



## SOMMAIRE

<b>1. CONTEXTE, OBJECTIFS ET DEMARCHE</b> .....	<b>3</b>
1.1. Contexte .....	3
1.2. Objectifs .....	4
1.3. Démarche.....	4
<b>2. CARTE DES PLATEFORMES</b> .....	<b>7</b>
2.1. Eléments objectifs & hypothèses .....	7
2.2. Carte.....	8
<b>3. CARTE DES MANDATS</b> .....	<b>13</b>
3.1. Eléments objectifs & hypothèses .....	13
3.2. Carte.....	15
<b>4. ECONOMIE DU SCHEMA DIRECTEUR ACTUALISE</b> .....	<b>17</b>
4.1. Impact du schéma à diffusion constante (VAF 2011) .....	17
4.2. Impact du schéma à 2015.....	17
<b>5. MISE EN ŒUVRE DU SCHEMA DIRECTEUR ACTUALISE</b> .....	<b>19</b>
5.1. Actions accompagnant la mise en œuvre.....	19
5.2. Principes généraux.....	19
<b>ANNEXE</b> .....	<b>21</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>23</b>

# 1. CONTEXTE, OBJECTIFS ET DEMARCHE

## 1.1. CONTEXTE

En novembre 2009, le Conseil supérieur des messageries de presse (CSMP) a adopté un schéma directeur du réseau de niveau 2 à l'horizon 2015. Ce schéma directeur prévoyait une optimisation du réseau aboutissant à 114 plateformes, dont 20 en association logistique, soit un total de 94 mandats de dépositaire.



Figure 1 : Projection géographique du schéma directeur du réseau de niveau 2 à 2015 (novembre 2009)

Depuis 2009, le contexte économique et juridique de la distribution coopérative de la presse a évolué, conduisant le CSMP, en accord avec les acteurs du niveau 2, à actualiser ce schéma directeur.

En effet, le schéma directeur de novembre 2009 était fondé sur une prévision d'évolution négative des ventes de - 5 % par an en moyenne pour la période 2010-2015 dans l'hypothèse la moins favorable. Il existe aujourd'hui un consensus chez les acteurs du niveau 2 (Presstalis, MLP, SNDP) pour considérer que la tendance risque en réalité d'être de - 7 % par an en moyenne sur les quatre prochaines années, soit une baisse de - 25% entre 2011 et 2015. Dans ces conditions, l'efficacité et la viabilité économiques d'un réseau comprenant 94 dépositaires de plein exercice ne sont plus assurées en 2015. Cette seule considération justifie que le schéma directeur de novembre 2009 soit actualisé.

En outre, le schéma directeur de novembre 2009 a été adopté avant l'entrée en vigueur de loi du 20 juillet 2011 qui a donné de nouvelles compétences au CSMP et a créé l'Autorité de régulation de la distribution de la presse (ARDP). Le schéma directeur actualisé que le CSMP adoptera, sur la base des travaux résumés dans le présent rapport, constituera une décision ayant vocation à être rendue exécutoire par l'ARDP.

## 1.2. OBJECTIFS

Le schéma directeur actualisé doit respecter plusieurs objectifs fixés par le CSMP pour cadrer le présent rapport :

- Répondre à l'**efficacité économique** et l'efficacité commerciale ;
- Être **compatible avec les mesures déjà prises ou en voie d'adoption par les acteurs en vue de restaurer** les équilibres économiques du système de distribution ;
- Prendre en compte l'impératif de **redéfinition de la chaîne de valeur entre les trois niveaux de la distribution au profit des diffuseurs de presse (niveau 3)** ;
- Respecter les exigences du droit de la concurrence ;
- Partir des situations existantes pour définir une voie d'optimisation: **il ne s'agit pas de bâtir un schéma théorique en partant d'une « page blanche »** ;
- S'articuler autour de **dépôts de plein exercice** pouvant faire appel à de la sous-traitance, de manière à laisser à chaque titulaire d'un mandat de dépositaire une liberté d'organisation lui permettant d'adapter au mieux son activité au regard des conditions économiques difficiles de la distribution de la presse ;
- Continuer à faire bénéficier les éditeurs d'un outil le plus performant possible pour vendre leurs titres. **Ne pas laisser le légitime souci de préservation des situations patrimoniales porter atteinte à l'efficacité économique ou à l'efficacité commerciale du réseau** ;
- Favoriser les synergies avec les acteurs de la presse régionale.

## 1.3. DEMARCHE

### *Objectifs*

La méthode d'actualisation retenue vise à :

- Définir le **nombre et la localisation des plateformes** (points de départ des tournées) ;
- Définir les **zones de desserte des plateformes** (ensemble des diffuseurs livrés par une plateforme) ;
- Définir les **mandats** (zone dans laquelle le dépositaire assure l'ensemble des missions de niveau 2, que cette zone couvre une ou plusieurs plateformes et leurs zones de desserte).

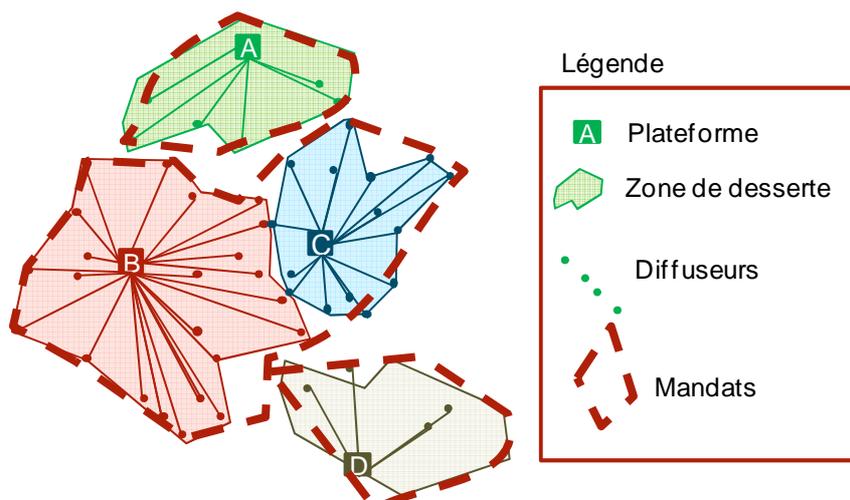


Figure 2 : Illustration des plateformes, zones de desserte associées et mandats

### Périmètre

Les travaux ne comprennent que la distribution des produits presse et hors presse par les messageries et ne portent pas sur la distribution de la presse quotidienne régionale, directement assurée par les éditeurs. La distribution parisienne qui ne transite pas par le réseau collectif de niveau 2 ne fait pas partie du périmètre des travaux.

### Méthodes

La méthode d'actualisation est structurée en 3 étapes et repose sur des « analyses logistiques et économiques » conformément au cahier des charges fixé par le CSMP :

- L'élaboration de la carte des plateformes (Etape1) a pour objectif **de limiter autant que possible les coûts fixes supportés par le réseau de niveau 2, cette réduction des coûts étant critique dans un marché à tendance baissière**. Cet objectif se décline autour de plusieurs objectifs logistiques :
  - **Diminuer le nombre de plateformes** (pour limiter les coûts fixes de structure propres à chaque plateforme) ;
  - ... tout en **optimisant le nombre de kilomètres parcourus** au niveau 2 (pour limiter les coûts fixes de transport) ;
  - ... **sans dégrader le taux de service** actuel<sup>1</sup> ;
  - ... et en tenant compte des initiatives structurantes déjà engagées par les acteurs.
- L'élaboration de la carte des mandats (Etape 2) a pour objectif d'éviter, autant que possible, que des mandats ne soient pas viables économiquement au regard des hypothèses de baisse d'activité rappelées ci-dessus (- 7 % par an en moyenne), en prévoyant l'association de plusieurs plateformes et de leurs zones de desserte au sein d'un mandat pour permettre des synergies, dans le prolongement de ce qui avait déjà été prévu dans le schéma directeur de novembre 2009.
- Enfin l'évaluation de l'impact du schéma directeur (Etape 3) actualisé permet d'établir l'économie (par mandat et globale) du niveau 2.

<sup>1</sup> Taux de service : nombre de diffuseurs livrés avant l'heure d'ouverture / nombre de diffuseurs total

**Étapes**



**Objectifs**

- ▶ **Diminuer le nombre de plateformes** (pour limiter les coûts de structure)
  - ▶ ... tout en **optimisant le nombre de kilomètres parcourus** au niveau 2 (pour limiter les coûts de transport)
  - ▶ ... **sans dégrader le taux de service** actuel
  - ▶ ... et en tenant compte des initiatives structurantes déjà engagées par les acteurs
- ▶ Construire des mandats ayant un **résultat d'exploitation prévisionnel positif à 2015**
  - ▶ Si nécessaire **associer plusieurs plateformes et leurs zones de desserte** au sein d'un mandat pour permettre les synergies et viabiliser le mandat (selon les principes déjà retenus et mis en œuvre en 2009)
- ▶ Evaluer l'impact du schéma directeur actualisé sur l'**économie du niveau 2 (par mandat et au global)**

*Figure 3 : Méthode*

## 2. CARTE DES PLATEFORMES

### 2.1. ELEMENTS OBJECTIFS & HYPOTHESES

#### Eléments objectifs

La carte des plateformes proposée a été établie sur la base des « analyses logistiques faisant référence à des éléments objectifs »<sup>2</sup> suivants :

- Sur les 137 plateformes existantes, conserver celles nécessaires au maintien du taux de service ;
- Parmi les plateformes restantes, conserver celles qui ont la zone de desserte la plus étendue et qui permettent de maintenir le taux de service ;
- Rattacher les diffuseurs à la plateforme retenue la plus proche, de façon à optimiser le nombre de kilomètres parcourus au niveau 2.

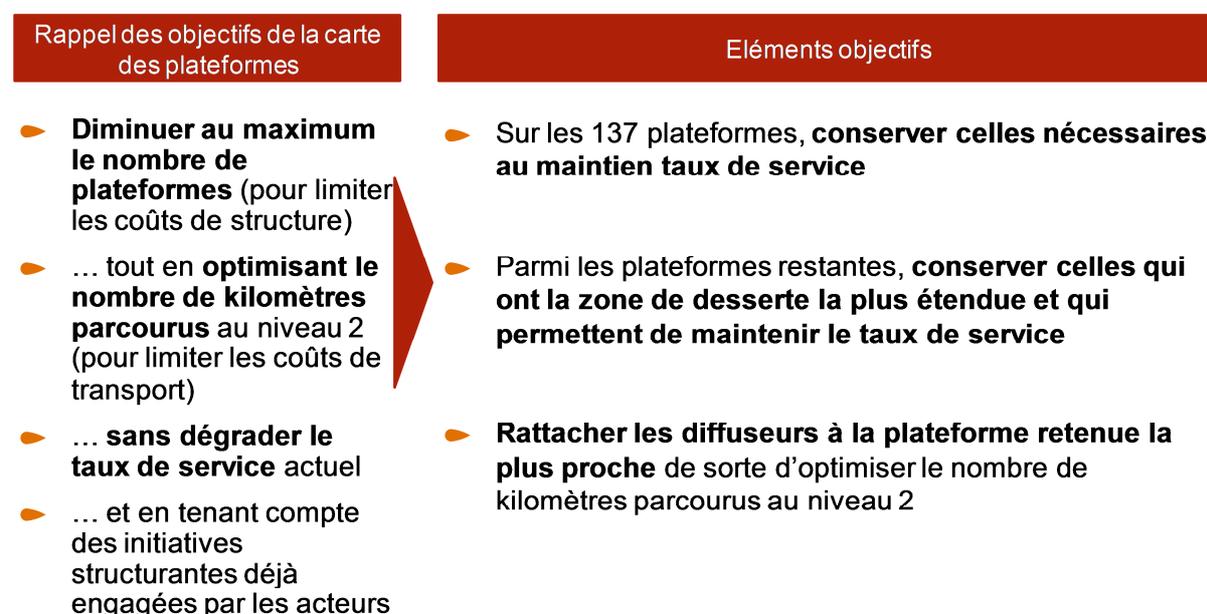


Figure 4 : Eléments objectifs associés à la carte des plateformes

#### Cas particulier de l'Ile-de-France

Compte tenu de la densité des implantations de diffuseurs en Ile-de-France (0,4 diffuseur/km<sup>2</sup> contre 0,1/km<sup>2</sup> sur le reste de la France), l'application à cette région des seuls éléments objectifs précédemment définis aurait pour effet le maintien d'une unique plateforme d'une dimension excessive puisqu'elle desservirait environ 2700 diffuseurs. De ce fait, un **élément objectif additionnel de faisabilité opérationnelle a été retenu pour l'Ile-de-France** :

- Maintenir 6 plateformes se répartissant de façon équilibrée les ~2700 diffuseurs d'Ile-de-France (hors Paris) afin de limiter la charge à absorber par chacune d'entre elles (400 à 500 diffuseurs)

<sup>2</sup> Lettre de mission du CSMP

<sup>3</sup> Hors distribution parisienne et plateforme de Roissy

### Initiatives des acteurs

Enfin des éléments objectifs additionnels relatifs aux **initiatives structurantes** déjà engagées par les acteurs ont été retenus :

- Sur l’Ile-de-France, 3 plateformes ont été maintenues au regard de contraintes industrielles mises en avant par les acteurs :
  - la plateforme de Versailles
  - la plateforme de Longjumeau
  - la plateforme de Cergy
- Sur le reste de la France, 3 plateformes qui n’auraient pas été conservées par simple application des éléments objectifs précédemment cités ont été maintenues au regard de contraintes industrielles mises en avant par les acteurs :
  - la plateforme de Bernay (transférée à Orbec)
  - la plateforme de Lille
  - la plateforme de Caen

### Hypothèses

La modélisation logistique s’appuie sur un logiciel utilisé communément par les logisticiens (Transept).

De plus, la modélisation logistique ayant servi de base à la construction de la carte des plateformes repose sur plusieurs hypothèses validées par les acteurs

Hypothèses	Source	Remarques
Localisation diffuseurs	• Presstalis / MLP	• 28 945 diffuseurs (hors distribution parisienne) présentant une VAF (ventes annuelles en montant fort) sur 2011
Localisation des plateformes	• Presstalis / MLP / CSMP	• 137 Plateformes (hors distribution parisienne et plateforme de Roissy) incluant les 3 plateformes Quotidiens – Prise en compte des évolutions actées au 15/06/2012 par la Commission du réseau
Rattachement dépôt-diffuseur	• Presstalis / MLP / CSMP	• Prise en compte des évolutions actées au 15/06/2012 par la Commission du réseau
Heure de départ des 1ères tournées Quotidiens	• Presstalis / MLP / CSMP	• Heure de départ constatée ou heure estimée (heure d’arrivée des derniers quotidiens dans la plateforme +1H00 de temps de traitement)
Heure d’ouverture des diffuseurs	• Presstalis	• Base diffuseurs Presstalis
Vitesse moyenne par type de réseau routier (hors arrêt)	• Presstalis / MLP / Kurt Salmon	• Autoroute: 95 km/h • Départementale / Nationale: 65km/h • Agglomération: 40 km/h

Figure 5 : Hypothèses à la base de la modélisation logistique

## 2.2. CARTE

L’application des éléments objectifs et des hypothèses présentés conduit à une carte de **99 plateformes**<sup>4</sup>, (au lieu des 114 plateformes retenues dans le schéma directeur de novembre 2009), ayant des zones de desserte plus larges en moyenne. La carte actualisée des plateformes **permet**

<sup>4</sup> Hors distribution parisienne, hors plateforme de Roissy

**d'optimiser les coûts fixes du réseau de niveau 2** en réduisant le nombre de plateformes et optimisant les kilomètres parcourus (réaffectation des diffuseurs à la plateforme la plus proche). La carte actualisée des plateformes **permet également d'améliorer le taux de service**.

		Carte actuelle	Carte actualisée
<b>Nombre de plateformes</b>		<b>137</b>	<b>99</b>
<b>Zone de desserte</b>	<b>Moyenne des distances maximum</b>	<b>79,6 km</b>	<b>87,6 km</b>
	<b>Moyenne du temps de trajet maximum</b>	<b>75 minutes</b>	<b>83 minutes</b>
<b>Taux de diffuseur non rattachés à la plateforme la plus proche</b>		<b>7,2%</b>	<b>0%</b>
<b>Taux de service</b>		<b>98,7%</b>	<b>98,9%</b>

Figure 6 : Principales caractéristiques logistiques de la carte des plateformes (modélisation Kurt Salmon)

### Ile-de-France

Sur l'Ile-de-France (hors distribution parisienne), 6 plateformes<sup>5</sup> sont conservées : Argenteuil, Cergy Pontoise, Créteil, Longjumeau, Versailles, Villemomble.

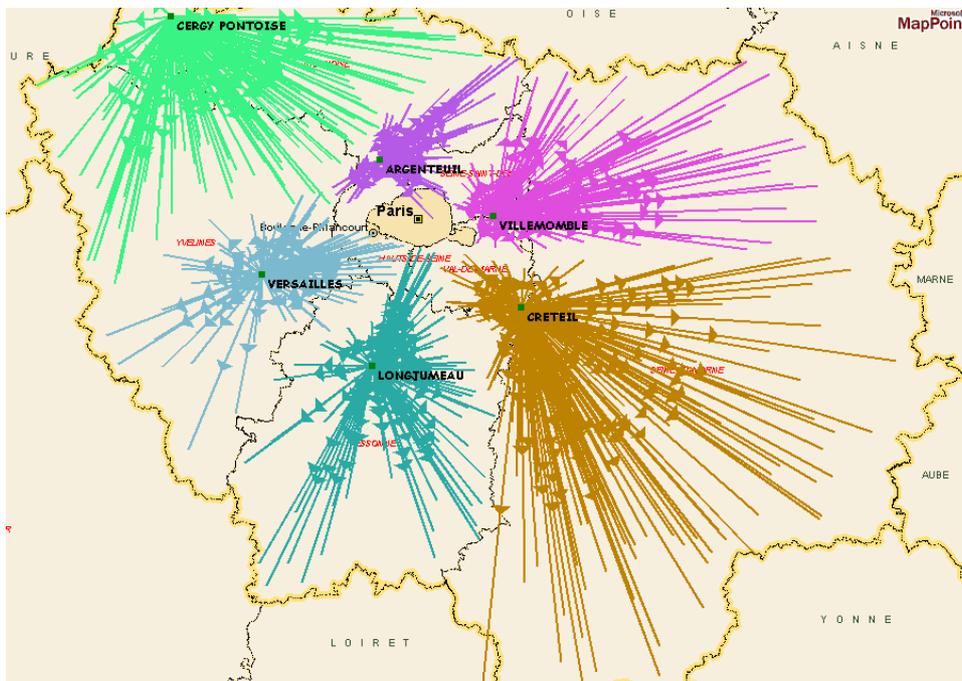


Figure 7 : Projection géographique de la carte des plateformes en Ile-de-France

<sup>5</sup> Hors plateforme de Roissy

L'augmentation du nombre de diffuseurs dans la zone de desserte des plateformes va de 26,5% à plus de 100% selon les plateformes.

Libellé	# diffuseurs Carte actuelle	# diffuseurs Carte cible	Δ # diffuseurs
CRETEIL	360	512	42,2%
ARGENTEUIL	206	385	86,9%
LONGJUMEAU	362	458	26,5%
VERSAILLES	298	473	58,7%
CERGY PONTOISE	297	400	34,7%
VILLEMOMBLE	248	507	104,4%

Figure 8 : Nombre de diffuseurs et VAF (M€) des plateformes maintenues en Ile-de-France

Compte tenu de la superficie actuelle de ces plateformes et de la superficie théorique nécessaire<sup>6</sup>, des investissements capacitaires significatifs devront accompagner la nouvelle carte en Ile-de-France.

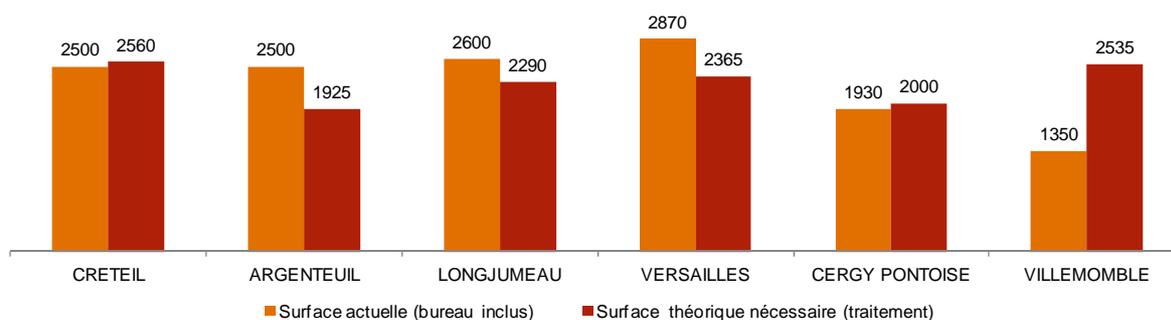


Figure 9 : superficie actuelle et superficie théorique nécessaire (m²) des plateformes maintenues en Ile-de-France

### France hors Ile-de-France

Sur le reste de la France, la projection géographique de la carte présente 93 plateformes, dont les zones de desserte sont détaillées en annexe.

<sup>6</sup> Hypothèse : 5 m<sup>2</sup> nécessaires par diffuseur

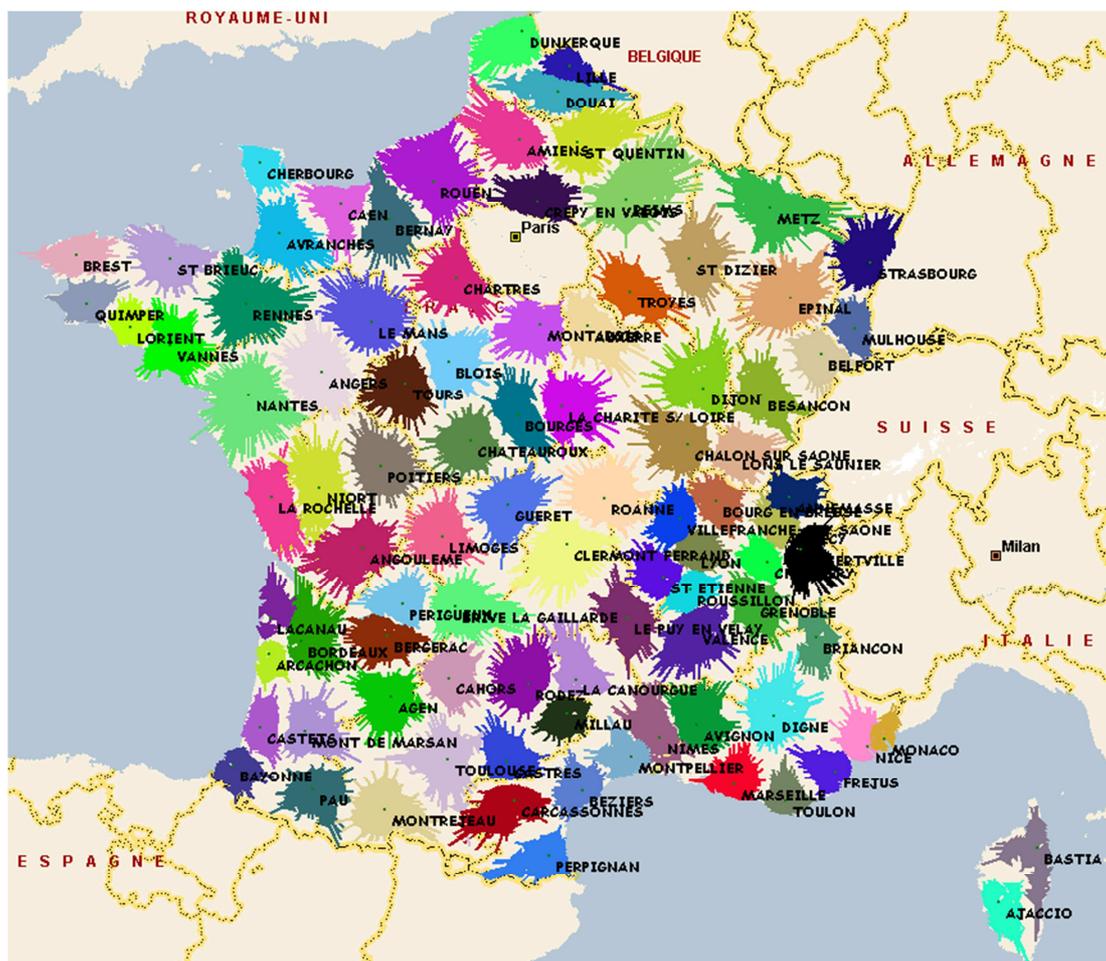


Figure 10 : Projection géographique de la carte des plateformes en France hors Ile-de-France

- AGEN
- AJACCIO
- ALBERTVILLE
- AMIENS
- ANGERS
- ANGOULEME
- ANNECY
- ANNEMASSE
- ARCACHON
- AUXERRE
- AVIGNON
- AVRANCHES
- BASTIA
- BAYONNE
- BELFORT
- BERGERAC
- BERNAY
- BESANCON
- BEZIERS
- BLOIS
- BORDEAUX
- BOURG EN BRESSE
- BOURGES
- BREST
- BRIANCON
- BRIVE LA GAILLARDE
- CAEN
- CAHORS
- CARCASSONNE
- CASTETS
- CASTRES
- CHALON SUR SAONE
- CHAMBERY
- CHARTRES
- CHATEAUROUX
- CHERBOURG
- CLERMONT FERRAND
- CREPY EN VALOIS
- DIGNE
- DIJON
- DOUAI
- DUNKERQUE
- EPINAL
- FREJUS
- GRENOBLE
- GUERET
- LA CANOURGUE
- LA CHARITE SUR LOIRE
- LA ROCHELLE
- LACANAU
- LE MANS
- LE PUY EN VELAY
- LILLE
- LIMOGES
- LONS LE SAUNIER
- LORIENT
- LYON
- MARSEILLE
- METZ
- MILLAU
- MONACO
- MONT DE MARSAN
- MONTARGIS
- MONTPELLIER
- MONTREJEAU
- MULHOUSE
- NANTES
- NICE
- NIMES
- NIORT
- PAU
- PERIGUEUX
- PERPIGNAN
- POITIERS
- QUIMPER
- REIMS
- RENNES
- ROANNE
- RODEZ
- ROUEN
- ROUSSILLON
- ST BRIEUC
- ST DIZIER
- ST ETIENNE
- ST QUENTIN
- STRASBOURG
- TOULON
- TOULOUSE
- TOURS
- TROYES
- VALENCE
- VANNES
- VILLEFRANCHE/SAONE

Figure 11 : Liste des 93 plateformes maintenues dans la carte cible hors Ile-de-France

Hors Ile-de-France, 22,5% des plateformes enregistreraient une augmentation de plus de 50% du nombre de diffuseurs rattachés, ce qui pourrait nécessiter des investissements capacitaires significatifs.

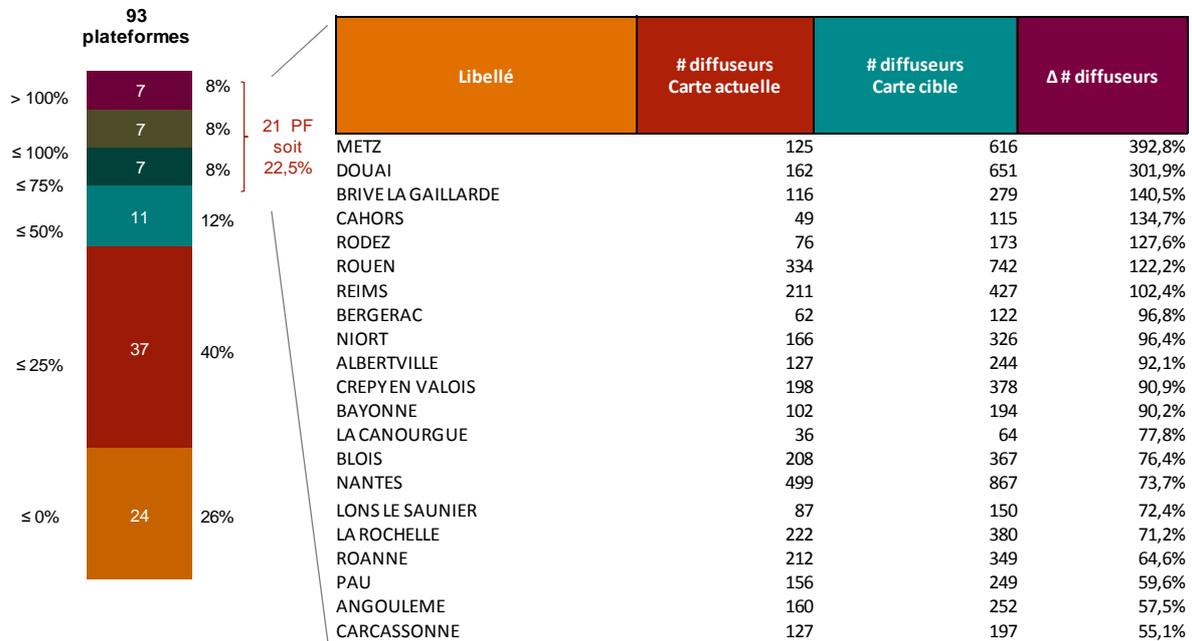


Figure 12 : Répartition des plateformes maintenues en fonction de l'évolution du nombre de diffuseurs rattachés

### 3. CARTE DES MANDATS

#### 3.1. ELEMENTS OBJECTIFS & HYPOTHESES

##### *Eléments objectifs*

La carte des mandats associés à la carte des plateformes a été établie sur la base des « *analyses économiques faisant référence à des éléments objectifs* »<sup>7</sup> suivants :

- **Identifier les plateformes dont l'équilibre économique à 2015 serait fragile** compte tenu de la VAF<sup>8</sup> prévisionnelle associée à leur zone de desserte et à leur structure de coûts ;
- **Rattacher les plateformes fragiles économiquement à d'autres plateformes au sein d'un même mandat** sur la base des principes suivant :
  - Rattacher les plateformes ayant des zones de desserte limitrophes ;
  - Privilégier les plateformes les plus proches ;
  - Eviter de rattacher entre elles des plateformes fragiles économiquement ;
- **Appliquer des synergies** à l'ensemble constitué des plateformes regroupées **en respectant les choix d'organisation effectués par les acteurs** :
  - Prestalis (SAD/Soprocom) : constitution d'une plateforme Quotidiens;
  - MLP (Forum Distribution)/Alliance: rationalisation administrative;
  - Indépendants: rationalisation administrative.

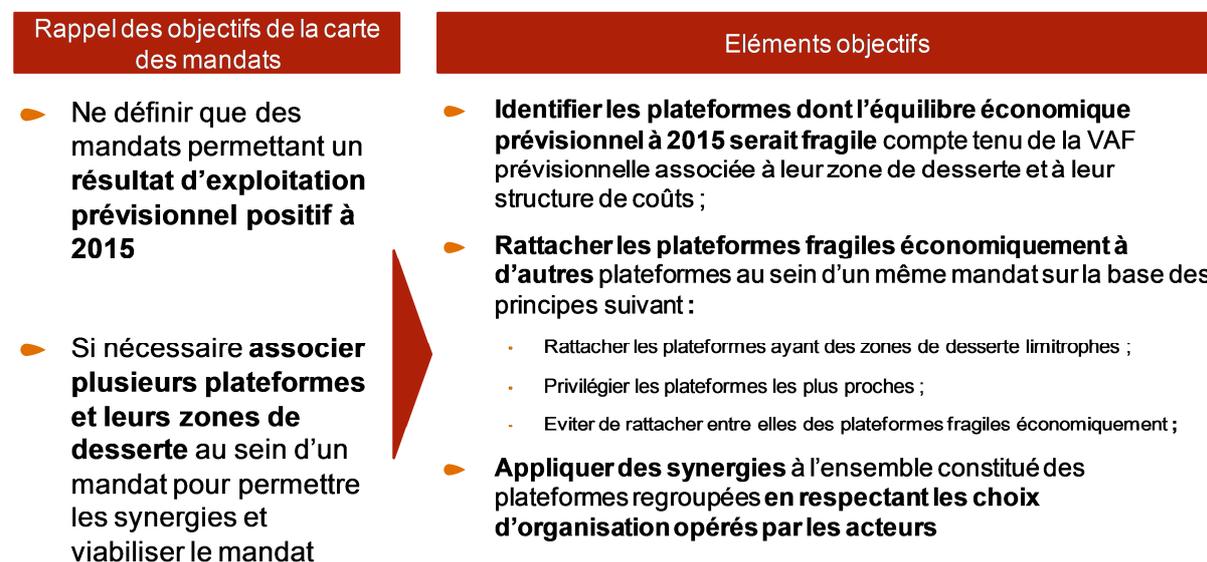


Figure 13 : Eléments objectifs associés à la carte des mandats

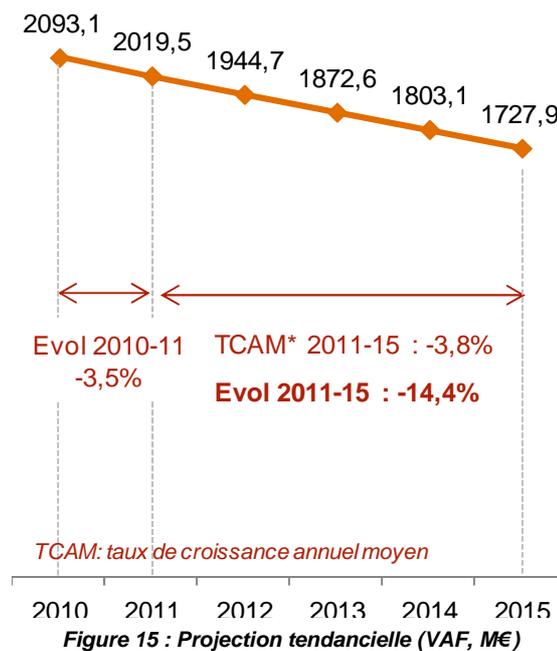
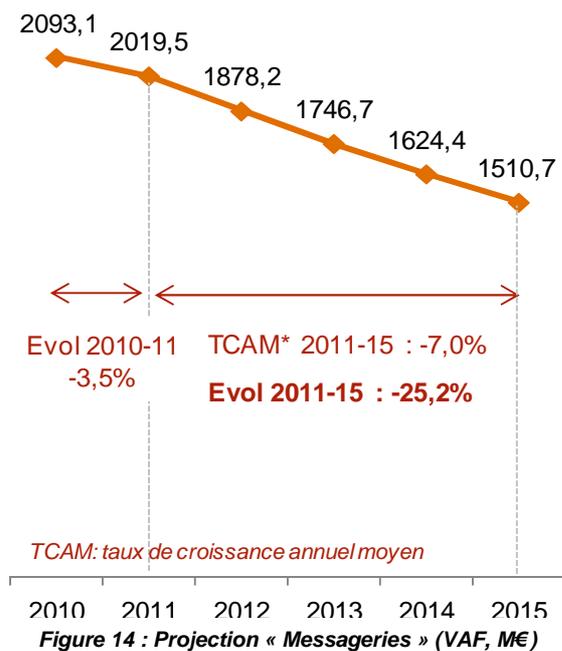
##### *Hypothèses*

La modélisation de l'économie des plateformes et des mandats repose sur des hypothèses de projection de VAF ainsi que sur des hypothèses de revenus et de coûts des mandats.

<sup>7</sup> Lettre de mission du CSMP

<sup>8</sup> Ventes annuelles en montant fort

La projection de VAF retenue pour l'analyse est celle proposée par les acteurs de niveau 2 qui prévoit une baisse de VAF de 7% en moyenne annuelle entre 2011 et 2015. Cette prévision s'écarte d'une projection tendancielle à ~3,5% de baisse en moyenne annuelle constatée entre 2010 et 2011. Pour justifier leurs prévisions d'accroissement de la tendance baissière par rapport à celle observée au cours des deux années passées, les acteurs de niveau 2 mettent en avant la multiplication des ruptures de diffusion liée à la fin de la commercialisation de certains quotidiens ou certaines publications ainsi que le développement des usages numériques (tablettes, mobiles 3G/4G).



Par ailleurs, la modélisation économique des mandats repose sur des hypothèses relatives à la rémunération et aux coûts des déposataires :

■ **Transport :**

- Les coûts de transport connaîtraient une **inflation annuelle moyenne** de l'ordre de 1,5% entre 2011 et 2015 ;
- De manière macro économique, la **rémunération transport a été calculée de manière à neutraliser la hausse des coûts du transport** ;

■ **Hors transport :**

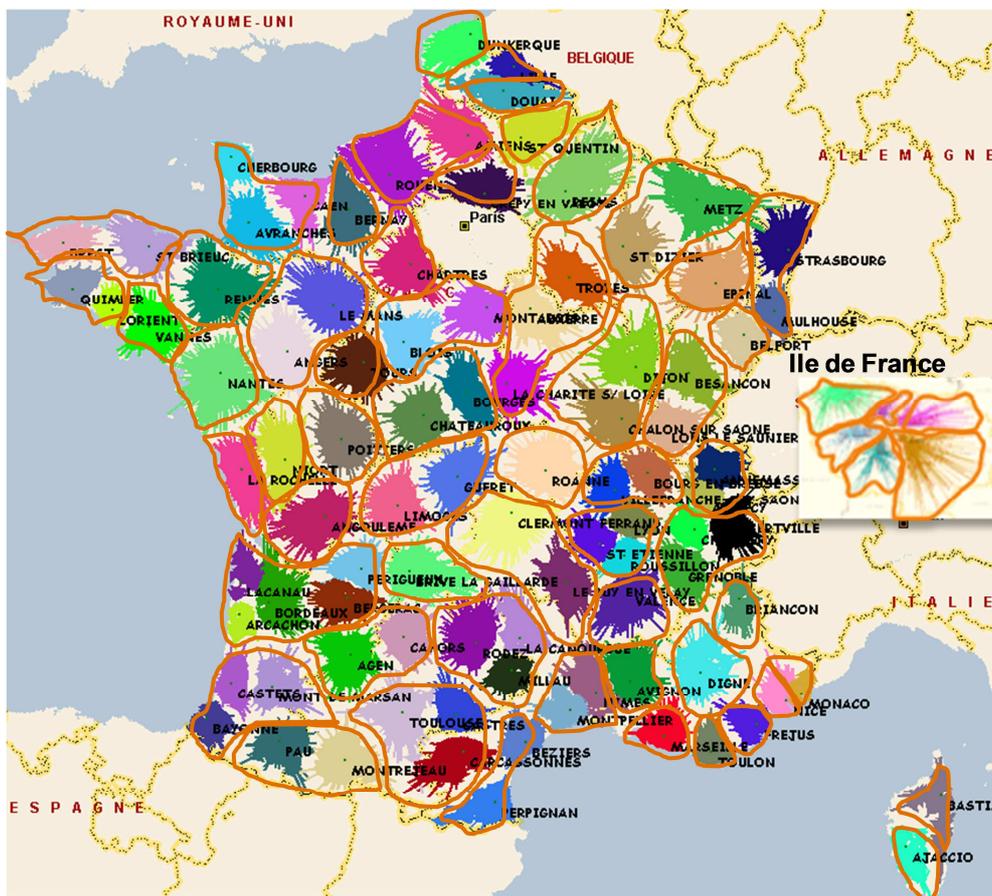
- Les prévisions de rémunération des dépôts ont été établies sur la base d'un taux de commission de 7,1% et 7,71%, sauf pour les zones de desserte relevant actuellement des SAD pour lesquelles un taux de commission de 10,1% et 10,71% a été conservé ;
- Les coûts ont été modélisés sur la base des comptes d'exploitation analytique d'une **trentaine de dépôts** ;

■ **Diversification :**

- Les activités de diversification n'ont pas été prises en compte (tant pour les prévisions de rémunération que pour les prévisions de coûts).

### 3.2. CARTE

L'application des éléments objectifs et des hypothèses présentés aboutirait à une carte actualisée à 2015 comprenant **63 mandats**<sup>9</sup> dont 26 regrouperaient deux plateformes ou plus.



Mandats

Figure 16 : Projection géographique de la carte des mandats

- |                      |               |               |
|----------------------|---------------|---------------|
| • AJACCIO            | • DIGNE       | • NIORT       |
| • ANGOULEME          | • DOUAI       | • POITIERS    |
| • ARGENTEUIL         | • DUNKERQUE   | • REIMS       |
| • AVIGNON            | • EPINAL      | • RENNES      |
| • BASTIA             | • FREJUS      | • ROANNE      |
| • BELFORT            | • LA ROCHELLE | • ST QUENTIN  |
| • BERNAY             | • LILLE       | • TOULON      |
| • BRIANCON           | • LONGJUMEAU  | • TOURS       |
| • BRIVE LA GAILLARDE | • MARSEILLE   | • VALENCE     |
| • CERGY              | • MONACO      | • VANNES      |
| • CHARTRES           | • NANTES      | • VERSAILLES  |
| • CREPY EN VALOIS    | • NICE        | • VILLEMOMBLE |
| • CRETEIL            |               |               |

Figure 17 : Liste des mandats ne présentant qu'une plateforme

<sup>9</sup> Hors Paris, hors Roissy

- AGEN + CAHORS
- ANNEMASSE + ANNECY
- AUXERRE + TROYES + LA CHARITE SUR LOIRE
- BAYONNE + CASTETS + MONT DE MARSAN
- BESANCON + LONS LE SAUNIER
- BEZIERS + PERPIGNAN
- BLOIS + MONTARGIS
- BORDEAUX + ARCACHON + LACANAU + PERIGUEUX + BERGERAC
- BOURG EN BRESSE + VILLEFRANCHE SUR SAONE
- BOURGES + CHATEAUROUX
- CAEN + AVRANCHES + CHERBOURG
- CLERMONT FERRAND + LE PUY EN VELAY
- DIJON + CHALON SUR SAONE
- GRENOBLE + CHAMBERY + ALBERTVILLE
- LE MANS + ANGERS
- LIMOGES + GUERET
- LYON + ST ETIENNE + ROUSSILLON
- METZ + ST DIZIER
- MONTPELLIER + NIMES
- PAU + MONTREJEAU
- QUIMPER + LORIENT
- RODEZ + LA CANOURGUE + MILLAU
- ROUEN + AMIENS
- ST BRIEUC + BREST
- STRASBOURG + MULHOUSE
- TOULOUSE + CASTRES + CARCASSONNE

Figure 18 : Liste des mandats regroupant deux plateformes ou plus

Au final, il est proposé d'actualiser le schéma directeur de novembre 2009 en définissant une **carte cible de 99 plateformes<sup>10</sup>, regroupées en 63 mandats en 2015<sup>11</sup>** (au lieu des 114 plateformes regroupées en 94 mandats dans le schéma directeur de novembre 2009).

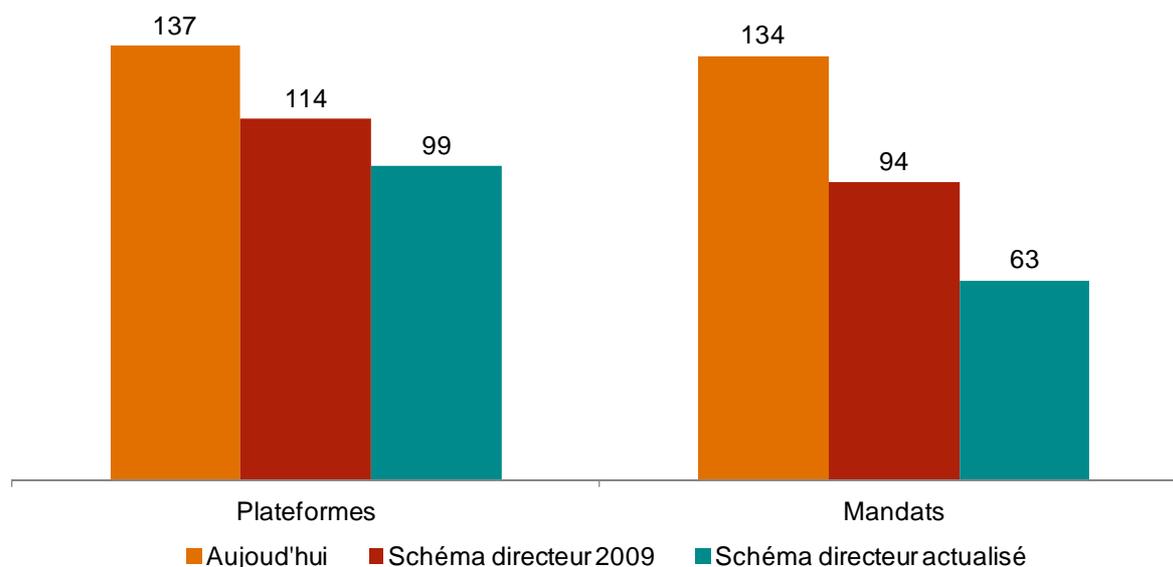


Figure 19 : Nombre de mandats et de plateformes

Il est à noter que, après regroupement de plateformes, 11 mandats risqueraient de connaître une situation économique très fragile en 2015.

<sup>10</sup> Hors Paris, hors Roissy

<sup>11</sup> Hors Paris, hors Roissy

## 4. ECONOMIE DU SCHEMA DIRECTEUR ACTUALISE

### 4.1. IMPACT DU SCHEMA A DIFFUSION CONSTANTE (VAF 2011)

A diffusion constante (VAF 2011) et **compte non tenu des économies sur le niveau 1 liées à la baisse du nombre de plateformes à livrer**, la carte cible des plateformes et des mandats, établie selon la méthodologie exposée ci-dessus, permettrait d'obtenir une baisse du coût de l'ordre de **23M€**, soit 1,2 points de VAF. L'ensemble de ces économies proviendrait des réductions de coûts hors transport (puisque l'hypothèse retenue est que la hausse des coûts de transport des dépositaires serait compensée).

	Carte actuelle VAF 2011		Carte des mandats convergente VAF 2011	
	En € (M)	En % VAF	En € (M)	En % VAF
<b>Coût Niveau 2</b>	▶ 195,1	▶ 9,9%	▶ 172,7	▶ 8,7%
	-22,4M€			
▶ <b>Hors transport</b>	▶ 139,2	▶ 7,1%	▶ 116,6	▶ 5,9%
▶ <b>Transport</b>	▶ 55,9	▶ 2,8%	▶ 56,1	▶ 2,8%

Figure 20 : Gains à diffusion constante (source : modèle Kurt Salmon)

### 4.2. IMPACT DU SCHEMA A 2015

#### Coûts du niveau 2

La carte actualisée des plateformes et des mandats aurait pour effet de faire passer les coûts hors transport de 7,1% de la VAF en 2011 à 6,7% à 2015 et de compenser pour partie la hausse des coûts de transport qui passeraient de 2,8% à 4% de la VAF (en prenant pour hypothèse une hausse moyenne de 1,5 % par an). Les coûts du niveau 2 augmenteraient donc au final de 0,8 point.

#### CA du niveau 2

Le CA du niveau 2, correspondant à la rémunération versée par les éditeurs, s'accroîtrait de 1,5 points sur la période, du fait de la compensation de la hausse des coûts de transport.

#### Résultat d'exploitation du niveau 2

Sous les hypothèses indiquées ci-dessus, la mise en œuvre de la carte cible des plateformes et des mandats actualisée améliorerait le résultat d'exploitation du niveau 2 de 6 M€.

Au cas où la baisse de diffusion demeurerait à son actuel niveau tendanciel (-3,5% par an en moyenne), l'augmentation du résultat serait de 15M€, dégagant ainsi des marges de manœuvre pour la filière.

	Carte actuelle VAF 2011		Carte des mandats – 2015 Projections Messageries	
	En € (M)	En % VAF	En € (M)	En % VAF
<b>CA Niveau 2</b>	▶ 206,7	▶ 10,5%	▶ 176,1	▶ 12%
▶ Hors transport	▶ 155,4	▶ 7,9%	▶ 116,6	▶ 7,9%
▶ Transport	▶ 51,3	▶ 2,6%	▶ 59,5	▶ 4,1%
<b>Coût Niveau 2</b>	▶ 195,1	▶ 9,9%	▶ 158,2	▶ 10,7%
▶ Hors transport	▶ 139,2	▶ 7,1%	▶ 98,7	▶ 6,7%
▶ Transport	▶ 55,9	▶ 2,8%	▶ 59,5	▶ 4%
<b>REX Niveau 2</b>	▶ +11,7	▶ 0,6%	▶ +17,9	▶ 1,2%
▶ Hors transport	▶ +16,3	▶ 0,8%	▶ +17,5	▶ 1,2%
▶ Transport	▶ -4,6	▶ -0,2%	▶ 0	▶ 0%

Annotations de variation :

- Entre CA Niveau 2 et Coût Niveau 2 : +1,5 pts (sur % VAF)
- Entre Coût Niveau 2 et REX Niveau 2 : +0,8pts (sur % VAF)
- Entre REX Niveau 2 et CA Niveau 2 : +6 M€ (sur En € (M))

Figure 21 : Compte d'exploitation du réseau de niveau 2 (source : modèle Kurt Salmon)

## 5. MISE EN ŒUVRE DU SCHEMA DIRECTEUR ACTUALISE

### 5.1. ACTIONS ACCOMPAGNANT LA MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du schéma directeur actualisé, correspondant à la carte cible établie par nos travaux, doit nécessairement s'accompagner d'un certain nombre d'actions :

- **Nouvelles modalités de rémunération des frais de transport** : on a vu ci-dessus que les hypothèses économiques sous-tendant la carte cible des mandats postulent l'entrée en vigueur des nouvelles modalités de rémunération des frais de port, dont le principe a d'ores et déjà été arrêté par le CSMP. La mise en œuvre de nouvelles modalités de rémunération de la mission « logistique – transport » des dépositaires, non soumises aux variations de la VAF et prenant en compte les hausses des éléments constitutifs des coûts de transport des dépositaires, nous paraît indispensable pour donner une visibilité aux acteurs sur la rentabilité prévisionnelle des mandats à l'horizon 2015 ;
- **Recherche de solutions complémentaires pour les mandats fragiles** : On a vu ci-dessus qu'en dépit des regroupements de zones de desserte envisagés, les hypothèses retenues de forte baisse tendancielle de la diffusion conduiraient environ une dizaine d'entre eux à connaître une situation extrêmement fragile à horizon 2015. Afin de sécuriser l'exploitation de ces mandats, des **solutions permettant de les viabiliser** pourraient être explorées :
  - Mise en place de mécanismes de compensation du déficit structurel des mandats: fonds de péréquation (alimenté par les dépositaires), complément de rémunération spécifique (financée par les éditeurs), subvention publique pour aménagement du territoire (financée par l'Etat), ces trois mécanismes pouvant évidemment être combinés dans des proportions variables ;
  - Le CSMP pourrait également privilégier la dévolution de ces mandats à des opérateurs ayant des activités logistiques dans les régions concernées (PQR) ou faciliter la sous-traitance à des entreprises spécialistes de la logistique présentes dans les régions concernées
- **Valorisation des mandats** : La valorisation financière des mandats en cas de cession ou de rattachement se fonde actuellement sur la méthode mise au point par le cabinet Ricol Lasteyrie en octobre 2009, entérinée par le CSMP et utilisée par la profession. Celle-ci pourrait être actualisée et faire l'objet d'une décision du CSMP qui serait rendue exécutoire à l'occasion de l'actualisation du schéma directeur.

### 5.2. PRINCIPES GENERAUX

Pour que les mesures nécessaires soient prises au plus tôt afin d'engranger rapidement les effets favorables en termes de baisses des coûts fixes au niveau 2, la mise en œuvre de la carte cible des plateformes et des mandats **devrait s'effectuer sous contrainte de temps**. Cette mise en œuvre sera organisée par le CSMP. Elle devra **laisser aux acteurs une marge d'initiative**, sous le contrôle du CSMP et de sa commission spécialisée, pour tenir compte des contraintes d'exécution (notamment des coûts de « retournement ») et des circonstances propres aux situations locales.

Ainsi, dans un échéancier fixé par le CSMP, les acteurs concernés seraient amenés à proposer à la CDR toutes opérations de modification de zones de desserte, de plateformes, et/ou de regroupement, s'inscrivant dans le schéma directeur actualisé. Ces propositions pourraient comporter des adaptations de la carte cible des plateformes et des mandats fixée par le schéma directeur actualisé, compte tenu des circonstances propres à l'opération, étant entendu qu'il conviendrait alors de mesurer l'impact de l'adaptation proposée par rapport aux avantages attendus de la mise en œuvre de la carte cible.

Les propositions soumises au CSMP seraient examinées comme suit:

- Si plusieurs propositions sont déposées pour une même zone, la CDR sélectionnerait la meilleure proposition au vu des critères figurant aux articles 9.6.5 à 9.6.7 du règlement intérieur du CSMP,

en particulier la capacité financière des candidats à prendre en charge les investissements nécessaires à la mise en œuvre de la proposition ainsi que, le cas échéant, l'indemnisation du ou des dépositaires qui seraient amenés à cesser leur activité dans le cadre de l'opération proposée.

- Si une seule proposition est déposée par un ou plusieurs acteurs, la CDR vérifierait que celle-ci satisfait aux critères énoncés par le règlement intérieur du CSMP et que les acteurs à l'origine de la proposition sont à même d'en financer l'exécution.

Pour les propositions comportant des adaptations par rapport à la carte cible des 99 plateformes et 63 mandats constituant la référence d'analyse, la CDR devrait en outre évaluer si le bilan avantages/inconvénients de l'adaptation proposée est positif par rapport aux avantages/inconvénients qui résulteraient d'une stricte mise en œuvre de la carte cible.

Lorsque la CDR aurait retenu une proposition, elle délivrerait l'agrément au(x) mandataire(s) s'inscrivant dans la carte cible (le cas échéant, telle qu'adaptée), sous condition d'indemnisation des dépositaires sortants (si tel est le cas). Elle fixerait la date d'effet de l'agrément à partir de laquelle le titulaire du mandat devrait être en mesure d'assurer l'ensemble des missions de niveau 2 sur la zone de desserte couverte par le mandat.

Pour les mandats n'ayant fait l'objet d'aucune proposition dans l'échéancier fixé par le CSMP, ou pour ceux dont les propositions n'auraient pas paru acceptables à la CDR, le CSMP examinerait les mesures permettant de bâtir une solution pérenne. En attendant qu'une solution pérenne puisse être trouvée, la CDR pourrait, le cas échéant, demander aux sociétés de messagerie de faire des propositions de gestion directe de ces zones pour une période provisoire.

## ANNEXE

### Liste des personnes rencontrées

Dans le cadre de ses travaux, Kurt Salmon a interviewé plusieurs personnes représentant les acteurs du niveau 2, les éditeurs, la médiation du crédit et la presse régionale.

Personnes rencontrées	Fonction, Organisation
P Abreu	Directeur Général, Editions en direct / Président, Commission du réseau
S d'Altri o Dardari	Président, SNDP
P André	Directeur Délégué de la coopérative, Messageries Lyonnaises de Presse
O Bajard	Directeur délégué, Presstalis
H Bonnaud	Directeur des ventes, Le Monde
O Bonsart	Président de la commission de la vente, SPQR
C Carisey	Directeur du réseau, Presstalis
F Cassegrain	Directeur délégué à la direction générale, Le Figaro
T Chambolle	Associé gérant, Ricol Lasteyrie
JC Cochi	Président Directeur Général, Messageries Lyonnaises de Presse
M Delbort	Directeur Commercial Presse, L'Equipe
G Delivet	Directeur Général, CSMP
L Dreyfus	Président du directoire, Groupe Le Monde
M Feuillée	Directeur Général, Le Figaro
D Gil	Directeur, SNDP
P Grinberg	Directeur de la diffusion, Le Figaro
JC Guerault	Directeur de la diffusion, Mondadori
L Guilloux	Directeur Général Adjoint, Prisma Media
S Hayek	Directeur Commercial Réseau et Marketing média, Prisma Media
B Houlé	Chargé de mission, CSMP
P Jacquemard	Directeur stratégie logistique, Presstalis
B Lesouef	Directeur Général, Presse Magazine Lagardère Active
P Maurin	Directrice des ventes, Groupe Bayard / Vice Présidente, Commission du réseau
F Morel	Président Directeur Général, Les Echos
E Petit	Directeur de l'exploitation réseau, Presstalis
JP Raffoux	Responsable études, SPQR
G Rameix	Médiateur du Crédit
V Rey	Directeur Général, Presstalis
JP Roger	Président, CSMP
R Sermier	Avocat à la Cour, Brandford-Griffith & Associés
JC Texier	Président, Soprocom

**Figure 22 : Liste des personnes rencontrées**

***Détail des zones de desserte par plateforme de la carte cible***

La liste des communes desservies par chaque plateforme de la carte cible est présente dans le fichier annexe à ce rapport de synthèse.

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Projection géographique du schéma directeur du réseau de niveau 2 à 2015 (novembre 2009).....	3
Figure 2 : Illustration des plateformes, zones de desserte associées et mandats .....	5
Figure 3 : Méthode .....	6
Figure 4 : Eléments objectifs associés à la carte des plateformes .....	7
Figure 5 : Hypothèses à la base de la modélisation logistique.....	8
Figure 6 : Principales caractéristiques logistiques de la carte des plateformes (modélisation Kurt Salmon).....	9
Figure 7 : Projection géographique de la carte des plateformes en Ile-de-France.....	9
Figure 8 : Nombre de diffuseurs et VAF (M€) des plateformes maintenues en Ile-de-France .....	10
Figure 9 : superficie actuelle et superficie théorique nécessaire (m2) des plateformes maintenues en Ile-de-France .....	10
Figure 10 : Projection géographique de la carte des plateformes en France hors Ile-de-France .....	11
Figure 11 : Liste des 93 plateformes maintenues dans la carte cible hors Ile-de-France .....	11
Figure 12 : Répartition des plateformes maintenues en fonction de l'évolution du nombre de diffuseurs rattachés.....	12
Figure 13 : Eléments objectifs associés à la carte des mandats .....	13
Figure 14 : Projection « Messageries » (VAF, M€) .....	14
Figure 15 : Projection tendancielle (VAF, M€) .....	14
Figure 16 : Projection géographique de la carte des mandats .....	15
Figure 17 : Liste des mandats ne présentant qu'une plateforme.....	15
Figure 18 : Liste des mandats regroupant deux plateformes ou plus .....	16
Figure 19 : Nombre de mandats et de plateformes.....	16
Figure 20 : Gains à diffusion constante (source : modèle Kurt Salmon).....	17
Figure 21 : Compte d'exploitation du réseau de niveau 2 (source : modèle Kurt Salmon).....	18
Figure 22 : Liste des personnes rencontrées.....	21