajoute un délai.



Fréquence de « facturation »

Différentes fréquences de « facturation » ont été envisagées au cours de l'étude. La fréquence retenue par le groupe de travail est hebdomadaire pour l'ensemble des opérations de ventes (observées ou estimées) et il est prévu un déclenchement simultané de la « facturation » diffuseur et dépositaire.

Délai de prélèvement diffuseurs / dépôt

Le délai de remontée des fonds du diffuseur vers le dépôt sera de n jours après la date de « facturation ».

Délai de prélèvement dépôt/ messagerie

Le délai de remontée des fonds du dépôt vers la messagerie sera de $n+x$ jours à partir de la date de « facturation ».

Le calcul de ces délais doit prendre en compte l'enjeu du maintien des équilibres de trésorerie au sein de la filière. Il sera notamment l'objet de l'analyse des niveaux de trésorerie sur l'ensemble de la filière, décrite ci-après dans le chapitre « Impacts de Trésorerie ».

4.3. Mode standard

Le mode standard est le processus dans lequel les « facturations » sont faites sur la base des ventes observées (scannées et remontées). Ce mode s'appliquera aux diffuseurs informatisés (caisse, solution mobile...), en capacité de remonter leurs ventes et respectant des critères de fiabilité. Il constituera le droit commun et les principes relatifs à ce mode s'appliquent également au mode alternatif.

4.3.1. Processus

Dans le mode standard, des « facturations » intermédiaires ont lieu de manière hebdomadaire, sur la base des ventes observées et une dernière « facturation » dite « de solde » intervient après le retour des invendus d'une parution.

Réception

A réception des fournis, le diffuseur effectue un contrôle et émet des réclamations en cas d'écarts. Le stock n'est plus facturé lors de la réception mais est facturé au moment du calcul du solde. La formule de la vente reste identique :

$$\text{Vente} = \text{fournis} - \text{invendus} \pm \text{réclamations}$$

Ventes

Les données de ventes sont remontées de manière quotidienne grâce à un équipement spécifique (caisse communicante équipée d'un logiciel presse ou via une solution mobile) et permettent donc d'être observées au fil de l'eau.

Une « facturation » de ces ventes est faite de manière hebdomadaire à travers l'émission du relevé de presse. La somme « facturée » au diffuseur est débitée n jours après la date d'émission du relevé. Le délai de règlement (n) devient standard pour l'ensemble des diffuseurs. Ce délai garantit le maintien des équilibres de trésorerie au sein de la filière et notamment des diffuseurs. Le mécanisme des « règlements différés » est supprimé. Ces modifications n'entraînant pas d'impact sur l'équilibre des niveaux de trésorerie des acteurs de la filière.

Invendus

A la fin d'une parution donnée, le diffuseur déclare ses invendus à partir d'un contrôle physique dans son point de vente et retourne les exemplaires invendus à son dépôt. Un contrôle des invendus a lieu au niveau du dépôt et des corrections sont opérées si nécessaire. Les réclamations du diffuseur sur les invendus sont alors traitées.

La prise en compte des invendus par le dépôt dans le système déclenche la préparation de la « facturation » du solde.

Solde

A la clôture d’une parution (après réception des invendus), un solde par parution est calculé sur la base des fournis, des réclamations acceptées, des ventes et des invendus. Ce solde fait l’objet d’un relevé de presse et représente une « facturation » finale de la parution. Le délai de règlement du solde est identique au délai de règlement des « facturations » intermédiaires.

La formule du solde est

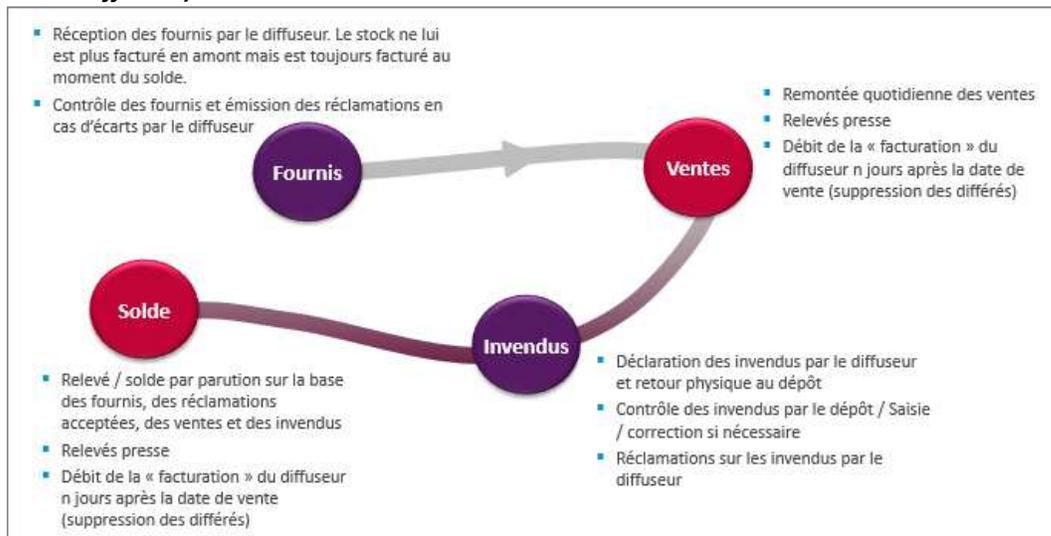
$$\text{Solde} = \text{fournis} - \text{invendus} +/- \text{réclamations} - \text{ventes observées}$$

Les principes énoncés dans le cadre de la facturation diffuseurs restent valables pour la « facturation » des dépositaires. Le processus de « facturation » du dépositaire est le miroir de la « facturation » de ses diffuseurs.

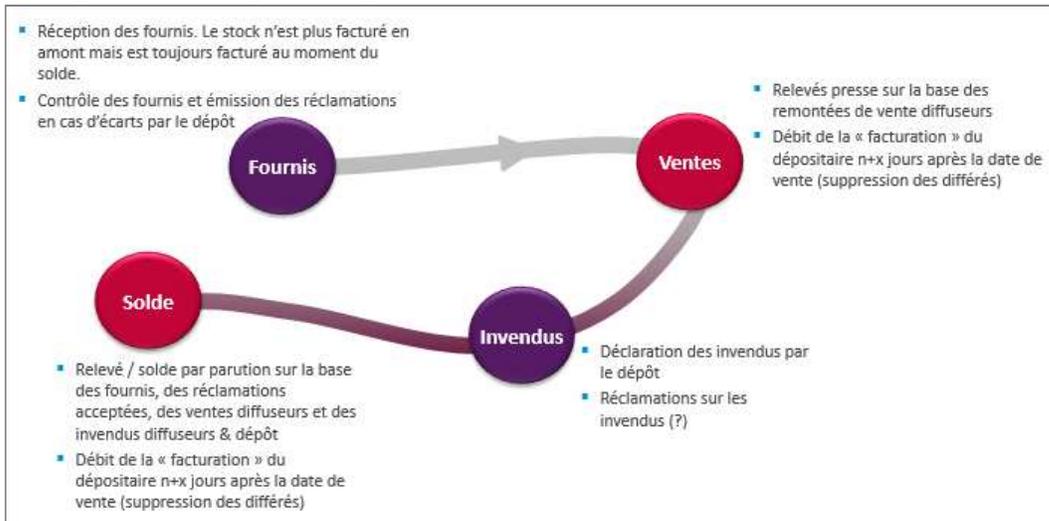
La facturation intermédiaire du dépositaire se basera sur les ventes observées (scannées et remontées) de ses diffuseurs.

Le solde du dépositaire sera constitué à partir des soldes de ses diffuseurs et de son propre solde : *fournis dépositaire +/- réclamations dépositaires acceptées – invendus du dépôt (ses invendus et ceux de ses diffuseurs) - Σfacturations intermédiaires diffuseurs - Σsoldes diffuseurs*

Description du processus de « facturation » en mode standard pour les diffuseurs équipés (du dépôt vers le diffuseur)



Description du processus de «facturation» en mode standard pour les dépositaires (de la messagerie vers les dépositaires)



4.3.2. Exemple

Le schéma ci-dessous illustre, à travers deux exemples, des cas concrets de « facturation », mettant la « facturation » cible au regard de la « facturation » actuelle.

		Dépôt	Diffuseurs		Dépôt	Vente	
		Expéditions	Réception / écart	Scans	Inventus	Crédit d'inventus / solde	
Exemple 1	Log	10	10	6	4	4	
	Fact. actuelle	10	-	-	-	4	$10 - 4 = 6$
	Fact. cible	-	-	6	-	$10 - 6 - 4 = 0$	$6 + 0 = 6$
Exemple 2	Log	10	10	3	4	4	
	Fact. actuelle	$10 - 1$ (réclamation acceptée)	-	-	-	4	$(10 - 1) - 4 = 5$
	Fact. cible	-	-	3	-	$(10 - 1) - 3 - 4 = 2$	$3 + 2 = 5$

4.3.3. Synthèse des changements

Certains des éléments suivants seront abordés en détail dans la suite du document, afin de qualifier les changements et impacts associés

Les éléments qui changent sont :

- La coexistence de deux règles plutôt qu'une règle unique : mode standard + mode alternatif ;

- La mise en place de « facturations » intermédiaires indexées sur les ventes ;
- La « facturation » du solde après la relève, basée sur la formule de la vente ;
- La suppression des règlements différés ;
- Les délais de paiement, qui évolueront afin de garantir le maintien des équilibres de trésorerie ;
- Le versement envisagé au fil de l'eau des compléments de rémunération ;
- Le processus de contrôle de la « facturation »
- Le format des relevés de presse diffuseurs et dépositaires ;
- Le cadrage finance/logistique.

Les éléments qui ne changent pas sont :

- La formule de la vente qui reste : *fournis +/- réclamations – invendus* ;
- La réception et le contrôle des fournis ;
- Le processus de réclamation ;
- La responsabilité des agents du réseau ;
- Le processus de déclaration des invendus ;
- Le processus de déclaration des oubliés et des trop vieux ;
- La « facturation » des prestations hors-barème.

4.3.4. Avantages et inconvénients

Le tableau ci-dessous offre, pour chacun des acteurs, une vision des avantages et inconvénients du nouveau processus envisagé.

Acteurs	Avantages	Inconvénients
Editeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Accès à une information plus large et accessible plus rapidement par parution/diffuseur (écoulement des ventes, vision des stocks...). - Meilleure analyse des prévisions de vente, plus grande réactivité face aux ruptures de stock. Analyse plus fine des dispositifs promotionnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun, sous réserve d'un traitement adapté des risques identifiés
Messageries	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence et meilleure prédictibilité de la trésorerie - Pilotage de l'amélioration de la fiabilité des remontées de ventes, renforcement du contrôle des erreurs de « facturation » - Simplification et standardisation du processus de « facturation » permettant une optimisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de la transition entre la « facturation » actuelle et le mode de « facturation » envisagé - Impact de changement (outil & processus)
Dépositaires	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence et meilleure prédictibilité de la trésorerie - Renforcement du contrôle des erreurs de « facturation » - Simplification et standardisation du processus de « facturation » 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de la transition entre la « facturation » actuelle et la « facturation » à la vente - Impact fort de changement (outil & processus)

Diffuseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence et meilleure prédictibilité de la trésorerie - Lissage des pics de trésorerie - Meilleure lisibilité des relevés de presse - Modernisation des points de vente : incitation à l’informatisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de la transition entre la « facturation » actuelle et la « facturation » à la vente - Impact des changements de règles de « facturation » et/ou de changement d’outils
-------------------	---	--

4.4. Mode alternatif

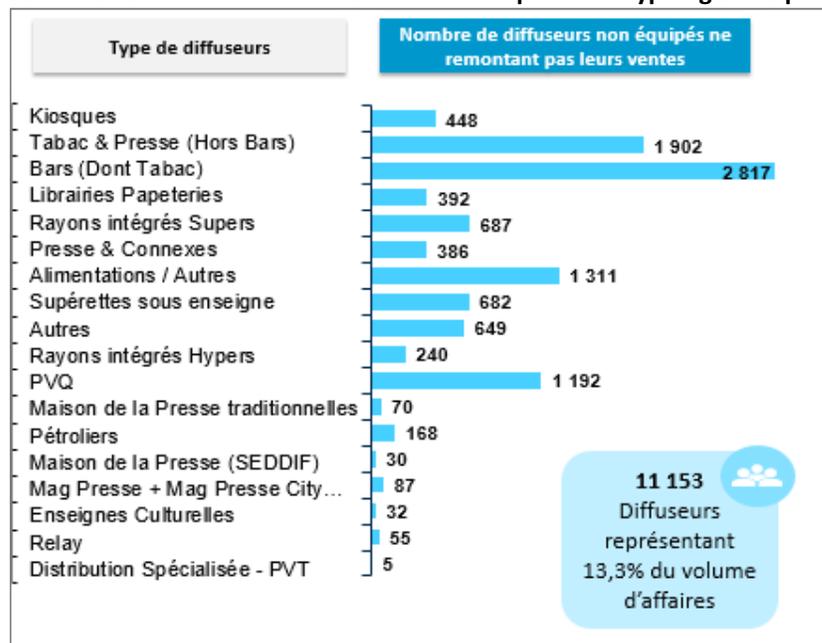
Le mode dit « alternatif » est une variante du mode standard dans lequel les « facturations » intermédiaires sont établies sur la base des ventes estimées et non sur la base des ventes observées.

4.4.1. Utilisateurs concernés par le mode alternatif

Le mode standard nécessitant la capacité de remonter les ventes par scan, il s’est avéré nécessaire de définir une règle alternative s’appliquant :

- Aux diffuseurs ne remontant pas les ventes, durablement ou temporairement ;
- Aux diffuseurs ne répondant pas aux exigences de fiabilité du mode standard.
- L’analyse du taux d’équipement du réseau montre que ce mode « alternatif » pourrait s’appliquer à une base de de 11 153 à 12 821 diffuseurs (chiffres à date), représentant entre 13,3% et 25% du volume d’affaires. Environ 1 668 diffuseurs ont déjà la possibilité de remonter leurs ventes en activant leur module « Presse » de remontée des ventes.

Le mode de « facturation » alternatif ciblera plusieurs typologies de profils de diffuseurs



4.4.2. Définition

Plusieurs scénarii ont été discutés pour définir le mode alternatif. Ce mode devait répondre aux mêmes enjeux et objectifs que le mode standard, et offrir, de surcroît, la prise en compte des spécificités du diffuseur (qu'elles soient géographiques, individuelles etc.) afin que l'estimation soit au plus près de la réalité. Les scénarii discutés apparaissent dans le tableau ci-dessous :

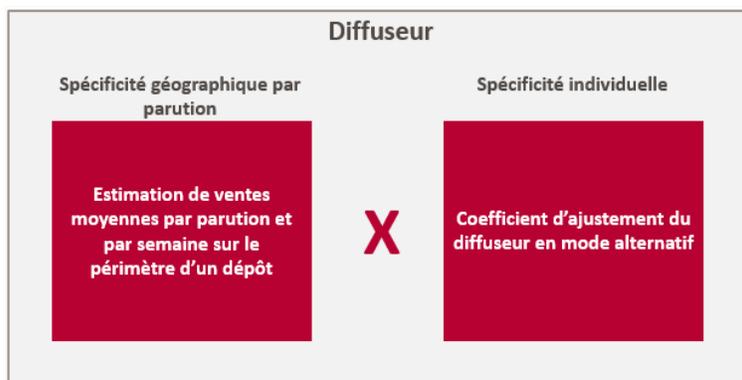
Scénarii	Critères discriminants
«facturation» des Fournis / Invendus avec le délai de paiement du mode standard	<ul style="list-style-type: none"> - Non conforme aux règles du mode standard - Impact de trésorerie significatif
Estimation basée sur l'historique des ventes de l'année précédente / parutions de référence	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de recours aux données historiques stockées et archivées : accessibilité difficile - Nécessité de recours à un module de prévision statistique type « APS » (Advanced Planning System ou logiciel de planification et de réglage) - Pas de prise en compte des nouvelles parutions, des mutations ou des nouveaux diffuseurs
Estimation basée sur la moyenne des ventes d'un panel national représentatif des diffuseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Surcharge induite par la constitution et la mise à jour du panel - Module logiciel spécifique pour la gestion du panel - Pas de prise en compte de la spécificité géographique et individuelle du diffuseur
Estimation basée sur la moyenne des ventes des diffuseurs du dépôt informatisés	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de prise en compte du profil spécifique individuel de chaque diffuseur
Estimation basée sur la moyenne par profil de diffuseur	<ul style="list-style-type: none"> - Si à la maille régionale : Risque de ne pas avoir suffisamment de diffuseurs (en mode standard) représentatifs de chaque profil au niveau du dépôt - Si à la maille nationale : non prise en compte des spécificités régionales

Le scénario retenu est un scénario hybride entre :

- les estimations basées sur la moyenne des ventes des diffuseurs informatisés du dépôt, et
- les estimations basées sur la moyenne par profil de diffuseur.

Ce scénario hybride permet de concilier spécificité géographique par parution et spécificité individuelle. Une moyenne de ventes par parution sera calculée au niveau du dépôt, sur la base des données remontées par les diffuseurs enregistrés en mode standard. Cette moyenne sera ensuite pondérée par un coefficient spécifique, représentant le profil du diffuseur concerné. Le total « moyenne x coefficient » représentera le montant de la « facturation » intermédiaire des ventes estimées. La « facturation » du solde gardera la même formule que pour le mode standard avec :

$$\text{Solde} = \text{fournis} +/- \text{réclamations} - \text{invendus} - \text{ventes estimées}$$



L'estimation des ventes moyennes par parution et par diffuseur (périmètre dépôt) permet de prendre en compte la spécificité géographique par parution :

- La moyenne d'écoulement par parution et par semaine sera calculée par dépôt ;
- Elle se basera sur les déclarations de ventes et les fournis des diffuseurs, en mode standard, remontant les ventes :
- V_{Si} : Σ remontées de ventes de la semaine Si des diffuseurs en mode standard
- F : Σ fournis des diffuseurs en mode standard
 - La moyenne d'écoulement de la parution sur la semaine Si sera calculée comme suit :
 $E_{Si} = V_{Si} / F$
 - L'estimation de vente par parution de la semaine Si sera calculée en appliquant l'écoulement E_{Si} au fournis du diffuseur concerné : $E_{Si} \times$ fournis du diffuseur

Un coefficient d'ajustement par diffuseur en mode alternatif permet de prendre en compte la spécificité individuelle du diffuseur :

- Le coefficient d'ajustement permet de corriger d'une manière dynamique les estimations de ventes des diffuseurs par rapport à la moyenne ;
- Le calcul de ce coefficient se fera selon une fréquence trimestrielle sur les parutions relevées de la période du diffuseur en mode alternatif. Il sera basé sur 2 paramètres :
 - o Σ (Fournis +/- réclamations – Invendus) des parutions relevées
 - o Σ Estimations de vente des parutions relevées

$$\text{Coef}_{\text{Ajust.}} = \frac{\Sigma (\text{Fournis +/- réclamations} - \text{Invendus}) \text{ des parutions relevées}}{\Sigma \text{ Estimations de vente des parutions relevées}}$$

Le produit de l'estimation de vente moyenne et du coefficient d'ajustement sera arrondi à l'unité inférieure. L'arrondi est ainsi favorable aux diffuseurs.

4.4.3. Processus

Dans le mode de « facturation » estimatif, les « facturations » ont lieu de manière hebdomadaire sur la base des ventes estimées et une dernière « facturation » dite « de solde » intervient après le retour des invendus d'une parution.

Le reste du processus est identique au mode de « facturation » dit standard.

Réception

A réception des fournis, le diffuseur effectue un contrôle et émet des réclamations en cas d'écarts. Le stock ne lui est plus facturé lors de la réception mais est facturé au moment du calcul du solde. La formule de la vente reste identique :

$$\text{Vente} = \text{fournis} - \text{invendus} +/- \text{réclamations}$$

Ventes

Les données de ventes ne sont pas remontées et sont estimées, pour chaque parution, sur la base de la moyenne d'écoulement observée chez les diffuseurs du dépôt en facturation standard et après application d'un coefficient d'ajustement prenant en compte les spécificités propres au diffuseur.

Une « facturation » de ces ventes estimées est faite de manière hebdomadaire à travers l'émission du relevé de presse. La somme « facturée » au diffuseur est débitée n jours après la date d'émission du relevé. Le délai de règlement (n) devient standard pour l'ensemble des diffuseurs. Ce délai garantit le maintien des équilibres de trésorerie au sein de la filière et notamment des diffuseurs. Le mécanisme des « règlements différés » est supprimé. Ces modifications n'entraînant pas d'impact sur l'équilibre des niveaux de trésorerie des acteurs de la filière.

Invendus

A la fin d'une parution donnée, le diffuseur déclare ses invendus à partir d'un contrôle physique dans son point de vente et retourne les exemplaires invendus à son dépôt. Un contrôle des invendus a lieu au niveau du dépôt et des corrections sont opérées si nécessaire. Les réclamations sur les invendus par le diffuseur sont alors traitées.

La prise en compte des invendus par le dépôt dans le système déclenche la préparation de la « facturation » du solde.

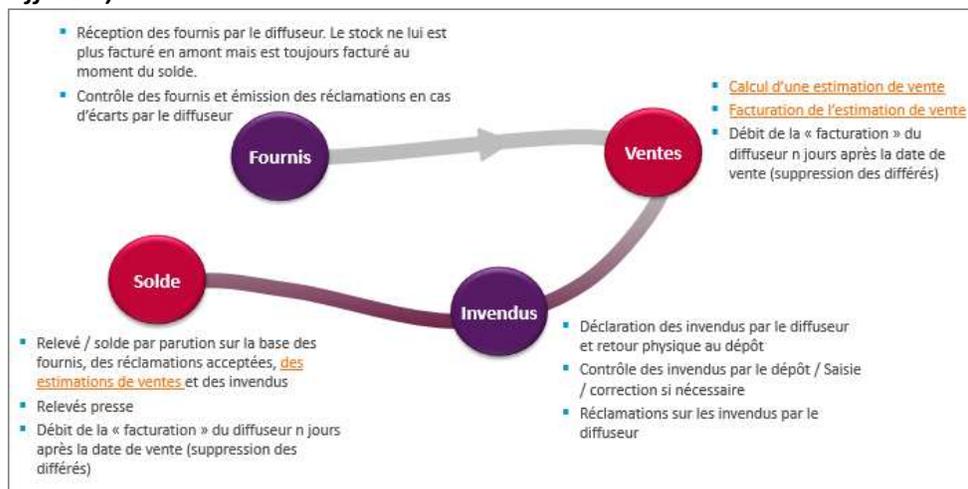
Solde

A la clôture d'une parution (après réception des invendus), un solde par parution est calculé sur la base des fournis, des réclamations acceptées, des ventes et des invendus. Ce solde fait l'objet d'un relevé de presse et représente une « facturation » finale de la parution. Le délai de règlement du solde est identique au délai de règlement des « facturations » intermédiaires.

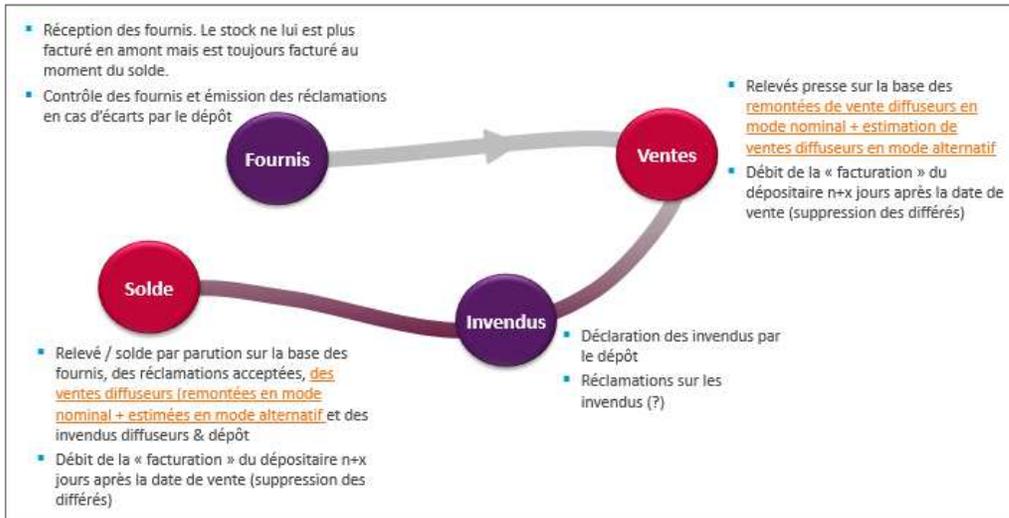
La formule du solde est

$$\text{Solde} = \text{fournis} - \text{invendus} +/- \text{réclamations} - \text{ventes estimées}$$

Description du processus de « facturation » en mode alternatif – pour le diffuseur (du dépôt vers le diffuseur)



Description du processus de «facturation» en mode alternatif pour les dépositaires (de la messagerie vers les dépositaires)



Les étapes du processus propres au mode de alternatif sont marquées en orange et soulignées d'un trait.

4.4.4. Exemple

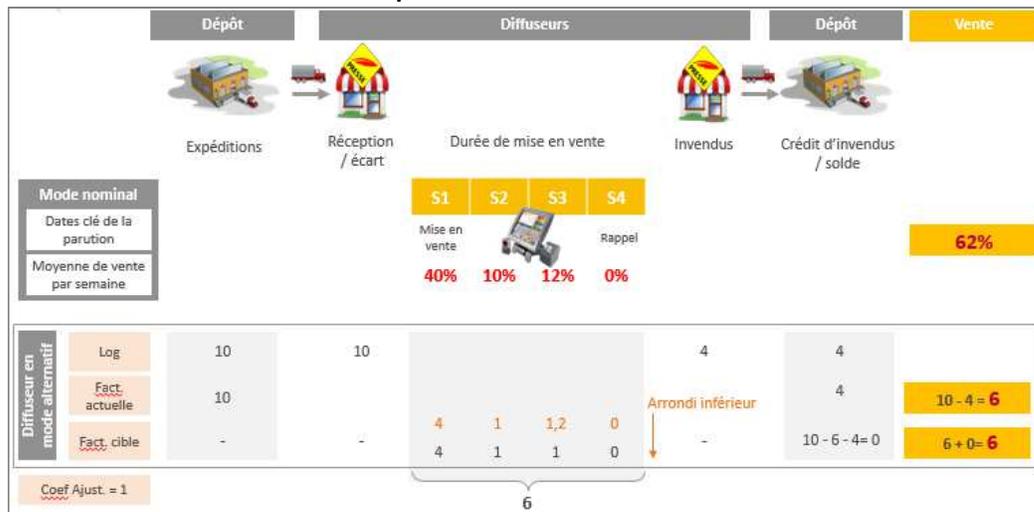
Les vignettes ci-dessous présentent 3 cas de figure de la « facturation » alternative.

- Cas 1 : diffuseur en deçà de la moyenne des ventes – le diffuseur a vendu 20% de moins que la moyenne des diffuseurs du dépôt en mode standard ;
- Cas 2 : diffuseur au niveau de la moyenne des ventes – le diffuseur est dans la moyenne des diffuseurs du dépôt en mode standard ;
- Cas 3 : diffuseur au-dessus de la moyenne des ventes – le diffuseur vend 30% plus que la moyenne des diffuseurs du dépôt en mode standard.

Cas 1 : diffuseur en deçà de la moyenne des ventes – le diffuseur a vendu 20% de moins que la moyenne des diffuseurs en mode nominal du dépôt

		Dépôt	Diffuseurs				Dépôt	Vente	
				Durée de mise en vente					
		Expéditions	Réception / écart	S1	S2	S3	S4		
				Mise en vente			Rappel		
				40%	10%	12%	0%	62%	
Mode nominal	Dates clé de la parution								
	Moyenne de vente par semaine								
Diffuseur en mode alternatif	Log	10	10				5	5	
	Fact. actuelle	10					5	5	
	Fact. cible	-	-	3,2	0,8	0,96	0	5	
				3	0	0	0	10 - 3 - 5 = 2	
				Arrondi inférieur					3 + 2 = 5
Coef Ajust. = 0,8				3					

Cas 2 : diffuseur au niveau de la moyenne des ventes – le diffuseur est dans la moyenne des diffuseurs en mode nominal du dépôt



Cas 3 : diffuseur au-dessus de la moyenne des ventes – le diffuseur vend 30% plus que la moyenne des diffuseurs en mode nominal du dépôt



4.5. Passage d'un mode à l'autre

4.5.1. Principes régissant la mise en place d'un mode de « facturation » et le passage d'un mode à un autre

Le passage d'un mode de « facturation » à un autre doit être encadré par des principes clairs et objectifs.

Une série de principes a été définie afin d'encadrer ces changements :

- **Les diffuseurs spécialisés** sont, par défaut, en mode standard mais pourront être affectés par des changements de mode sans que ce changement implique une perte du complément de rémunération (tant que les critères conférant le statut de diffuseur spécialisé sont respectés).
- **Les diffuseurs non spécialisés** se voient appliquer la facturation en mode standard dès lors qu'ils sont informatisés et qu'ils remontent leurs ventes.
- **Le passage** d'un mode à autre ne peut être fait qu'après une période minimum de 3 mois consécutifs passés dans un même mode. Un maximum de 4 changements de mode de « facturation » pourra donc avoir lieu sur une période de 12 mois glissants.
- Les passages d'un mode à l'autre sont effectués de manière manuelle par l'administrateur du référentiel réseau après consultation du dépositaire.
- Les irrégularités du taux de fiabilité (au passage de certains seuils) feront l'objet d'alertes auprès du diffuseur.
- A réception d'une alerte sur une dégradation de son taux de fiabilité, un diffuseur est tenu de mettre en place les actions permettant de corriger cette dégradation.

4.5.2. Cas de passage d'une règle à l'autre

Deux principaux cas de figure vont déclencher le passage d'un mode à un autre

- Un changement du taux de fiabilité :
 - Dégradation du taux de fiabilité
 - Amélioration du taux de fiabilité
- L'informatisation d'un diffuseur et l'atteinte du taux de fiabilité

Cas 1 : changement du taux de fiabilité

Le taux de fiabilité est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Taux de fiabilité} = \text{taux de scan} * \text{taux de régularité}$$

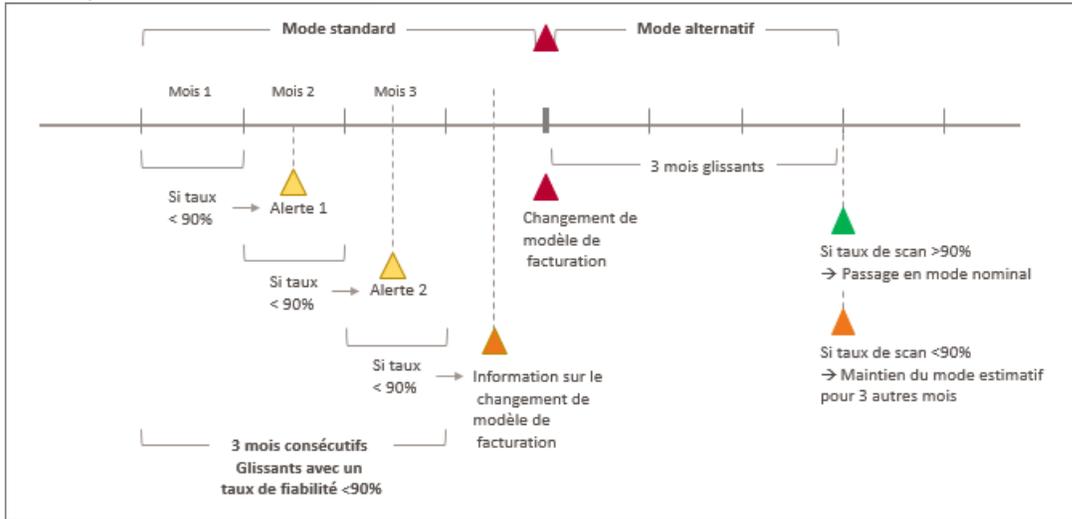
Le processus en mode standard ne peut fonctionner que dans des conditions de forte fiabilité des données remontées par le scan. Aussi, un seuil a été identifié afin de guider le passage d'un mode à un autre :

- Si taux de fiabilité > 90% → « facturation » en mode standard,
- Si taux de fiabilité < 90% → « facturation » en mode estimatif.

La variabilité du taux de fiabilité autour de 90% et la nécessité de limiter la fréquence des changements de modes ont conduit à définir des mécanismes de changement de mode incluant un palier supplémentaire :

- **Cas de figure a – dégradation du taux de fiabilité : 75% < taux de fiabilité < 90%**
Si une dégradation raisonnable du taux de fiabilité intervient, le changement de mode n'interviendra qu'après une période de 3 mois consécutifs avec un taux < 90% et après l'émission d'alertes.
- **Cas de figure b – dégradation du taux de fiabilité: taux de fiabilité < 75%**
Le constat d'une dégradation majeure du taux de fiabilité au cours d'un mois entrainera le passage systématique du mode standard au mode alternatif.
- **Cas de figure c – amélioration du taux de fiabilité**
Le constat d'une amélioration du taux de fiabilité et le franchissement du seuil de 90% entraînent, le cas échéant, un passage vers le mode standard après qu'il a été constaté le maintien d'un taux supérieur à 90% pendant trois mois consécutifs

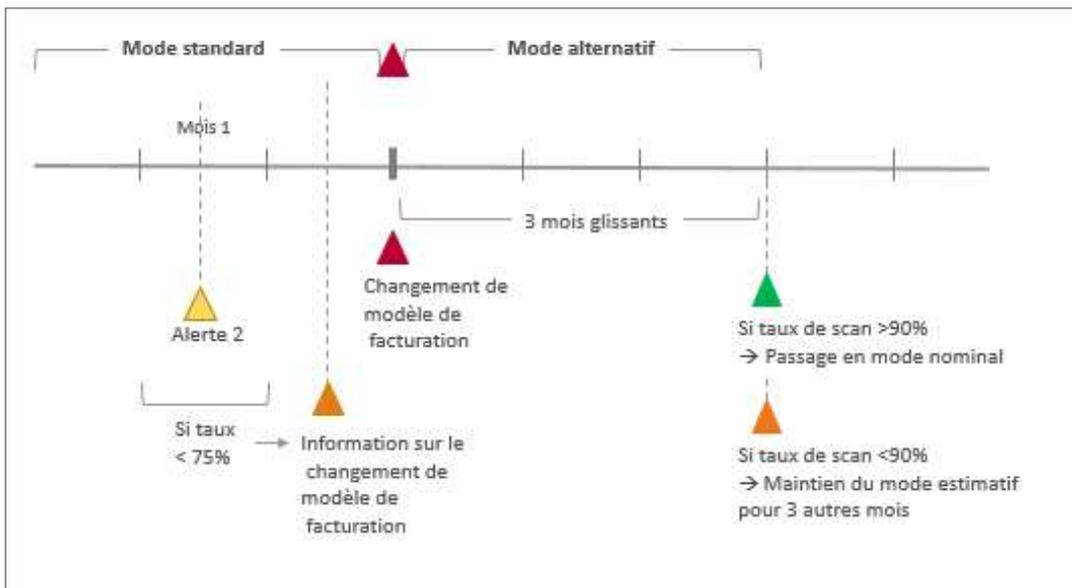
Cas de figure a : passage du mode standard au mode alternatif dans le cas d'une dégradation du taux de fiabilité entre 75% et 89,99%



Principes directeurs :

- La dégradation sur un mois du taux de fiabilité (en deçà de 90% et au-dessus de 75%) entrainera l'émission d'une alerte vers le diffuseur.
- L'alerte auprès du diffuseur lui permettra de mettre en place les mesures nécessaires à l'amélioration de son taux de fiabilité.
- L'alerte au diffuseur sera répétée le mois suivant si le taux de fiabilité est en-dessous du seuil de 90%
- Une dégradation répétée sur 3 mois consécutifs glissants entrainera une alerte au début du 4^{ème} mois et le passage vers le mode de «facturation» alternatif à la fin du 4^{ème} mois.

Cas de figure b : passage du mode standard au mode alternatif dans le cas d'une dégradation du taux de fiabilité en-dessous de 75%



Principes directeurs :

- La dégradation sur un mois (M1), du taux de fiabilité en deçà de 75% entraînera l'émission d'une alerte (M2) vers le diffuseur et le passage systématique vers le mode de « facturation » alternatif à la fin du mois suivant la dégradation (M2)

Recommandations :

- Le taux de fiabilité du mois M est communiqué au diffusé à M+1. Néanmoins, une dégradation importante de ce taux peut être identifiée par le diffuseur grâce à une comparaison entre ses inventus physiques et théoriques (les inventus théoriques étant le reflet en creux des ventes).

Cas de figure c : Passage au mode standard dans le cas d'une amélioration du taux de fiabilité et du franchissement du seuil de 90%

Le retour ou passage au mode standard ne peut avoir lieu qu'après une période de 3 mois consécutifs au cours desquels le taux de fiabilité du diffuseur sera supérieur à 90%

Cas 2 : informatisation d'un diffuseur

Les diffuseurs non équipés sont par défaut dans un mode alternatif, la « facturation » en mode standard nécessitant une informatisation préalable (caisse ou équipement mobile) qui permette la remontée des données de vente.

Après informatisation, une période probatoire de 3 mois sera nécessaire avant de basculer un diffuseur dans un mode standard.

Par ailleurs, la bascule du mode alternatif au mode standard ne pourra avoir lieu qu'après une période de 3 mois consécutifs au cours de laquelle le taux de fiabilité aura été supérieur à 90%.

4.5.3. Recommandations

Nous recommandons que les changements d'un mode à un autre soient encadrés par le dépositaire, en lien avec les messageries.

La définition des règles de passage d'un mode à un autre représente un cadre de travail pour la mise en place du nouveau processus. Ce travail devra cependant être complété par :

- Des travaux avec les dépositaires, sur les impacts métiers et organisationnels ainsi que sur la définition précise des rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de ce processus ;
- La préparation d'éléments de communication et de formation pour accompagner les acteurs dans ces changements importants.

Par ailleurs, l'harmonisation du taux de fiabilité entre les deux sociétés de messageries apparaît nécessaire pour le bon fonctionnement du processus de passage d'un mode à l'autre. Sur ce point, il conviendra d'arrêter la fréquence de calcul du taux de fiabilité.

Enfin, le processus de passage d'un mode à un autre sera fluidifié par la mise à disposition, auprès des diffuseurs, de leur taux de fiabilité, et ce de la manière la plus rapide possible.

4.6. Principes de comptabilité et de cadrage des flux

Le changement du mode de « facturation » entraîne des modifications sur :

- Le format et le contenu des relevés de presse,
- Les principes de comptabilisation des relevés,
- La méthode de cadrage des flux.

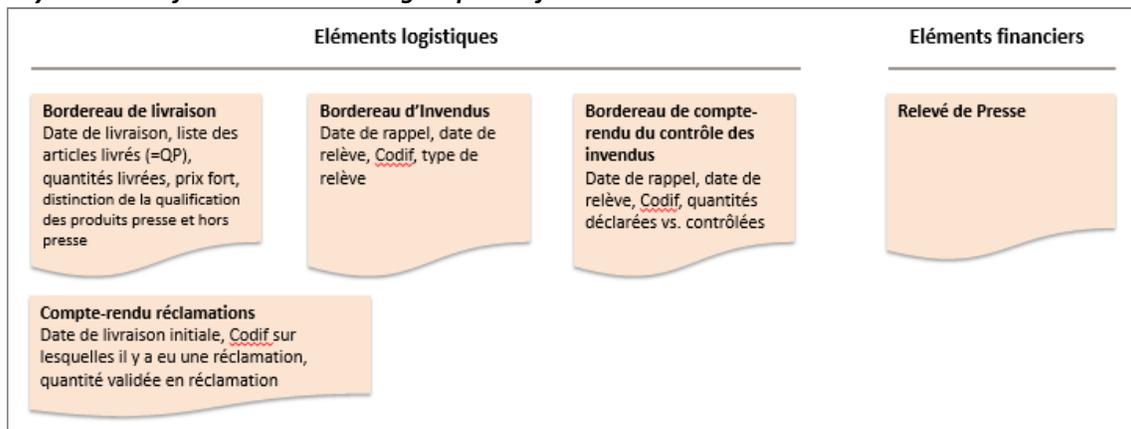
4.6.1. Principes des documents comptables

Le changement de mode de « facturation » aura un impact sur les documents logistiques et financiers.

Les deux principaux changements sont :

- L'évolution du format du relevé de presse ;
- La création de 2 nouveaux documents logistiques pour faire émerger une information auparavant contenue dans le bordereau de livraison (BL) et le Bordereau de crédit d'inventus (BCI) :
 - Il sera créé un bordereau de compte-rendu du contrôle des inventus qui fera apparaître la quantité d'inventus réceptionnée par le dépositaire. Ce document viendra remplacer le bordereau de crédit d'inventus actuel.
 - Un compte-rendu de réclamations sera créé pour confirmer la prise en charge d'une réclamation par le dépositaire.

Synthèse des futurs documents logistiques et financiers



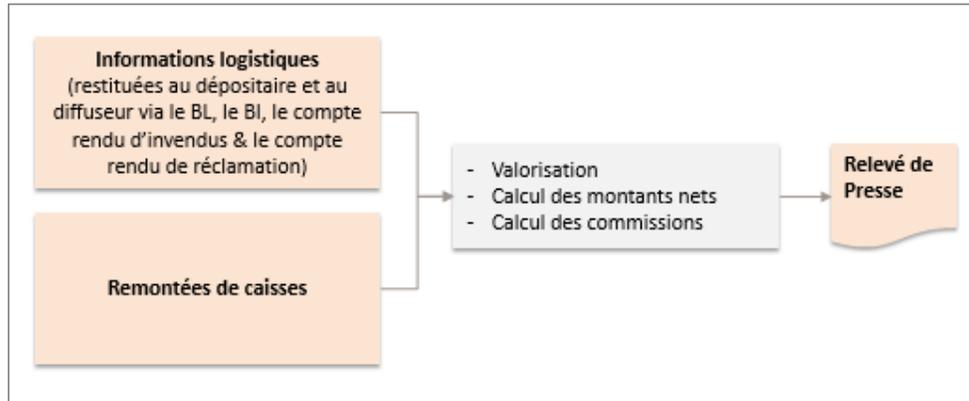
Ces changements surviennent par ailleurs dans le contexte de la transformation amenée par le SI Commun, qui entraîne une séparation des documents comptables et logistiques. Avec cette séparation, les BL et BI ne seront plus valorisés comme c'est le cas aujourd'hui. Le BL fera néanmoins apparaître le prix fort de chaque parution.

Le présent document établit les grands principes de structuration des documents comptables ainsi que les contraintes auxquelles ces documents doivent impérativement répondre.

Une réflexion globale s'imposera à partir de ces éléments, afin de donner, à l'ensemble des documents, le bon niveau de cohérence. Cette réflexion devra être menée avec les représentants des diffuseurs et l'ensemble des acteurs de la filière afin de valider dans le détail l'articulation de ces documents entre eux.

L'évolution du format du relevé de presse

Le relevé de presse sera envoyé de manière hebdomadaire, incluant les « facturations » intermédiaires et les soldes.



Le relevé de presse part des informations logistiques et des informations issues des remontées de caisse des diffuseurs. Le système de « facturation » procédera ensuite aux étapes de :

- ➔ Valorisation des informations logistiques,
- ➔ Calcul des montants nets,
- ➔ Calcul des commissions.

Pour les diffuseurs en mode alternatif, les calculs seront faits sur la base des documents logistiques, des ventes estimées et du solde.

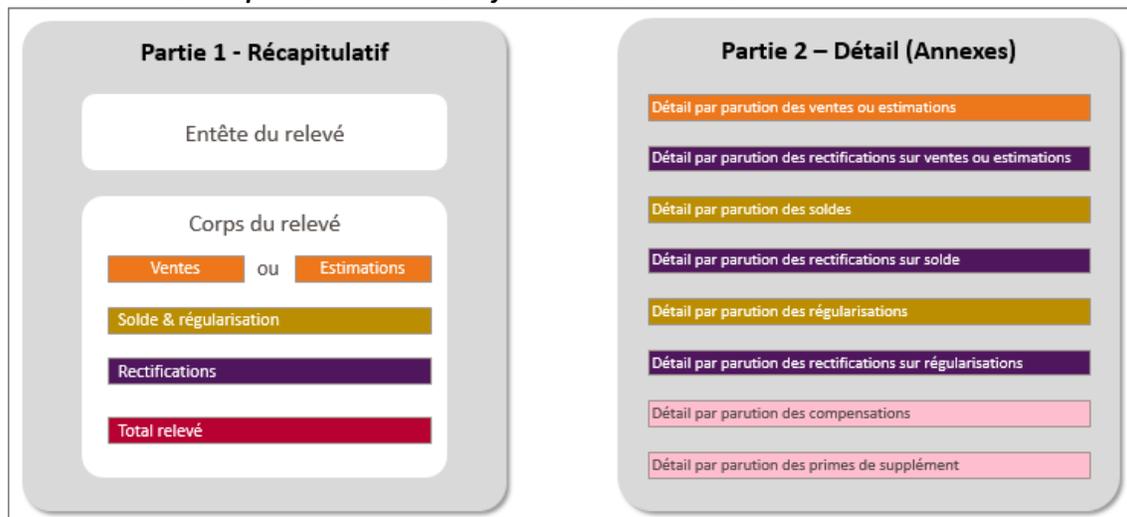
Ces informations seront restituées, par parution et par semaine, au diffuseur et au dépositaire à travers le relevé de presse, tandis que les informations logistiques seront restituées via le BL et le BI.

Le document de relevé de presse sera composé de deux grandes parties :

- Un récapitulatif
- Le détail, contenu dans les annexes du document

Cette structure sera identique pour les diffuseurs et les dépositaires. Les documents des dépositaires comporteront néanmoins des spécificités qui seront définies lors des travaux menés sur le SI Commun.

Illustration schématique de la structure du futur relevé de Presse



Les annexes reprennent chaque rubrique du corps du relevé, à savoir : les ventes, les soldes, les régularisations, les rectifications, les compensations et les primes de supplément. Pour chacune de ces rubriques, un détail au niveau de la parution reprend les paramètres utilisés pour valoriser le montant net et les commissions.

Les principes directeurs identifiés sont:

- La nécessité pour le relevé de presse de proposer un format permettant le cadrage pour les diffuseurs, qu'ils soient informatisés ou pas.
- L'accessibilité du document par les diffuseurs informatisés ou non informatisés

Zoom sur le relevé de presse – en-tête du relevé - modes standard et alternatif

Entête du RP		Information relevé					
		Nom	Référence	Semaine	Date		
		Relevé de presse	034425-REP-0000127	2015.S04	25/01/2015		
Entête du RP		Information commettant		Information commissionnaire		Information destinataire	
		Nom	SPP Paris Ouest	Nom	CLEMENT Philippe	Nom	CLEMENT Philippe
		Adresse	105 Chemin des vignes 93000 Bobigny	Adresse	213 Boulevard Vincent Auriol, 75013 Paris	Adresse	213 Boulevard Vincent Auriol, 75013 Paris
		Identifiant	0941197 /code mutation	Identifiant	0010003B		
		RCS	Paris B 449 387 216	N° TVA	xxx		
	N° TVA	FR79449387216					

Zoom sur le relevé de presse – corps du relevé - mode standard

Sera mis dans un document séparé pour les acomptes

Résumé des ventes V		Résumé des soldes et régularisations S		
Période	Montant	Date de BI	Montant solde	Montant régularisation
19/01/2015	171,10 €	03/01/2015	264,60 €	- €
20/01/2015	101,20 €	07/01/2015	- €	57,50 €
21/01/2015	128,70 €	15/01/2015	- €	61,20 €
22/01/2015	138,00 €	19/01/2015	45,00 €	- €
23/01/2015	102,50 €	20/01/2015	45,00 €	- €
24/01/2015	275,80 €	21/01/2015	75,00 €	20,00 €
Total (V)	917,30 €	22/01/2015	45,00 €	- €
		23/01/2015	45,00 €	- €
		24/01/2015	45,00 €	- €
		Total (S)	564,60 €	138,70 €

Exemples : correction de prix fort ou de commission

Résumé des rectifications R			
Date	Montant ventes	Montant solde	Montant régularisation
05/01/2015	- €	0,30 €	0,20 €
14/01/2015	- 2,40 €	- €	- €
Total (R)	- 2,40 €	0,30 €	0,20 €

Total relevé			
	Montant fort	Montant com.	Montant net
Total (V+S+R)	1 341,30 €	288,80 €	1 052,50 €
Compensations			- 28,45 €
Prime de supplément			- 2,75 €
Montant total			1 026,80 €

Zoom sur le relevé de presse – corps du relevé - mode alternatif

Sera mis dans un document séparé pour les acomptes

La seule différence avec le mode nominal

Résumé des ventes estimées E		Résumé des soldes et régularisations S		
Période	Montants	Date de BI	Montant solde	Montant régularisation
Du 19/01/2014 au 24/02/2014	917,30 €	03/01/2015	264,60 €	- €
		07/01/2015	- €	- 57,50 €
		15/01/2015	- €	- 61,20 €
		19/01/2015	45,00 €	- €
		20/01/2015	45,00 €	- €
		21/01/2015	75,00 €	- 20,00 €
		22/01/2015	45,00 €	- €
		23/01/2015	45,00 €	- €
		24/01/2015	45,00 €	- €
Total (E)	917,30 €	Total (S)	564,60 €	- 138,70 €

Résumé des rectifications R			
Date	Montant estimations	Montant solde	Montant régularisation
05/01/2015	- €	0,30 €	0,20 €
14/01/2015	- 2,40 €	- €	- €
Total (R)	- 2,40 €	0,30 €	0,20 €

Total relevé			
	Montant fort	Montant com.	Montant net
Total (E+S+R)	1 341,30 €	288,80 €	1 052,50 €
Compensations			- 28,45 €
Prime de supplément			- 2,75 €
Montant total			1 026,80 €

Recommandations

Les principes établis dans ce document forment un cadre au sein duquel une réflexion doit être menée sur l'articulation des documents entre eux. Cette réflexion devra associer l'ensemble des acteurs de la filière concernés et aborder notamment la question de la structuration détaillée du relevé de presse à des fins de cadrage.

Il conviendra également de détailler les spécificités propres aux documents comptables des dépositaires et d'initier rapidement les discussions sur les interfaces comptables.

4.6.2. Principes de comptabilisation retenus

Un des impacts du mode de « facturation » envisagé porte sur les principes de comptabilisation qui nécessiteront d'être révisés.

Deux variantes de comptabilisation des relevés de presse ont été envisagées pour répondre à cette nécessaire adaptation. Ces deux variantes sont :

- Variante 1 : l'émission d'acomptes et une « facturation » à la relève ;
- Variante 2 – des « facturations » intermédiaires et la « facturation » d'un solde à la relève.

Les deux variantes répondent aux exigences suivantes :

- Le maintien de la formule de la vente : $Vente = fournis +/- réclamations - invendus$;
- Le restant dû par le diffuseur ou le dépositaire consiste à soustraire de la formule de la vente les acomptes ou les « facturations » intermédiaires déjà adressés aux agents de la vente.

Le changement de mode de « facturation » ne modifie pas la nécessité de continuer à comptabiliser les consignes de stock à chaque niveau. Les fournis restent toujours des stocks en consignation auprès des agents du réseau et doivent être suivis et valorisés.

Tableau de comparaison des variantes envisagées

	Variante 1 : acompte appelé sur des ventes observées / estimées et facture à la relève	Variante 2 : « facturation » intermédiaire des ventes observées / estimées et « facturation » de solde à la relève
Description	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'acompte de ventes observées / estimées se traite uniquement en trésorerie : <ul style="list-style-type: none"> • Seul le règlement de l'acompte est enregistré en comptabilité • Pas d'impact résultat à ce stade ▪ La constatation du chiffre d'affaires par le dépôt et la messagerie intervient seulement au moment de la « facturation » à relève 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La « facturation » intermédiaire de ventes observées / estimées implique : <ul style="list-style-type: none"> • Des écritures comptables dans les comptes de produits (résultat) • Des écritures comptables de trésorerie (Bilan) ▪ La constatation du chiffre d'affaires par le dépôt ou la messagerie se fait à l'avancement des ventes et s'achève au moment du solde
Impacts dépositaires / messageries	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système de provisions pour les clôtures mensuelles ou annuelles pour refléter la réalité économique ▪ Dispositif extra comptable de suivi des règlements d'acompte (impact ressources dépôts / messageries) – risque recouvrement ▪ Document séparé pour les acomptes ▪ Synchronisation entre le système comptable et celui de « facturation » pour rappeler les acomptes déjà réglés dans la facture de solde <p>➔ Développement spécifique et paramétrage plus complexe dans le système de « facturation » et dans les</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation comptable fidèle à la réalité économique ▪ Suivi des règlements des « facturations » intermédiaires dans le processus classique de la comptabilité (balance auxiliaire & âgée clients) ▪ Simplification des activités de clôture (notamment au niveau des clôtures mensuelles ou annuelles – pas de besoin de provisions) & optimisation des ressources comptables dépôts / messageries <p>➔ Paramétrage simple des systèmes et impacts limité dans les ERP des messageries et dépôts; processus plus simples</p>

	ERP des messageries et dépôts; processus plus complexes	
Impacts diffuseurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 opérations financières <ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement des règlements d'acompte, • Comptabilisation des relevés de presse • Enregistrement des règlements associés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 opérations financières comme aujourd'hui <ul style="list-style-type: none"> • Comptabilisation des relevés de presse • Enregistrement des règlements associés
Formule de solde	Fournis +/- réclamations – invendus – acomptes	Fournis +/- réclamations – invendus – factures intermédiaires

4.6.3. Recommandations

Un atelier a réuni les acteurs de la filière et leurs experts comptables afin de discuter chacune des variantes proposées.

Ces acteurs ont recommandé la variante 2 – émission de factures intermédiaires- « sans hésitation » (SNDP & UNDP). Cette variante a été jugée « plus simple à mettre en œuvre » (MLP), « plus industrielle avec une « facturation » à la semaine et une trésorerie qui suit le rythme » (Presstalis).

Des points de vigilance ont été soulevés par l'UNDP:

- Un point de vérification doit être conduit pour garantir les diffuseurs contre un éventuel surcoût de comptabilité engendré par l'émission de « factures » intermédiaires.
- Un point d'attention concerne l'assurance, pour les diffuseurs, d'une transparence de l'information dans le mode alternatif.

Il sera nécessaire de travailler avec le SNDP, MLP, Presstalis et l'UNDP pour répondre à ce point de vigilance et redéfinir la méthode de vérification que les diffuseurs non équipés auront à appliquer avec le mode de « facturation » envisagé.

Ce travail devra être mené sur le relevé de presse et sur l'ensemble des documents que les diffuseurs recevront.

4.6.4. Principes de cadrage des flux dépositaires

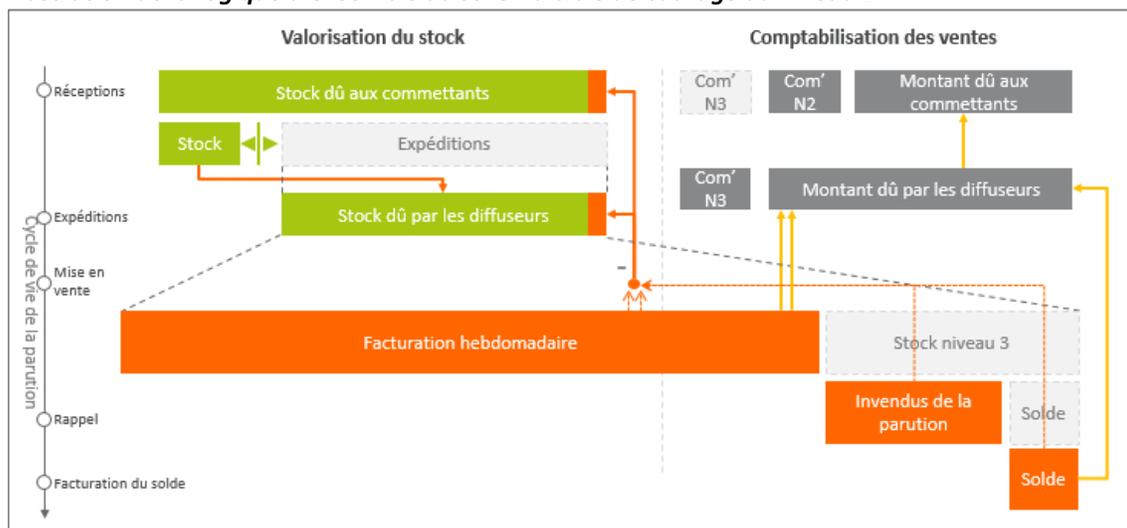
Le cadrage des flux sera modifié par la mise en place du nouveau mode de « facturation ».

Les principes de cadrage des flux dans le mode de « facturation » envisagé seront les suivants :

- Tous les événements sont valorisés au prix fort pour suivre les stocks en consignation à tous les niveaux de la chaîne de distribution ;
- Toutes les ventes (« facturations » intermédiaires et solde), pour chacun des niveaux de la chaîne de distribution, sont valorisées avec des montants nets et des commissions pour la comptabilisation des ventes ;
- Les « facturations » intermédiaires et de solde viennent diminuer les stocks en consignation.

Des reportings seront définis et mis en place dans le cadre des travaux du SI Commun pour permettre à la cellule de cadrage du dépositaire d'effectuer le suivi des stocks en consignation sur l'ensemble du réseau.

Illustration de la logique d'ensemble du schéma cible de cadrage du niveau 2



A tout moment, le stock dû au commettant doit être égal au stock du dépôt plus le stock dû par les diffuseurs.

Tableau explicatif de la valorisation des stocks à chacune des étapes du cycle

Etapes logistiques et commerciales	Valorisation des stocks	Comptabilisation des ventes
Réception	Initialisation des comptes de stocks dus au commettant Initialisation des stocks au niveau du dépôt	
Expéditions	Diminution des stocks du dépôt Initialisation des stocks dus par le diffuseur	
Mise en vente « facturations » intermédiaires	Diminution des stocks dus par les diffuseurs Diminution des stocks dus au commettant	Initialisation des montants nets dus par les diffuseurs, leur commission, les montants dus au commettant et les commissions du dépôt qui incluent la commission du diffuseur
Rappel et prise en compte des invendus	Diminution des stocks dus par le diffuseur Diminution des stocks du dépôt et des stocks dus au commettant	
«facturation» du solde	Diminution des stocks dus par les diffuseurs Diminution des stocks dus au commettant	Initialisation des montants nets dus par les diffuseurs, leurs commissions, les montants dus au commettant et les commissions du dépôt

Présentation du schéma de comptabilisation dépositaire simplifié

Evénement	Comptabilisation des événements logistiques				Comptabilisation des événements financiers			
	Stock amont commettant	Commettant relevé à recevoir	Commettant réclamation émise	Stock défectueux	40 - Commettant	7060 - Com' accordée	Commettant flux facturé	65 - Démerque
Réceptions	1000		1000					
Expéditions								
Ventes		500	500			400	100	500
Invendus		460	460					
Solde diffuseurs		30	30			24	6	30
Solde dépôt		10	10			8	2	10
	Stock aval diffuseurs	Diffuseurs relevé à émettre	Diffuseurs réclamation reçue	Stock Réassort	41 - Diffuseurs	7061 - Com' rétrocedée	Diffuseur flux facturé	
Réceptions								
Expéditions		600	600					
Ventes	500		500		450	50		500
Invendus	70		70					
Solde diffuseurs	30		30		27	3		30
Solde dépôt								

4.6.5. Cas particuliers

Un certain nombre de cas particuliers ont été identifiés au cours des ateliers et des entretiens. Les situations particulières recensées à ce jour sont :

- Les amorçages / désamorçages
- Les mutations de diffuseurs
- Les bordereaux de déstockage (déclaration d'invendus permettant de déstocker son point de vente)
- Les bordereaux « vacances »
- Les transferts de papiers
- Les reprises sur invendus (en particulier pour les encyclopédies)
- Les compléments de mise en vente (CMV)
- Les suppléments non encartés
- Les anomalies dans les invendus : erreur de parution voire de titre
- Les anomalies de parution – parution rendue en invendu alors qu'il ne s'agit pas de la parution qui a été rappelée.
- Les suppléments week-end des quotidiens

Ces cas particuliers seront décrits en détail et adressés au cours des travaux menés dans le cadre du SI Commun.

4.7. Mise en perspective

4.7.1. Mode de «facturation» en Belgique

La filière presse en Belgique

Diffuseurs

- 5500 points de vente

- 3000 indépendants
- 1500 GMS / chaînes / stations-services
- Tendance à une consolidation du réseau à travers les chaînes
- Mouvement d'informatisation (1200 points de vente remontent leurs ventes)
- Commissions autour de 24-25%.

Distribution

- AMP – situation quasi monopolistique (>90% marché)
- 2 petits concurrents sur les magazines

Le système de «facturation»

- Une «facturation» mensuelle (clôture + 10 jours)
 - Sur la base de 85% du montant des ventes du même mois l'année passée
 - Ce montant est divisé en acomptes hebdomadaires
 - Le solde = fournis – invendus – acomptes
- Règlement sans différés et par prélèvement bancaire
 - Arrêt des comptes
 - «facturation» des fournis jusqu'au dernier jour du mois
 - Les invendus sont arrêtés le 25ème ou 26ème jour du mois (c'est pour cela qu'ils prélèvent 85% plutôt que 100%)

Les services offerts

- Un portail web permettant au diffuseur de gérer l'ensemble des services: BL, réclamations, réassort, retours d'invendus, statistiques de ventes, etc.
- Une hotline en cas de problème
- La prise en main du rayon par une équipe dédiée (rangement des rayons...)
- La formation des gérants et chefs de rayon + sensibilisation aux processus
- Qualité de service et traçabilité des fournis et invendus

4.7.2. Mode de «facturation» en Pologne

La filière presse en Pologne

Diffuseurs

- 60 000 (incluant les vendeurs de rue, les marchés etc.)
- Lagardère Services possède un réseau en propre, représentant
 - o 1% des magasins représentant 8% du chiffre d'affaire de la presse (quot et pub) et 25-30% du chiffre d'affaire de la presse sur les publications)

Etat du réseau Lagardère Services

- Informatisé à 100%
- Gestion des données presse au niveau parution
- Les ventes sont scannées

Facturation au sein du réseau Lagardère Services

- La facturation est établie sur la base des ventes remontées (scannées)
 - o La facturation de la plupart des titres se fait sur la base des ventes remontées
 - o La facturation des ventes d'encyclopédies ou titres à forte valeur faciale fait toutefois l'objet d'une validation lors du retour (vente = fournis – invendus). C'est sur la base de cette validation qu'a lieu la facturation de ces titres et/ou encyclopédies
- Fréquence hebdomadaire
 - o Facturation par parution

- Le retour d'inventus déclenche la facturation d'un titre
- La facturation a lieu tous les jeudis de la semaine n , pour les titres dont la parution est clôturée, pour les ventes effectuées jusqu'au samedi de la semaine $n-1$ (Les titres ayant terminé leur circulation entre le samedi de la semaine $n-2$ et le samedi de la semaine $n-1$ sont facturés le jeudi de la semaine n pour toutes les ventes réalisées depuis la date de mise en vente).
- Trésorerie des diffuseurs très positive (sur le périmètre évoqué)
- Pas de réclamations
 - Le distributeur envoie une facture pro-forma pour vérification des quantités
 - les chiffres sont réconciliés avant leur remontée vers le distributeur
 - En cas d'erreur, les modifications sont faites avant édition de la facture finale
- Paiement de la facture
 - Paiements avec des différés variant selon les titres (pouvant aller jusqu'à 60 jours ou plus)
 - La date de référence est le dernier jour de circulation du titre
 - Les paiements s'effectuent par virement et sont consolidés par distributeur (1 paiement par distributeur par semaine pour l'ensemble des points de vente)

4.7.3. Mode de «facturation» en Amérique du Nord

En Amérique du Nord la presse est considérée comme un produit au même titre que tous les autres produits de supermarchés et sa distribution ne fait pas l'objet de régulations ni d'encadrements. Le passage vers une facturation sur la base des ventes réelles s'est effectué sous la pression des chaînes nord-américaines détenant plus de 75% du marché de retailing.

Les conditions de cette transition n'ont pas été négociées face au poids des chaînes de retailing.

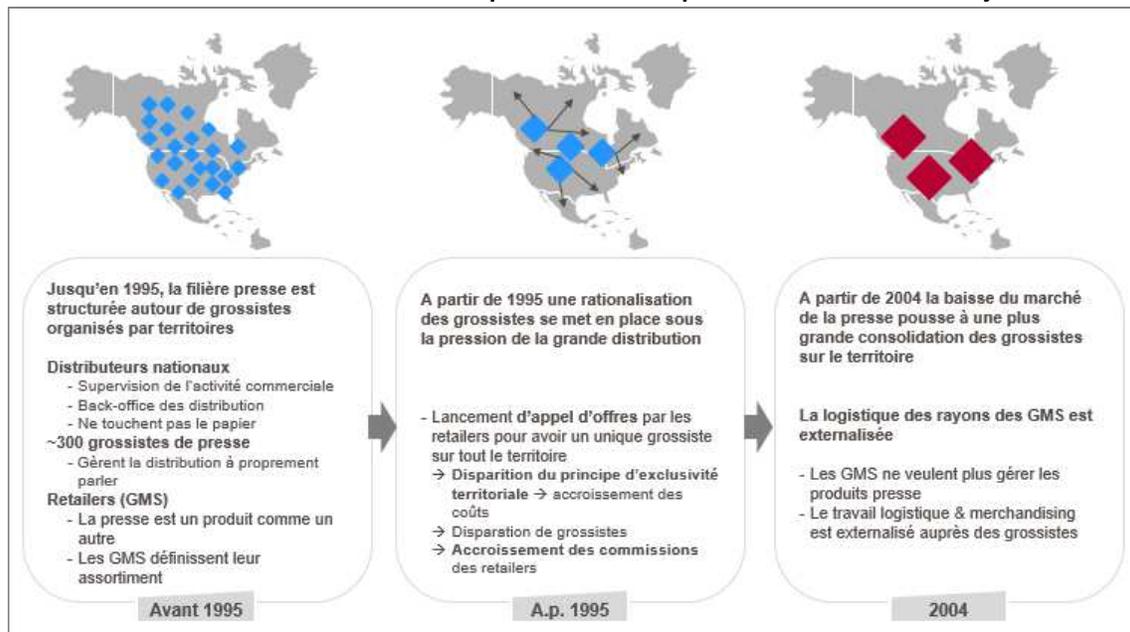
Cette transition s'est par ailleurs effectuée dans un contexte défavorable où la responsabilité des retailers vis-à-vis du stock et du merchandising avait été basculée vers les grossistes.

Les impacts du passage au « Scan Based Trading » (SBT) sont intimement liés à ceux générés par la déresponsabilisation des chaînes vis-à-vis de la gestion des rayons.

Les principaux points de vigilance concernent

- L'explosion du taux de démarque avec la difficulté à cadrer les flux
 - Processus de contrôle des inventus faible (largeur du territoire + périodicités longues)
 - Cycles de retours et de traitement longs
 - Remontée d'informations incomplètes (absence de code à barre...)

Evolution de la filière de distribution de la presse en Amérique du Nord de 1995 à nos jours



Scan Base trading (SBT) (facturation sur la base des ventes scannées)

- Système très implanté en Amérique du Nord
- Vente au scanning caisse - constatation de la vente réelle
- Délais de paiement raccourcis
- Facturation hebdomadaire
- Paiement à 30 jours après la date de scan
- Lors de la mise en place de ce système, les stocks des détaillants ont été rachetés par les grossistes

4.7.4. Mode de «facturation» en Suisse

Filière Presse en Suisse Romande

Diffuseurs : 1200 points de vente

- Naville :
 - o Dont 180 points de vente représentant 40% du CA presse (gares, aéroports, centre-ville)
 - o Caisses enregistreuses déployées en 2011 ou 2012 sur ce réseau et qui permettent de gérer la catégorie et sous-catégorie
- Autres
 - o Supermarchés : 9% CA
 - o Stations essence : 8%
 - o 40% de petits indépendants

Dépositaire : exclusivité de la distribution de la presse quotidienne et magazine par Naville (filiale de Lagardère Services)

Système de facturation

- Facturation mensuelle
 - o Facturation = fournis – invendus crédités +/- réclamations
 - La facturation se fait sur la base des fournis du 1^{er} au 30 du mois
 - moins tous les invendus qui ont été crédités dans le mois
 - + ou - réclamations
- Pas de différés
 - o Paiement immédiats (facturation le lundi payée le mercredi)
 - o Paiement par bordereau par virement rapide (BVR)

5. Impacts de trésorerie

5.1. Analyse de l'équilibre de trésorerie des niveaux actuels

5.1.1. Objectif

L'objectif de cette phase d'analyse des impacts de trésorerie est de définir des délais de paiement cibles permettant le maintien des équilibres de trésorerie à tous les niveaux de la filière lors de la transition.

En effet, la définition de ces délais de paiement, appliqués au mode de « facturation » envisagé, permettra de :

- Maintenir au mieux les niveaux de trésorerie existant actuellement au sein de la filière ;
- Neutraliser l'effet positif de trésorerie lié au changement du mode de versement de la qualification – en passant d'un versement deux fois par an à une fois par semaine (au fil de l'eau).

5.1.2. Méthodologie

Cette phase d'analyse d'impact de trésorerie a été structurée dans la continuité des précédentes analyses réalisées, à la demande de l'UNDP, en 1997 et en 2000 par Coopers & Lybrand, de la manière suivante :

A. Collecte des données requises auprès des messageries :

- Obtention auprès de chacune des deux messageries des éléments suivants, par périodicités à la maille jour, pour l'année 2014 :
 - Volumes globaux des Fournis
 - Volumes globaux des Invendus
 - Chiffre d'affaires
 - Statistiques des vitesses d'écoulement par périodicités

B. Retraitement des données et construction du modèle d'analyse :

- Isolation du périmètre concerné par l'analyse : France hors concessions et hors diffuseurs Paris. En effet, ces deux segments présentent une surreprésentation des flux quotidiens et hebdomadaires.
- Construction d'un modèle permettant l'obtention de la situation de trésorerie actuelle (au global et par périodicité), incluant le changement de versement des compléments de rémunération.

C. Traitement des données, simulation et exploitation des résultats

- Simulation de la situation de trésorerie (au global et par périodicité) afin de définir le délai de paiement qui permet le maintien de l'équilibre de trésorerie lors de la transition.

5.1.3. Périmètre étudié et hypothèse structurante de l'analyse

A. Périmètre d'analyse :

- L'étude porte sur l'ensemble des flux réels des deux messageries Presstalis et MLP sur une période de 12 mois couvrant toute l'année 2014.

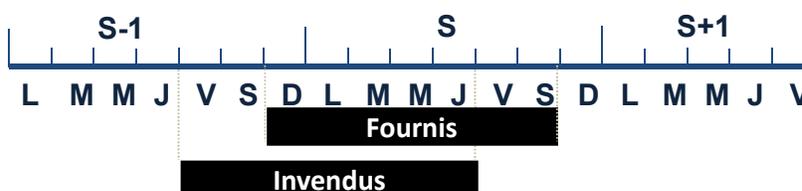
- Ces données couvrent le périmètre France, hors concessions et hors diffuseurs parisiens.

B. Hypothèses structurantes :

- Délais de paiement actuels :
 - Délai d'encaissement du relevé : 11 jours.. Emission du relevé le samedi de la semaine S, prélèvement mercredi de la semaine S+2
 - Pour le paiement par chèque, l'envoi doit se faire 2 jours avant le délai d'encaissement, envoi du chèque lundi.
 - La simulation qui suit a été faite sur la base d'un encaissement du relevé tous les mercredis.
- Montant de la sur-rémunération au titre de la qualification, rapporté au volume d'affaires :
 - Quotidiens : 0,5%
 - Publications : 2,3%
- Les commissions sont retirées des encaissements quotidiennement
- Différés et taux de commissions retenus :

Périodicité	Différés (nbre de jours)	Taux de commission
Quotidien	0	14%
Hebdo	0	13%
Bimensuel	0	13%
Mensuel	14	13%
Bimestriel	56	13%
Trimestriel & Unique & Irrégulier	77	13%
Semestriel	77	13%

- La « facturation » s'effectue tous les Samedis



- Les vitesses de vente par périodicité sont affectées aux encaissements afin de répartir l'encaissement de chaque fourniture sur sa durée de vie en fonction de son taux d'écoulement.

5.1.4. Résultats de l'analyse

A. Situation actuelle : « facturation » des fournis, application des différés et qualification versée deux fois par an

- L'analyse fait ressortir les agrégats moyens suivants par diffuseur :
 - Fournis / jour : 119,6 exemplaires

- Invendus / jour : 53,5 exemplaires
- Chiffre d'affaires / jour : 153,7 euros
- Taux d'invendus : 45%
- Ces agrégats permettent de situer le niveau de trésorerie actuel, incluant le versement semestriel de la qualification, à :
 - 1820,97 euros
 - correspondant à 11,85 jours de chiffre d'affaires

B. Situation actuelle ajustée sur la qualification : « facturation » des fournis, application des différés et qualification versée au fil de l'eau

- L'impact de la qualification versée en fréquence hebdomadaire est de :
 - 493,53 euros
 - Correspondant à 3,21 jours de chiffre d'affaires
- Le solde global incluant la qualification dans ce cas de figure est de :
 - 2009,59 euros
 - Correspondant à 13,08 jours de chiffre d'affaires
- La synthèse de ces résultats est la suivante :

Niveau de trésorerie actuel		Qualification semestrielle				Qualification hebdomadaire			
Solde moyen	Solde en jours de CA	Variation solde moyen	Variation solde en jours de CA	solde moyen	Solde en jours de CA	Variation solde moyen	Variation solde en jours de CA	solde moyen	Solde en jours de CA
1 516,06	9,87	304,91	1,98	1820,97	11,85	493,53	3,21	2009,59	13,08

↑ Impact de **1,23 jours** de trésorerie engendré par le changement du mode de versement de la qualification ↑

5.2. Définition des délais de paiement diffuseurs

Les délais identifiés ci-après répondent à l'objectif de maintien de l'équilibre de trésorerie à tous les niveaux lors de la transition.

Le délai de paiement cible permettant le maintien de l'équilibre de la trésorerie des diffuseurs se basera sur les 2 principes suivant :

- Le solde moyen actuel de trésorerie d'un diffuseur est de 11,85 jours de chiffres d'affaires, avec qualification versée deux fois par an. Ce solde doit rester à ce niveau avec le nouveau délai de paiement
- La simulation de la situation cible prendre en compte un taux de scan de remontée des ventes de 95%

La simulation du nouveau mode de facturation respectant l'équilibre de trésorerie, engendre les délais suivants pour le mode prélèvement :

Taux de scan	Délai	Jour de prélèvement - diffuseurs	CA / jours	Solde moyen en €	Solde en jours de CA
95%	7	Samedi		1921,3 €	12,50
	6	Vendredi	153,68 €	1793,6 €	11,67

Solde cible :
11,85 jrs de CA

L'envoi des chèques, pour les diffuseurs dans ce mode de paiement, devra se faire 2 jours avant le jour de prélèvement retenu

La simulation du nouveau mode de facturation respectant l'équilibre de trésorerie, aboutit à un délai de règlement des diffuseurs en prélèvement compris entre 6 jours et 7 jours. Un délai de 7 jours représenterait une augmentation moyenne de trésorerie d'environ 100€ par diffuseur, tandis qu'un délai de 6 jours représenterait une diminution moyenne de trésorerie d'environ 28€ par diffuseur.

Cependant, retenir un délai de 7 jours pour les diffuseurs entrainerait un déséquilibre global de 2,7 millions d'euros pour les messageries par rapport à la situation actuelle. Cet impact serait en outre très inégalement réparti entre les deux messageries : -3 108 K€ pour la trésorerie des MLP et +370 K€ pour celle de Presstalis.

Impact global au niveau 1 et sur la trésorerie de chaque messagerie en fonction du délai de règlement diffuseurs :

	Presstalis		MLP		Global	
	Solde moyen	Total diffuseurs	Solde moyen	Total diffuseurs	Solde moyen	Total diffuseurs
Situation actuelle	1 492,50 €	40 916 807 €	328,90 €	9 016 770 €	1 821,40 €	49 933 576 €
Scénario 7j	1 478,98 €	40 546 373 €	442,28 €	12 125 072 €	1 920,95 €	52 662 947 €
<i>Ecart</i>	13,51 €	370 433 €	- 113,38 €	- 3 108 303 €	- 1 592,05 €	- 2 729 371 €
Scénario 6j	1 378,51 €	37 791 715 €	415,12 €	11 380 455 €	1 793,62 €	49 172 170 €
<i>Ecart</i>	113,99 €	3 125 092 €	- 86,22 €	- 2 363 686 €	- 301,13 €	761 406 €

Afin de minimiser l'impact global au niveau 1, nous recommandons pour les diffuseurs un délai de règlement de 6 jours qui diminue de -1,5% (soit - 27,66 €) le solde moyen de trésorerie de chaque diffuseur qui se monte à 1 821,40 €.

5.3. Définition des délais de paiement dépositaires

5.3.1. Objectif

L'objectif est de définir les délais de prélèvement des différents dépôts (Presstalis, MLP et Privés) pour les flux distribués par Presstalis et MLP afin de réduire au mieux les impacts de trésorerie pour chaque niveau.

5.3.2. Méthodologie

Cette analyse de trésorerie s'appuie sur l'analyse de trésorerie diffuseurs vue au chapitre 5.1. Les niveaux actuels et cibles de trésorerie des dépositaires ont été simulés afin d'en déduire l'impact du changement de méthode.

Etapes de calcul des niveaux de trésorerie (pour la situation actuelle et la cible)

- Les sorties de cash nets de commission des diffuseurs représentent les entrées de cash des dépositaires
- Les entrées de cash sont réparties entre les dépôts Presstalis, MLP et Privés en fonction du pourcentage du flux distribué par chacun

	Press	MLP	Indép
Flux presstalis	58%	13%	29%
Flux MLP	47%	7%	45%
Nombre de dépôts	36	5	74

- La commission dépositaire de 7,1% est appliquée aux ventes diffuseurs en montant fort et soustraite aux entrées de cash dépositaires pour obtenir le montant qui sera prélevé par les messageries
- Les délais de prélèvement spécifique à chaque flux sont appliqués pour obtenir les sorties de cash :
 - Presstalis prélève tous les dépôts vendredi
 - MLP prélève les dépôts Presstalis jeudi et les autres dépôts vendredi
- Le CA par jour, le solde moyen et le solde en jours de CA sont ensuite calculés
- Enfin, l'impact trésorerie sur les messageries est déterminé en additionnant le cash récupéré ou laissé aux Niveaux 2 et 3 par chaque messagerie

5.3.3. Résultats

Plusieurs simulations ont été réalisées en croisant les délais de prélèvement des diffuseurs (6 à 7 jours) et les délais de prélèvement des dépôts avec pour objectif de :

- limiter et lisser les impacts sur la trésorerie de chacun des niveaux ;
- préserver l'équilibre entre les différents acteurs de chaque niveau ;
- respecter l'équité des délais.

La différenciation des délais de règlement au niveau des dépositaires, pour équilibrer l'impact entre les deux messageries, a été écartée car elle est contraire aux objectifs de simplicité et d'équité recherchés.

Le délai de règlement pour les dépositaires qui, dans le nouveau mode de facturation, permet de se rapprocher au mieux des niveaux actuels de trésorerie est de 10 jours.

Les impacts sur les niveaux de trésorerie des niveaux 2 et 1 sont alors les suivants :

- Impacts dépositaires indépendants : <1% du solde moyen de trésorerie de 2,12m€ (soit +256,97 K€)
- Impacts global messageries (y compris dépôts intégrés) : +460 K€
 - o Dont MLP : -2,93 m€ (-2,769m€ au niveau 1 – 161 K€ pour les dépôts intégrés)
 - o Dont Presstalis : +3,39 m€ (+3,5m€ au niveau 1 - 111,45 K€ pour les dépôts intégrés)

Toute modification d'un seul jour des délais recommandés ci-dessus crée un déséquilibre de trésorerie significatif sur un ou plusieurs acteurs.

5.4. Recommandations

Afin de se rapprocher au plus près du niveau actuel de trésorerie de chaque acteur, nous proposons :

- Un délai de règlement de 6 jours pour les diffuseurs pour le paiement par prélèvement, soit en cas de paiement par chèque une remise du chèque dans un délai de 4 jours ; Le relevé de presse diffuseurs est clôturé le samedi de la semaine S, sur la base des ventes et soldes disponibles entre le dimanche de la semaine S-1 et le samedi de la semaine S, le prélèvement sera effectué le vendredi S+2 ;
- Un délai de règlement pour les dépositaires de 10 jours pour un prélèvement le lundi S+3.

Ces conditions de règlement seront standards pour l'ensemble des diffuseurs. Cependant, des conditions de règlement spécifiques pourront être prévues dans le cas de massification des flux d'informations et financiers. Le seuil de chiffres d'affaires à partir duquel de telles conditions spécifiques pourraient être acceptables, devra être défini par le CSMP en liaison avec les messageries et les organisations professionnelles.

6. Sécurisation du mode de «facturation»

La sécurisation du mode de « facturation » a été envisagée selon deux axes :

- L'identification et la mise sous contrôle des risques associés à la « facturation » en général et au nouveau processus en particulier.
- Le recensement des possibles écarts nouveau mode de « facturation », la définition d'indicateurs permettant d'identifier les zones d'anomalies et la définition d'actions à mettre en œuvre lors du passage dans ces zones.

6.1. Points étudiés et risques

6.1.1. Identification des risques

L'identification des risques liés au nouveau mode de « facturation » envisagé a été menée au cours des entretiens conduits avec les acteurs de la filière et a également fait l'objet d'un atelier dédié.

Il est important de noter que la plupart des points soulevés ont été identifiés comme préexistant au changement envisagé et ne sont donc pas directement liés au futur processus de « facturation ».

16 points ont été identifiés. Parmi eux, 5 ont été qualifiés comme des risques propres au passage vers le mode de « facturation » envisagé. Les 11 restants étant des problèmes ou risques déjà existants dans le mode de fonctionnement actuel.

Chacun de ces points (risques et problèmes actuels) a été catégorisé en fonction de sa probabilité et de sa criticité. Ce travail d'organisation a permis de déterminer 3 niveaux de priorités.

La matrice ci-dessous montre la répartition des risques liés au changement de « facturation » par niveau de priorité. Elle est le résultat du travail mené en atelier.

Certains des risques et points étudiés ont été mis sous contrôle au cours de l'étude mais figurent toujours dans la liste ci-après à des fins de transparence.

Matrice des risques liés au changement de mode de facturation

Probabilité		Criticité			
De manière systématique		(N)			
Régulièrement					
Ponctuellement		(B) (C)	(L) (O)		
Jamais ou rarement					
		Améliore la situation	Statu Quo	Dégrade la situation	Dégrade la situation et ne répond pas aux attentes

6.1.2. Niveaux de priorité

Niveau de priorité 1

Dégrade la situation et ne répond pas aux attentes, de manière systématique et/ou régulièrement

Risque ID	Intitulé du risque
N	Risque d'impact sur les niveaux de trésorerie de chacun des acteurs lors de la transition

Liste des points qui ont été étudiés mais qui ne sont pas liés au changement de mode de facturation :

- Risque de transfert du coût de la démarque point de vente vers les éditeurs (principalement presse magazine). Ce risque est davantage lié à l'informatisation des points de vente qu'à la mise en place du nouveau système de « facturation »
- Risque autour de la capacité à assurer et maintenir l'équité de traitement des diffuseurs dans un univers règlementé

Niveau de priorité 2

Risque ID	Intitulé du risque
B	Risque de baisse du nombre des inventaires physiques par le diffuseur entraînant une aggravation de la démarque
C	Risque perçu de déresponsabilisation des diffuseurs lors de la réception des fournitures engendrant une baisse de contrôle et donc de plus grands écarts entre les remontées physiques et les quantités déclarées
L	Risque sur le niveau d'adoption par la PQR / PHR et la diversification
O	Risque d'aggravation des difficultés de cadrage des flux financiers

Liste des points qui ont été étudiés mais qui ne sont pas liés au changement de mode de facturation :

- Risque d'écart entre les quantités remontées et celles déclarées
- Le système de contrôle et de sanctions n'est pas perçu comme suffisamment dissuasif
- Risques d'écarts entre les déclarations automatiques et la réalité physique → difficulté à cadrer les flux (*pour les diffuseurs équipés de caisses enregistreuses informatiques et autorisés à utiliser les déclarations automatiques*)
- Risque d'erreurs / problèmes opérationnels / fraudes en cas de flottement sur certaines procédures

Niveau de priorité 3

Aucun risque lié au changement de mode de facturation n'a été identifié à ce niveau.

Liste des points qui ont été étudiés mais qui ne sont pas liés au changement de mode de facturation :

- La formule de calcul du taux de fiabilité pourrait ne pas représenter la vraie fiabilité du diffuseur

6.1.3. Recommandation et mise sous contrôle des risques

Les plans d'action ci-après ont été définis avec l'ensemble des acteurs de la filière participant à l'étude afin de mettre les risques identifiés sous contrôle.

Certaines de ces actions ont été traitées dans le cadre de cette étude et sont identifiées par la mention : « *périmètre de l'étude* ». D'autres doivent faire l'objet d'une mise en œuvre et d'un suivi dès la phase de préparation de la transition.

Zone de priorité 1

Risque ID	Intitulé du risque	Plan d'action
N	Risque d'impact sur les niveaux de trésorerie de chacun des acteurs lors de la transition → <i>Risque adressé au cours de l'étude</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Regarder l'équilibre des niveaux de trésorerie qui va permettre de déterminer les délais cibles en régime de croisière – <i>périmètre de l'étude</i> - Analyser l'impact du changement de mode sur la transition. <i>périmètre de l'étude</i> → Déterminer les actions à mettre en œuvre pour amortir la période de transition - <i>périmètre de l'étude</i>

Zone de priorité 2

Risque ID	Intitulé du risque	Plan d'action
B	Risque de baisse du nombre des inventaires physiques entraînant une aggravation de la démarque	<ul style="list-style-type: none"> - Définir un indicateur permettant d'identifier, par diffuseur, le taux de réclamations sur les fournis
C	Risque perçu de déresponsabilisation des diffuseurs sur les fournis engendrant une baisse de contrôle et donc de plus grands écarts entre les remontées physiques et les quantités déclarées	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer et former : → autour de l'idée que les stocks sont en dépôt-vente (consigne) et que chaque acteur est responsable de son stock → Sur la règle de « facturation » (fournis +/- réclamations – invendus)
H	Risque d'erreurs / problèmes opérationnels / fraudes en cas de flottement sur certaines procédures <i>Risque adressé au cours de l'étude</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Compléter la liste des cas d'usage - Qualifier les incidents - Identifier les indicateurs / moments / seuils à partir desquels on basculerait du mode standard au mode alternatif - <i>Périmètre de l'étude</i> - Définir le processus de changement de seuil dans le cadre des modifications du taux de

		fiabilité (fréquence de révision etc.) - <i>Périmètre de l'étude</i>
L	Risque sur le niveau d'adoption par la PQR / PHR et la diversification	- Identifier précisément la population concernée - Prendre contact avec le syndicat de la presse régionale et l'informer des discussions en cours
O	Risque d'aggravation des difficultés de cadrage des flux financiers <i>Risque adressé au cours de l'étude</i>	- Faire le cadrage en prenant en compte la rémunération rétrocédée au diffuseur - Tenir une réunion sur les impacts de comptabilité des acteurs - <i>Périmètre de l'étude</i>

6.2. Les écarts (erreurs et fraudes éventuelles)

6.2.1. Identification des cas d'erreur et/ou de fraudes

Le tableau ci-après récapitule la liste des cas de figure recensés en séance des possibles écarts par rapport au nouveau mode de « facturation ».

Les écarts considérés sont d'ordre informatique (par opposition aux écarts physiques) et portent sur l'ensemble des variables de la « facturation », à savoir :

- Les fournis
- Les ventes
- Les invendus

Il est à noter que dans le cadre de la mise en place du nouveau SI, la filière disposera d'une visibilité accrue sur la réalité de la vente grâce à la prise en compte d'une nouvelle donnée : l'écoulement des ventes.

Synthèse des cas d'écarts identifiés

Ventes non scannées

Temporisation des remontées de vente. Le diffuseur diffère le scan de ses ventes ou ne remonte pas ses ventes tous les jours

Ecarts positifs sur fournis non réclamés

Déclaration inexacte (en positif) d'invendus

- Déclaration > rendus
- Déclaration = rendus mais certains titres trop vieux sont mis dans ces invendus (le contrôle du poids est inefficace ici)
- Invendus > aux fournis
- Invendus > (fournis +/- réclamations – ventes intermédiaires)

Déclaration inexacte (en positif) d'oubliés: déclaration > rendus

Réclamations non justifiées

Déclarations d'invendus régulièrement égales aux invendus théoriques

6.2.2. Mise sous contrôle des zones d'anomalies

Chacune des situations d'écarts identifiées a été discutée avec pour objectif de définir un indicateur permettant de mesurer l'écart et de détecter d'éventuels comportements de fraude.

Pour chaque indicateur, des seuils ont été définis au-delà desquels des plans d'actions doivent être mis en place.

Les indicateurs et plans d'action identifiés doivent faire l'objet de critères objectifs et non discriminatoires.

Le tableau ci-dessous liste les indicateurs identifiés et décrit pour chacun, les seuils et plans d'action définis.

Indicateur	Description, seuils et plans d'action	Objectifs
Taux de scan Somme des scans / (fournis +/- réclamations – invendus)	Taux de scan <u>zone normale:</u> taux > ou = 95% (au global) <u>zone d'anomalie</u> Taux < 94.9% Actions lors du passage en zone d'anomalie → Génération d'une alerte → changement de mode de «facturation» → Contrôle physique des invendus Principes retenus - Taux au global - Exclusion des quotidiens dans le calcul du taux - Harmoniser les indicateurs entre Presstalis et les MLP - Sont exclus du calcul du taux: les exemplaires n'ayant pas de code à barre ou dont le code à barre est illisible/erroné Points à instruire - Période : à définir - Fréquence d'information (sera fonction de la période)	Identifier les ventes non scannées
Comparaison des (Scans + invendus) aux fournis	Comparaison des (Scan + invendus) aux fournis <u>Zone normale :</u> (Scan + invendus) < ou = fournis <u>Zone d'anomalie</u> (Scan + invendus) > fournis Actions lors du passage en zone d'anomalie → Alerte → Solde négatif passé à 0 (pour ceux en mode standard)	Identifier les écarts positifs sur fournis non réclamés
Comparaison des invendus aux fournis	Comparaison des invendus aux fournis <u>Zone normale :</u> Invendus < ou = aux fournis <u>Zone d'anomalie</u>	Détecter les diffuseurs ne faisant pas de contrôles à la réception

	<p>Invendus > fournis</p> <p>Actions lors du passage en zone d'anomalie</p> <ul style="list-style-type: none"> → Alerter → Mener une enquête de qualification des surplus et de fréquence des anomalies → <i>A minima</i>, solde passé à 0 → <i>A minima</i>, pas de crédit supérieur au nombre total des fournis → Autres actions en fonction de l'issue de l'enquête <p>Comparaison des invendus aux fournis +/- réclamations – ventes intermédiaires</p>	<p>Cet indicateur permettra également d'identifier les déclarations inexactes d'invendus (en positif)</p>
<p>Comparaison des déclarations aux rendus</p> <p>+ combinaison avec indicateur sur la régularité et la volumétrie de ces écarts (<i>initialement séparé</i>)</p>	<p><u>Comparaison des déclarations aux rendus</u></p> <p><u>Zone normale :</u> Déclarations = rendus</p> <p><u>Zone d'anomalie</u> Déclarations > rendus ou Déclarations < rendus</p> <p>Actions lors du passage en zone d'anomalie</p> <ul style="list-style-type: none"> → Alerte sur l'écart / information → Passage en contrôle systématique d'invendus → Prise en compte de la correction dans la «facturation» → Sanction L1: arrêt de saisie simplifiée * <p>• <u>La mise en place de cette règle implique en contrepartie que l'autorisation de la saisie simplifiée soit la norme partout</u></p> <p>Point à instruire :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Sanction L2 –une graduation de la sanction est nécessaire <p><u>Indicateur sur la régularité et la volumétrie de ces écarts</u></p> <ul style="list-style-type: none"> → Synthétiser le bordereau de crédit d'invendus pour mettre en évidence le nombre d'écarts <p>Point à instruire :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Sanction L2 –une graduation de la sanction est nécessaire → Seuils et sanctions associées à l'indicateur de volumétrie/régularité 	<p>Identifier les déclarations inexactes d'invendus (en positif)</p>

<p>Contrôle de cohérence sur les déclarations par rapport aux rendus</p>	<p>Comparaison des invendus aux fournis <u>Zone normale :</u> Déclarations = rendus <u>Zone d’anomalie</u> Déclarations > rendus ou Déclarations < rendus</p> <p>Actions lors du passage en zone d’anomalie → Alerte → Investigation → En l’absence de cohérence, les oubliés ne sont pas crédités au-delà du solde</p>	<p>Identifier les déclarations en positif d’oubliés</p>
<p>Contrôle des quantités d’oubliés par rapport au solde</p>	<p>Contrôle des quantités d’oubliés par rapport au solde <u>Zone normale :</u> Oubliés < solde Oubliés = solde <u>Zone d’anomalie</u> Oubliés > solde</p> <p>Actions lors du passage en zone d’anomalie → Alerte → Investigation → En l’absence de cohérence, les oubliés ne sont pas crédités au-delà du solde</p> <p>Points à instruire - Définir les seuils délimitant les zones normale / d’anomalies</p>	
<p>Indicateur de qualification des réclamations</p>	<p>Qualification des réclamations <u>Zone normale :</u> Les réclamations sont positives et négatives <u>Zone d’anomalie</u> Les déclarations sont toujours négatives</p> <p>Actions lors du passage en zone d’anomalie → Alerte si les réclamations sont toujours négatives → Investigation</p>	<p>Identifier les réclamations non justifiées</p>
<p>Comparaison entre le nombre de réclamations du diffuseur et le nombre de réclamations moyen du dépôt</p>	<p>Comparaison du nombre de réclamations à la norme <u>Zone normale :</u> Le nombre de réclamations faites est dans la norme <u>Zone d’anomalie</u> Le nombre de réclamations faites n’est dans la norme</p>	

	<p>Points à instruire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir les seuils délimitant les zones normale / d'anomalies 	
<p>Comparaison des invendus déclarés aux invendus physiquement remontés</p>	<p>Comparaison des invendus déclarés aux invendus physiquement remontés</p> <p><u>Zone normale :</u> Les déclarations d'invendus sont régulièrement différentes des invendus théoriques</p> <p><u>Zone d'anomalie</u> Les déclarations d'invendus sont régulièrement égales aux invendus théoriques</p> <p>Actions lors du passage en zone d'anomalie → Contrôle</p> <p>Points à instruire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir le seuil (nombre de jours consécutifs ?) à partir duquel une situation est considérée comme anormale - Prendre en compte les données dépositaires dans la définition précise de cet indicateur 	<p>Identifier les cas d'absence de contrôles lors de la remontée des invendus</p> <p>Cible: saisies simplifiées</p>

6.2.3. Recommandations

La mise en œuvre des actions susmentionnées doit être encadrée.

Il est nécessaire et important de communiquer sur les enjeux de la « facturation », sur les risques potentiels, sur les écarts à éviter et sur la sécurisation des ventes au sein de la filière. Un accompagnement approprié de chaque niveau de la filière se révélera critique dans la bonne mise en application des principes du nouveau mode de « facturation » envisagé.

Nous recommandons toutefois que les détails de calcul des indicateurs et les modalités de contrôle de la filière ne soient pas publiés afin de garantir une plus grande efficacité.

La définition de ces indicateurs représente un cadre de travail pour la mise en place du nouveau processus. Ce travail devra cependant être complété par

- Un travail de synthèse et de mise en cohérence de ces indicateurs, pour veiller notamment à s'inscrire dans les principes du SI Commun
- Un cahier des charges précis et détaillé pour chaque indicateur
- Des discussions sur les impacts métiers et organisationnels liés à la mise en place des processus de contrôle ainsi que sur la définition précise des rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de ces contrôles.

Enfin, l'enjeu industriel de la refonte du contrôle des invendus représente un aspect important de la sécurisation des ventes au sein de la filière qui a été partagé par l'ensemble des acteurs. Si cet aspect est hors du périmètre de la présente étude, le déploiement du mode de « facturation » envisagé

représente une fenêtre d'opportunité qui permettrait de revoir le processus de contrôle des invendus. Nous recommandons qu'une étude soit lancée au niveau du CSMP pour encadrer les opérations de contrôle des invendus, définir les procédures à appliquer en cas de suspicion de fraude avérée et préciser les pénalités encourues.

7. Sécurisation de la transition et de l'environnement filière

7.1. Sécuriser la transition

7.1.1. Analyse des impacts de trésorerie en transition d'un diffuseur moyen

Objectifs

Une simulation des impacts de la bascule sur le niveau de trésorerie pendant la période de transition a été réalisée sur le diffuseur moyen. Cette simulation a été réalisée avec les mêmes données de base que l'analyse d'impact trésorerie vue dans les chapitres précédents.

Méthodologie

L'objectif de cette simulation était de comprendre les impacts de la période de transition pour le diffuseur moyen et donc de pouvoir identifier les mesures à mettre en œuvre pour adresser ces impacts.

A. Collecte des données requises auprès des messageries :

- Obtention auprès des deux messageries des éléments suivants par périodicités à la maille jour, pour l'année 2014 :
 - Volumes globaux des Fournis
 - Volumes globaux des Invendus
 - Chiffre d'affaires
 - Statistiques des vitesses d'écoulement par périodicités

B. Retraitement des données et construction du modèle d'analyse :

- Isolation du périmètre concerné par l'analyse : France hors concessions et hors diffuseurs Paris. En effet, ces deux segments présentent une surreprésentation des flux quotidiens et hebdomadaires. Construction d'un modèle permettant l'obtention de la situation de trésorerie actuelle (au global et par périodicité), incluant
- le changement de versement des compléments de rémunération

C. Traitement des données, simulation et exploitation des résultats

Simulation de la situation de trésorerie (globale et par périodicité) afin de déduire le délai de paiement qui permet le maintien de l'équilibre de trésorerie lors de la transition.

7.1.2. Périmètre étudié et hypothèse structurante de l'analyse

A. Périmètre d'analyse :

- L'étude porte sur l'ensemble des flux réels des deux messageries Presstalis et MLP sur une période de 12 mois couvrant toute l'année 2014
- Ces données couvrent le périmètre France, hors Relay et hors diffuseurs parisiens

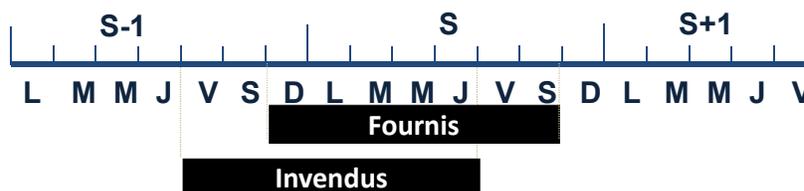
B. Hypothèses structurantes :

- Délais de paiement de la situation actuelle:

- Délai d'encaissement du relevé : 11 jours. Emission du relevé le samedi de la semaine S, prélèvement mercredi de la semaine S+2
- La simulation qui suit a été faite sur la base d'un encaissement du relevé tous les mercredis
- Montant de la sur-rémunération au titre de la qualification, rapporté au volume d'affaires total messageries:
 - Quotidiens : 0,5%
 - Autres publications : 2,3%
- Les commissions sont retirées des encaissements quotidiennement
- Différés et taux de commissions retenus :

Périodicité	Différés	Taux de commission
Quotidien	0	14%
Hebdo	0	13%
Bimensuel	0	13%
Mensuel	14	13%
Bimestriel	56	13%
Trimestriel & Unique & Irrégulier	77	13%
Semestriel	77	13%

- La facturation de la situation actuelle s'effectue tous les Samedis



- La simulation de la situation cible a été structurée selon les éléments suivants :
 - Périmètre de facturation : événements facturables du dimanche de la semaine S-1 à Samedi de la semaine S
 - Qualification versée au fil de l'eau
 - Taux d'erreur : 5% (équivalent à 95% de taux de scan)
 - Délai de prise en compte des invendus : 2 jours après la date de rappel
 - Jour de facturation : samedi
 - Délai de paiement diffuseurs : 2 simulations réalisées avec 6 jours et 7 jours de délai
 - Date de bascule simulée : 01/04/2014
- Les vitesses de ventes par périodicités sont affectées aux encaissements afin de répartir l'encaissement de chaque fourniture sur sa durée de vie en fonction de son taux d'écoulement

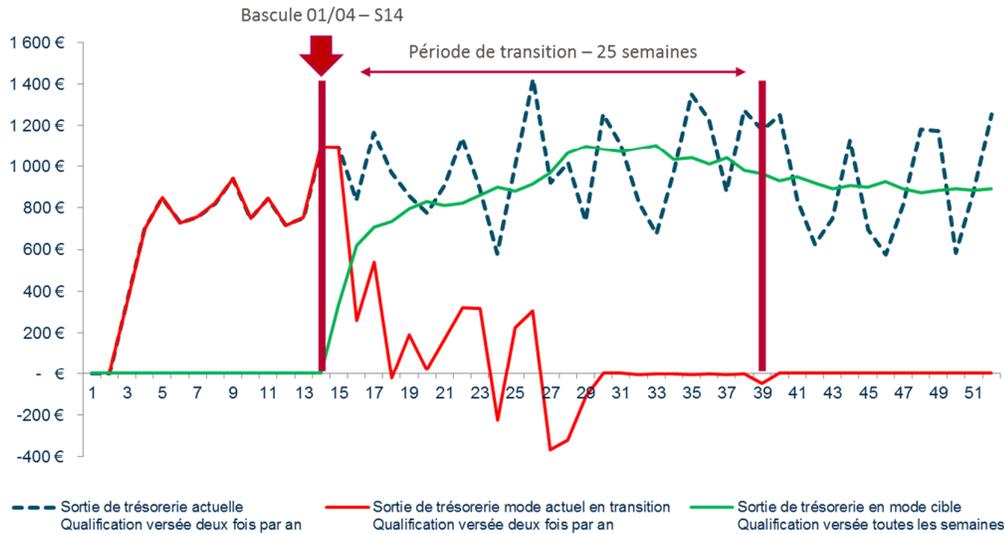
Synthèse des résultats

L'analyse a permis de déduire les enseignements suivants :

- L'impact sur le niveau de trésorerie est minime et n'engendre pas de décrochage pendant la période de transition

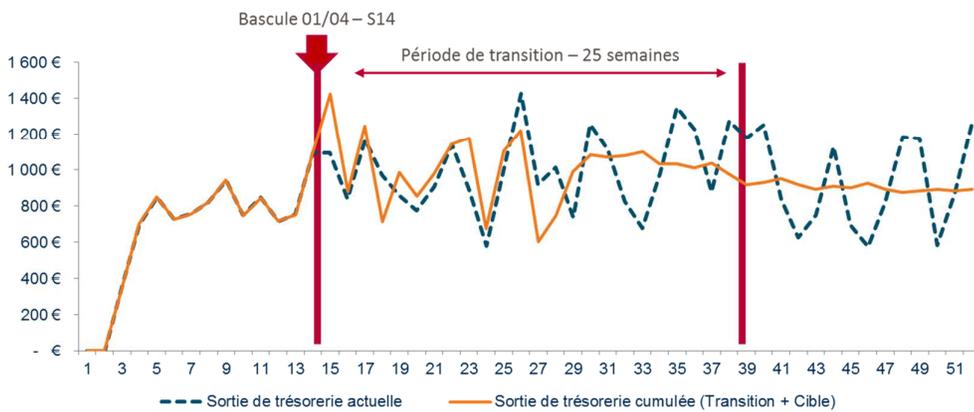
- Cet impact se chiffre à 17€ à décaisser en plus sur 25 semaines, soit moins de 1€ en moyenne par semaine
- Ci-dessous les écarts constatés pendant la période de transition sur le diffuseur moyen
- L'hypothèse pour la date de bascule retenue est le 01/04/2014

Comparaison des sorties de cash entre la situation actuelle, la situation actuelle en transition et la situation cible



Ce graphique est valable à la fois pour les deux délais de 6 jours et de 7 jours, vu que les données sont agrégées à la semaine

Comparaison des sorties de cash entre la situation actuelle (qualification versée deux fois par an) et le mode cible en transition (qualification versée toutes les semaines à partir de la bascule)



Ce graphique est valable à la fois pour les deux délais de 6 jours et de 7 jours, vu que les données sont agrégées à la semaine

La simulation de la bascule sur le diffuseur moyen révèle un impact minime sur sa trésorerie (17€ à décaisser en plus sur 25 semaines, soit moins de 1€ en moyenne par semaine) et n'engendre pas de décrochage pendant la période de transition

Le détail des analyses pour le diffuseur moyen est fourni dans le tableau ci-après.

<i>Données en €</i>	Sortie de trésorerie actuelle Qualification versée deux fois par an	Sortie de trésorerie après bascule Qualification versée toutes les semaines	Ecart
Période de transition du 01/04/2014 au 27/09/2014	26 151 €	26 168 €	- 17 €
S14	1 093 €	1 093 €	-
S15	1 094 €	1 424 €	- 330 €
S16	838 €	880 €	- 42 €
S17	1 165 €	1 244 €	- 79 €
S18	971 €	713 €	258 €
S19	856 €	985 €	- 129 €
S20	774 €	854 €	- 80 €
S21	908 €	977 €	- 69 €
S22	1 140 €	1 142 €	-
S23	892 €	1 176 €	- 284 €
S24	579 €	673 €	- 95 €
S25	993 €	1 103 €	- 110 €
S26	1 425 €	1 219 €	206 €
S27	921 €	603 €	318 €
S28	1 015 €	746 €	269 €
S29	737 €	990 €	- 253 €
S30	1 255 €	1 082 €	173 €
S31	1 110 €	1 071 €	39 €
S32	825 €	1 080 €	- 254 €
S33	675 €	1 101 €	- 426 €
S34	979 €	1 032 €	- 54 €
S35	1 350 €	1 034 €	316 €
S36	1 225 €	1 011 €	215 €
S37	879 €	1 036 €	- 157 €
S38	1 274 €	979 €	295 €
S39	1 177 €	919 €	258 €

7.1.3. Recommandations

L'impact sur le niveau de trésorerie est minime et n'engendre pas de décrochage pendant la période de transition. Nous recommandons toutefois durant cette période, la mise en place, d'une part, d'un dispositif d'accompagnement temporaire des acteurs concernés (diffuseurs, dépositaires, messageries) et, d'autre part, de mesures de surveillance afin de garantir souplesse et réactivité en cas de problème.

Nous recommandons que les messageries soient garantes d'assurer une transition souple pour les dépositaires et les diffuseurs, et qu'à ce titre elles mettent en œuvre les actions nécessaires :

- Détailler les impacts organisationnels et métiers de la modification du mode de «facturation»
- Mettre en place une organisation et une gouvernance dédiée
 - Identifier et mettre en place des points de contact comptables au sein des messageries afin de traiter les problèmes de trésorerie remontés par les diffuseurs
 - Structurer un comité de suivi réunissant les messageries, les dépositaires, les diffuseurs et les éditeurs afin de suivre l'avancement, les éventuels problèmes et de prendre des mesures d'urgence le cas échéant.
 - Pour chaque bascule, mener un suivi opérationnel de proximité grâce à une équipe locale, afin de faciliter et d'accélérer l'identification et la résolution des problèmes
 - Convenir d'un jalon à bascule + 3 mois, qui permette de faire un bilan de la transition et de considérer la nécessité de maintenir pour une durée supplémentaire, le dispositif de transition (avec une durée maximum recommandée de 6-8 mois après la transition)
- Communiquer sur la transition et former sur le processus de facturation
 - Mettre en place un plan de conduite du changement permettant aux diffuseurs, aux dépositaires et aux messageries d'effectuer une transition la plus simple possible

- Organiser une campagne d'information des diffuseurs sur les personnes à contacter en cas de problème au cours de la transition
- Responsabiliser les dépositaires sur le rôle accru de relai et de communication vis-à-vis des diffuseurs pendant la transition
- Permettre un lissage rapide des pics éventuels de trésorerie si nécessaire :
 - Lisser les relevés sur une période pour diminuer les prélèvements faits aux diffuseurs
 - Augmenter les délais de paiement de manière temporaire
- Surveiller le comportement du mode alternatif
 - S'assurer que le solde reste toujours positif moyenne pour les diffuseurs en mode alternatif
 - Faire évoluer le cas échéant ce coefficient d'ajustement pour corriger les écarts constatés

7.2. Sécuriser l'environnement filière

Un certain nombre de sujets qui ne sont pas liés au Système d'Information Commun ni au nouveau mode de facturation ont été évoqués au cours de l'étude.

Certains de ces sujets ont des incidences d'ordre industriel et dépassent le cadre du SI Commun. Nous recommandons toutefois à la filière presse d'utiliser le changement de mode de facturation comme une fenêtre d'opportunité permettant de remettre certains sujets à plat. En effet, si ces sujets ne sont pas dans le chemin critique du changement de mode de facturation, leur traitement permettrait une sécurisation de l'environnement filière.

Les principaux points sont :

- Le contrôle des invendus
- La sécurisation des remontées d'invendus
- La démarque

7.2.1. Mise en perspective

Belgique

Le contrôle des invendus en Belgique

- Un contrôle initial à 100% (magazines) a été remplacé par un contrôle aléatoire
 - o Très coûteux et générateur de tensions au sein du réseau
- Le contrôle est fait grâce au système AXON qui permet de scanner les exemplaires (code-barres, couverture)
 - o Pour atteindre 97% de qualité, un contrôle à 50% suffit (il faudrait doubler le coût pour passer de 97% à 100%)
 - o Définition de niveaux de qualité à l'aide d'algorithmes de calculs
 - 100% de contrôle sur les « mauvais » points de vente
 - 1/8 (12,5%) de contrôle sur les « bons » points de vente (souvent les indépendants)
 - D'avantage de contrôles ont lieu en cas de dégradation du niveau de qualité
 - o Ce système a permis de diviser le coût du contrôle par 2 tout en maintenant un niveau de qualité aussi élevé

Les retours d'invendus en Belgique

- Bacs sécurisés scellés et disposant d'un code-barres
- Bac d'invenu scellé par le diffuseur (bac plastique fermé avec des rivets)
- Coût du bac : 5 à 10 € pièce
- Etiquetage – le diffuseur qui retourne ses invendus glisse son bordereau d'invendus (BIC) avec code barre dans le bac (fenêtre)
- Le BIC est obtenu après avoir fait la déclaration d'invendus (Sur le BIC sont pré-imprimées l'ensemble des références, le diffuseur a juste à indiquer les quantités de chaque)
- Lorsqu'ils ouvrent le bac, les dépositaires scannent le BIC et le numéro du point de vente (les entrepôts sont équipés de lecteurs optique professionnels)
- Suppression du papier au 31/12 et développement d'applications pour smartphones (déclarations d'invendus etc.)

Suisse

Le contrôle des invendus en Suisse

Contrôle de 100% des invendus magazines

- Le taux de contrôle a toujours été de 100%
- Le contrôle est fait grâce au système AXON qui permet de scanner les exemplaires (code-barres, couverture)
 - o Système mis en place en 2011 et a permis de générer des économies
- Les points de ventes ne remplissent plus leurs bordereaux d'invendus
 - o Le crédit des points de vente se fait uniquement sur ce qui a été scanné
 - o Diminuer le contrôle à moins de 100% impliquerait que les points de vente aient à nouveau à remplir un bordereau d'invenu

Contrôle aléatoire des quotidiens

- Déclaratif uniquement avec contrôles aléatoires de 10% des points de vente pour vérifier les écarts
- Certains points de vente peuvent également être mis sous surveillance en cas de doute.

La question de la démarque en Suisse

- Enregistrement de toutes les transactions sur les caisses pour des raisons fiscales
- Le seul écart possible est la démarque et est considéré comme minime
 - o 0.3% sur tous les produit, presse et hors presse
 - o 0.2% sur presse
- Un travail de sécurisation des points de vente est mené avec les distributeurs pour éliminer les effets de la démarque. Des indicateurs permettent notamment d'identifier les écarts importants et de déclencher des alertes et inventaires, et des suspensions en cas de fraude avérée.
- Code-à-barre : en l'absence de code-à-barre sur un titre l'ensemble de la livraison est exclue pour le titre. Le titre est réintégré dans la vente si un code est fourni par l'éditeur, sinon il est considéré comme non livré.

Pologne

Contrôle des invendus en Pologne

- Un contrôle aléatoire associé à une sécurisation des remontées d'information par scan et à la sécurisation des retours d'invendus.
- Des contrôles sont effectués par le distributeur (qui a le droit de contrôler à 100% mais ne le fait pas)

- Le système est en place depuis 2 ans et s'étend progressivement à l'ensemble du réseau presse Lagardère Services (100% en 2015)
- La solution actuelle a évolué plusieurs fois et remplace un système de contrôle à 100%

Retour des invendus en Pologne

Il existe 2 types d'invendus

- Les invendus dits « physiques », retournés aux éditeurs
 - o Incluant notamment des encyclopédies et suppléments à forte valeur faciale
 - o Le retour n'est alors pas sur la base du déclaratif mais sur la base physique (l'éditeur compte les titres)
 - o Sacs scellés contenant le code barre du point de vente
- Les invendus dits « théoriques »
 - o Sont acceptés sur la base des remontées des ventes scannées (invendus = fournis – vente) mais peuvent être contrôlés.
 - o Seront détruits
 - o Sacs scellés contenant le code barre du point de vente

Amérique du Nord

Le contrôle des invendus en Amérique du Nord

- 100% contrôle invendus (magasins)
- Problématique car les invendus mettent du temps à revenir (territoire vaste)

Démarque et cadrage des flux en Amérique du Nord

- Explosion du taux de démarque pour atteindre ~20%
 - o Problème de réconciliation entre ce qui est facturé en point de vente et ce qui est remonté par les caisses
 - o Code-barres erronés, absence de contrôles au niveau des magasins etc.

Code à barre en Amérique du Nord

- L'absence de code à barre ou défectuosité sont fréquentes
 - o Des plus-produits ont des code barre différentes
 - o Pas de code barre ou faux code barre
- En cas d'absence de code à barre
 - o Mise en place d'un contrôle en amont pour identifier si un code existe ou non (Scan de l'ensemble des articles et vérifications)
 - o Mise en place de call center pour traiter les problèmes des retailers (diffuseurs)
- Lors du passage en caisse :
 - o ventes gratuites ou tapées sur les caisses, sans savoir de quel titre il s'agit

7.2.2. Sujets à mettre sous contrôle et recommandations

Au cours des ateliers, il est apparu trois principaux points à mettre sous contrôle. Ces points sont très liés et sont :

- Le contrôle des invendus
- La sécurisation des remontées d'invendus
- La démarque

Un plan d'action a été discuté avec l'ensemble des acteurs participant à cette étude afin de sécuriser le sujet des invendus. Nous recommandons que ce plan soit porté par le CSMP et fasse l'objet d'une étude à part entière. La sécurisation des invendus n'est pas sur le chemin critique du changement de mode de facturation mais devra être rapidement adressée afin de sécuriser la filière et de maximiser les effets du changement de mode de facturation.

Plan d'action autour des invendus :

- Procéder à un état des lieux du taux de contrôle aujourd'hui
 - o Quels sont les taux de contrôle actuels : dépôts SAD, Soprocom, Forum, Alliance, indépendants ?
 - o Quelles sont les procédures en vigueur et comment sont-elles appliquées ?
 - o Quel sont les niveaux de qualité atteints ?
 - o Quel est le niveau de cohérence entre les messageries et le niveau 2 ?
- Identifier les autres problèmes autour des invendus (sécurisation des remontées physiques...) et en faire un état des lieux
 - o Comprendre notamment les impacts de la transformation du schéma industriel
- Etablir des éléments de comparaison détaillés (benchmark) avec l'international
- Définir un objectif de qualité à atteindre
- Etablir un business-case (coûts/retours sur investissement) pour la mise en place d'un modèle révisé.
