

# ASSISTANCE À L'ANALYSE DES TARIFS DES SOCIÉTÉS DE MESSAGERIE ET DE LEURS MODALITÉS D'APPLICATION

**CSMPresse**

Juin 2014



A l'attention de M. Jean-Pierre Roger  
Président du Conseil supérieur des messageries de presse  
99, boulevard Malesherbes  
75008 Paris

Monsieur le Président,

Conformément aux termes de votre lettre de mission et de notre lettre d'engagement datées du 13 septembre 2013, nous vous transmettons ci-après notre rapport d'analyse des tarifs des sociétés de messagerie et de leurs modalités d'application.

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

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

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

Laurent Inard  
*Associé*

Marc Schwartz  
*Associé*



## **SOMMAIRE**

*Préambule et éléments méthodologiques*

*Résumé et conclusions*

- 1. Éléments d'analyse comparative**
- 2. Éléments de contexte**
- 3. Prestations proposées et tarifs associés**
- 4. Modalités d'adoption des barèmes**
- 5. Pratiques tarifaires et barèmes**
- 6. Equilibre du système collectif de distribution**
- 7. Annexes**



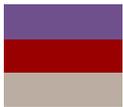
## SOMMAIRE

### *Préambule et éléments méthodologiques*

- *Désignation du cabinet et limites méthodologiques*
- *Documents reçus*
- *Personnes rencontrées*
- *Glossaire*

### *Résumé et conclusions*

1. **Éléments d'analyse comparative**
2. **Éléments de contexte**
3. **Prestations proposées et tarifs associés**
4. **Modalités d'adoption des barèmes**
5. **Pratiques tarifaires et barèmes**
6. **Equilibre du système collectif de distribution**
7. **Annexes**



### ▪ Désignation du cabinet

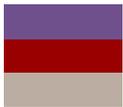
Dans son avis n°2012-02 du 19 juillet 2012, rendu en application de l'article 18-15 de la loi n°47-585 du 2 avril 1947, l'Autorité de régulation de la distribution de la presse (ARDP) « observe que la structure des barèmes a connu des évolutions multiples ces dernières années qui ont rendu l'ensemble du dispositif peu lisible et peu efficient ». Elle ajoute que « les barèmes affichés ne reflètent plus la réalité des conditions consenties aux éditeurs, compte tenu des pratiques commerciales constatées au sein de la filière ».

Dans son avis n° 2013-02 du 23 juillet 2013, rendu en application de l'article 18-15 de la loi n°47-585 du 2 avril 1947, l'ARDP a insisté « sur la nécessité de procéder à une expertise des barèmes mis en œuvre par les messageries de presse et des pratiques commerciales qui les entourent ».

Dans son avis n° 2013-03 du 23 juillet 2013, rendu en application de l'article 18-16 de la loi n°47-585 du 2 avril 1947, l'ARDP a renouvelé les constatations déjà formulées dans son précédent avis n° 2012-02 du 19 juillet 2012 concernant « le caractère peu lisible et peu efficient de la structure actuelle des barèmes ». L'ARDP a relevé « l'écart persistant entre le principe d'unicité du barème posé par l'article 12 de la loi du 2 avril 1947 et la réalité actuelle, compte tenu de la diversité des pratiques commerciales au sein de la filière ».

L'ARDP a appelé le CSMP « à engager un examen approfondi des modalités de détermination et d'application des barèmes ». Pour procéder à l'examen approfondi des tarifs en vigueur et de leurs modalités d'application, le CSMP a souhaité s'assurer le concours d'un expert indépendant pour :

1. analyser les modalités selon lesquelles les barèmes tarifaires sont adoptés et mis en œuvre dans chaque coopérative ; le cas échéant, proposer des mesures, à mettre en œuvre au sein des coopératives et/ou dans les processus de régulation du secteur, afin d'assurer le respect des principes coopératifs tout en répondant à l'impératif d'efficacité économique qui s'impose très fortement dans les conditions économiques actuelles ;
2. vérifier que les barèmes actuellement pratiqués par les messageries permettent, compte tenu de leurs évolutions, d'assurer l'équilibre du système collectif de distribution de la presse et de réaliser les investissements nécessaires à son évolution, en appréhendant notamment la manière dont les tarifs des messageries (niveau 1) s'articulent avec les tarifs des différents niveaux (2 et 3) ;
3. mesurer les effets de certaines pratiques tarifaires commerciales, pouvant comporter des gratuités et/ou des avantages économiques ou financiers, au regard tant des exigences de transparence et de non-discrimination entre éditeurs que des impératifs d'équilibre financier qui découlent de la loi du 2 avril 1947.



L'analyse des données et informations recueillies devra par ailleurs se fonder sur des éléments de comparaison avec d'autres systèmes de distribution de la presse comparables à l'étranger, et au regard :

- du respect des exigences de la loi du 2 avril 1947 ;
- des conséquences que les structures et pratiques tarifaires ont sur le comportement des acteurs économiques ;
- de l'adéquation des barèmes au regard de l'équilibre global du système de distribution de la presse, notamment en termes de répartition de la valeur entre les différents acteurs.

En application de l'article 3.6 du Règlement intérieur du Conseil supérieur, le cabinet Mazars a été choisi pour assurer cette mission d'expert.

### ▪ **Précautions et limites méthodologiques**

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

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

Notre intervention n'a pas pour objectif de définir de nouveaux barèmes pour la distribution de la presse, mais bien d'émettre un avis sur leurs modalités d'adoption et de mise en œuvre, les pratiques tarifaires commerciales, et les effets sur l'équilibre global du système, dans le respect des principes coopératifs et de la loi du 2 avril 1947. A ce titre, le présent rapport comporte des éléments de recommandations destinés au CSMP.

### ▪ **Confidentialité des informations**

Des informations de nature confidentielle, non publiques, transmises par l'une des parties à l'occasion de nos travaux peuvent se trouver communiquées dans le présent rapport ou dans ses annexes en support à notre démarche.

Les parties concernées (Presstalis et MLP) ont attiré notre attention sur le caractère confidentiel des informations qui nous ont été remises en raison du secret des affaires et souhaitent être consultées avant toute publication.

### Documentation financière

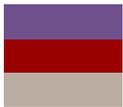
- **Données de comptabilité analytique des MLP :**
  - ✓ Résultats d'exploitation 2010-2012
  - ✓ Produits barèmes et tarifs 2010-2012
  - ✓ Prestations hors barème par grandes catégories 2010-2012
  - ✓ CA par grand type de clients 2010-2012
  - ✓ CA par famille (EY, PM, AL/CAT/PP)
  - ✓ 10 Remises commerciales et sur développement CA les plus importantes
  - ✓ Montants coûts réseau éditeurs et reversements réseau, et welcome bonus 2010-2012
  - ✓ Compte de résultat prévisionnel 2013 et business plan 2014
- **Données de comptabilité analytique de Presstalis :**
  - ✓ BP 2013-2015
  - ✓ Détail CA à fin septembre 2012 et 2013 et décembre 2012
  - ✓ Compte de résultat analytique à fin décembre 2012
  - ✓ Montants hors barème par grandes catégories quotidiens et publications 2012, à fin septembre 2012 et 2013
- **ARD et CRD / AVP / EPR éditeurs MLP septembre 2013**
- **CRD et CCR octobre 2013 pour un éditeur Presstalis**
- **Comptes consolidés et comptes sociaux des messageries depuis 2005**
- **Rapports de gestion et d'activité des messageries depuis 2005**
- **Statistiques et études de marché sur la vente au numéro et le marché publicitaire (OJD...)**

### Documentation juridique et barèmes

- **Barèmes des coopératives MLP et NMPP / TP / Presstalis depuis 2005**
- **PV et documents préparatoires des AG et CA des MLP**
- **PV et documents préparatoires aux AG de Presstalis**
- **Documents de présentation des travaux sur les barèmes A et B de MLP**
- **Documents de présentation des travaux sur les nouveaux barèmes (packs) Presstalis**
- **Documents de refonte des barèmes 2010 publications Presstalis**
- **9 décisions et 3 avis de l'autorité de la concurrence (2003 à 2009, et 2012-2013)**
- **Décisions n°1 2011, 2012 (n°1 à 7), et 2013 (n°1 à 8), et avis n° 1 et 2 de 2012, et n°2 et 3 de 2013 de l'ARDP**
- **Arrêt du 20 juin 2013 de la Cour d'Appel de Paris**
- **Décisions et délibérations 2011, 2012 et 2013 du CSMP**

### Documentation commerciale

- **Catalogue des prestations métropole MLP et Presstalis**
- **Contrats de groupage MLP et Presstalis**
- **Outils de simulation des tarifs pour les éditeurs MLP**
- **Outil de simulation publications Presstalis**
- **Outil de simulation quotidiens Presstalis**



# PRÉAMBULE ET ÉLÉMENTS MÉTHODOLOGIQUES

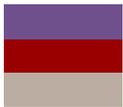
## LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Entretiens institutionnels, avec les messageries, les éditeurs et syndicats professionnels

Messageries de Presse	
Presstalis	M. V. Rey; M. X. Veret; M. P. Voisin
MLP	M. JC Cochi; M. P. André; M. L. Francès
Presstalis	M. B. Brisson; M. B. Potier; R. Bénard; O. Mariage
Coopératives associées	M. Erik Boursier
CDM	M. Hubert Chicou
CDQ	M. Philippe Carli
Acteurs institutionnels	
DGMIC	Mme Laurence Franceschini
Conseil Supérieur des Messageries de Presse (CSMP)	M. Jean-Pierre Roger; M. Guy Delivet; M. Bertrand Houlé; Maître Rémi Sermier
ARDP	M. Roch-Olivier Maistre; Mme Julia Beurton
Éditeurs & syndicats professionnels	
Figaro / SPQN	M. Marc Feuillée
Lagardère	M. Bruno Lesouef
Nouvel Obs, IPG	M. Nathalie Collin
Les Echos	M. Francis Morel
Le Monde	M. Louis Dreyfus
Prisma	M. Rolf Heinz; M. Pierre Riandet; M. Serge Hayek
Conde Nast	M. Arnaud Gervais De Lafond
Mondadori	M. Carmine Perna
Groupe Uni éditions	Mme Véronique Faujour
Edition Larivière	M. Patrick Casasnovas
Groupe Turf éditions	M. Philippe Abreu
SAEP	M. Roland Le Néel; M. José Ferreira
SEPEP	M. Yves de Kerautem
FNPS	M. Jeal-Louis Redon

Entretiens Europe

Allemagne	
Allemagne - VDZ	Ludwig Von Jagow
Allemagne – DPV	Michael Cedzich
Allemagne - BDZV	Christian Eggert
Italie	
Italie - PRESS-DI	Antonio Aitoro
Italie - M-DIS	P. Millosevich
Royaume-Uni	
UK - NPA	Lucy Ukoumunne
UK - Wessenden Marketing	Jim Bilton
UK - PPA	Nicola Rowe
UK – COMAG	Ian Bridgman



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

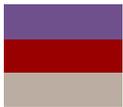


## SOMMAIRE

*Préambule et éléments méthodologiques*

*Résumé et conclusions*

1. **Éléments d'analyse comparative**
2. **Éléments de contexte**
3. **Prestations proposées et tarifs associés**
4. **Modalités d'adoption des barèmes**
5. **Pratiques tarifaires et barèmes**
6. **Equilibre du système collectif de distribution**
7. **Annexes**

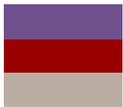


# RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

## *SUR LA STRUCTURE DES PRESTATIONS ET DES TARIFS (1/2)*

### Constats

- La structure d'ensemble des prestations proposées par les messageries est particulièrement complexe, ce qui affecte la lisibilité intrinsèque de chaque barème ainsi que la comparabilité entre les tarifs proposés par Presstalis et MLP pour les magazines. Il en résulte un manque de transparence, que renforce la présence d'un « hors barème » significatif.
- D'une manière générale, nous constatons :
  - qu'il n'existe, ni chez Presstalis ni chez MLP, de document unique et exhaustif regroupant l'ensemble des prestations et des tarifications associées, distinguant ce qui entre dans le champ d'application des barèmes de ce qui relève du hors barème ;
  - que, si les conditions tarifaires des prestations sous barème sont précisément décrites, les tarifs des prestations hors barème sont considérées comme relevant d'un échange purement commercial, et bénéficient d'une moindre transparence.
- Par ailleurs, la liste des prestations ne s'appuie pas sur une définition claire et normée de ce que serait un « service de base » de la distribution de la presse, décrivant les services offerts, ainsi que les modalités et conditions selon lesquelles ces services doivent être rendus par les messageries afin de remplir les objectifs assignés par la loi Bichet. Chaque coopérative est ainsi libre de définir le niveau de service offert, en l'absence de cahiers des charges précis.
- La situation est toutefois différente selon que l'on s'intéresse aux quotidiens ou aux magazines :
  - s'agissant de la Coopérative des quotidiens, aucun document pouvant être qualifié de cahier des charges n'existe. De ce fait, le tarif commun couvre un ensemble de prestations très diverses, dont les coûts ne sont pas reflétés dans le barème ;
  - s'agissant des magazines, il existe un document intitulé « Cahier des charges » et annexé au contrat de groupage MLP, et un document appelé « Conditionnement et livraison des publications » annexé au contrat de groupage des magazines de Presstalis. Ces documents, s'ils sont très utiles, contiennent essentiellement des prescriptions techniques liées aux conditions et horaires de livraison et ne peuvent être regardés comme de véritables cahiers des charges décrivant les prestations effectuées et définissant un service de base.
- Ces différents constats amènent une interrogation sur la frontière séparant ce qui relève du barème (et tomberait ainsi sous le coup du fonctionnement coopératif et de la régulation qui en découle) de ce qui participe du hors barème (et relèverait ainsi d'une sphère commerciale plus classique).



### Recommandations

1. Il paraît nécessaire de disposer d'un véritable **cahier des charges de la distribution des titres de presse** confiés par les éditeurs aux sociétés coopératives de messagerie de presse. Un tel cahier des charges devrait distinguer les prestations de base de la distribution et les prestations optionnelles.
  - S'agissant des quotidiens, ce document serait à rédiger intégralement. S'agissant des magazines, les documents existants peuvent servir de base à ce travail, qu'il s'agisse des annexes au contrat de groupage, ou de certains éléments du tarif lui-même, qui décrivent les prestations rendues. Nous décrivons dans le présent rapport les principales rubriques qui devraient, selon nous, être traitées dans ces cahiers des charges.
  - Cette recommandation vaut ainsi au premier chef pour les quotidiens, pour lesquels il n'existe pas de document comparable à ce que l'on trouve dans les deux coopératives de magazines. Mais elle vaut aussi pour les magazines, pour lesquels ce travail serait l'occasion de clarifier ce qui relève d'un service de base standard et de mieux comparer les prestations et les tarifs offerts par les deux messageries. Il semble logique que le cahier des charges soit le même pour les deux messageries.
2. Par ailleurs, et dans un objectif de transparence, il conviendrait, *a minima*, que les messageries **présentent dans un document unique et exhaustif l'ensemble des prestations offertes**, en faisant clairement apparaître la distinction entre barème et hors barème, ainsi que la tarification associée à ces prestations, que celles-ci relèvent du barème ou du hors barème.
3. La question de savoir s'il convient d'inclure la totalité des prestations dans le barème nous paraît délicate. En effet :
  - la complexité des tarifs proposés et les questions de périmètre entre barème et hors barème peuvent constituer des obstacles à la transparence nécessaire au regard des principes de la loi Bichet ;
  - à l'inverse, le hors barème constitue une zone d'expression de la concurrence et de démarche commerciale, dont peuvent bénéficier les éditeurs, et qu'il ne paraît pas opportun de faire disparaître. Il convient, en revanche, de mieux distinguer ce qui relève des deux sphères, de renforcer la partie commune relevant du barème, et d'améliorer la transparence d'ensemble.
4. **Les autorités de régulation devraient, selon nous, se prononcer sur le contenu du cahier des charges des messageries**, en définissant en particulier les services de base indispensables à la distribution des titres de presse, devant figurer dans le barème voté en assemblée générale. Pour mémoire, l'article 17 de la loi Bichet prescrit que le CSMP « assure le bon fonctionnement du système coopératif de distribution de la presse », ce qui apporte un fondement juridique solide à cette proposition.



### Constats

- L'analyse de l'évolution récente des barèmes fait apparaître des différences entre quotidiens et magazines.
- La situation prévalant dans le domaine des **quotidiens** est illustrative des difficultés à faire évoluer le système collectif de distribution de la presse, dans le contexte juridique et de gouvernance qui le caractérise. La démarche engagée à l'initiative du président de la Coopérative des quotidiens doit être saluée, notamment parce qu'elle a permis d'obtenir et de partager des constats clairs sur les coûts de distribution des quotidiens. Toutefois, dans un environnement de grande fragilité financière des éditeurs, la divergence des intérêts économiques individuels n'a pas permis à cette démarche d'aboutir. La contrainte d'unanimité que les éditeurs de quotidiens s'imposent à eux-mêmes a empêché, jusqu'à présent, de remédier à cette situation, qui est préjudiciable à l'optimisation des schémas industriels d'impression et de distribution et fait peser des coûts sur la collectivité des éditeurs (quotidiens et magazines). Il est urgent de dépasser cette situation, pour rendre moins opaque et plus vertueux le barème des tarifs de quotidiens, dans l'intérêt de l'ensemble de la filière.
- Du côté des **magazines**, la situation apparaît différente puisque des évolutions sont intervenues au cours des dernières années, chez MLP (passage à un barème en 2 options) comme chez Presstalis (passage à un barème en « packs »). La structure de marché des deux produits diffère, ce qui peut expliquer une plus grande réactivité du côté des magazines :
  - la concurrence entre les messageries a accéléré les évolutions tarifaires, les éditeurs pouvant changer de prestataire;
  - le nombre de clients est beaucoup plus élevé (plus de 1000 éditeurs de publications, contre 18 éditeurs membres de la coopérative des quotidiens), ce qui affaiblit le pouvoir de blocage d'un éditeur pris isolément ;
  - les schémas industriels et logistiques sont plus homogènes, alors que les quotidiens présentent de nombreuses spécificités (heures de bouclage différentes et variables, urgence à respecter, etc.).
- Bien que plus évolutive, la situation des coopératives de magazines n'en est pas moins marquée par le mode de gouvernance prévalant dans le domaine de la presse. La recherche d'un accord majoritaire entraîne des délais de conception et de réalisation qui ralentissent l'adaptation aux évolutions de marché, et ce alors même que les « petits » éditeurs estiment souvent ne pas être suffisamment informés des conséquences des évolutions qui leur sont proposées.



### Constats

- Les prescriptions de la loi Bichet sur l'adoption des barèmes des messageries de presse paraissent formellement respectées, les coopératives mettant en place les processus nécessaires pour l'examen en conseil d'administration et le vote en assemblée générale.
- Les décisions des assemblées générales sont préparées en amont par des groupes de travail dont la composition est voulue représentative de la diversité des éditeurs. Bien que certains éditeurs estiment ne pas être suffisamment informés des projets de révision du barème, nous avons constaté que des dispositifs de réponse aux questions posées et de simulation des impacts potentiels des nouveaux barèmes sont mis en place par les messageries. Par ailleurs, nous constatons que la majorité des éditeurs n'exercent pas leur droit de vote en assemblée générale.
- Nous relevons également:
  - i. que l'information sur l'impact des nouveaux barèmes sur l'équilibre du système collectif de distribution n'est pas présentée ;
  - ii. que le développement du hors barème (dont l'importance chiffrée est détaillée dans le rapport) affecte en partie la portée réelle des mécanismes coopératifs ;
  - iii. que la complexité des compte-rendus de distribution rend difficile la mise en œuvre d'un contrôle efficace sur la mise en œuvre des barèmes tarifaires.
- De réels efforts ont été engagés au cours des dernières années par les messageries et les coopératives pour adapter les structures tarifaires, qui ont permis l'adoption de nouveaux barèmes pour les magazines. Ces travaux, s'ils sont souvent menés sous contrainte d'un « coût global constant », ne s'accompagnent pas systématiquement de réflexions sur l'équilibre global du système de distribution collectif de la presse et, s'agissant des quotidiens, n'ont pas permis d'adapter la structure industrielle de la distribution.
- Le système pourrait gagner en souplesse et en capacité d'anticipation, pour permettre de faire évoluer les tarifs des messageries d'une manière telle que ceux-ci puissent répondre sans délai aux évolutions fortes et rapides des conditions de marché.

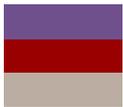


### Recommandations

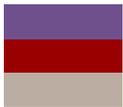
1. Pour mémoire, l'adoption d'un **cahier des charges commun de la distribution de la presse**, qui a déjà mentionnée, permettrait de clarifier le périmètre du barème et du hors barème. Ce cahier des charges aurait vocation à ne traiter que de la vente au numéro, et devrait être élaboré ou à tout le moins validé par le CSMP.
2. Il conviendrait, lors de l'examen et du vote des barèmes, **d'intégrer des éléments d'analyse de l'impact des nouveaux barèmes sur l'équilibre financier des messageries et du système collectif de distribution**, pris dans son ensemble.
3. Il conviendrait également que les autorités de régulation fassent procéder à une **revue régulière de l'impact des barèmes** sur l'équilibre global de la filière, pour envisager, le cas échéant, les modifications nécessaires.
4. Si le blocage constaté au sein de la coopérative des quotidiens devait perdurer, il conviendrait, selon nous, de **modifier les modalités d'adoption du barème des quotidiens**, en confiant ce rôle directement aux autorités de régulation, au titre de leur mission générale visant à garantir les équilibres économiques du système collectif de distribution de la presse. Ce rôle, qui pourrait être exercé par l'ARDP, s'inscrirait dans une logique de la régulation de la distribution des quotidiens, laquelle constitue un monopole de fait.
5. Dans un souci de parfaite égalité du niveau d'information, l'on pourrait **accroître les informations diffusées à l'ensemble des éditeurs** pour chaque coopérative qui souhaite réviser son barème (ce qui pourrait simplement prendre la forme d'un courrier électronique présentant le projet lors des différentes phases de la refonte).
6. Il paraît nécessaire **d'améliorer la lisibilité des compte-rendus de distribution**, pour faciliter le contrôle de la mise en œuvre des barèmes par les éditeurs eux-mêmes, et de mettre en place un contrôle externe régulier, portant en particulier sur le respect du principe d'égalité de traitement des éditeurs.
7. Le CSMP ou l'ARDP pourraient, dans le cadre de leurs prérogatives, réaliser un **audit régulier et approfondi de la facturation des prestations issues du barème et du hors barème** dans le respect des principes de la loi du 2 avril 1947.



- Nous avons constaté que les **revenus hors-barème nets permettent d'augmenter les revenus de plus de 10%** et sont en conséquence significatifs, d'autant que ces montants s'avèrent grevés de remises relativement importantes (pour les publications), de l'ordre de -35% à -55% des tarifs bruts, suggérant **une attribution de remises non uniquement fondé sur les relations d'affaires hors barème**. Si elle ne concerne *formellement* que les prestations hors barème, la négociation commerciale porte *en réalité* sur l'ensemble de la relation commerciale, prenant en compte le volume d'affaires réalisé au sein du barème.
- La démarche d'élaboration du cahier des charges doit permettre d'engager les réflexions relatives à la caractérisation des obligations réciproques des parties, voire à une conception tarifaire davantage orientée vers la valeur perceptible pour les éditeurs (assurant ainsi une meilleure lisibilité et acceptabilité par les éditeurs), et d'explicitier les périmètres de pratiques pour lesquelles la constitution d'une « brique tarifaire » (et par suite d'une forme de mutualisation) se justifie.
- Le développement des remises hors-barème est l'une des manifestations de l'intensité concurrentielle dans laquelle évoluent les messageries. **La coexistence entre concurrence et principes de la loi Bichet apparaît à certains égards délicate**, notamment en matière de compétitivité prix. Sauf à remettre en question l'un ou l'autre de ces éléments structurants (concurrence ou loi Bichet), leur coexistence **impose du pragmatisme** : il ne s'agit pas, notamment, d'interdire les prestations hors barème.
- La **nécessaire modération en matière de remises** se situant hors du dispositif régulé (et ce afin de garantir que l'équité prévalant au sein du barème ne soit pas galvaudée par des pratiques situées en lisière du dispositif) devrait conduire à envisager, **dès lors qu'auront été préalablement définis les éléments clés d'un cahier des charges commun de la distribution de la presse** :
  - **l'insertion au sein du barème (en tant qu'options) de certaines des prestations hors barème**, en l'occurrence, celles qui apparaissent incontournables (dont une partie figure déjà dans les « packs » ou « options » des messageries), et sans doute une partie des prestations hors barème véritablement optionnelles mais où la concurrence se limiterait aux messageries ;
  - **l'introduction d'une dose supplémentaire de dégressivité** dans les barèmes (même si celle-ci n'est qu'une composante de la tension sur le hors barème).
- Un tel dispositif, en renforçant la transparence, doit permettre de favoriser l'équité de traitement des éditeurs, quels que soient leur taille et leur pouvoir de négociation, tout en préservant un espace de concurrence entre messageries.



- **Pour ce qui concerne les publications**, les évolutions tarifaires récentes montrent que les dispositifs peuvent effectivement évoluer dans la gouvernance actuelle, et s'engagent dans une orientation plus axée sur le client et ses besoins. Ces récentes évolutions octroient au demeurant au client plus de maîtrise sur le niveau de prestation dont il souhaite bénéficier, tout en sécurisant un peu plus les messageries en matière de récurrence de certaines prestations optionnelles (prestations hors barème incluses dans le dispositif).
- Par ailleurs, les barèmes présentent pour certains **des effets de seuil**, quelquefois significatifs (i.e. bonus de solidarité pour les Quotidiens, bonus prix-vente et bonus titres pour les publications MLP), de nature à perturber grandement **la prévisibilité de la dépense** pour les éditeurs et présentant **des risques d'équité** puisque des éditeurs à situation quasi-identique peuvent se voir facturer des coûts distincts. Il y a lieu de recommander **d'adapter les barèmes afin de gommer les effets de seuil** (i.e. en utilisant des règles tarifaires qui sont des fonctions continues, plutôt que des fonctions en marches d'escalier).
- Nous avons précédemment relevé **les difficultés à faire évoluer la construction tarifaire de la Coopérative des quotidiens, en dépit des efforts de celle-ci et de la messagerie**. En pratique, cette situation conduit à une présentation somme toute assez monolithique du tarif, lequel abrite une diversité de pratiques qui se sont cumulées au cours du temps en fonction des schémas logistiques adoptés par les uns et les autres. La remise à plat du dispositif existant nécessite **d'élaborer une vision partagée du schéma logistique** – comprenant la logistique amont à savoir principalement les imprimeries.
- Par ailleurs, des raisonnements de tarifs modelés à partir de « coûts complets distribués » présentent certains défauts. Nous suggérons que d'autres logiques telles **qu'une étude sur les coûts incrémentaux** (par ex. l'approche dite « Shapley Shubik ») seraient plus à même de faire progresser la tarification. Ce type d'études de coûts consiste non pas à déterminer une clé de répartition pour un coût fixe réel constaté et dans les faits aligné sur les plus fortes exigences des éditeurs, mais à étudier le coût qui serait encouru par un système de distribution moins exigeant et répondant aux besoins de certains éditeurs, puis les coûts incrémentaux permettant de passer progressivement vers les besoins des autres éditeurs etc... et de bâtir une répartition de coûts en conséquence. Ainsi, un éditeur prenant en charge la DI recevrait *a contrario* moins de coûts issus du système de distribution actuel, si celui-ci est contraint et donc dimensionné par des horaires de bouclage qui ne concernent pas cet éditeur. Inversement un éditeur à horaires de bouclage tardifs ne contribuerait pas aux DI, mais contribuerait un peu plus aux coûts du système général dont un incrément proviendrait de son propre besoin de « chaleur » de flux.

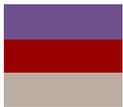


# RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

## SUR L'ÉQUILIBRE DU SYSTÈME COLLECTIF DE DISTRIBUTION (1/2)

- En 2012, **l'équilibre financier** (considéré pour sa contrainte *a minima*, c'est-à-dire sans préjuger des modalités de financement des mesures de transformation) **n'a pas été trouvé pour quelque coopérative que ce soit sur l'ensemble N1+N2** (il convient toutefois de noter que sur le seul N1 chez Presstalis, l'équilibre aurait alors été trouvé).
- Néanmoins, la prise en compte de la seule année 2012 ne constitue pas une information suffisante pour établir des conclusions en matière de niveaux tarifaires des barèmes, dans la mesure où :
  - les pertes constatées n'apparaissent pas à ce point significatives que tout redressement serait *de facto* obéré sur d'autres années ;
  - **de nombreux éléments ne relevant pas directement des niveaux tarifaires des barèmes s'avèrent avoir une incidence très significative sur les marges** : l'équilibre financier ne saurait être appréhendé comme étant du seul ressort du barème, bien au contraire le barème bénéficie de son environnement (prestations hors barème, ventes sur le hors presse et la diversification dès lors que les tarifs sont établis au-dessus de leur coût incrémental etc.).

Dans ce cadre, la préservation de telles ressources complémentaires, présentant des coûts incrémentaux faibles, conduit en particulier à recommander de ne pas obérer le développement et la compétitivité des messageries sur les prestations hors barème. Cette remarque vise notamment à recommander la prudence dans le cadre de l'éventuel rattachement de prestations au sein du barème (en tant qu'options tarifaires) : il y a lieu **d'éviter que la partie concurrencée de ces prestations soit soumise à la transparence de la loi Bichet, engendrant alors une asymétrie d'information avec les concurrents non soumis à cette loi.**



- La dynamique prévisionnelle a été appréhendée en grandes masses et sur un horizon de 3 ans, ce qui apparaît *a priori* cohérent avec l'horizon classique et raisonnable de durabilité des tarifs du barème.
- Les scenarii mis en œuvre font apparaître à première vue des situations contrastées où :
  - l'équilibre au niveau N1 des quotidiens apparaît possible mais très volatil et donc exposé au rythme de baisse des volumes, et par ailleurs conditionné (i) à la permanence de l'aide IPG et de la péréquation, (ii) à l'effacement effectif des surcoûts historiques. Le déséquilibre N2 est par ailleurs un sujet de préoccupation majeur au niveau des quotidiens ;
  - l'équilibre N1 des publications apparaît également possible tant pour Presstalis que MLP, sous réserve de disposer d'une capacité à redimensionner les coûts en fonction de la baisse des volumes (ou de bénéficier d'une baisse des volumes modérée).
- **Ces constats incitent à recommander la mise sous surveillance très régulière des performances annuelles de l'horizon 2013-2015**, de manière à ne pas laisser se développer dans les faits un scénario défavorable sans prendre au bon moment les mesures adéquates – incluant le cas échéant des décisions tarifaires -.
- Par ailleurs, les constats précédents appellent les commentaires additionnels suivants :
  - **Les évolutions d'équilibre simulées au niveau N1 ne préjugent pas des évolutions du niveau N2, qui apparaissent également décisives.** Notamment et sans entrer plus avant dans l'analyse de ce niveau, l'équilibre financier pour les Quotidiens au N2 est délicat (également soumis à **surcoûts historiques**)
  - **L'exposition des quotidiens à la baisse des volumes** (une tranche de baisse annuelle de 5% des volumes pèse sur les marges environ à hauteur de 2 à 4% des VMF) conduit à enjoindre **les parties prenantes à réfléchir activement aux évolutions à mettre en œuvre** (cahier des charges, pratiques éligibles ou non à mutualisation, visibilité sur les orientations prises en matière de schéma logistique etc.)
  - Les situations d'équilibres prospectifs simulés commandent également **la mise en œuvre effective des dispositifs de transformation**, à l'instar des économies possiblement engendrées par le décroisement des flux (non simulé dans les scenarii mis en œuvre, et par suite naturellement à recommander)



## SOMMAIRE

*Préambule et éléments méthodologiques*

*Résumé et conclusions*

- 1. Éléments d'analyse comparative**
- 2. Éléments de contexte**
- 3. Prestations proposées et tarifs associés**
- 4. Modalités d'adoption des barèmes**
- 5. Pratiques tarifaires et barèmes**
- 6. Equilibre du système collectif de distribution**
- 7. Annexes**

# 1. ÉLÉMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE

## OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

### Objectifs de l'analyse comparative

Cette analyse a pour objectif de comparer le fonctionnement, les fondements, les tarifs et l'organisation de la distribution de la presse entre la France et trois pays européens que sont le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Italie, afin de :

- rappeler la situation du marché de la presse dans les quatre pays ;
- présenter les schémas de distribution de la presse dans les quatre pays ;
- présenter le cadre législatif, réglementaire et professionnel de la distribution de la presse ;
- analyser les modalités d'adoption des tarifs de distribution de la presse à l'étranger ;
- estimer les taux de commission des différents acteurs de la distribution et de la diffusion de la presse.

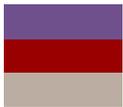
*Il s'appuie notamment sur des entretiens avec les principaux acteurs de la distribution de la presse et sur une base documentaire*

### Entretiens

Pays	Type	Société	Nom contact
Allemagne	Editeurs de magazines allemands	VDZ	Ludwig VON JAGOW
Allemagne	Distributeur	DPV	Michael Cedzich
Italie	Distributeur	PRESS-DI (MONDADORI)	Antonio Aitoro
Royaume-Uni	Fédération	NPA (association éditeurs quotidiens)	Lucy UKOUMUNNE
Royaume-Uni	Cabinet conseil	Wessenden Marketing	Jim BILTON

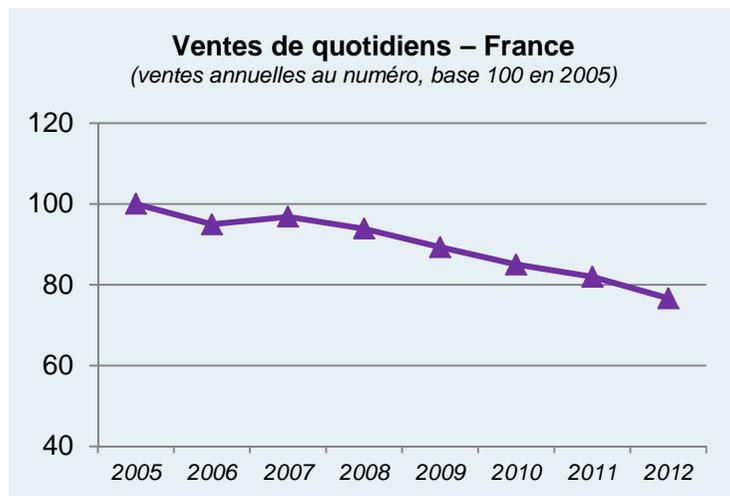
### Sources utilisées

Pays	Source
France	IREP, le marché publicitaire français 2005 à 2012
France	OJD, Observatoire de la presse 2005 à 2012
France	IGF, La situation de la presse quotidienne dans quatre pays européens, 2008
France	CSMP, Etude comparative de la distribution de la presse en Europe, 2008
France	DGTPE, Quelques éléments de réforme du secteur de la presse en France, 2008
France	MCC, Chiffres clés de la presse écrite, 2012
Allemagne	Loi fondamentale pour la République fédérale d'Allemagne, Deutscher Bundestag
Allemagne	BDZV, The Economic Situation of Newspapers in Germany, 2005 à 2012
Allemagne	Presse-Grosso, Presse-Grosso in Zahlen, 2008 à 2012
Allemagne	VDZ, Press Distribution in Germany 2013
Allemagne	ZAW, marché de la publicité allemande 2008 à 2012
Italie	FIEG, La Stampa in Italia, 2005 à 2012
Italie	FIEG, Evoluzione vendite medie dei quotidiani 2012 à 2005
Italie	WAN IFRA, Rapporto 2013 sull'industria italiana dei quotidiani
Royaume-Uni	OFT, A review of undertakings relating to the supply of national newspapers in England and Wales (the Code of Practice), 2008
Royaume-Uni	PPA, ABC RESULTS END DEC 2012
Royaume-Uni	PPA, Combined Circulation Chart END DEC 2012
Royaume-Uni	Pressegazette, abcs-full-circulation-round-first-half-2013
Royaume-Uni	The Guardian, ABC figures
Royaume-Uni	TheMediaBriefing (TMB Weekly)

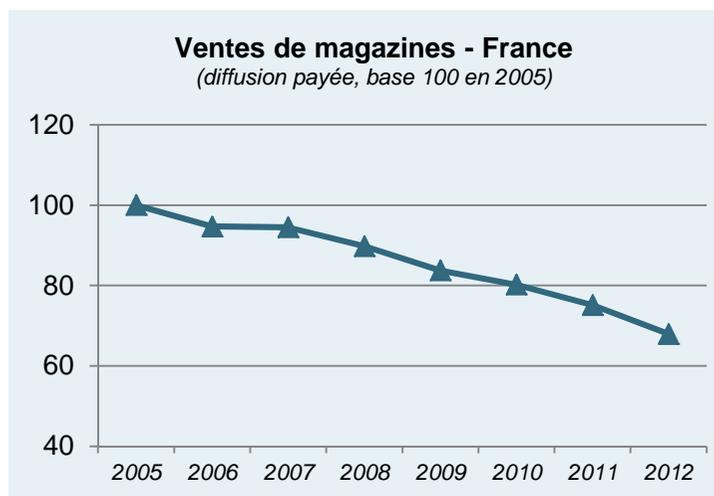


# 1. ELÉMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE

## MARCHÉ ET REVENUS PUBLICITAIRES EN FRANCE

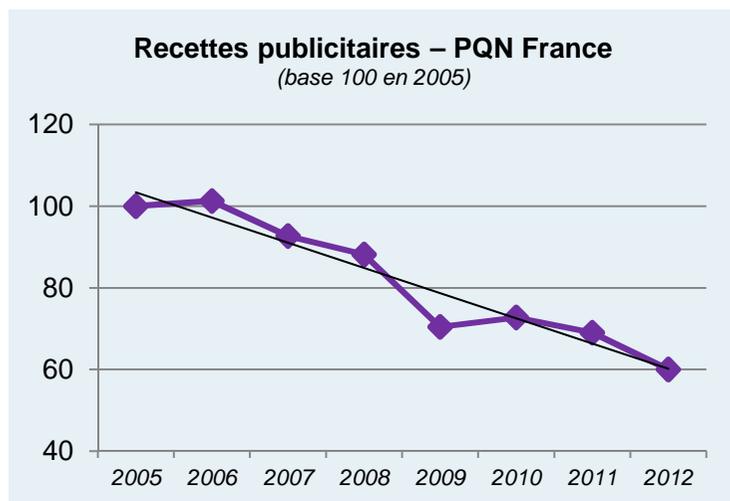


Source : OJD

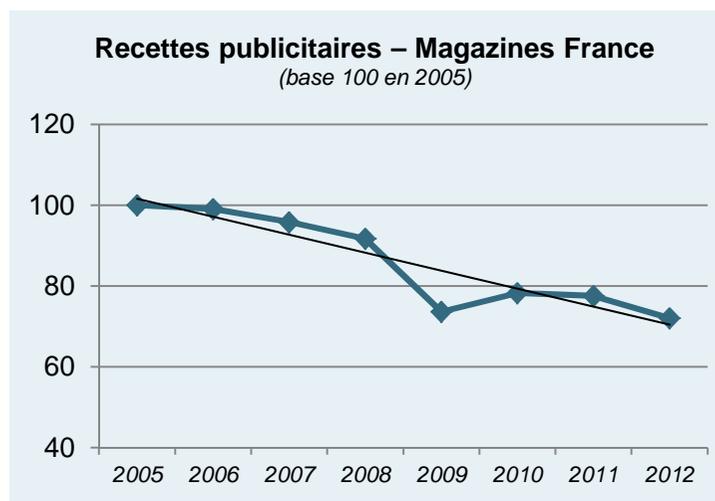


Source : OJD

*Un marché en berne depuis plusieurs années, avec une diminution constante des ventes au numéro en volume depuis 2008 : -5,3% par an en moyenne pour les magazines, et -4,6% par an pour les quotidiens*



Source : IREP



Source : IREP

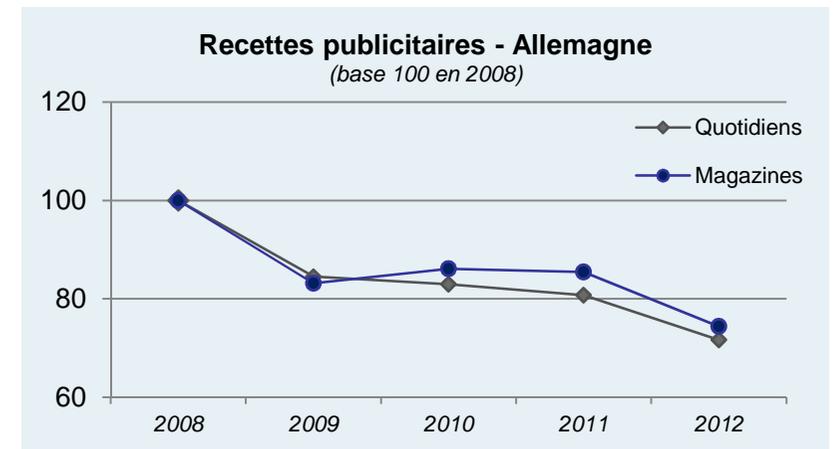
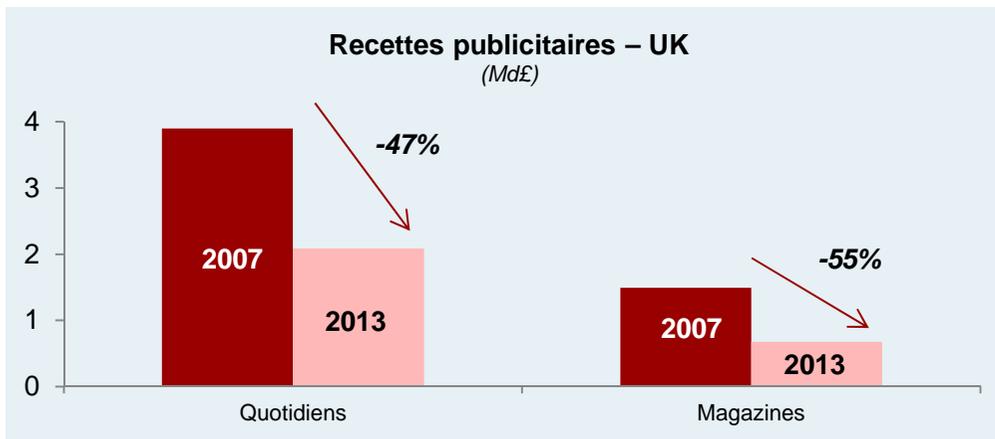
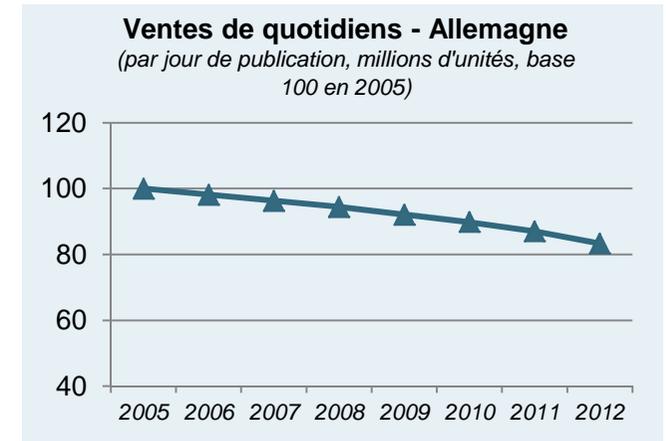
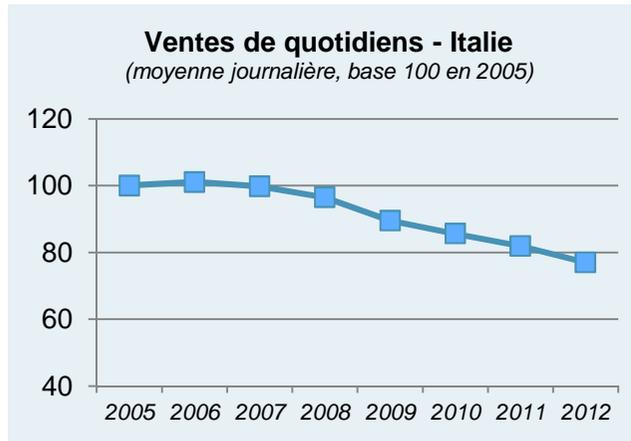
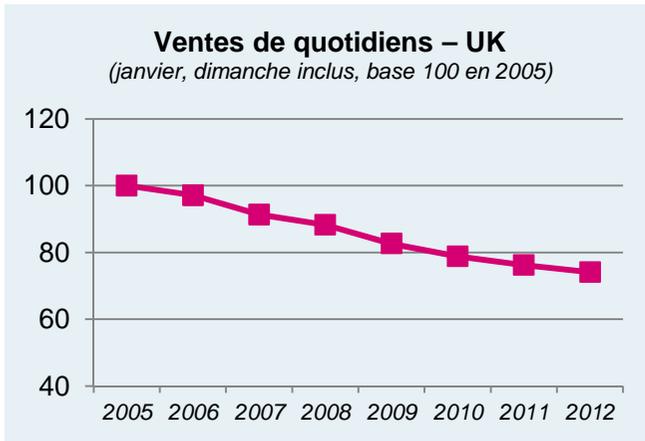
*Une tendance à la baisse des recettes publicitaires pour la presse quotidienne et magazines : -26% entre 2005 et 2012 pour les magazines, et -35% pour la presse quotidienne nationale*

- ➔ Un marché en baisse depuis plusieurs années, avec une diminution des volumes et des revenus
- ➔ Une tendance qui s'accroît en 2013 avec une chute des volumes et des recettes publicitaires particulièrement importante cette année (-15,3 % des ventes en kiosque PQN sur les 9 premiers mois 2013)



# 1. ELÉMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE

## DES TENDANCES DE MARCHÉ SIMILAIRES EN EUROPE



La presse écrite subit une baisse significative des revenus publicitaires depuis 2007. La part des recettes publicitaires de la presse écrite dans le total des revenus publicitaires au UK est passée de 30% à 15% entre 2007 et 2013 pour les quotidiens, et de 11% à 5% pour les magazines.

(source : TMBWeekly, décembre 2013, analyse Mazars)

Une baisse annuelle en 2013 de 9,1% des recettes publicitaires pour la presse quotidienne, et de 1% pour les magazines.  
(octobre 2013, sources : ZAW, Nielsen)

➔ La situation du marché français ne fait pas exception : en Europe, un marché en baisse depuis plusieurs années, avec des évolutions comparables à celles de la France : -20% en volume depuis 2005, et des baisses encore plus fortes pour la publicité



# 1. ÉLÉMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE

## L'EXCEPTION FRANÇAISE DE LA DISTRIBUTION ET DE LA RÉGULATION

▪ La spécificité de la régulation pour la distribution de la presse en France : une exception

				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alors que la plupart des pays fonde la réglementation et l'organisation de la distribution de la presse sur des accords interprofessionnels, la France est le seul pays où la distribution de la presse repose sur une disposition législative</b> (loi Bichet).</li> <li>• Ainsi, la France est également le seul pays disposant d'organismes de régulation (ARDP et CSMP) dédiés à la distribution de la presse.</li> <li>• La distribution de la presse jouit d'une situation de (quasi)-monopole réglementé en France et en Allemagne (monopole par zone).</li> <li>• Il existe une exclusivité pour la desserte des zones géographiques en Italie et par « post code » au Royaume-Uni.</li> </ul>	<p>La loi Bichet régleme la distribution de la presse écrite. Elle est garante de la liberté de la presse et assure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la liberté de choix de l'éditeur;</li> <li>• l'égalité des éditeurs face à la distribution ;</li> <li>• la solidarité entre éditeurs et coopérateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accords professionnels entre éditeurs et distributeurs.</li> <li>• Licence pour les points de vente accordée par la ville.</li> <li>• Traitement égalitaire des magazines par les points de vente.</li> <li>• Droit de retour des invendus auprès des dépositaires.</li> <li>• Subvention de l'Etat pour les quotidiens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Article 5 de la Loi fondamentale pour la République fédérale d'Allemagne : garantit la liberté d'expression.</li> <li>• Accords entre les éditeurs de quotidiens et de magazines et les grossistes (fixation prix et quantités).</li> <li>• Monopole par zone géographique.</li> </ul>	<p>Accords interprofessionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Standards Agreement » définit les services minimums que doivent fournir l'éditeur/le distributeur national au grossiste ;</li> <li>• « ISSA agreement » : norme les relations grossistes / points de vente ;</li> <li>• « Code of practice for the supply of national newspapers » : définit les conditions d'accès d'un nouveau point de vente à la distribution de quotidiens.</li> </ul>



# 1. ELÉMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE

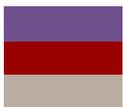
## LES BARÈMES, UNE PARTICULARITÉ FRANÇAISE

### Les barèmes : un système français spécifique

- ✓ Les tarifs de distribution dans les pays européens sont essentiellement déterminés par des accords interprofessionnels
- ✓ L'application de barèmes uniques fixant la rémunération de chaque niveau (N1, N2 et N3) est donc spécifique au régime français de distribution
- ✓ La tarification est souvent fixée en référence à la valeur faciale des titres (*ad valorem*)

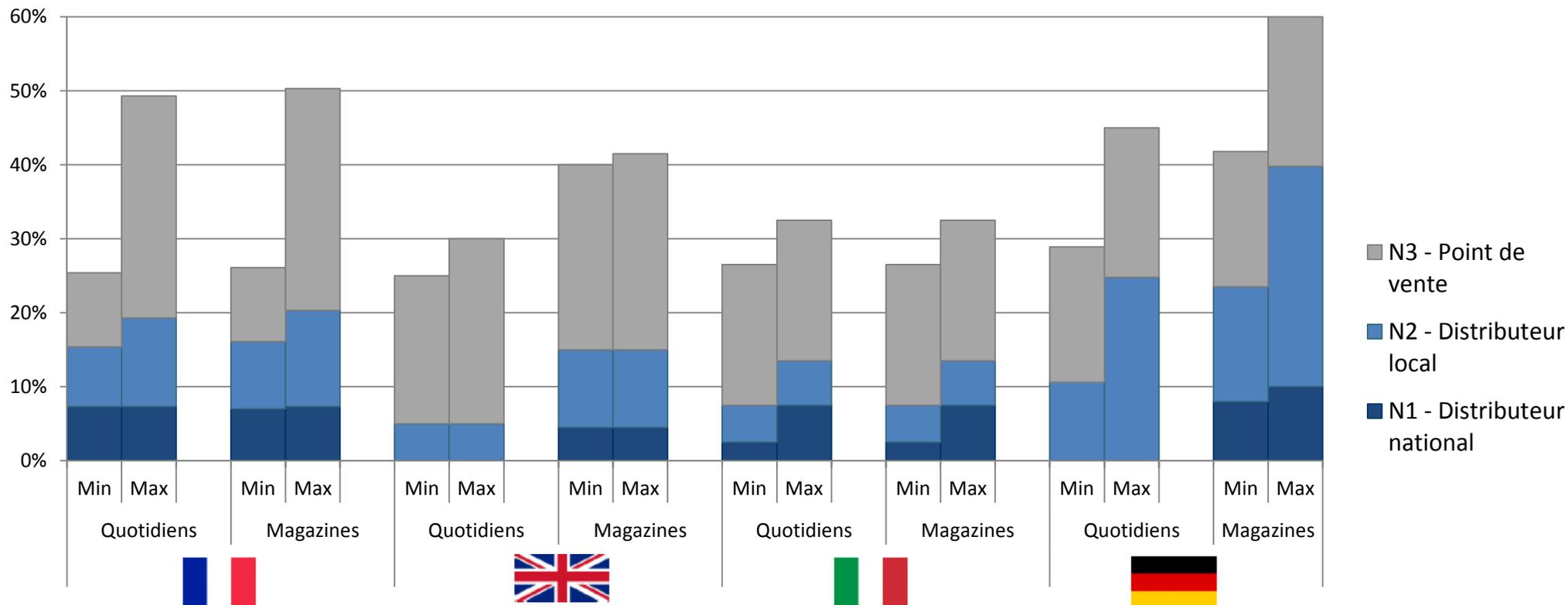


Principe de facturation	Ad valorem en partie pour N2 et N3 Ad valorem / unités d'œuvre pour N1	Ad valorem	Ad valorem	Ad valorem Forfaitaire pour les distributeurs nationaux
Processus dominant de fixation des tarifs	<i>Décisions CSMP et barèmes</i>	<i>Négociations</i>	<i>Négociations</i>	<i>Négociations</i>
Rémunération des distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération à l'unité d'œuvre pour la mission « logistique transport »</li> <li>• Commission de base fixée par les barèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de grille, ni de barème</li> <li>• Les commissions des distributeurs dépendent du poids de l'éditeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissions négociées de manière bilatérale : du distributeur national avec l'éditeur, du distributeur national avec le grossiste</li> </ul>	Magazines : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le distributeur national négocie sa commission avec l'éditeur</li> <li>• La commission du grossiste est négociée pour plusieurs années avec les éditeurs et les distributeurs nationaux, sur la base du prix de vente HT, du CA et des ventes</li> </ul> Quotidiens : Négociations bilatérales région par région
Rémunération des points de vente	Pourcentage sur le montant fort des ventes, en fonction du type de presse (quotidienne ou magazines) et du type de point de vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le taux de commission des points de vente est fixé par un accord entre la Fieg et les représentants des points de vente (% prix vente HT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La commission du point de vente négociée entre les grossistes et les points de vente pour l'ensemble des points de vente (% du prix de vente)</li> </ul>	Magazines : la commission du point de vente est fixée par l'éditeur  Quotidiens : négociations bilatérales région par région
Fixation des quantités	L'éditeur décide des quantités à distribuer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'éditeur décide des quantités à livrer au réseau et du prix de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le grossiste définit avec l'éditeur ou le distributeur national, les quantités à livrer aux points de vente</li> </ul>	L'éditeur a la possibilité : <ul style="list-style-type: none"> <li>• de déterminer les quantités à livrer</li> <li>• de définir le type de point de vente à livrer</li> </ul>



# 1. ELÉMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE

## DES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION GLOBAUX SIMILAIRES MAIS DES DIVERGENCES PAR MAILLON



- Les points de vente sont globalement moins bien rémunérés en France que dans les autres pays européens étudiés : le minimum des rémunérations des points de vente (10%) est le plus faible parmi les pays étudiés, alors que le maximum (30%) ne concerne que les concessions.
- La rémunération des distributeurs locaux est très variable selon les pays, avec des taux allant de 5% (Italie) à 29% (Allemagne), une source d'explication potentielle peut être la diversité de l'offre de service proposée par ce maillon (IGF 2008).
- Les distributeurs nationaux pour les magazines (seule l'Italie a un distributeur national pour les quotidiens) ont un niveau de rémunération variable entre 2,5% et 10% de la valeur faciale du titre selon les pays. Ces différences sont imputables notamment à la non prise en compte des bonifications et frais sur invendus, ainsi qu'au poids de l'éditeur dans les négociations en Italie et au Royaume-Uni.
- Le total des commissions de distribution et de diffusion est dans la moyenne des pays européens (26 à 59% pour les magazines, 26 à 42% pour les quotidiens).

Les données actualisées en 2013 concernent les points de vente, et les données Allemagne et UK. Concernant les magazines au Royaume-Uni, les taux des distributeurs nationaux et locaux ont respectivement diminué de 4,5% et 5% par rapport à 2008, suite à l'augmentation de la marge des éditeurs sur la période.

Sources : estimations CSMP 2013, entretiens UK, Italie et Allemagne 2013, analyse Mazars

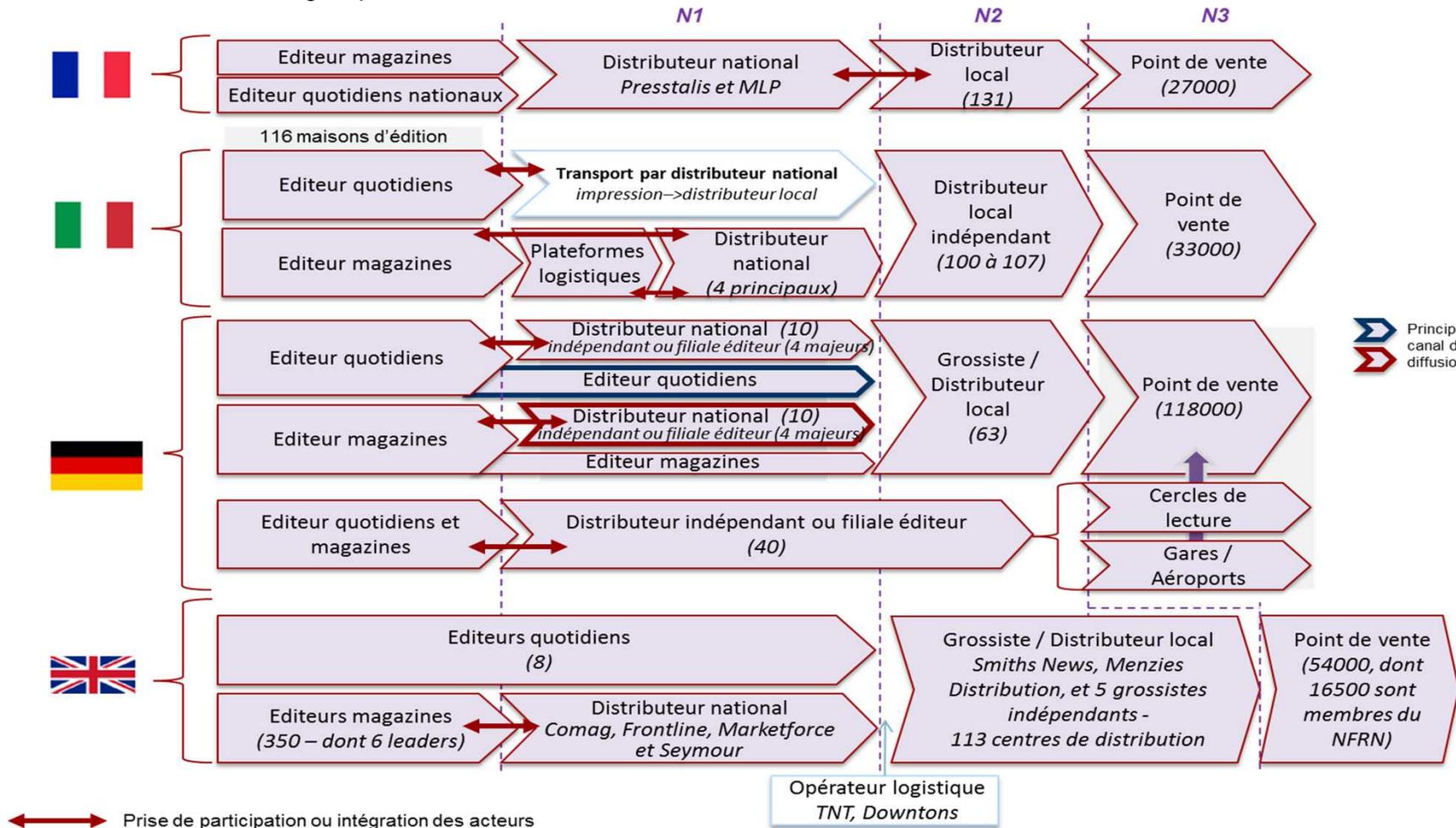


# 1. ÉLÉMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE

## ORGANISATION GLOBALE DE LA DISTRIBUTION DE LA PRESSE (1/2)

Des schémas logistiques faisant intervenir un distributeur national principalement pour la distribution des quotidiens :

- en France, la distribution de la presse nationale (quotidiens et publications) fait intervenir les messageries MLP et Presstalis, alors que la plupart des pays européens ont recours à un distributeur national uniquement pour la distribution des publications ;
- en Europe, les quotidiens sont la plupart du temps distribués directement par les distributeurs locaux sans passer par un dépositaire central ou un centre logistique national.



Sources : CSMP, ANMW, NFRN, NPA & PPA, EHA STRA, Presse-Grosso, bdzv, analyse Mazars



# 1. ELÉMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE

## ORGANISATION GLOBALE DE LA DISTRIBUTION DE LA PRESSE (2/2)

- La spécificité française trouve ses origines dans la construction historique du système de distribution, créé par la loi Bichet de 1947, qui oblige les éditeurs qui souhaitent regrouper la distribution de leurs titres à passer par une société coopérative.
- Le niveau N1 (distributeur national) n'est pas systématiquement utilisé pour la distribution des quotidiens en Europe. Il est en revanche présent pour la distribution des magazines sur tout le territoire national afin d'optimiser les flux.

### En France

**Une chaîne logistique qui inclut le N1 pour la distribution des quotidiens et des magazines.**

- Le schéma de distribution pour les quotidiens nationaux et les publications fait systématiquement intervenir un maillon N1 en France (les messageries).

*Obligation de l'éditeur de passer par une messagerie dès lors qu'il est distribué en groupage avec d'autres titres (article 2 de la loi Bichet)*

### En Europe

**Des quotidiens essentiellement distribués directement par les grossistes**

- A la différence du modèle français, les quotidiens n'ont pas recours à un distributeur national dans la majorité des cas.

*Allemagne : les quotidiens sont essentiellement régionaux, distribués localement*

*Italie : l'impression est réalisée dans un rayon de 150km du point de vente donc la distribution des quotidiens est locale*

**Un niveau N1 systématique pour la distribution des magazines dans les pays européens**

- L'ensemble des pays passe par des distributeurs nationaux (indépendants ou appartenant aux éditeurs) pour la distribution des magazines.

*Allemagne et Italie : la distribution des magazines sur l'ensemble du territoire nécessite des distributeurs nationaux pour optimiser les flux dans des centres logistiques*

*Les quotidiens distribués sur tout le territoire font également appel à des distributeurs nationaux (mais sont peu nombreux)*

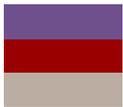


## SOMMAIRE

*Préambule et éléments méthodologiques*

*Résumé et conclusions*

1. **Éléments d'analyse comparative**
2. **Éléments de contexte**
  - a) **Cadre juridique**
  - b) **Organisation de la distribution de la presse**
  - c) **Dispositif de régulation**
3. **Prestations proposées et tarifs associés**
4. **Modalités d'adoption des barèmes**
5. **Pratiques tarifaires et barèmes**
6. **Equilibre du système collectif de distribution**
7. **Annexes**



## 2. A) CADRE JURIDIQUE

### UNE DISTRIBUTION DE LA PRESSE NATIONALE RÉGIE PAR LA LOI BICHET

#### Les origines de la loi Bichet : garantir la liberté et la pluralité de la presse, de l'éditeur au lecteur

La loi Bichet a été votée dans un contexte d'après-guerre, pour assurer une distribution garantissant la pluralité de la presse, par le biais du libre accès de tous les titres à un réseau de distribution de statut coopératif, traitant également les éditeurs, quelle que soit leur taille.

Dès 1947, cette loi fait de la France une exception ; il n'existe à notre connaissance pas de cadre similaire dans les grands pays développés.

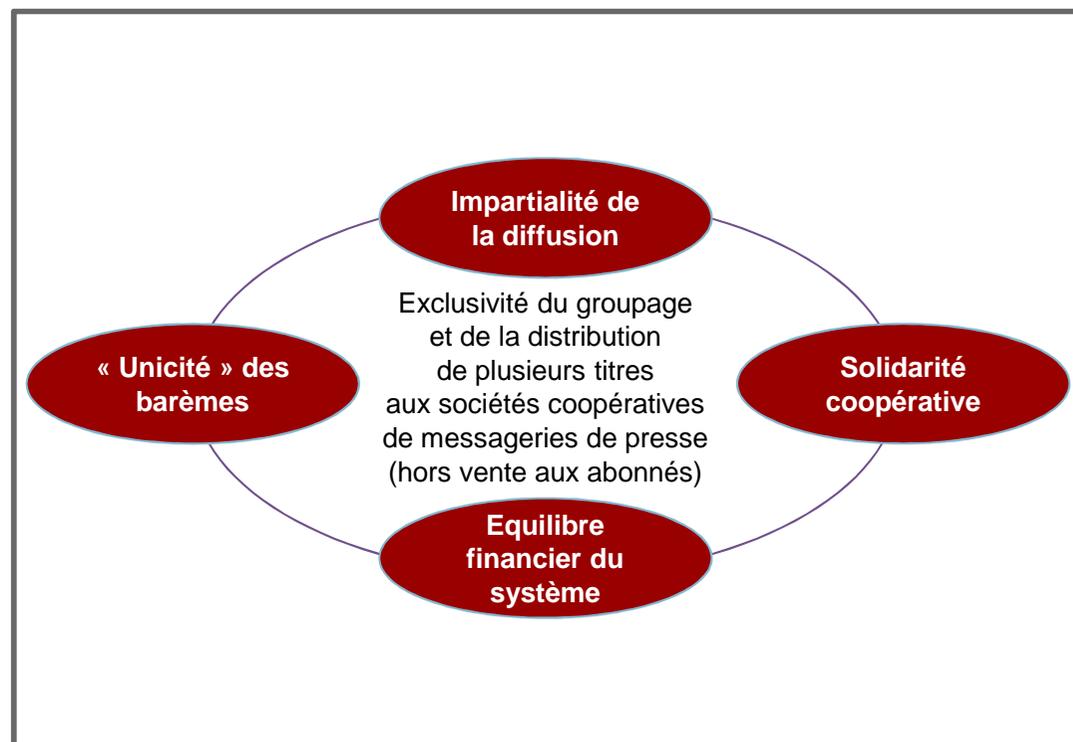
La loi du 2 avril 1947 est demeurée inchangée jusqu'en 2011. La loi n°2011-852 du 20 juillet 2011 qui l'a amendée, renforce le rôle du CSMP et crée un organe de régulation prenant la forme d'une autorité administrative indépendante, l'ARDP (Autorité de régulation de la distribution de la presse). Les principes fondateurs de la loi Bichet sont toujours en vigueur et identiques à ceux de 1947.

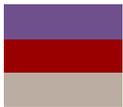
#### Les principes structurants de la loi Bichet retenus pour l'analyse des barèmes et des pratiques tarifaires

Le CSMP a souhaité vérifier le respect des principes qui découlent de la loi Bichet, au travers de l'analyse des modalités d'adoption et de mise en œuvre des barèmes, et des pratiques tarifaires.

La lettre de mission précise que l'analyse des barèmes devra conduire à des propositions permettant « *d'assurer le respect des principes coopératifs tout en répondant à l'impératif d'efficacité économique* », et que la mesure des effets de certaines pratiques tarifaires commerciales devra être réalisée « *au regard tant des exigences de transparence et de non-discrimination entre éditeurs que des impératifs d'équilibre financier qui découlent de la loi du 2 avril 1947* ».

Plus globalement, le CSMP précise que l'analyse devra être réalisée au regard du respect des exigences de la loi du 2 avril 1947. Nous sommes convenus, avec le CSMP, de retenir cinq principes structurants, qui sont définis et analysés dans les pages qui suivent.





## 2. A) CADRE JURIDIQUE

### LES PRINCIPES RETENUS (1/3)

Article 2 : *Le groupage et la distribution de plusieurs journaux et publications périodiques ne peuvent être assurés que par des sociétés coopératives de messageries de presse soumises aux dispositions de la présente loi.*

Article 18-6 : *[le CSMP] définit les conditions d'une distribution non exclusive par une messagerie de presse, dans le respect des principes de solidarité coopérative et des équilibres économiques des sociétés coopératives de messageries de presse.*

Article 6 : *Devra être obligatoirement admis dans la société coopérative tout journal ou périodique qui offrira de conclure avec la société un contrat de transport (ou de groupage et de distribution) sur la base du barème des tarifs visé à l'article 12 ci-après.*

Article 12 : *[Le barème des tarifs] s'impose à toutes les entreprises de presse clientes de la société coopérative.*

Article 17 : *[le CSMP et l'ARDP] veillent, dans leur champ de compétences, au respect de la concurrence et des principes de liberté et d'impartialité de la distribution.*

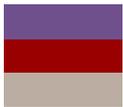
#### **Exclusivité du groupage et de la distribution de plusieurs titres aux messageries (hors vente aux abonnés)**

Ce principe est la base du système coopératif. Cette contrainte particulière n'empêche pas les éditeurs de distribuer eux-mêmes leurs titres ; elle a structuré le fonctionnement de la distribution de la presse depuis un demi-siècle.

#### **Impartialité de la diffusion**

Du principe d'impartialité découle, outre la libre admission au sein des coopératives de tout éditeur qui en fait la demande, une mise en œuvre des barèmes conduisant à une égalité de traitement entre les éditeurs, à situation égale : pour une situation comparable, la tarification appliquée devrait être identique. Ce qui s'exprime par le fait qu'un barème identique s'applique à tous, et qu'il doit être appliqué selon un principe de non-discrimination entre éditeurs,

Le principe d'impartialité suppose qu'un contrôle puisse être exercé afin d'empêcher les comportements de « passager clandestin » à l'intérieur des coopératives, ou un traitement différencié entre deux éditeurs se trouvant dans une situation identique.



## 2. A) CADRE JURIDIQUE LES PRINCIPES RETENUS (2/3)

Article 17 : *[le CSMP], personne morale de droit privé, assure le bon fonctionnement du système coopératif de distribution de la presse et de son réseau.*

Article 18-6 : *[le CSMP] définit les conditions d'une distribution non exclusive par une messagerie de presse, dans le respect des principes de solidarité coopérative et des équilibres économiques des sociétés coopératives de messageries de presse, et les conditions d'une distribution directe par le réseau des dépositaires centraux de presse sans adhésion à une société coopérative de messageries de presse.*

Article 18-13 : *Les décisions de portée générale prises par le Conseil supérieur des messageries de presse dans le cadre de sa mission générale visant à assurer le bon fonctionnement du système coopératif de distribution de la presse.*

Article 10 : *Quel que soit le nombre des parts sociales dont il est titulaire, chaque sociétaire ne pourra disposer, à titre personnel, dans les assemblées générales, que d'une seule voix.*

### **Solidarité coopérative**

Le principe de « solidarité coopérative » est énoncé à plusieurs reprises dans la loi Bichet mais n'est pas précisément explicité, ni dans les textes, ni dans la jurisprudence. La solidarité peut s'exprimer de diverses manières :

- entre éditeurs de taille différente ;
- entre quotidiens et publications ;
- voire entre coopératives ou entre messageries.

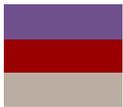
Il existe *de facto* une solidarité inter-titres au sein des coopératives. Les décisions récentes prises par les autorités de régulation font émerger une doctrine instaurant une solidarité *formelle* entre quotidiens et magazines (et donc entre coopératives), via la péréquation financière\*.

Ce principe a une implication concrète sur le plan tarifaire : l'application d'un barème commun à tous les éditeurs (« unicité des barèmes ») et il est au cœur de de l'égalité de traitement entre les éditeurs.

L'expression du principe de solidarité se trouve également dans les règles de vote au sein des coopératives (une voix par éditeur). Chaque éditeur a un même pouvoir de vote, quels que soient sa taille, ses produits, sa participation au capital. Il est à noter que dans d'autres systèmes coopératifs, le droit de vote des sociétaires peut être défini de manière différente (prise en compte de la part au capital).

En l'absence de définition précise ou de jurisprudence, il appartient aux éditeurs eux-mêmes, dans le système coopératif, de déterminer, sous le contrôle des autorités de régulation, le « niveau » de solidarité souhaité.

\* cf. Décision du CSMP n°2012-05 instituant un mécanisme de péréquation entre coopératives de messageries de presse pour le financement des surcoûts liés à la distribution de la presse quotidienne d'information politique et générale adoptée par l'Assemblée du CSMP du 13 septembre 2012 ; Avis de l'Autorité de la concurrence n°12-A-25 du 21 décembre 2012 relatif à la prise en compte des surcoûts dits historiques dans le système de péréquation entre coopératives de messageries de presse et Arrêt du 20 juin 2013 de la Cour d'appel de Paris.



Article 12 : *Le barème des tarifs de messageries est soumis à l'approbation de l'assemblée générale. Il s'impose à toutes les entreprises de presse clientes de la société coopérative.*

Article 17 : *[l'ARDP et le CSMP] sont garants du respect des principes de solidarité coopérative et des équilibres économiques du système collectif de distribution de la presse.*

Article 18-6 : *[le CSMP] Définit les conditions d'une distribution non exclusive par une messagerie de presse, dans le respect des principes de solidarité coopérative et des équilibres économiques des sociétés coopératives de messageries de presse, et les conditions d'une distribution directe par le réseau des dépositaires centraux de presse sans adhésion à une société coopérative de messageries de presse.*

#### **« Unicité » des barèmes**

Le terme « unicité » est utilisé dans le secteur mais n'apparaît pas dans la loi Bichet, qui mentionne seulement que le barème, voté en assemblée générale, « s'impose à toutes les entreprises de presse ».

L'existence d'options dans les barèmes (options A et B pour MLP, « packs » pour Presstalis) ne paraît pas contraire à cet article, car ces options sont accessibles à tous les éditeurs selon leur propre choix, sont fixées au sein d'un même barème, et correspondent à des prestations différentes. L'intégration d'options selon le service emporte en revanche des conséquences sur le niveau de solidarité au sein du barème.

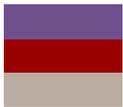
L'existence de prestations « hors barème » pose la question du périmètre de prestations devant être intégrées au barème : nature de ces prestations, modes de tarification, éventuelle intégration, pour tout ou partie, dans le barème.

#### **Equilibre financier du système**

La notion d'« équilibres économiques » n'est pas clairement définie par la loi, et aucune jurisprudence ou interprétation de ce principe ne permet de l'éclairer. Le périmètre qui doit être pris en compte est à définir : globalement pour le système collectif / par messagerie / par société coopérative de messagerie. Il convient également de s'attacher à définir :

- l'indicateur permettant de juger de l'équilibre économique : résultat d'exploitation, résultat net, capacité d'autofinancement ;
- la période d'analyse ;
- la prise en considération d'éléments tels que les aides publiques ou la péréquation financière entre quotidiens et magazines ;
- la prise en compte des niveaux N2 et N3.

Après échange avec le CSMP, il a été convenu que l'équilibre financier devait se comprendre *a minima* au niveau du compte d'exploitation, pour les messageries et pour les coopératives.



## 2. A) CADRE JURIDIQUE

### LES PRINCIPES RETENUS - CONCLUSION

#### Concernant l'interprétation des principes retenus issus de la loi du 2 avril 1947

En l'absence de jurisprudence, il est difficile de contrôler l'application de principes n'ayant pas, à ce stade, fait l'objet d'interprétations précises par l'ARDP et le CSMP, qui sont compétents pour interpréter et contrôler l'application de la loi Bichet. Pour mémoire, selon l'article 17 de la loi du 2 avril 1947 modifiée, « *le Conseil supérieur des messageries de presse et l'Autorité de régulation de la distribution de la presse veillent, dans leur champ de compétences, au respect de la concurrence et des principes de liberté et d'impartialité de la distribution* ».

L'Autorité de la Concurrence a certes rendu plusieurs avis et décisions relatifs aux pratiques, demandes de mesures conservatoires, ou litiges entre les messageries. Mais ces avis et décisions ne concernent que le respect du droit de la concurrence, l'Autorité ne se prononçant pas sur l'application de la loi Bichet.

La Cour d'Appel de Paris est compétente en ce qui concerne le contentieux entre les messageries de presse, mais ne se prononce pas davantage sur l'interprétation des principes issus de la loi Bichet.

Cette construction juridique originale, propre à la distribution de la presse, peut soulever des questions quant à l'interprétation des principes émanant de la loi du 2 avril 1947. Après discussion avec le CSMP, les principes structurants retenus pour l'étude sur les barèmes seront analysés comme suit.

***Impartialité de la diffusion***  
&  
***« Unicité » des barèmes***

L'impartialité de la diffusion et « l'unicité des barèmes » sont appréciées selon l'angle de l'égalité de traitement des éditeurs et des pratiques tarifaires :

- ✓ la structure des barèmes assure-t-elle un traitement identique à des éditeurs placés dans une situation comparable ?
- ✓ les pratiques tarifaires commerciales sont-elles de nature et d'ampleur à contrevir au principe de l'égalité de traitement ?

***Solidarité coopérative***  
&  
***Equilibre financier du système***

La solidarité coopérative est appréciée en fonction du degré de mutualisation impliqué par la structure des barèmes des trois coopératives, via l'analyse des barèmes et de leurs effets.

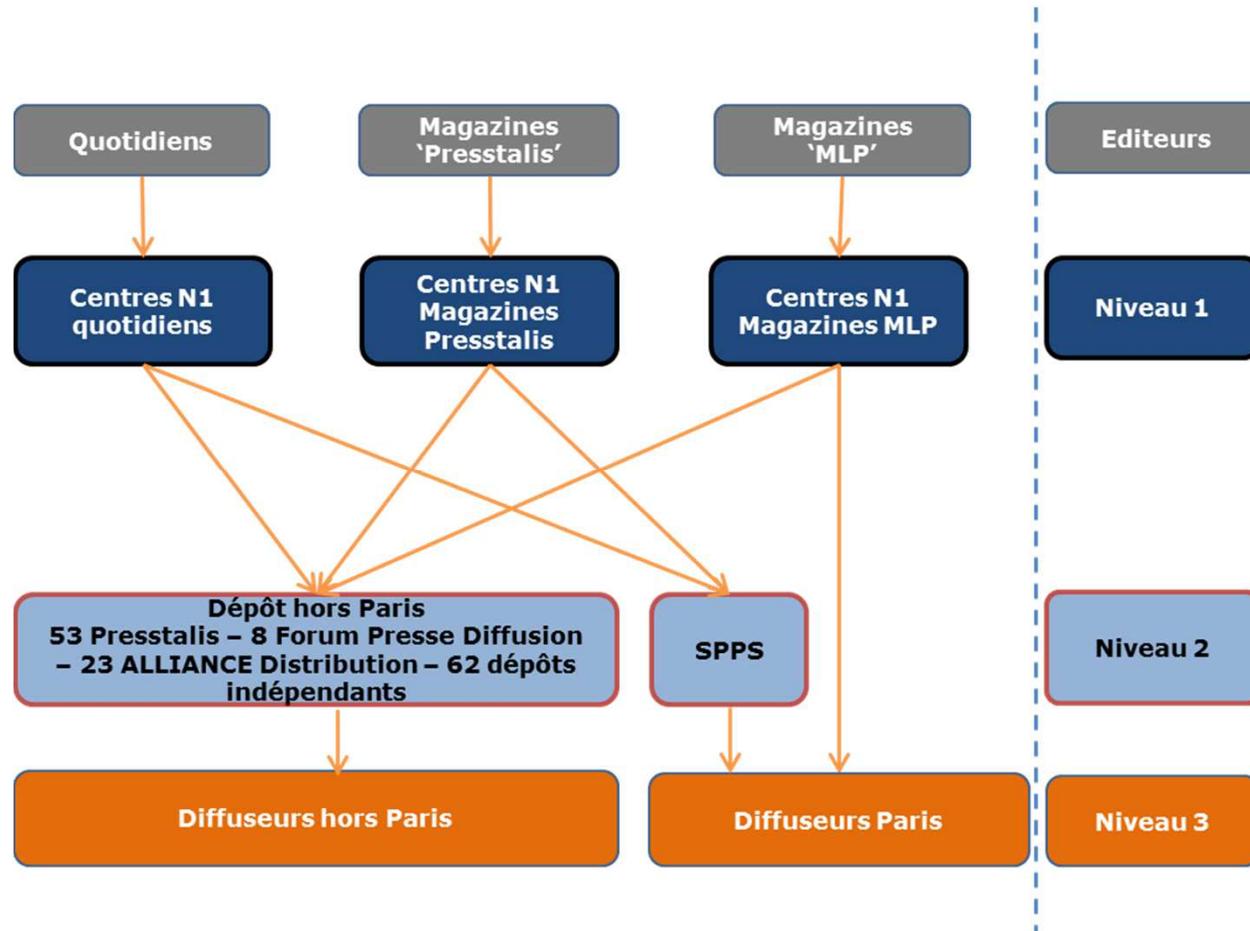
L'équilibre financier du système est analysé au niveau de chaque messagerie (au N1), en tenant compte de l'articulation avec les niveaux N2 et N3. Cet équilibre sera également apprécié de manière prospective via les plans d'affaires des messageries et l'évolution des différents postes ainsi que leur composition (des VMF au résultat d'exploitation).



## 2. B) ORGANISATION DE LA DISTRIBUTION DE LA PRESSE EN FRANCE LA DISTRIBUTION DE LA PRESSE EN COURS DE RESTRUCTURATION

Pour mémoire, la distribution de la vente au numéro est assurée par deux messageries de presse et s'organise sur trois niveaux : les messageries, les dépôts et les diffuseurs\*.

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



- Le CSMP a défini un schéma directeur en juillet 2012 visant à réduire le nombre de dépôts de 126 à 99 plateformes logistiques (rattachements de dépôts).
- Parallèlement, les messageries envisagent un « décroisement des flux » au niveau 1. Le schéma industriel a notamment pour objectif de massifier les flux, et réaliser des économies d'échelle. Le déploiement de ces réformes est en cours.
- Le schéma logistique est spécifique pour les quotidiens, du fait de la nature des flux de titres (flux chauds), des horaires de bouclage différents selon les titres, et des schémas de distribution qui peuvent varier en raison notamment de la Vente le Soir Même (VSM) ou du Direct Imprimerie (DI). D'autres spécificités existent, comme la distribution le dimanche qui implique des aménagements particuliers pour la livraison et des coûts spécifiques.

\* L'analyse présentée s'appuie sur l'organisation logistique existante en 2013 et ne prend pas en compte l'évolution en cours au sein du réseau de Presstalis (plateformes de niveau « N1bis »)

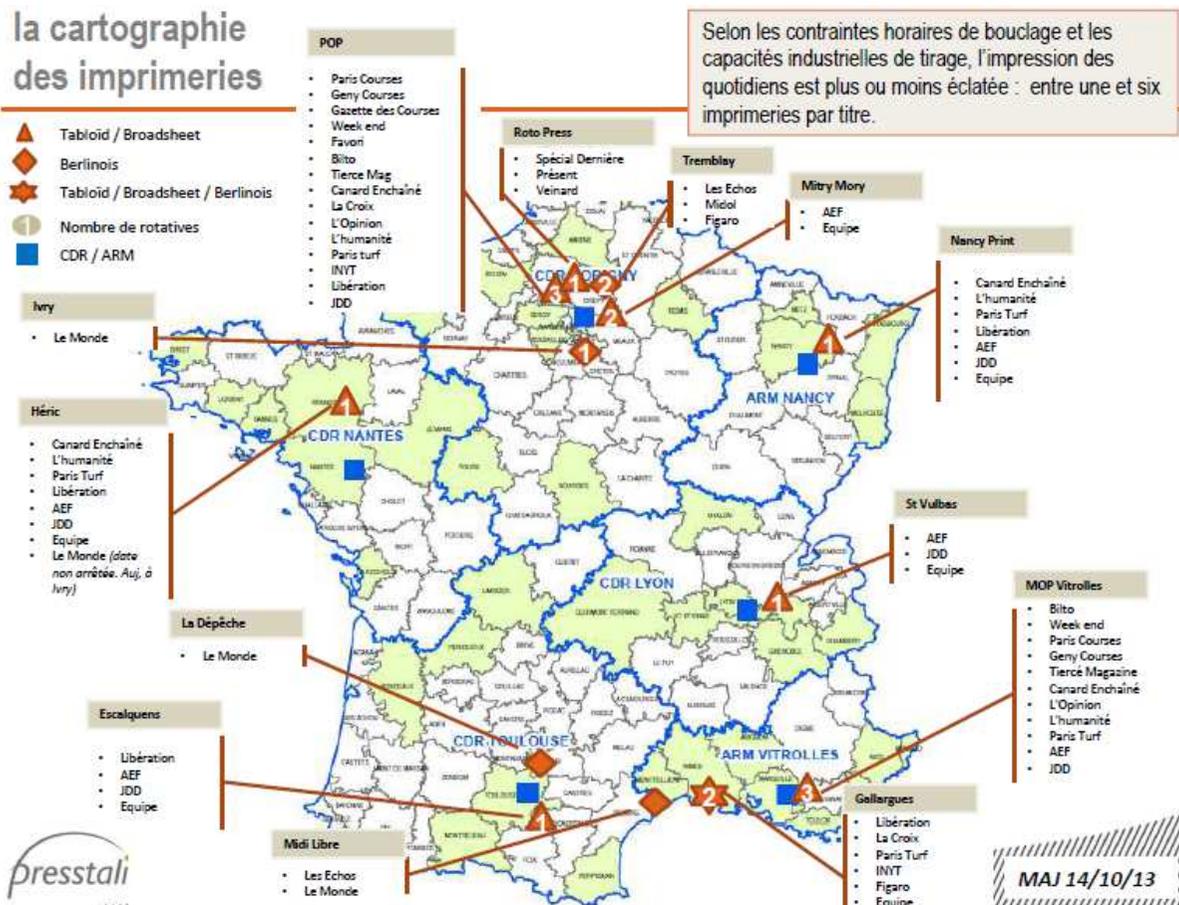


## 2. B) ORGANISATION DE LA DISTRIBUTION DE LA PRESSE EN FRANCE UNE ORGANISATION DE L'IMPRESSION COMPLEXE ÉTROITEMENT LIÉE AU SCHÉMA DE DISTRIBUTION

Face aux enjeux économiques du secteur, les éditeurs de quotidiens cherchent à optimiser leur processus d'impression et modifient la cartographie des centres d'impression.

Des économies sont attendues du côté de Presstalis dans le cadre du plan de réforme industrielle de Presstalis au titre des économies des transports primaires, avec un gain espéré sur les coûts d'approche.

Cartographie des imprimeries (source : Presstalis)



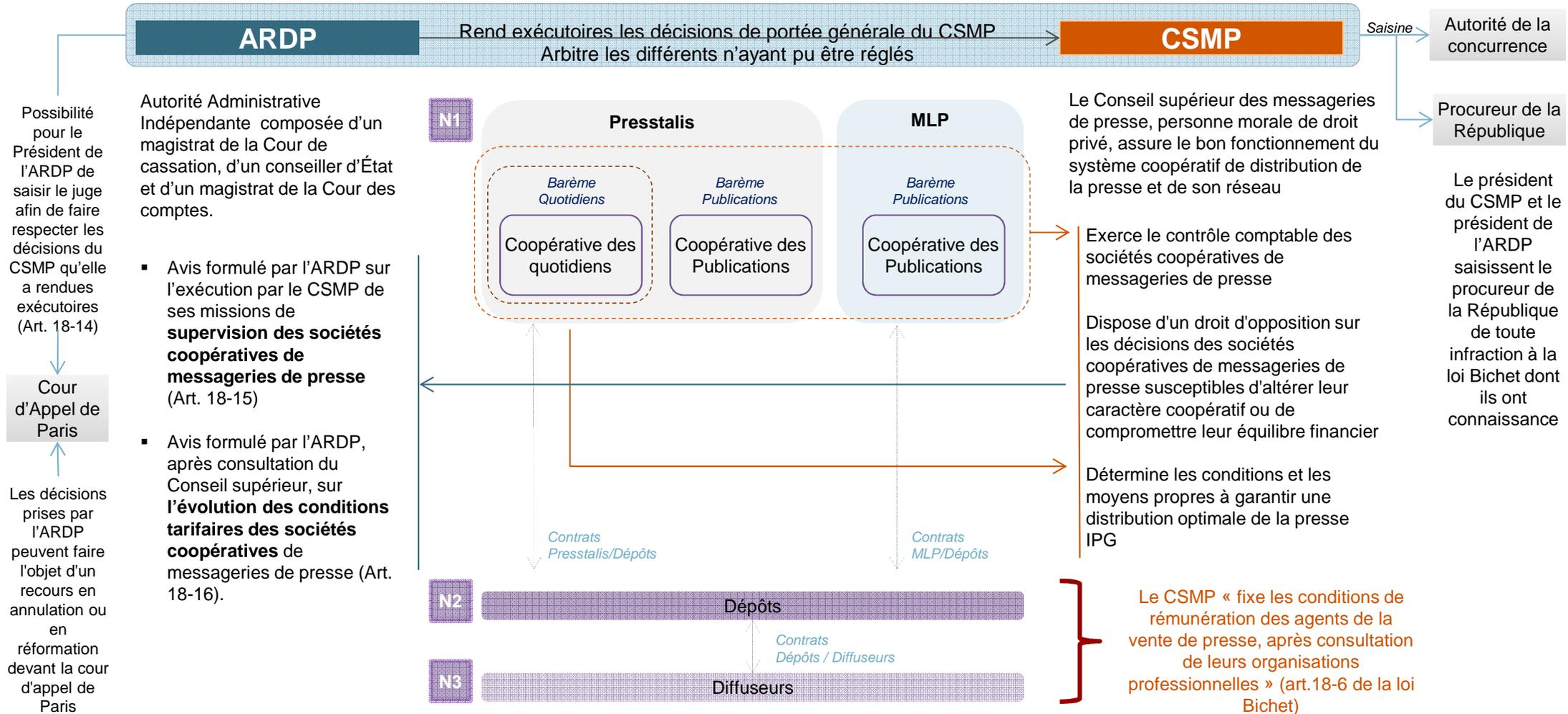
- La délocalisation des impressions depuis plusieurs années (imprimerie Midiprint à Gallargues en 2009, rapprochement du groupe Amaury avec l'imprimeur Riccobono fin 2012) génère des économies pour les éditeurs qui cherchent à optimiser leur process d'impression.
- Ces évolutions de la cartographie des imprimeries posent la question de l'impact financier pour Presstalis, dont les coûts d'approche vers les CDR se trouvent impactés.
- Presstalis doit ainsi adapter sa logistique aux choix industriels des éditeurs, avec un risque de report de certains coûts sur la messagerie en cas d'éloignement / réduction de la massification entre les centres d'impression et les CDR.



## 2. C) DISPOSITIF DE RÉGULATION

### UNE RÉGULATION AD HOC DU SYSTÈME COOPÉRATIF DE DISTRIBUTION DE LA PRESSE

L'article 17 de la loi Bichet définit les compétences des autorités de régulation : « Le Conseil supérieur des messageries de presse et l'Autorité de régulation de la distribution de la presse veillent, dans leur champ de compétences, au respect de la concurrence et des principes de liberté et d'impartialité de la distribution, au respect des principes de solidarité coopérative. Ils sont garants du respect des principes de solidarité coopérative et des équilibres économiques du système collectif de distribution de la presse ».



Source : analyse Mazars

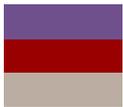


## SOMMAIRE

*Préambule et éléments méthodologiques*

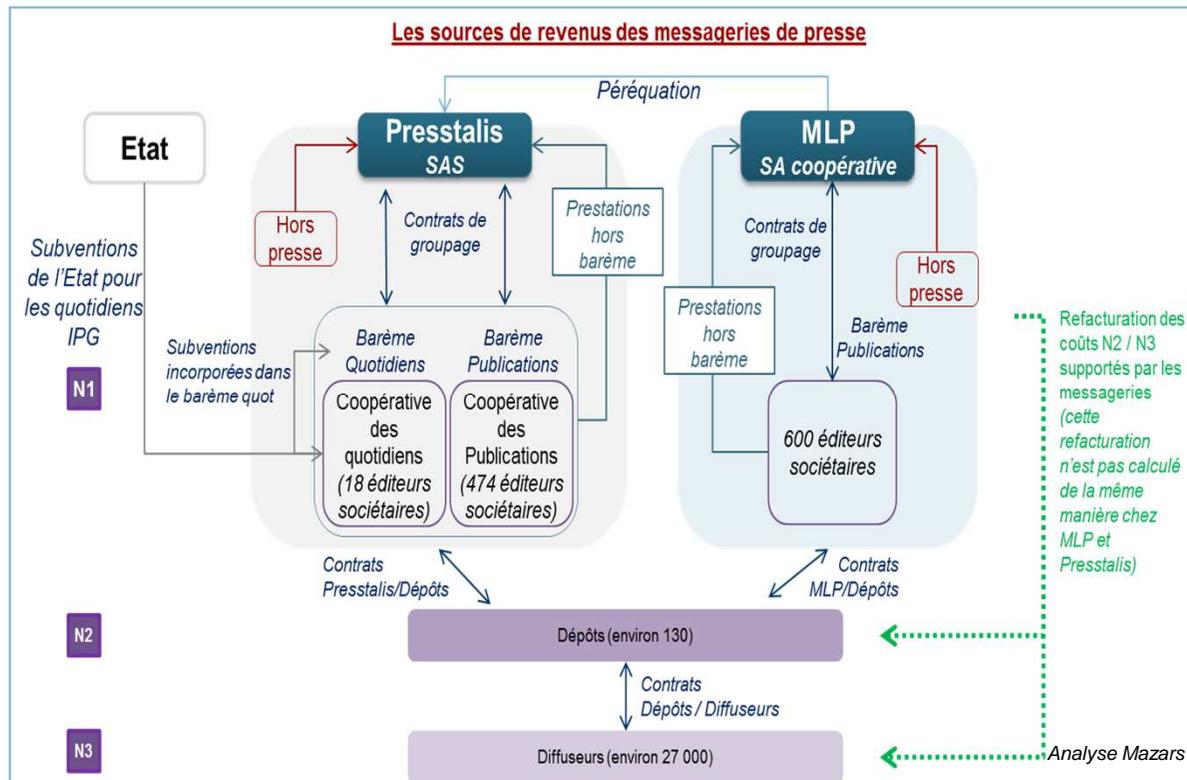
*Résumé et conclusions*

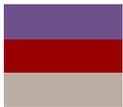
- 1. Éléments d'analyse comparative**
- 2. Éléments de contexte**
- 3. Prestations proposées et tarifs associés**
- 4. Modalités d'adoption des barèmes**
- 5. Pratiques tarifaires et barèmes**
- 6. Equilibre du système collectif de distribution**
- 7. Annexes**



### 3. PRESTATIONS PROPOSÉES ET TARIFS ASSOCIÉS LES PÉRIMÈTRES D'INTERVENTION DES MESSAGERIES

- Les messageries de presse sont chargées de la distribution de la presse nationale. Presstalis est contrôlée par deux SAS coopératives (quotidiens et publications). MLP distribue les publications via une unique SAS coopérative.
- Les messageries tirent l'essentiel de leurs revenus de l'application des « barèmes » (au sens de la loi Bichet), spécifiques à chaque coopérative, et votés en assemblée générale. Ces barèmes sont fixes, non négociables et ne peuvent faire l'objet de remises commerciales individualisées dans le cadre d'une négociation bilatérale messagerie / éditeurs.
- Les messageries proposent également un ensemble assez complet de prestations complémentaires (études marketing, sondages...), qualifiées de « hors barème ». Le hors barème correspond à des prestations commerciales, dont les tarifs sont librement fixés par les sociétés de messagerie, et négociés avec leurs clients.
- Elles assurent par ailleurs la distribution de certains produits dits « hors presse » comme les encyclopédies.
- Les prestations « hors barème » représentent un poids significatif dans l'activité des deux messageries et sont, de ce fait, susceptibles d'emporter des conséquences sur la mise en œuvre des principes coopératifs et sur les équilibres financiers du système de distribution. Aussi nous sommes-nous attachés à les décrire et à en mesurer les impacts.
- Dans les pages qui suivent, nous décrivons et analysons l'ensemble des prestations effectuées par les messageries, qu'elles relèvent du barème ou du hors-barème, ainsi que la structure tarifaire attachée à ces prestations.





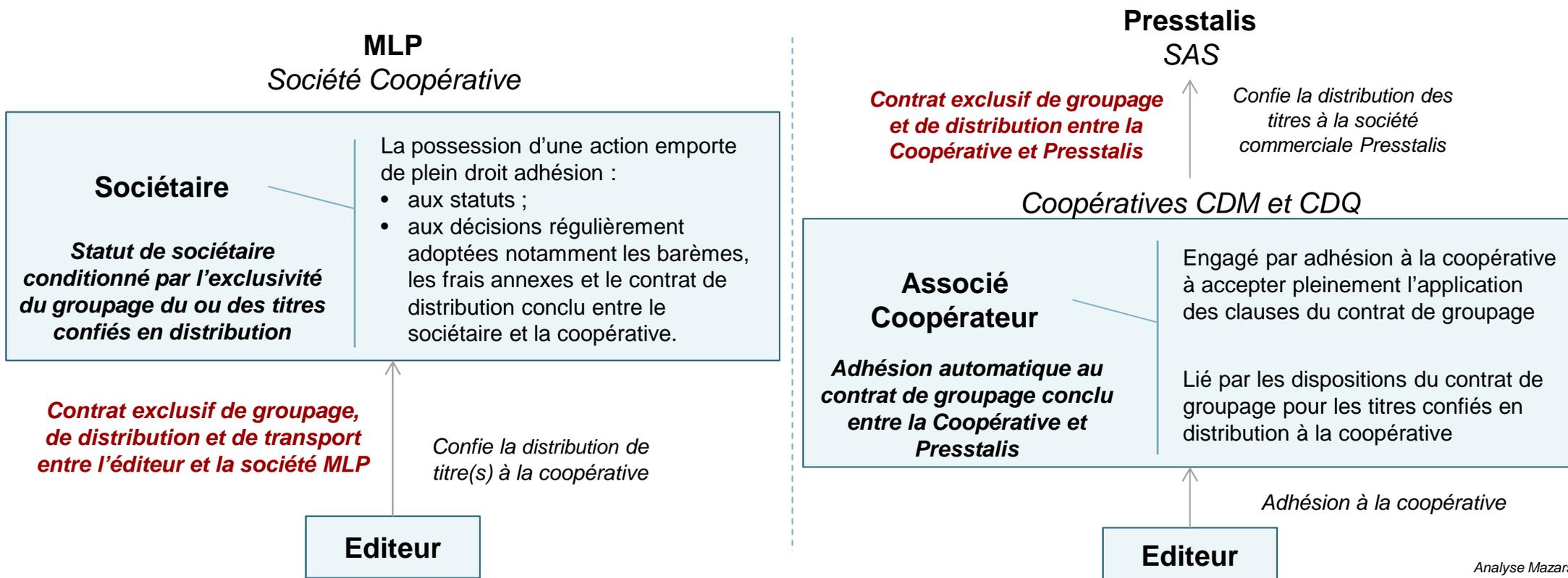
### 3. PRESTATIONS PROPOSÉES ET TARIFS ASSOCIÉS

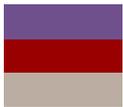
#### LES CONTRATS DE GROUPEGE, SUPPORT JURIDIQUE DES RELATIONS COMMERCIALES

Les « contrats de groupage » mandatent les messageries pour procéder aux opérations nécessaires à la distribution des titres

Les contrats de groupage constituent le support juridique par lequel les messageries reçoivent l'exclusivité de la distribution des titres de presse qui leur sont confiés par les membres des coopératives. Les modalités de contractualisation diffèrent selon les messageries, en raison de la présence de deux coopératives et d'une entreprise commerciale du côté de Presstalis, et d'une seule coopérative du côté de MLP :

- les éditeurs qui souhaitent passer par Presstalis doivent d'abord adhérer à la Coopérative de distribution des magazines (CDM) ou à la Coopérative de distribution des quotidiens (CDQ), qui confie à Presstalis (société commerciale) la distribution des titres *via* le contrat de groupage ; l'adhésion à la coopérative emporte l'adhésion automatique au contrat de groupage liant la coopérative à Presstalis ;
- les éditeurs sociétaires de MLP contractualisent directement avec la société coopérative, via un contrat de groupage qui définit les modalités de distribution des titres, sans passer par une société commerciale.





### 3. PRESTATIONS PROPOSÉES ET TARIFS ASSOCIÉS

#### STRUCTURE D'ENSEMBLE DES RELATIONS CONTRACTUELLES ET DES PRESTATIONS PROPOSÉES

- Les contrats de groupage et leurs annexes définissent le périmètre d'intervention des messageries. En raison de l'existence du « hors barème », il convient, pour disposer d'une vue d'ensemble sur les prestations proposées et les tarifs associés, de se référer à d'autres documents (annexes au contrat de groupage, catalogues), présentés dans le schéma ci-dessous. Les services proposés par les messageries sont décrits avec un niveau de précision variable, dans les différents documents mis à notre disposition.
- Nous n'avons pas constaté l'existence d'un document unique et exhaustif définissant précisément les prestations proposées et les tarifs associés à ces prestations, ce qui limite la transparence des conditions tarifaires, concernant le hors barème.

**Hors presse**  
 « [Les prestations hors contrat feront ] l'objet d'une facturation distincte et seront facturés à l'éditeur sur la base d'un devis spécifique »  
 contrat de groupage MLP, II.6.1

#### MLP

##### Contrat de groupage et de distribution

- Les obligations de l'éditeur
- Les obligations de MLP
- Le cahier des charges technique
- Les mesures inter-coopératives

##### Annexé au contrat de groupage : catalogue des tarifs presse

Tarifs export

Barèmes des DROM

Frais et prestations annexes  
liste non exhaustive des  
**prestations hors barème**

Contrat produit presse  
Barèmes métropole hors DROM

Barème de base

Prestations  
Complémentaires  
(frais de réassort...)

##### Prestations hors barème

Au-delà de plaquettes commerciales et du site Internet, il n'existe pas de catalogue complet des prestations hors barème destiné aux sociétaires. Mazars a obtenu une extraction informatique (SAP) afin d'obtenir la liste complète des prestations proposées par MLP (tarifées et sur devis).

#### Presstalis

##### Contrat groupage CDM

Objet, remise des exemplaires, passe, rémunération, gestion des invendus...

##### Contrat groupage CDQ

Objet, remise des exemplaires, passe, rémunération, gestion des invendus...

##### Annexes du contrat de groupage CDM

Barème en vigueur

Barème de base

Cas particuliers

« Charte des invendus »

Conditionnement et livraison

« Nouvelles règles de la profession »

##### Annexes du contrat de groupage CDQ

Barème en vigueur

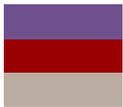
Barème de base

Cas particuliers

« Charte des invendus »

**Prestations hors barèmes**  
Au-delà des plaquettes commerciales et du site, il existe un « Catalogue métropole ».

Ce catalogue comporte une liste des articles et tarifs. C'est un « document à usage interne », qui n'est pas destiné à être diffusé à l'extérieur, et dont l'exhaustivité n'a pu être vérifiée.



### 3. PRESTATIONS PROPOSÉES ET TARIFS ASSOCIÉS TARIFICATION DES SERVICES PROPOSÉS

#### Barèmes métropole 2013

##### Définition des tarifs « de base » (coût de distribution)

##### QUOTIDIENS

- Frais de traitement et transport
- Frais de structure et développement
- Rémunération du niveau 3
- Pénalités sur invendus
- Bonifications

##### PUBLICATIONS

- Frais à la parution et à l'édition
- Frais de traitement et transport
- Frais sur invendus
- Frais de structure et développement
- Refacturation N3

##### BAREME DE BASE

- Répartition établie par l'éditeur ou un prestataire
  - Respect du délai de prévenance
  - Livraison sur les 3 sites MLP
  - Réception conforme des exemplaires
  - Traitement d'une édition par parution
  - Absence d'appoints sur les grossistes
  - Mise en vente en 72h00 après réception
  - Tolérance dans la date de mise en vente réseau à -1/+2 jours pour toute périodicité supérieure à mensuelle
  - Destruction des invendus
- Si la parution ne répond pas à une ou plusieurs conditions énoncées ci-dessus, MLP facturera la Prestation complémentaire correspondante.

##### Services optionnels dans le barème (cas particuliers et prestations complémentaires)

##### « CAS PARTICULIERS »

- Cas particuliers des nouveaux titres et nouvelles formules avérées
- Dispositif de développement commercial
- Frais spécifiques des parutions SNE
- Frais complémentaires Titres IPG
- Frais sur exemplaires saisis ou retirés de la vente

##### « CAS PARTICULIERS »

- Titres IPG
- Hebdomadaires traités avec les quotidiens
- Frais d'envoi spéciaux
- Suppléments non encartés
- Nouveaux titres (crédit nouveautés)
- Remises pour accroissement de chiffre d'affaires
- Frais sur exemplaires saisis ou retirés de la vente
- Disposition relatifs à la distribution dans les DOM

##### « PRESTATIONS COMPLEMENTAIRES »

- Frais pour titre géré par MLP
- Frais pour non respect du cahier des charges (annexé au barème)
- Frais de gestion d'une parution « édition régionale »
- Frais de transfert inter-sites
- Frais de traitement accélérée 24h ou 48h
- Frais de traitement des appoints grossistes
- Frais de récupération des invendus
- Frais de stockage des invendus
- Frais de stockage papier frais
- Frais de réassort

#### Hors barème

##### « Catalogue métropole »

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| - Invendus   | - Offres de services             |
| - Misad  | - Editeurs Quotidiens            |
| - Traitements complémentaires et autres prestations Invendus | - Personnel                      |
| - Outils   | - Enlèvement                     |
| - Base de données  | - Retard de tirage               |
| - Formation  | - Transports et Logistique       |
| - Liaisons Informatiques                                     | - Transport Avion                |
| - Logiciels  | - Transport Import               |
| - Sprint   | - Transport Route                |
| - Prestation commerciales et Marketing                       | - Autres prestations logistiques |
| - Communication et promotion                                 | - Produits accessoires           |
| - Etudes et analyses   | - Codes à barres                 |
| - Promotions Import  | - Circulaires et affichettes     |
| - Prestations AAP/Mediakiosk                                 | - Frais annexes                  |
| - Promotions Seddif  | - Juridique et financier         |
| - Répartition  | - Paquets remise                 |

##### « Frais et prestations annexes »

Liste non exhaustive des prestations hors barème

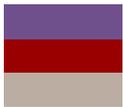
- Frais de représentation fiscale
- Facturation des jours fériés
- Frais de gestion
- Frais et prestations annexes (pastillage...)

##### « Autres prestations hors barème »

Extraction SAP réalisée suite à une demande faite par Mazars pour l'obtention d'une liste complète des prestations et de leurs tarifs (unitaire, forfaitaire, sur devis...)

Presstalis

MLP

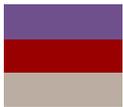


### 3. PRESTATIONS PROPOSÉES ET TARIFS ASSOCIÉS

#### PRINCIPES DE CONSTRUCTION DES BARÈMES DES MESSAGERIES (1/2)

- Les barèmes fixent le mécanisme de rémunération de chacun des niveaux du système de distribution, selon les différentes prestations de effectuées (traitement, transport, traitement des invendus, structure et développement ou mise en diffusion...).
- Ils reposent sur des inducteurs différents (valeur faciale des titres ou unités d'œuvre) et sont dans certains cas dégressifs (tranches et paliers). Les tableaux ci-dessous présentent une vue synthétique des principes de construction des trois barèmes.

Prestations de base	Barème Quotidiens Presstalis	Barème Publications Presstalis	Barème Publications MLP
Frais fixes N1 (minimum)	Frais fixe de traitement et transport	Frais fixes à la parution et frais fixes à l'édition plafonnés à 10% VMF	Coût de distribution messagerie de base minimum, calculé à la parution (> 3,25% du CA prix fort – option A; >2% option B)
Traitement N1	Frais fixes à la parution et frais variables à l'exemplaire	Frais en fonction du conditionnement (palette / paquet / geste de mise en case)	Commission de Base (N1) : 7 % du Chiffre d'affaires prix fort parution pour l'option A (majoration de 2 pts lorsque l'éditeur ne confiera pas à MLP l'exclusivité de la distribution du titre de référence); 10% option B
Traitement N2	Frais fixes à la parution et frais variables à l'exemplaire (pas dégressif)	Frais par tranche de mille exemplaires (grille dégressive)	Coût Réseau (N2) en % Ventes (26,8 % dépôts, 33,4% dépôts SAD Grandes Villes, 29,4% dépôts SAD Normaux)
Structure et développement	Frais <i>ad valorem</i> % VMF pour le niveau 1 et 2 et frais fixes à la parution (frais fixes plafonnés à 0,35% VMF de la parution)	Frais <i>ad valorem</i> 5,2% VMF Part forfaitaire à la parution/point de vente servi (0,02€)	Frais de mise en diffusion (information réseau, mise à disposition de codes barres numériques, accès SI Edgar et Iris Vente, service en ligne MLP) : Forfait fixe de 121,8€ (option A) / 250€ (option B) à la parution + coût unitaire au mille en fonction des exemplaires fournis avec différentes tranches
Transport N1	Frais fixes à la parution et frais variables à la tonne prise en charge	Frais fixes par palette, toute palette incomplète ou paquet non fourni sur palette sera facturée au prix de la palette complète	<i>Voir part transport (versus traitement) dans Commission de Base (N1) + Coût de distribution messagerie de base minimum + Coût Réseau (N2)</i>
Transport N2	N/A		
Rémunération N3	% sur les ventes avec des taux différents en fonction des types de diffuseurs : 10 catégories, des taux différents le dimanche / autres jours et répercussion prévue sur l'éditeur si évolution des taux	Le coût du N3 sera refacturé à l'éditeur selon l'utilisation qu'il en fait effectivement Frais en % sur les ventes avec des taux différents en fonction des types de diffuseurs (8 catégories et répercussion prévue sur l'éditeur si évolution des taux)	Coût Réseau (N3) en % des ventes (28,3 % diffuseurs « Paris », 30 % pour les Relay)
Prise en charge des invendus	Pénalisation pour invendus excessifs pour les parutions > 30 000 exemplaires et un taux d'invendus > 60% (non applicable le premier mois de parution d'un nouveau titre)	Frais fixe de 0,096€ par exemplaire pris en charge	Frais de traitement en fonction de la volumétrie de la parution et du nombre d'invendus de la parution (abattement de 50% pour les 12 premiers numéros d'un titre nouveau et mécanisme de lissage des frais de majoration sur les invendus) / Frais de récupération des invendus en fonction du volume de la parution et de son statut d'invendus / Frais de stockage des invendus par jour palette (nouveau barème sans pénalité d'invendus contre fixation des volumes par MLP : option B)



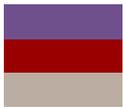
### 3. PRESTATIONS PROPOSÉES ET TARIFS ASSOCIÉS

#### PRINCIPES DE CONSTRUCTION DES BARÈMES DES MESSAGERIES (2/2)

- Les barèmes prévoient des dispositifs particuliers (remises, prestations hors prestations logistiques de base) et les modalités de règlement des éditeurs. Ces dispositions particulières et leurs effets font l'objet d'une analyse détaillée en partie 5 de ce rapport.

Dispositifs spécifiques	Barème Quotidiens Presstalis	Barème Publications Presstalis	Barème Publications MLP
<b>Bonus / Bonification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonification de solidarité aux titres d'opinion de langue française avec des ventes &lt; 30 000 exemplaires, via l'application d'un taux de crédit en fonction de tranches de ventes d'exemplaires</li> <li>Bonification Vente pour ventes &gt;20 000 exemplaires selon une grille progressive</li> <li>Bonification prévue pour les titres non PIPG à taux fixe (% sur les ventes en montants forts)</li> <li>Cas particuliers pour les nouveaux titres ou les nouvelles formules (exonération de pénalité d'invendus, crédit « nouveautés » ou « nouvelles formules »)</li> <li>Exonération d'une partie des frais variables N1 et N2 en cas de test de saturation / Dispositif de développement commercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Crédit nouveautés » exceptionnel sur les frais d'invendus pour les nouveaux titres</li> <li>Remise progressive pour accroissement de CA en fonction de l'importance de l'augmentation des VMF avec un plafonnement à 100 K€ par titre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonus coopératif sur CA annuel pour « tout titre distribué par MLP » (1,25% * Ventes valorisées, avec plafonnement)</li> <li>Remise dynamique sur CA additionnel en fonction du % d'évolution du CA titre réalisé, plafonnée (150k€)</li> <li>Remise commerciale coopérative pour un groupe de sociétaire en fonction du CA / titre / Groupe</li> <li>Bonus coopératif fidélité réseau (2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> année) : remise sur commission de base par tranche de CA</li> </ul> <p><i>Spécifique option A</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bonus ventes : remise fonction du taux de vente, du prix et de la périodicité (plafonnement à 3% de CA prix fort parution)</li> </ul> <p><i>Spécifique option B</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bonus efficience parution (taux de vente)</li> <li>Bonus maintien du CA (1000€)</li> <li>Bonus coopératif fidélité réseau (2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> année) sous la forme d'une remise sur la commission de base par tranche de CA de la parution</li> <li>Bonus coopératif nouveauté réseau (1<sup>ère</sup> année) sous la forme d'une remise sur la commission de base</li> </ul>
<b>Prestations hors facturation de base (Suppléments ou pénalisation)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pénalisation pour produits polluants (0,05€ par exemplaire)</li> <li>Frais spécifiques pour des parutions comportant des suppléments non encartés</li> <li>Frais complémentaires pour les titres IPG : montant global de frais fixes liés à leurs spécificités et réparti au prorata des exemplaires vendus l'année précédente par chaque éditeur de titres IPG</li> <li>Distribution Outre-Mer</li> <li>Frais sur exemplaires saisis ( forfait) ou retirés (coût par exemplaires) de la vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les surcoûts engendrés par toute fourniture non conforme seront à la charge de l'éditeur</li> <li>Pour les titres IPG, les coûts de distribution ne pourront excéder 100% des VMF (mesure transitoire)</li> <li>Hebdomadaires traités avec les quotidiens selon tarifs des quotidiens</li> <li>Distribution Outre-Mer</li> <li>Frais d'envoi spéciaux (avion notamment) à la charge de l'éditeur</li> <li>Suppléments à payer pour les suppléments non encartés</li> <li>Frais sur exemplaires saisis / retirés de la vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frais exceptionnels de transfert inter-sites (non livraison de la totalité des exemplaires sur les deux sites MLP ou en cas d'erreur de répartition) en fonction de différents scénarios à la palette</li> <li>Frais de traitement accélérés ( un traitement en dessous du traitement de base en 72 heures)</li> <li>Frais de traitement des appoints grossistes, frais de stockage papier frais, frais de réassort</li> <li>Frais sur invendus excessifs</li> </ul>

Les autres prestations réalisées par les messageries ne figurent pas dans les barèmes : réglages effectués pour les éditeurs, mise à disposition d'informations commerciales supplémentaires ou d'analyses, développement de fonctionnalité supplémentaires dans les outils SI, etc. Elles apparaissent dans les brochures commerciales et constituent donc du hors barème.

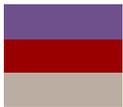


### 3. PRESTATIONS PROPOSÉES ET TARIFS ASSOCIÉS

#### CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

#### Constats

- La structure d'ensemble des prestations proposées par les messageries est particulièrement complexe, ce qui affecte la lisibilité intrinsèque de chaque barème ainsi que la comparabilité entre les tarifs proposés par Presstalis et MLP pour les magazines. Il en résulte un manque de transparence, que renforce la présence d'un « hors barème » significatif.
- D'une manière générale, nous constatons :
  - qu'il n'existe, ni chez Presstalis ni chez MLP, de document unique et exhaustif regroupant l'ensemble des prestations et des tarifications associées, distinguant ce qui entre dans le champ d'application des barèmes de ce qui relève du hors barème ;
  - que, si les conditions tarifaires des prestations sous barème sont précisément décrites, les tarifs des prestations hors barème sont considérées comme relevant d'un échange purement commercial, et bénéficient d'une moindre transparence.
- Par ailleurs, la liste des prestations ne s'appuie pas sur une définition claire et normée de ce que serait un « service de base » de la distribution de la presse, décrivant les services offerts, ainsi que les modalités et conditions selon lesquelles ces services doivent être rendus par les messageries afin de remplir les objectifs assignés par la loi Bichet. Chaque coopérative est ainsi libre de définir le niveau de service offert, en l'absence de cahiers des charges précis.
- La situation est toutefois différente selon que l'on s'intéresse aux quotidiens ou aux magazines :
  - s'agissant de la Coopérative des quotidiens, aucun document pouvant être qualifié de cahier des charges n'existe. De ce fait, le tarif commun couvre un ensemble de prestations très diverses, dont les coûts ne sont pas reflétés dans le barème ;
  - s'agissant des magazines, il existe un document intitulé « Cahier des charges technique » et annexé au contrat de groupage MLP, et un document appelé « Conditionnement et livraison des publications » annexé au contrat de groupage des magazines de Presstalis. Ces documents, s'ils sont très utiles, contiennent essentiellement des prescriptions techniques liées aux conditions et horaires de livraison et ne peuvent être regardés comme de véritables cahiers des charges décrivant les prestations effectuées et définissant un service de base.
- Ces différents constats amènent une interrogation sur la frontière séparant ce qui relève du barème (et tomberait ainsi sous le coup du fonctionnement coopératif et de la régulation qui en découle) de ce qui participe du hors barème (et relèverait ainsi d'une sphère commerciale plus classique).



### 3. PRESTATIONS PROPOSÉES ET TARIFS ASSOCIÉS *CONSTATS ET RECOMMANDATIONS*

#### Recommandations

1. Il paraît nécessaire de disposer d'un véritable **cahier des charges de la distribution des titres de presse** confiés par les éditeurs aux sociétés coopératives de messagerie de presse. Un tel cahier des charges devrait distinguer les prestations de base de la distribution et les prestations optionnelles.
  - S'agissant des quotidiens, ce document serait à rédiger intégralement. S'agissant des magazines, les documents existants peuvent servir de base à ce travail, qu'il s'agisse des annexes au contrat de groupage, ou de certains éléments du tarif lui-même, qui décrivent les prestations rendues. Nous décrivons dans la suite du présent rapport les principales rubriques qui devraient, selon nous, être traitées dans ces cahier des charges.
  - Cette recommandation vaut ainsi au premier chef pour les quotidiens, pour lesquels il n'existe pas de document comparable à ce que l'on trouve dans les deux coopératives de magazines. Mais elle vaut aussi pour les magazines, pour lesquels ce travail serait l'occasion de clarifier ce qui relève d'un service de base standard et de mieux comparer les prestations et les tarifs offerts par les deux messageries. De ce point de vue, il semble logique que le cahier des charges soit le même pour les deux messageries.
2. Par ailleurs, et dans un objectif de transparence, il conviendrait, *a minima*, que les messageries présentent dans un document unique et exhaustif l'ensemble des prestations offertes, ainsi que la tarification associée à ces prestations, que celles-ci relèvent du barème ou du hors barème, en faisant clairement apparaître la distinction entre ces deux catégories.
3. La question de savoir s'il convient d'inclure la totalité des prestations dans le barème nous paraît délicate. En effet :
  - la complexité des tarifs proposés et les questions de périmètre entre barème et hors barème peuvent constituer des obstacles à la transparence nécessaire au regard des principes de la loi Bichet ;
  - à l'inverse, le hors barème constitue une zone d'expression de la concurrence et de démarche commerciale, dont peuvent bénéficier les éditeurs, et qu'il ne paraît pas opportun de faire disparaître. Il convient, en revanche, de mieux distinguer ce qui relève des deux sphères, de renforcer la partie commune relevant du barème, et d'améliorer la transparence d'ensemble.
4. Les autorités de régulation devraient, selon nous, se prononcer sur le contenu du cahier des charges des messageries, en définissant en particulier les services de base indispensables à la distribution des titres de presse, devant figurer dans le barème voté en assemblée générale. Pour mémoire, l'article 17 de la loi Bichet prescrit que le CSMP « assure le bon fonctionnement du système coopératif de distribution de la presse », ce qui apporte un fondement juridique solide à cette proposition.



## SOMMAIRE

*Préambule et éléments méthodologiques*

*Résumé et conclusions*

1. **Éléments d'analyse comparative**
2. **Éléments de contexte**
3. **Prestations proposées et tarifs associés**
4. **Modalités d'adoption et de mise en œuvre des barèmes**
  - a) **Modalités d'adoption des barèmes**
  - b) **Evolution récente des barèmes**
  - c) **Points d'attention relevés sur les processus d'adoption des barèmes**
  - d) **Conclusions et recommandations**
5. **Pratiques tarifaires et barèmes**
6. **Equilibre du système collectif de distribution**
7. **Annexes**

### Rappel des règles applicables

- Conformément à l'article 12 de la loi Bichet, les barèmes des tarifs de messageries sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale des messageries, chaque éditeur disposant d'une voix.
- Les principes directeurs et les objectifs affichés par la messagerie sont présentés préalablement et votés en conseil d'administration.
- Le CSMP n'intervient pas directement pour la fixation des barèmes des messageries (niveau 1), contrairement aux autres niveaux (2 et 3), dont il fixe la rémunération.
- Il dispose toutefois d'un « droit d'opposition » sur les décisions des messageries susceptibles d'altérer leur caractère coopératif ou de compromettre leur équilibre financier.

### Modalités d'adoption constatées

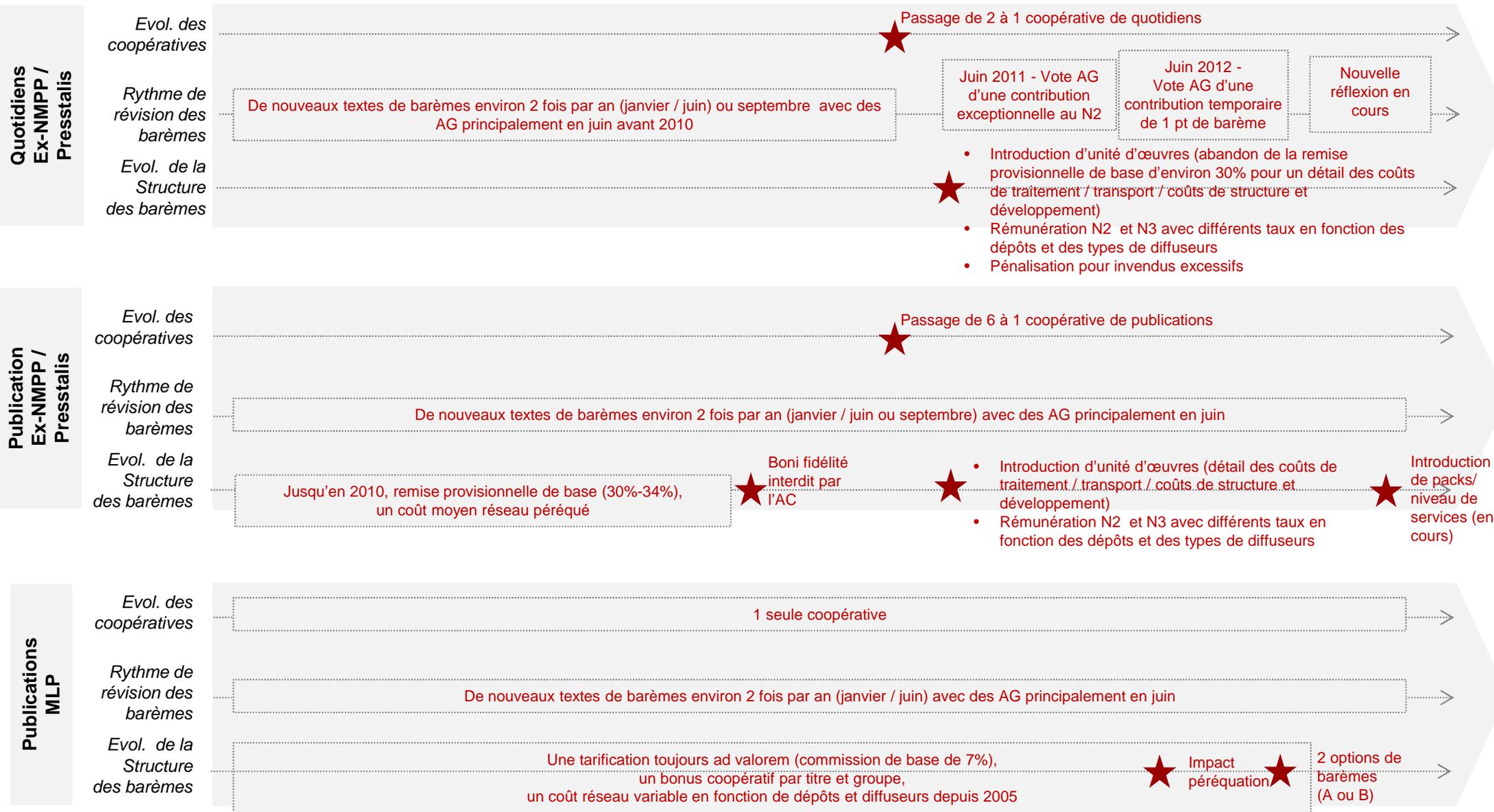
- Le principe de vote en assemblée générale implique de rechercher, en amont de l'assemblée, un accord majoritaire.
- Nous avons constaté que des groupes de travail sont généralement réunis, avec des représentants des éditeurs et des messageries, pour étudier les barèmes proposés.
- La représentativité des éditeurs est recherchée au sein de ces groupes de travail notamment entre « gros » et « petits » éditeurs.
- Le processus repose ainsi sur la recherche d'un degré minimal de consensus entre les éditeurs et les messageries.
- Par ailleurs, des outils de simulation sont mis à disposition des éditeurs pour que ceux-ci puissent évaluer l'impact des nouveaux barèmes sur leurs coûts de distribution.

- Il convient de relever que ce mode d'adoption des barèmes constitue une spécificité puisque ce sont les éditeurs eux-mêmes qui fixent les tarifs des prestations qui leur sont délivrées par les messageries. Cette particularité avait été relevée par Bruno Lasserre dans son rapport sur la réforme du CSMP (juillet 2009), lequel notait que si des efforts conséquents avaient été faits pour que les tarifs reflètent davantage les coûts, ces efforts « *restent freinés par le mode actuel d'approbation des barèmes, qui dépend de l'accord d'une majorité d'éditeurs, ce qui (...) laisse trop le champ aux coalitions d'intérêts* ».
- Pour apprécier les modalités d'adoption des barèmes nous nous sommes attachés d'abord à analyser l'évolution récente de ces barèmes, puis à décomposer les processus d'adoption en étapes successives, étudiées spécifiquement, en nous appuyant sur la documentation mise à disposition, et sur les entretiens réalisés.

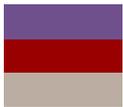


# 4. B) ÉVOLUTION RÉCENTE DES BARÈMES : VUE D'ENSEMBLE

2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014



Sources : entretiens, loi Bichet, statuts des coopératives, documents transmis (Barèmes, PV d'AG,...)



## 4. B) ÉVOLUTION RÉCENTE DES BARÈMES : MLP

### MLP : des changements récents du barème

- Fin 2012, les MLP ont fait adopter un barème comportant deux options « A » et « B ».
- Le fait générateur de la modification du barème a été la volonté de réduire le niveau d'inventus afin de réduire les coûts liés au traitement de ces inventus, notamment pour les petits éditeurs.
- La refonte des barèmes a été mise en œuvre également dans un souci de simplification, de transparence et de lisibilité.

### Publications

#### MLP

Présentation en CA de l'intention de modifier le barème

Groupes de travail

Simulations et estimation de l'impact des nouveaux barèmes pour les éditeurs

Echanges entre MLP et les éditeurs faisant l'objet des simulations

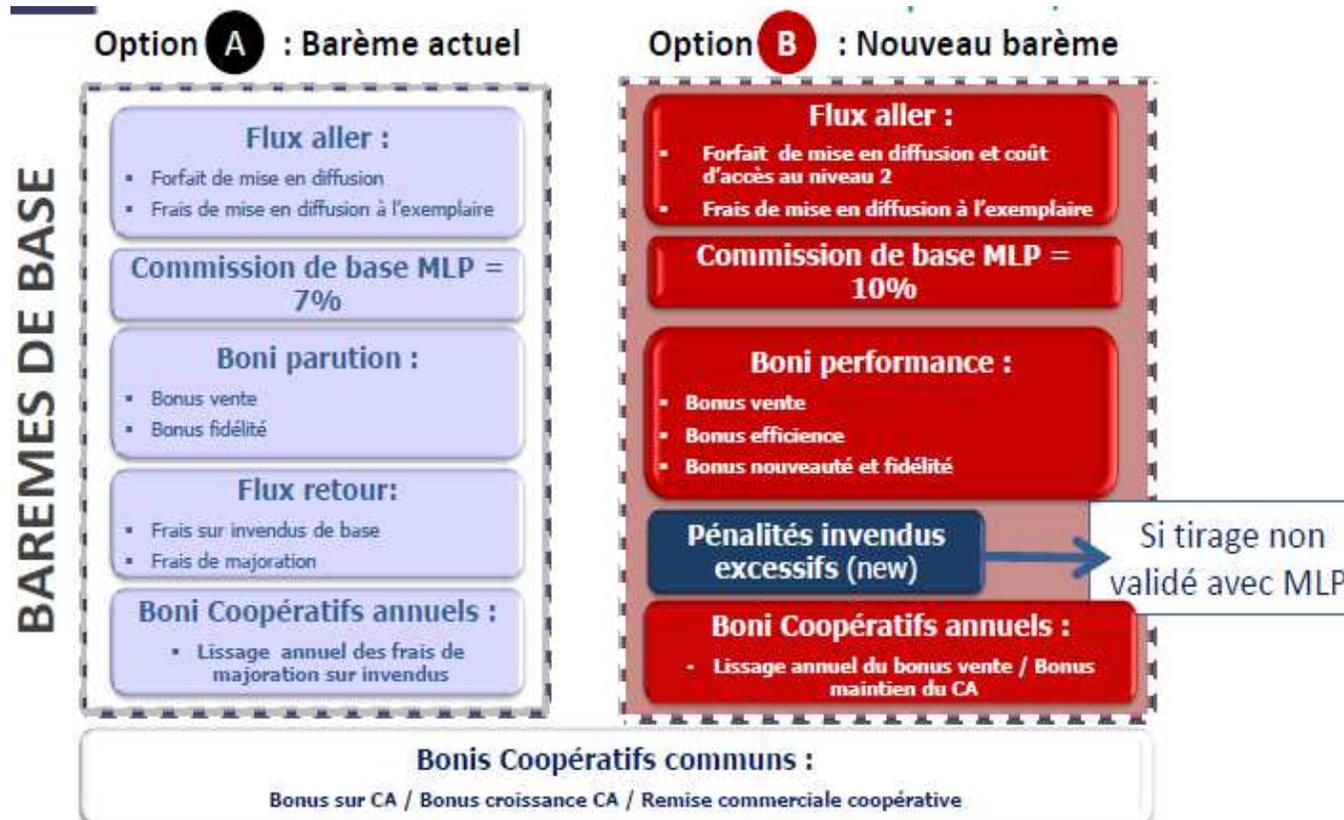
**Avril 2012**  
Présentation du barème en séminaire du CA

**Mai 2012**  
Validation du barème en CA

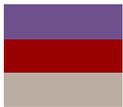
**Juin 2012**  
Vote du barème en AG Mixte

**Octobre 2012**  
Présentation en CA des obligations des éditeurs dans le processus de distribution et revue de détail de l'offre complémentaire introduite par le nouveau barème

4 mois



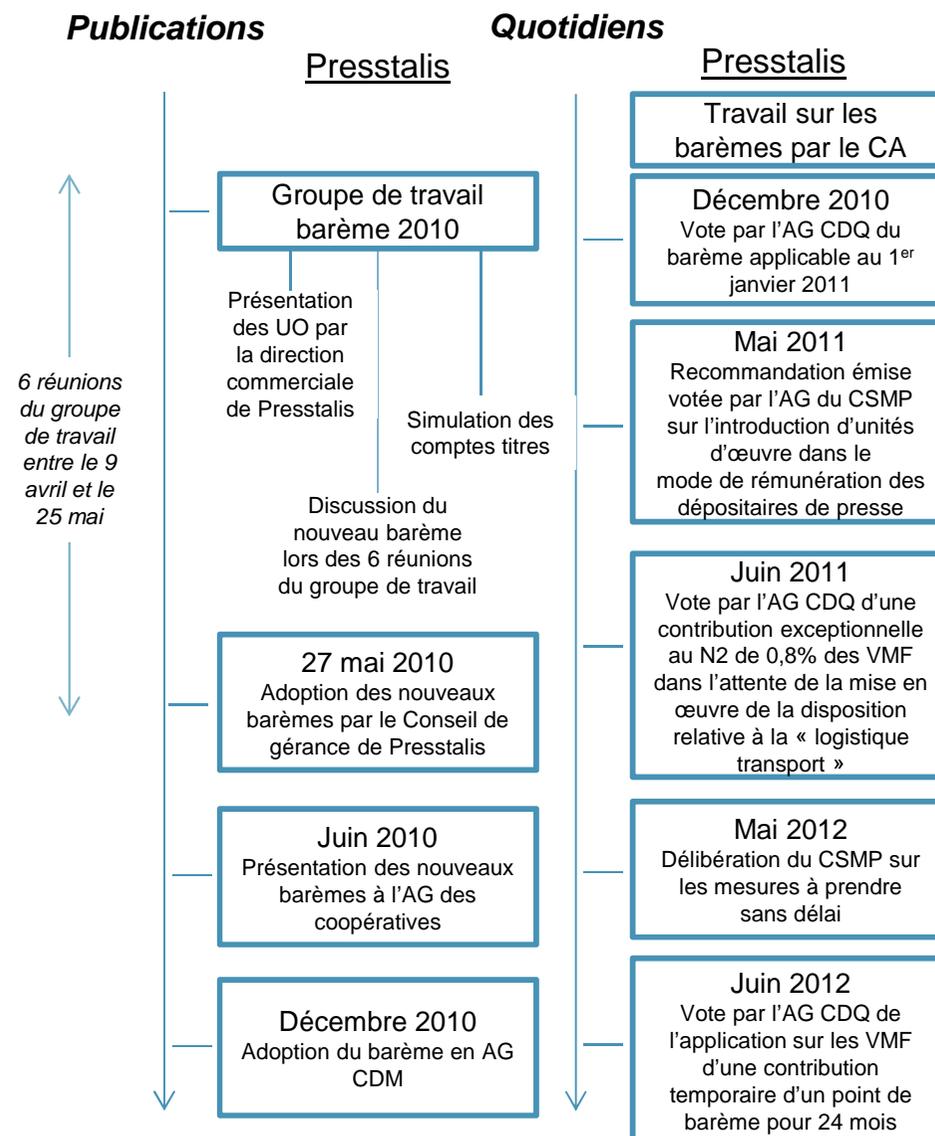
MLP, novembre 2012

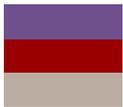


## 4. B) ÉVOLUTION RÉCENTE DES BARÈMES : PRESSTALIS

### Le passage à l'unité d'œuvre pour les barèmes de Presstalis en 2010

- Une évolution des barèmes de Presstalis a eu lieu en 2010, à la suite notamment du rapport Mettling de 2009. L'innovation principale a été le passage à l'unité d'œuvre sur une partie des tarifs, visant à une meilleure prise en compte des coûts générés, et s'éloignant ainsi du principe *ad valorem*.
- Pour les publications :
  - ✓ les éléments de type « unité d'œuvre », comme la palette ou le paquet, correspondent essentiellement aux charges directes d'exploitation comme le traitement et le transport ;
  - ✓ les coûts de structure et de développement, ainsi que la rémunération des diffuseurs (N3) sont clairement identifiées et facturées au prorata du chiffre d'affaires (*ad valorem*) ;
  - ✓ Une part forfaitaire à la parution par point de vente servi est introduite pour les frais de structure et de développement.
- Pour les quotidiens, on relève des changements, qui, si ils permettent de mieux prendre en compte les coûts engagés, ne traitent pas l'essentiel des questions relatives à la structure spécifique de la distribution des quotidiens :
  - ✓ l'introduction d'unité d'œuvres concernant les frais de traitement et de transport aux niveaux 1 et 2 sous la forme de frais fixes à la parution et de frais variables à l'exemplaire pris en charge ou à la tonne prise en charge ;
  - ✓ le principe *ad valorem* est conservé pour les frais de structure et de développement, associés à une part forfaitaire par parution ;
  - ✓ la rémunération des diffuseurs N3 est définie *ad valorem* par un taux de commission sur les ventes en fonction des segments de réseau.





## 4. B) ÉVOLUTION RÉCENTE DES BARÈMES : PRESSTALIS

Illustration de la structuration des barèmes en unités d'œuvre et selon le principe *ad valorem*

### Quotidiens

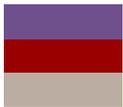
	Unités d'oeuvre			Ad valorem
	A la tonne	A l'exemplaire	Frais fixes à la parution	
<b>Transport N1</b>	714€		72€	
<b>Traitement N1</b>		1,153 c€	1349€	
<b>Traitement N2</b>		3,54 c€	31€	
<b>Frais de structure N1 et N2</b>			224 €	5,2% des VMF
<b>Rémunération N3 semaine &amp; dimanche</b>				Grille de 14% à 30% des VMF
<b>Pénalisation pour invendus excessifs</b>				Grille de 9% à 13% des VMF

Source : CDQ – Barèmes des quotidiens Janvier 2013

### Publications

	Unités d'oeuvre					Ad valorem
	A la palette	Au paquet	A l'appoint	A l'exemplaire	Frais fixes à la parution /édition	
<b>Distribution</b>					959€ par parution 213€ par édition	
<b>Traitement N1</b>	5,85€	0,46€	1,58€ par unité de mise en case			
<b>Traitement N2</b>				Grille de coûts pour mille ex. de 117,9€ à 24,6€		
<b>Transport N1 et N2</b>	111€					
<b>Pénalisation pour invendus excessifs</b>				0,096€		
<b>Frais de structure N1 et N2</b>					0,02€ par point de vente servi	5,2% des VMF
<b>Refacturation N3</b>						Grille de 13% à 30% des VMF

Source : CDM – Barèmes des magazines Juillet 2013



## 4. B) ÉVOLUTION RÉCENTE DES BARÈMES : PRESSTALIS / MAGAZINES

### 2013 : une réforme en cours pour le barème des publications de Presstalis

- Fin 2013, Presstalis prépare la mise en place de « packs » (standard, optimum, et premium) dont l'objectif est de proposer des niveaux de service adaptés à chaque titre, en proposant des services de qualité différente selon le pack choisi, en termes de logistique (délais de livraison) et de services marketing associés (études, promotions, etc.), relevant du « hors barème ».
- Le nouveau barème n'a pas pour objectif d'accroître globalement le chiffre d'affaires de Presstalis, mais est présenté comme un moyen de réduire ses coûts de fonctionnement en optimisant sa logistique. Les changements introduits visent à :
  - ✓ *remplacer les frais à la parution par des packs avec une offre différenciée ;*
  - ✓ *transformer la contribution exceptionnelle transport N2 ;*
  - ✓ *instaurer une nouvelle bonification logistique.*

Source : Presstalis



Le nouveau barème des magazines a été adopté par l'assemblée générale de la coopérative des magazines en février 2014. Il présente l'avantage d'une plus grande cohérence tarifaire, en orientant les titres sur le niveau de service qui correspond à leurs attentes et leurs contraintes. Il facilite ainsi l'optimisation des schémas logistiques.

L'offre tarifaire votée en AG comporte également des prestations commerciales relevant du hors-barème, qui sont ainsi liées, via la formule du pack, à des prestations comprises dans le barème. Si cette approche améliore la transparence tarifaire, elle soulève la question du partage entre barème et hors barème.

### Publications

#### Presstalis



## 4. B) ÉVOLUTION RÉCENTE DES BARÈMES : PRESSTALIS/QUOTIDIENS (1/2)

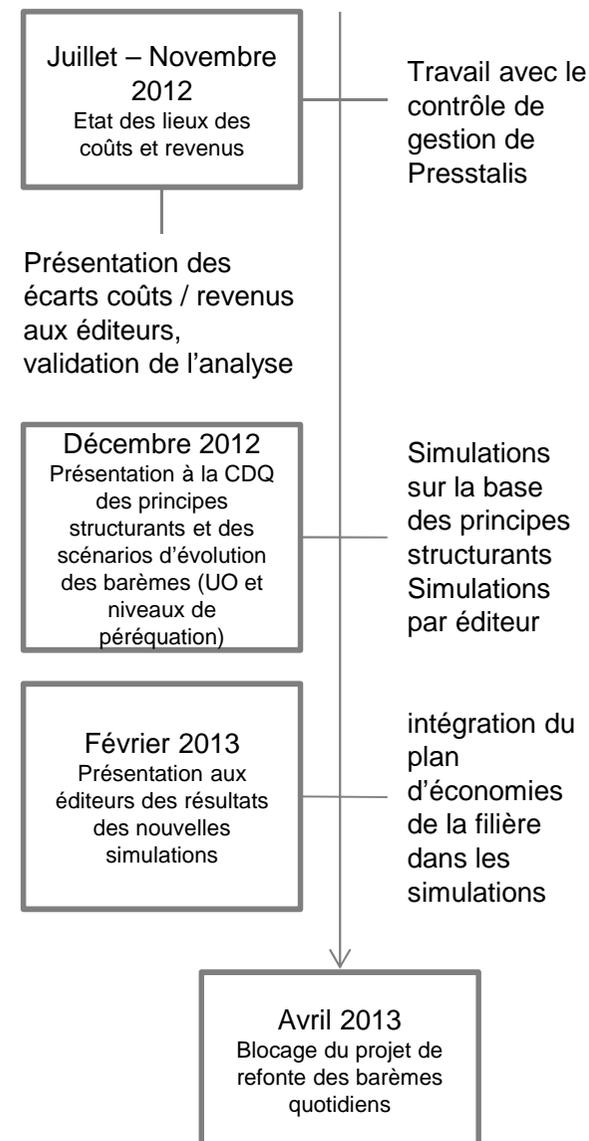
### Le projet de refonte du barème quotidiens, engagé depuis 1 an et demi, n'a pu aboutir

- Un projet de refonte des barèmes quotidiens a été conduit entre juillet 2012 et avril 2013, à l'initiative du président de la Coopérative des quotidiens, en complément du plan d'économies 2015. L'objectif initial de cette démarche, qu'il faut saluer, était de disposer de nouveaux barèmes pour janvier 2013.
- Une étude commandée par la Coopérative a été réalisée par un cabinet d'audit. Elle s'est appuyée sur des entretiens avec les éditeurs et une analyse approfondie des coûts et des revenus des niveaux 1 et 2. Le diagnostic réalisé a consisté dans un premier temps à analyser les coûts par type de parution (semaine matin, VSM et dimanche), par type de flux (approches, groupage, DI, Corse) et liés à la capillarité, puis à présenter les écarts constatés entre ces coûts et les revenus associés.
- Ce diagnostic a clairement fait apparaître les limites des principes de facturation actuels, ne permettant pas de couvrir de manière satisfaisante les coûts spécifiques liés à la distribution des quotidiens, en raison de l'étendue de la péréquation opérée (cf. tableau ci-dessous).

	Principe	Limites
<b>Transport N1</b>	P1 : Péréquation complète de tous les flux de transport N1	Pas d'UO différente entre la semaine matin, le dimanche et la VSM Le transport amont est à la charge de Presstalis, quelle que soit la politique d'impression des éditeurs (pas d'UO différente entre le groupage, les approches et les DI)
	P2 : Des frais fixes à la parution et des frais variables à la tonne	La baisse de la pagination entraîne une baisse de recettes pour Presstalis
<b>Traitement N1</b>	P3 : Péréquation complète de tous les flux, qu'ils soient traités dans les centres, ou non	Certains éditeurs payent un traitement fictif
	P4 : Des frais fixes à la parution et des frais variables à la tonne	Le coût dépend en réalité plus du nombre de paquets que du poids
<b>Traitement N2</b>	P5 : Des frais fixes à la parution et des frais variables à l'exemplaire	La rémunération du Niveau 2 par les quotidiens ne concerne que le traitement Pas d'UO différente entre la semaine matin, le dimanche et la VSM Absence de lien entre le barème Presstalis et la rémunération N2 Pas de prise en compte de la capillarité

Source : Rapport PwC, novembre 2012

### Quotidiens Presstalis



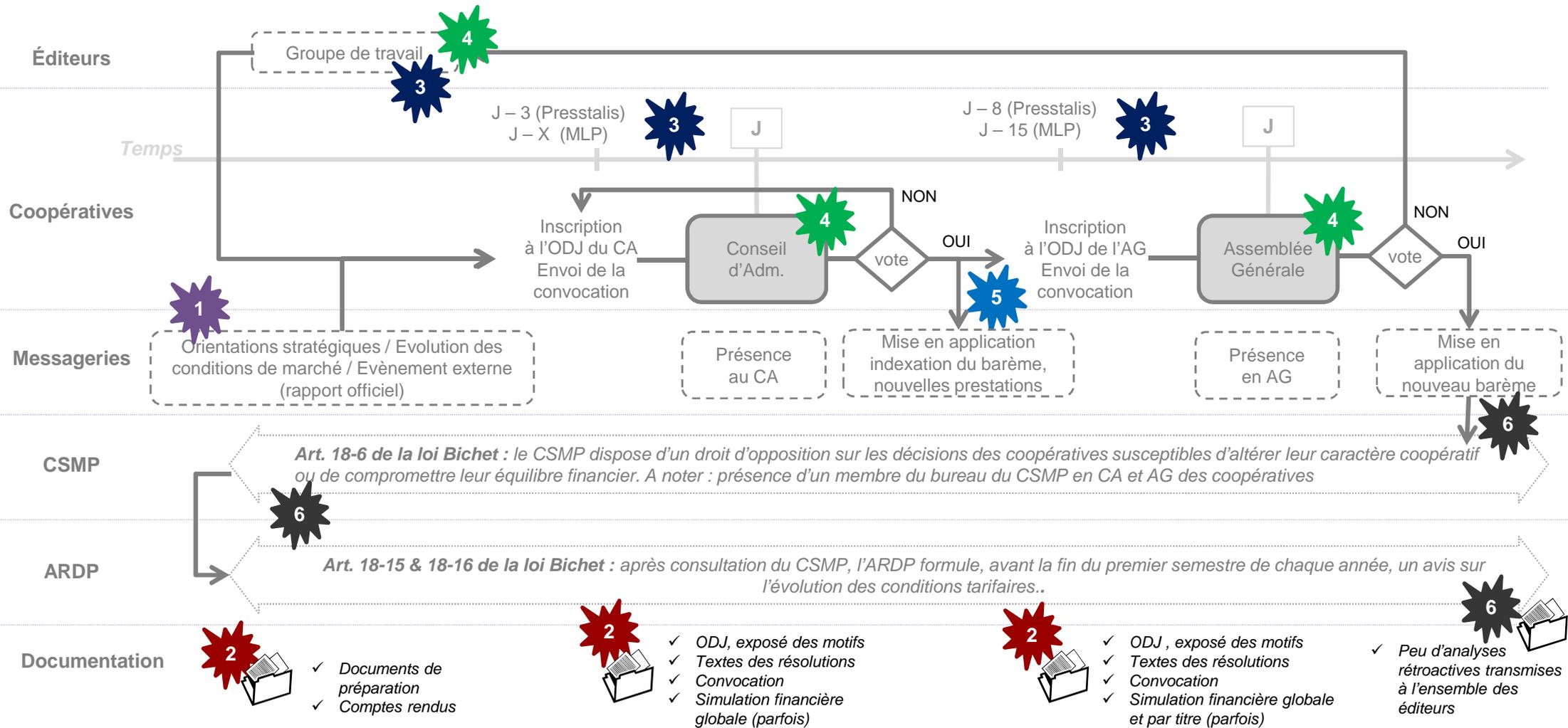
- Dans un second temps, plusieurs jeux de simulations ont été réalisés en fonction de nouveaux principes structurants de facturation proposés aux éditeurs : prise en compte d'UO différentes selon la nature des flux (semaine matin, VSM, dimanche, Corse, approches), prise en compte de l'hypercapillarité, réajustements. Les nouvelles UO proposées permettaient de facturer des revenus globaux identiques et se fondaient sur les revenus actuels corrigés des surcoûts affectés d'un degré de péréquation plus ou moins important.
- Le barème proposé devait permettre de rapprocher la facturation des coûts supportés par la messagerie, en envisageant la prise en compte, selon différentes hypothèses de péréquation, de la facturation différenciée du dimanche et de la VSM, de la facturation différenciée des DI et des approches, de l'identification des surcoûts liés à la Corse et de la facturation de la capillarité. Ce barème n'avait pas pour seul objet de tenir compte des spécificités des titres et des coûts en résultant. Il avait également pour vocation d'être plus vertueux, en permettant de faire le lien avec la politique industrielle des éditeurs (modification des lieux d'impression, nouvelles tournées DI/VSM, nouveau titre sur un DI existant...), de faire bénéficier chaque éditeur de des efforts réalisés pour la collectivité (ex. utilisation du groupage) et de favoriser un projet de réduction des surcoûts liés à la Corse.
- Les simulations effectuées entraînaient une hausse des tarifs pour certains éditeurs, et une baisse ou une stabilité des tarifs pour d'autres éditeurs. En l'absence de consensus, les propositions de nouveau barème pour les quotidiens n'ont pas été mises au vote.

**Le blocage constaté dans l'évolution des barèmes des quotidiens freine l'évolution du schéma logistique d'impression et de distribution, et génère des surcoûts pour l'ensemble de la filière.**

- Le blocage constaté dans l'évolution du barème des quotidiens laisse entière la problématique de la couverture des coûts et de l'optimisation industrielle. L'étendue de la péréquation crée une situation opaque dont certains acteurs n'ont pas, individuellement, intérêt immédiat à sortir. Elle freine la nécessaire optimisation des schémas de distribution, en lien avec la politique d'impression des quotidiens et ne permet pas d'adopter une approche globale tenant compte des sites d'impression et des schémas de distribution.
- Il en résulte des surcoûts qui sont par définition pris en charge par la collectivité des éditeurs : éditeurs de quotidiens mais aussi éditeurs de magazines, via la péréquation financière mise en place en 2012. L'estimation de ces surcoûts n'entrait pas dans le cadre de la présente étude. Tout au plus peut-on souligner qu'ils ressortent : (i) de la coexistence de schémas de groupage différents (groupage sur les centres régionaux de Presstalis et Direct Imprimerie), (ii) de schémas d'approche non optimisés et (iii) d'une opacité qui demeure quant à l'utilisation des vecteurs, dont certains seraient utilisés à la fois pour la vente au numéro et les abonnements.
- Les évolutions industrielles intervenues au cours des dernières années, comme les nécessaires adaptations à mettre en œuvre dans un contexte de baisse accélérée des volumes ne peuvent pas se refléter dans les tarifs. Des pratiques très différentes, et des prestations ne concernant pas seulement la vente au numéro sont couvertes par un tarif unique et péréqué. Et l'évolution de la chaîne amont de l'impression ne peut pas non plus être correctement appréhendée. Cela enlève au système de prix pratiqués la fonction d'incitation qui doit être normalement la sienne.

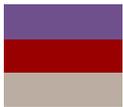


# 4. C) ANALYSE DES MODALITÉS D'ADOPTION DES BARÈMES (1/7)



## Points d'attention relevés dans le processus d'adoption des barèmes

- 1** Évènement déclenchant la révision ou l'évolution des barèmes
- 2** Documentation et informations fournies aux éditeurs avant prise de décisions
- 3** Délais
- 4** Représentativité
- 5** Périmètre et vote des décisions des AG
- 6** Contrôle de l'adoption et de la mise en œuvre



### 1 Évènements déclenchant la révision ou l'évolution des barèmes

- Pour MLP comme pour Presstalis, il n'y a pas de rythme prédéterminé pour voter un nouveau barème, ni d'évènement déclencheur spécifique, ceci étant laissé à l'appréciation des acteurs du secteur. Ce sont les évolutions des conditions de marché, le développement d'une concurrence sur le segment des magazines, la volonté des messageries, l'application de décisions dites « inter-coopératives » qui débouchent sur la définition et le vote d'un nouveau barème.
- Nous constatons une accélération des décisions de révision des barèmes des magazines au cours des dernières années : mise en place des unités d'œuvre, « options » pour MLP, nouveaux « packs » pour Presstalis. La profession réalise que l'évolution du marché conduit à une nécessaire évolution des tarifs. L'impulsion vient également d'autorités externes (pouvoirs publics, autorités de régulation), par exemple à l'occasion des tensions financières ayant affecté Presstalis.
- L'expérience des dernières années montre que des évolutions significatives sont intervenues à l'occasion de crises financières aiguës du système, et/ou d'interventions externes liées à la situation de la presse : rapport Mettling et états généraux de la presse en 2009 (suivis de la réforme de 2010 des barèmes Presstalis qui introduit les unités d'œuvre au N1 et N2), rapport Ricol de 2011 (rémunération des dépositaires de presse par la mise en œuvre de l'unité d'œuvre « Logistique-Transport »), mise en place par le CSMP de la péréquation financière au profit des quotidiens en 2012, rapport Rameix et mission Le Pape en 2012 (augmentation du barème).
- Par ailleurs, et en lien avec la remarque précédente, nous n'avons pas constaté, lors de la refonte des barèmes, d'évaluation systématique et globale des effets des barèmes sur la situation économique des éditeurs, des messageries, et sur l'équilibre financier du système collectif de distribution de la presse, pris dans son ensemble.
- De ce point de vue, la différence entre la situation des quotidiens et celle des magazines doit être relevée. Dans un contexte de baisse des volumes et de difficultés financières, les messageries et les éditeurs de magazines s'entendent sur des évolutions tarifaires, pour mieux orienter le système de distribution. On peut certes s'interroger sur la vitesse de réaction et la capacité d'anticipation du système, mais celui-ci n'a pas entraîné de blocage du dispositif tarifaire, contrairement à la situation prévalant pour les quotidiens.



### Documentation et informations fournies aux éditeurs avant leurs prises de décisions

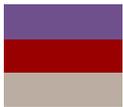
- Afin de voter les barèmes « en toute connaissance de cause », il est nécessaire que les éditeurs aient à leur disposition des informations précises sur les effets des nouvelles dispositions prévues, au global et pour eux-mêmes. Il convient donc d'explicitier la logique d'ensemble des révisions suggérées, et notamment les effets recherchés : logique incitative sur les comportements, effets sur le réseau, restructuration pour les messageries, etc.
- Des dossiers sont présentés aux éditeurs lors des conseils d'administration et des assemblées générales, avec une profondeur d'analyse variable. Ces présentations décrivent les objectifs visés et les hypothèses de travail, et détaillent les barèmes. Ils ne présentent pas d'analyse des impacts sur l'équilibre global de la messagerie, et sur les sources de coûts / économies pour la messagerie ainsi que leur chiffrage. La présentation est ainsi axée sur l'effet des nouveaux barèmes sur les éditeurs eux-mêmes, ce qui est nécessaire pour que ceux-ci se prononcent, mais n'aborde pas la question plus globale de l'équilibre du système collectif de distribution de la presse.
- Chaque éditeur peut par ailleurs demander des simulations sur ses propres coûts de de distribution, ou les réaliser lui-même. Les éditeurs ne disposent pas de ce point de vue de moyens équivalents : les éditeurs de taille importante disposant d'experts sont en mesure de réaliser une analyse approfondie des impacts, alors que les éditeurs de taille réduite dépendent des outils de simulation mis à disposition par les messageries. Ces outils mis à disposition par les messageries sont donc essentiels pour les petits éditeurs.
- La présence directe dans les différentes instances (groupes de travail, commissions, CA, AG) permet d'être complètement informé des évolutions envisagées sur les barèmes. Il n'existe toutefois pas à notre connaissance de processus d'information systématique de l'ensemble des sociétaires qui permette de les tenir informés tout au long du processus d'élaboration des nouveaux barèmes.
- Si l'information fournie tout au long du processus pourrait être améliorée, la documentation fournie et les outils mis à disposition permettent aux sociétaires d'apprécier les conséquences des mesures proposées sur leur propre titre, mais ne leur donne pas une vision globale de l'impact sur le système collectif de distribution de la presse.



### Délais associés à l'adoption des barèmes

- *Délais préalables à l'examen par le Conseil d'Administration* : l'accord majoritaire (voire le consensus) sur les nouveaux barèmes étant recherché en amont des CA et des AG, les travaux sur les barèmes peuvent entraîner des délais significatifs.
  - La refonte des barèmes des magazines de Presstalis a duré 9 mois en 2010 et 6 mois entre septembre 2013 et février 2014. La dernière refonte des barèmes de MLP a duré entre 4 et 6 mois avant le vote en AG. Le travail sur la refonte du barème des quotidiens a été engagé par la Coopérative des quotidiens depuis un an et demi.
  - L'évolution de la situation de marché (accélération de la baisse des ventes, concurrence entre messageries) peut relativiser l'effet des transformations tarifaires recherchées, et limite l'impact sur l'équilibre du système collectif.
- *Délais préalables au vote par l'Assemblée Générale*. Chez Presstalis comme chez MLP, les délais observés sont statutaires : délais de convocation aux conseils d'administration et aux assemblées générales (3 jours pour le CA et 8 jours pour l'AG pour Presstalis, 15 jours chez MLP pour l'AG). Ces délais sont relativement courts compte tenu de la complexité des mécanismes des barèmes et rendent nécessaire une information préalable aux éditeurs détaillant les évolutions envisagées et permettant aux éditeurs de réaliser les analyses nécessaires à leur prise de décision.
- *Délai préalable à l'application des barèmes* : les délais entre le vote en AG et la date de mise en application semblent suffisants pour que les éditeurs puissent choisir entre les différentes options (exemple du nouveau barème MLP).





## 4. C) ANALYSE DES MODALITÉS D'ADOPTION DES BARÈMES (5/7)



### Représentativité des groupes de travail et commissions

- Un débat ouvert à l'ensemble des représentants à chaque phase de la refonte des barèmes rallongerait considérablement les délais d'adoption des barèmes. Les messageries contournent cette difficulté par la mise en place de groupes de travail ou de commissions internes. Le nombre important de sociétaires rend complexe la recherche d'une représentativité des différentes familles d'éditeurs.
- En amont des votes, les groupes de travail sont mis en place, côté Presstalis (2010, 2013) et MLP (2013) avec la volonté de représenter les différentes familles d'éditeurs et d'assurer une représentativité de chaque typologie d'éditeur (volumétrie / CA).

#### GROUPE DE TRAVAIL SUR LES BAREMES 2010 - Presstalis

##### Composition

- Jean-Marie ARCHEREAU (BURDA) / CPHP,
- Hubert CHICOU (BAYARD) / LP et CPHP,
- Régis CONFAVREUX (COURRIER INTERNATIONAL) / LP,
- Loïc GUILLOUX (PRISMA) / CPP, LP et DPHP,
- Jean-François HATTIER (LE POINT) / DPHP,
- Michel HOMMELL (GROUPE HOMMELL) / CPHP et HEBDO,
- Bruno LESOUEF (LAGARDERE) / CPP et DPHP - Pascal TRAINÉAU (LAGARDERE) / LP,
- Arnaud GERVAIS DE LAFOND (CONDE NAST) / LP et CPP.

- La représentativité semble être respectée dans les groupes de travail, notamment chez Presstalis (coopérative des magazines) puisque le groupe de travail chargé d'étudier les nouveaux barèmes est constitué de 5 éditeurs, dont 2 représentants des « petits » éditeurs.
- Concernant la coopérative des quotidiens, il semblerait que seuls quelques membres du CA aient participé à la refonte des barèmes de 2010. Le projet de refonte des barèmes 2012-2013 a fait l'objet d'une présentation en CA.

#### COMPOSITION DE LA COMMISSION COMMERCIALE – PRESSTALIS

##### Présidente

- Pascale MAURIN Bayard

##### Vice-Président

- David ACHILLE L'Equipe

##### Membres :

- Sophie GUEROUAZEL Groupe Express-Roularta
- Catherine MASSABUAU Les Echos
- Dominique VIDEMENT La Gazette de l'Hôtel Drouot
- Jean-Marie ARCHEREAU Dipa / Burda
- René COHENDET Le Monde
- Philippe GRINBERG Le Figaro
- Jean-Charles GUEREAULT Mondadori France
- Vincent HAM Groupe Ayache
- Serge HAYEK Prisma Média
- Patrick LEFEBVRE Jibéna
- Marc LEMIUS Bauer Media France
- Philippe MENAT Le Nouvel Observateur
- Fabien MIONT Publications Condé Nast Fr
- Pascal TRAINÉAU Lagardère Active
- Philippe VERGNAUD Libération
- Cyril VOISIN Wild Publishing

##### Observateur Invité :

- Philippe ABREU Président de la C.D.R.

#### COMPOSITION DU CA CDQ

##### Président

- M. PHILIPPE CARLI\* AUJOURD'HUI EN FRANCE / GROUPE AMAURY

##### Administrateurs

- MME CATHERINE MASSABUAU LES ECHOS
- M. PHILIPPE ABREU TURF EDITIONS
- M. ARNAUD BROUSTET BAYARD / LA CROIX
- M. MICHEL DELBORT L'EQUIPE
- M. LOUIS DREYFUS\* LE MONDE
- M. MARC FEUILLEE\* LE FIGARO
- M. ALFRED GERSON L'HUMANITÉ
- M. VINCENT HIRTZ L'OPINION
- M. EDOUARD MINC LE JDD / LAGARDÈRE
- ACTIVE INTERNATIONAL NY TIMES
- M. PATRICE MONTI LIBÉRATION
- M. PHILIPPE NICOLAS GENY EDITIONS
- M. PASCAL POLI

\* MEMBRES DU BUREAU, SIÈGEANT AU NOM DE LA COOPÉRATIVE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PRESSTALIS.

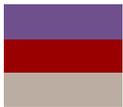


## 4. C) ANALYSE DES MODALITÉS D'ADOPTION DES BARÈMES (6/7)



### Périmètre et vote des décisions des assemblées générales (AG)

- Le vote en AG, seule instance où les éditeurs sociétaires peuvent tous être présents ou représentés, se fait sur les nouveaux barèmes. D'autres mesures affectant les barèmes, mais aussi l'équilibre économique et financier du système ne sont pas soumises au vote :
  - côté MLP, les mesures imposées par la filière, notamment les décisions exécutoires du CSMP et de l'ARDP, sont répercutées dans le barème, sans vote en AG. Ainsi la péréquation financière a-t-elle été intégrée à l'outil de simulation sous la forme d'un coût s'élevant à 1,36% des VMF sans vote en AG ;
  - les mesures interprofessionnelles (ex : rémunération des distributeurs, coût au drop) s'appliquent *de facto* aux messageries ; l'AG en prend acte, mais ne les traduit pas systématiquement dans les barèmes ; les coopératives peuvent proposer des adaptations dans les modalités de mise en œuvre de ces mesures notamment pour des raisons de faisabilité technique (ex : mise en place d'un débit différé pour les éditeurs).
- Les décisions soumises au vote des AG des coopératives concernent les modifications du barème, et pas en principe les tarifs des prestations hors barème. Or nous avons pu constater au cours de nos entretiens qu'une approche globale des négociations commerciales entre éditeurs et messageries, tenant compte de l'ensemble de la facture (barème et hors barème), pouvait être retenue. Le vote des barèmes en AG n'assure donc pas l'intervention des sociétaires dans l'ensemble des mesures concourant à garantir l'équilibre global des messageries et des coopératives et pose la question du périmètre des prestations entrant dans le champ du barème.
- La participation des sociétaires au vote sur les barèmes est minoritaire; cela étant, le quorum étant faible (20% des droits de vote chez MLP pour les résolutions à titre ordinaire et 25% pour celles à titre extraordinaire, 25% chez Presstalis), il est toujours atteint. Le vote en assemblée générale respecte les prescriptions légales et statutaires. En pratique, nous constatons que la majorité des éditeurs n'utilisent pas leur droit de vote et ne se manifestent donc pas dans cet acte coopératif important qu'est le vote des barèmes tarifaires.
- Le processus de décision concernant les barèmes respecte formellement les principes de la loi Bichet. Toutefois, son application trouve une limite en raison de l'importance prise par les prestations hors barème (documentée dans le chapitre suivant de ce rapport) et le rôle qui leur est conféré dans les négociations commerciales. Ceci ne doit pas être entendu comme condamnant l'existence de négociations commerciales, qui peuvent être facteur d'amélioration dans le cadre d'une concurrence régulée. La question qui est posée ici est celle de la mise en œuvre des principes coopératifs issus de la loi Bichet et du partage entre prestations régulées et prestations commerciales.



### Contrôle des modalités d'adoption et de mise en œuvre

#### Rappel

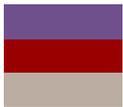
- *Le CSMP dispose d'un droit d'opposition (article 18-6 de la loi Bichet) sur les décisions des coopératives susceptibles d'altérer leur caractère coopératif ou de compromettre l'équilibre financier du système*
- *L'ARDP, après consultation du CSMP, formule avant la fin du premier semestre de chaque année un avis sur l'évolution des conditions tarifaires (article 18-15 et 18-16 de la loi Bichet)*

- S'agissant du contrôle de l'adoption des barèmes, le dispositif mis en place par la loi de 2011 a commencé à se mettre en place : avis formulés par l'ARDP en 2012 et 2013, mission d'étude sur les barèmes commanditée par le CSMP. Depuis le vote de la loi de 2011, le CSMP n'a pas encore eu l'occasion d'exercer son droit d'opposition.
- S'agissant des modalités de mise en œuvre des tarifs, il n'existe pas à notre connaissance de contrôle spécifique et systématique de ces modalités, au regard des principes coopératifs issus de la loi Bichet.
- Les comptes-rendus de distribution (CRD) constituent le document de référence permettant de facturer aux éditeurs leurs coûts de distribution. Les CRD sont des documents dont la lecture n'est pas aisée : complexité des compte-rendus, volume important d'informations mises à disposition le plus souvent sous un format papier, format « pdf » non ré-exploitable directement par l'éditeur.
- Le manque de lisibilité ne favorise pas le rapprochement avec les barèmes, dont la structure et les effets sont eux-mêmes complexes à identifier. La vérification a posteriori de la facturation par les messageries serait particulièrement chronophage et n'est pas réalisée de manière systématique, notamment par les petits éditeurs.
- En matière de mise en œuvre des barèmes tarifaires, il semble qu'aucun contrôle approfondi n'ait eu lieu jusqu'à présent sur l'application effective des barèmes dans la facturation. Un tel contrôle nécessiterait de réaliser un audit approfondi de la facturation des éditeurs pour chacune des messageries pour vérifier l'application effective des barèmes ; il pourrait s'effectuer par le biais de sondages auprès de quelques éditeurs ou groupes d'éditeurs.



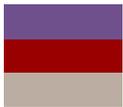
## 4. D) CONSTATS SUR LES MODALITÉS D'ADOPTION ET DE MISE EN ŒUVRE DES BARÈMES (1/2)

- L'analyse de l'évolution récente des barèmes fait apparaître des différences entre quotidiens et magazines.
- La situation prévalant dans le domaine des **quotidiens** est illustrative des difficultés à faire évoluer le système collectif de distribution de la presse, dans le contexte juridique et de gouvernance qui le caractérise. Dans un environnement de grande fragilité financière des éditeurs, la divergence de leurs intérêts économiques individuels n'a pas permis à la démarche engagée à l'initiative du président de la Coopérative des quotidiens d'aboutir, en dépit de constats clairs sur la structure des coûts de distribution des quotidiens. La contrainte d'unanimité que les éditeurs de quotidiens s'imposent à eux-mêmes a empêché, jusqu'à présent, de remédier à cette situation, qui est préjudiciable à l'optimisation des schémas industriels d'impression et de distribution et fait peser des coûts indus sur la collectivité des éditeurs (quotidiens et magazines). Il est urgent de dépasser cette situation et de rendre moins opaque et plus vertueux le barème des tarifs de quotidiens, dans l'intérêt bien compris de l'ensemble de la filière.
- Du côté des **magazines**, la situation apparaît différente puisque des évolutions sont intervenues au cours des dernières années, chez MLP (passage à un barème en 2 options) comme chez Presstalis (passage à un barème en « packs »).
- La structure de marché des deux produits diffère, ce qui peut expliquer une plus grande réactivité du côté des magazines :
  - la concurrence entre les messageries a accéléré les évolutions tarifaires, les éditeurs pouvant changer de fournisseur ;
  - le nombre de clients est beaucoup plus élevé (plus de 1000 éditeurs de publications, contre 18 éditeurs membres de la coopérative des quotidiens), ce qui affaiblit le pouvoir de blocage d'un éditeur pris isolément ;
  - les schémas industriels et logistiques sont plus homogènes, alors que les quotidiens présentent de nombreuses spécificités (heures de bouclage différentes et variables, urgence à respecter, etc.).
- Bien que plus évolutive, la situation des coopératives de magazines n'en est pas moins marquée par le mode de gouvernance prévalant dans le domaine de la presse. La recherche d'un accord majoritaire entraîne des délais de conception et de réalisation qui ralentissent l'adaptation au contexte de marché, et ce alors même que les « petits » éditeurs estiment souvent ne pas être suffisamment informés des conséquences des évolutions qui leur sont proposées.



## 4. D) CONSTATS SUR LES MODALITÉS D'ADOPTION ET DE MISE EN ŒUVRE DES BARÈMES (2/2)

- Au total, les prescriptions de la loi Bichet sur l'adoption des barèmes des messageries de presse paraissent formellement respectées, les coopératives mettant en place les processus nécessaires pour l'examen en conseil d'administration et le vote en assemblée générale.
- Les décisions des assemblées générales sont préparées en amont par des groupes de travail dont la composition est voulue représentative de la diversité des éditeurs. Bien que certains éditeurs estiment ne pas être suffisamment informés des projets de révision du barème, nous avons constaté que des dispositifs de réponse aux questions posées et de simulation des impacts potentiels des nouveaux barèmes sont mis en place par les messageries. Par ailleurs, nous constatons que la majorité des éditeurs n'exercent pas leur droit de vote en assemblée générale.
- Nous relevons également:
  - i. que l'information sur l'impact des nouveaux barèmes sur l'équilibre du système collectif de distribution n'est pas présentée ;
  - ii. que le développement du hors barème (dont l'importance chiffrée est détaillée dans la partie suivante de ce rapport) affecte en partie la portée réelle des mécanismes coopératifs ;
  - iii. que la complexité des compte-rendus de distribution rend difficile la mise en œuvre d'un contrôle efficace sur la mise en œuvre des barèmes tarifaires.
- De réels efforts ont été engagés au cours des dernières années par les messageries et les coopératives pour adapter les structures tarifaires, qui se sont traduits par l'adoption de nouveaux barèmes pour les magazines. Ces travaux ne s'accompagnent pas systématiquement de réflexions sur l'équilibre global du système de distribution collectif de la presse et, s'agissant des quotidiens, n'ont pas permis d'adapter la structure industrielle de la distribution.
- Le système pourrait ainsi gagner en souplesse et en capacité d'anticipation, pour permettre de faire évoluer les tarifs des messageries d'une manière telle que ceux-ci puissent répondre sans délai aux évolutions fortes et rapides des conditions de marché.



## 4. D) RECOMMANDATIONS SUR LES MODALITÉS D'ADOPTION ET DE MISE EN ŒUVRE DES BARÈMES

1. L'adoption d'un **cahier des charges commun de la distribution de la presse**, pour les quotidiens comme pour les magazines, permettrait de clarifier le périmètre du barème et du hors barème, ainsi que, au sein du barème, celui des services de base et des services optionnels. Ce cahier des charges, qui a vocation à ne traiter que de la vente au numéro, devrait être élaboré ou à tout le moins validé par le CSMP.
2. Il conviendrait, lors de l'examen et du vote des barèmes, d'intégrer des éléments d'analyse de l'impact des nouveaux barèmes sur l'équilibre financier des messageries et du système collectif de distribution, pris dans son ensemble.
3. Il conviendrait également de faire procéder à une revue régulière de l'impact des barèmes sur l'équilibre global de la filière, pour envisager, le cas échéant, les modifications nécessaires.
4. Si le blocage constaté au sein de la coopérative des quotidiens devait perdurer, il conviendrait, selon nous, de modifier les modalités d'adoption du barème des quotidiens, en confiant ce rôle directement aux autorités de régulation, au titre de leur mission générale visant à garantir les équilibres économiques du système collectif de distribution de la presse. Ce rôle, qui pourrait être exercé par l'ARDP, s'inscrirait dans la logique de la régulation du monopole de distribution des quotidiens.
5. Dans un souci de parfaite égalité du niveau d'information, l'on pourrait accroître les informations diffusées à l'ensemble des éditeurs pour chaque coopérative qui souhaite réviser son barème (ce qui pourrait simplement prendre la forme d'un courrier électronique présentant le projet lors des différentes phases de la refonte).
6. Il paraît nécessaire d'améliorer la lisibilité des compte-rendus de distribution, pour faciliter le contrôle de la mise en œuvre des barèmes par les éditeurs eux-mêmes, et de mettre en place un contrôle externe régulier, portant en particulier sur le respect du principe d'égalité de traitement des éditeurs.
7. Le CSMP ou l'ARDP pourraient, dans le cadre de leurs prérogatives, réaliser un audit régulier et approfondi de la facturation des prestations issues du barème et du hors barème dans le respect des principes de la loi du 2 avril 1947.

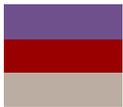


## SOMMAIRE

*Préambule et éléments méthodologiques*

*Résumé et conclusions*

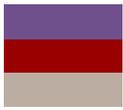
1. **Éléments d'analyse comparative**
2. **Éléments de contexte**
3. **Prestations proposées et tarifs associés**
4. **Modalités d'adoption des barèmes**
5. **Pratiques tarifaires et barèmes**
  - a) **Chiffre d'affaires des messageries**
  - b) **Pratiques tarifaires identifiées**
  - c) **Conception des barèmes**
  - d) **Conclusions et recommandations**
6. **Equilibre du système collectif de distribution**
7. **Annexes**



## 5.A) CHIFFRE D'AFFAIRES DES MESSAGERIES

### ***PÉRIMÈTRE CONSIDÉRÉ DANS LE CADRE DE L'ÉTUDE***

- Dans le cadre de l'étude relative aux éléments quantitatifs d'activité, il apparaît important de **rendre compte** non seulement **de l'activité engendrée dans le cadre du barème**, mais également **de toutes les autres prestations** menées par les messageries.
- Au sein de ces prestations, notamment, une distinction peut être établie entre celles dont les contreparties ne sont pas les éditeurs adhérents des coopératives (par exemple prestations de diversification, vieux papiers etc.), et celles dont les contreparties sont bien les éditeurs adhérents : cette dernière catégorie constitue les **prestations dites « hors barème », c'est-à-dire de prestations réputées hors du champ d'application de la loi Bichet**.
- Par ailleurs, l'étude concernant spécifiquement les barèmes des messageries et donc **l'activité relevant du niveau N1**, l'activité engendrée aux niveaux N2 et N3 par la distribution de la vente au numéro n'a de facto pas été analysée.
  - Il y a lieu à cet égard de rappeler que les niveaux N2 et N3 disposent de tarifications déterminées par le CSMP, et non par les coopératives et leurs assemblées générales.
  - Par ailleurs, il convient également de rappeler que les entités juridiques de messageries (dont l'activité est reflétée au travers de leurs comptes sociaux), ne pratiquent en effet que des activités relevant ... des messageries, et donc du N1. Les activités N2 relèvent pour leur majeure partie (mais pas intégralement du fait de l'existence des dépôts indépendants) de filiales desdites messageries et ne sont donc perceptibles qu'au travers des comptes consolidés.
- Il convient enfin de noter que **pour des raisons de comparabilité, seuls les comptes 2012 ont été considérés** : en effet, les années antérieures présentaient trop d'éléments de disparités particulières en matière (i) de périmètre (NMPP et SAEM-TP), (ii) ou de barème (ie refonte des barèmes). En tout état de cause, prendre en compte les activités des années antérieures, avec ou sans retraitements, n'aurait pas permis de fournir d'information additionnelle servant les objectifs de l'étude.



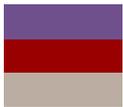
## 5.A) CHIFFRE D'AFFAIRES DES MESSAGERIES

### **DÉCOMPOSITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES**

La décomposition des chiffres d'affaires respectifs des deux messageries est couverte par le **secret des affaires**.

Néanmoins, il ressort principalement de cette analyse :

- Les revenus issus des barèmes forment naturellement la majeure partie du chiffre d'affaires, ...
  - Au niveau des publications, les revenus issus des barèmes ramenés en % des VMF présentent naturellement une sensibilité (i) aux niveaux tarifaires, mais également (ii) au mix-éditeur respectif de chaque messagerie
  - Les revenus issus des barèmes ne sont donc pas directement comparables en grandes masses
- ... mais sont loin d'en constituer l'intégralité.
- **Les prestations hors barèmes** apparaissent en effet **d'importance significative** au sein du chiffre d'affaires.
  - Il convient par ailleurs de noter que tous les éditeurs ne recourent pas à des prestations hors barème. Par conséquent, pour certains éditeurs, les prestations hors barème représentent un enjeu sensiblement plus important que la moyenne globale observée
  - Pour ce qui concerne les quotidiens, le hors barème est très directement connecté aux prestations de transport et est notamment constitué de refacturations de coûts de transport spécifiques.
  - Pour ce qui concerne les publications, l'incidence du hors barème, pour significative qu'elle soit, est pourtant amoindrie par la pratique de **remises tarifaires**, elles aussi significatives.

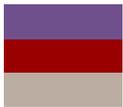


## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

### *AMPLEUR DES PRESTATIONS HORS-BARÈME ET DES REMISES NOMINALES ACCORDÉES*

**Les revenus hors-barème nets, pour significatifs qu'ils soient, sont néanmoins grevés de remises très importantes pour les publications, de l'ordre de -35% à -55%, suggérant une attribution de remises non uniquement fondée sur les relations d'affaires hors barème.**

- Au niveau des publications, les remises accordées sont significatives : environ -35% à -55% des revenus bruts.
- Les montants bruts du hors barème ne sont certes pas nécessairement construits de manière à refléter le juste prix des prestations ; en d'autres termes, il est possible que leur construction présuppose un certain niveau de remises systématiques.
- Néanmoins, le quantum des remises observées suggère que celles-ci dépassent largement le seul cadre de la tarification des prestations hors barème. Elles pourraient par exemple se rapporter à une combinaison de considérations :
  - **besoins effectifs de l'éditeur en matière de prestations hors barème éligibles à remises** (par exemple ne relevant pas de charges refacturées etc.). Un éditeur ayant des besoins hors barème peu importants ne peut ainsi bénéficier de remises significatives ;
  - **rapport de force entre l'éditeur et la messagerie** (capacité effective à partir à la concurrence en assumant les coûts de « frottement » attenants);
  - **ensemble des relations d'affaires** de l'éditeur avec la messagerie, incluant l'activité couverte par le barème.
- La liste des premiers éditeurs bénéficiaires de remises est couverte par le **secret des affaires**. Il convient cependant d'indiquer que ces bénéficiaires représentent une part très significative du total des remises (supérieure à leur part dans les VMF). Par ailleurs, des éditeurs à VMF comparables n'obtiennent pas forcément les mêmes niveaux de remises, et sont donc par exemple susceptibles d'en obtenir plus que d'autres éditeurs plus importants en VMF. **La part des éditeurs dans les VMF ne constitue donc pas l'unique critère** déterminant les niveaux de remises accordées.

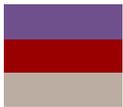


## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

### **AMPLEUR DES PRESTATIONS HORS-BARÈME ET DES REMISES NOMINALES ACCORDÉES**

**Les revenus hors-barème nets, pour significatifs qu'ils soient, sont néanmoins grevés de remises très importantes pour les publications, de l'ordre de -35% à -55%, suggérant une attribution de remises non uniquement fondée sur les relations d'affaires hors barème.**

- Les montants bruts sont généralement d'accès public, tandis que les remises ne le sont pas. L'ampleur des remises accordées permet donc de situer le niveau des marges de manœuvre à disposition pour mettre en œuvre des modulations individuelles discrétionnaires.
- Si les prestations « hors barème » n'entrent pas formellement dans le champ de la loi Bichet et sont donc facturées à un prix résultant de la libre négociation entre la messagerie et son client, **le risque engendré par des remises non uniquement fondées sur le seul périmètre hors barème est bien entendu celui d'un contournement** de l'application uniforme du barème voté par les assemblées générales des messageries. Cette dernière remarque amène à aborder dans la suite de ce chapitre les deux points suivants :
  - coexistence des principes énoncés par la loi Bichet avec les caractéristiques fondamentales d'un marché concurrentiel ;
  - délimitation des périmètres respectifs des prestations relevant du barème et des prestations hors barème.

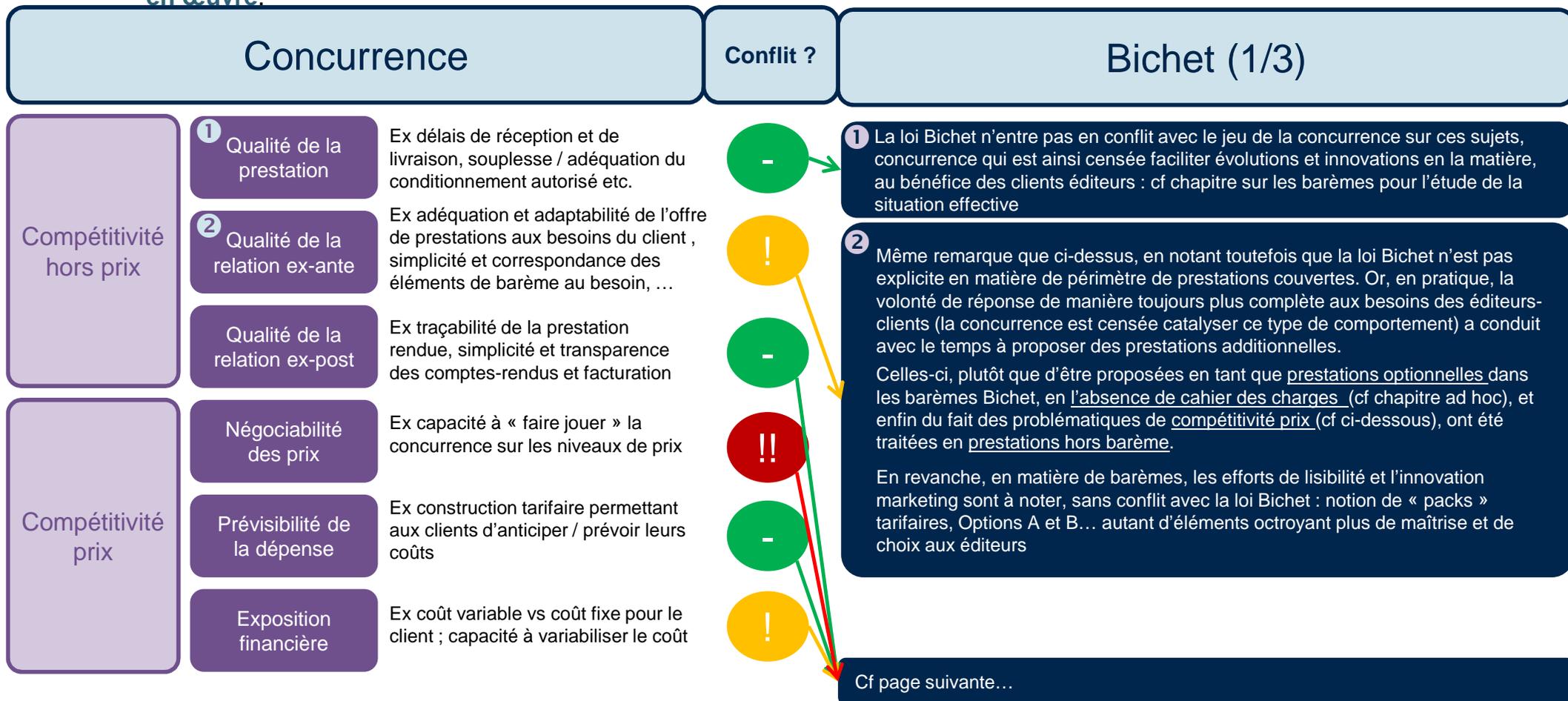


## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

### COEXISTENCE DES PRINCIPES DÉCOULANT DE LA LOI BICHET AVEC UN MARCHÉ EN CONCURRENCE

Une coexistence difficile, engendrant sur certains aspects de vrais conflits.

La concurrence, lorsqu'elle a un sens économique et lorsqu'elle n'est pas faussée, est généralement reconnue comme susceptible d'induire des bénéfices pour les clients et les consommateurs : innovation, service, prix etc... compensant largement l'inconvénient de doublonnage des structures, que les clients doivent bien financer. Toutefois, au cas particulier d'un marché organisé selon les principes de la loi Bichet, certains de ces bénéfices sont **très difficiles à mettre en œuvre.**

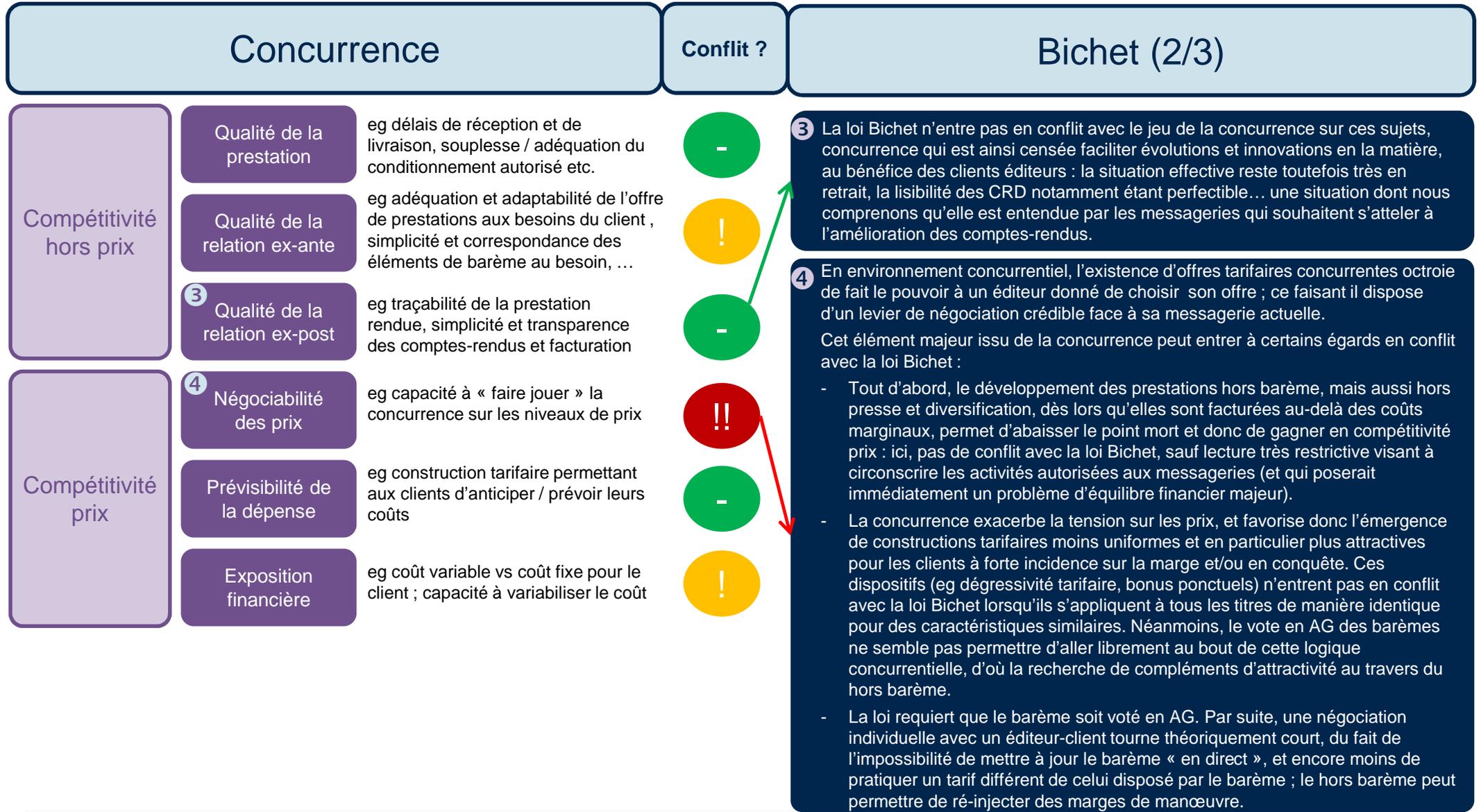




## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

### COEXISTENCE DES PRINCIPES DÉCOULANT DE LA LOI BICHET AVEC UN MARCHÉ EN CONCURRENCE

La question de la compétitivité prix, notamment, est cruciale.

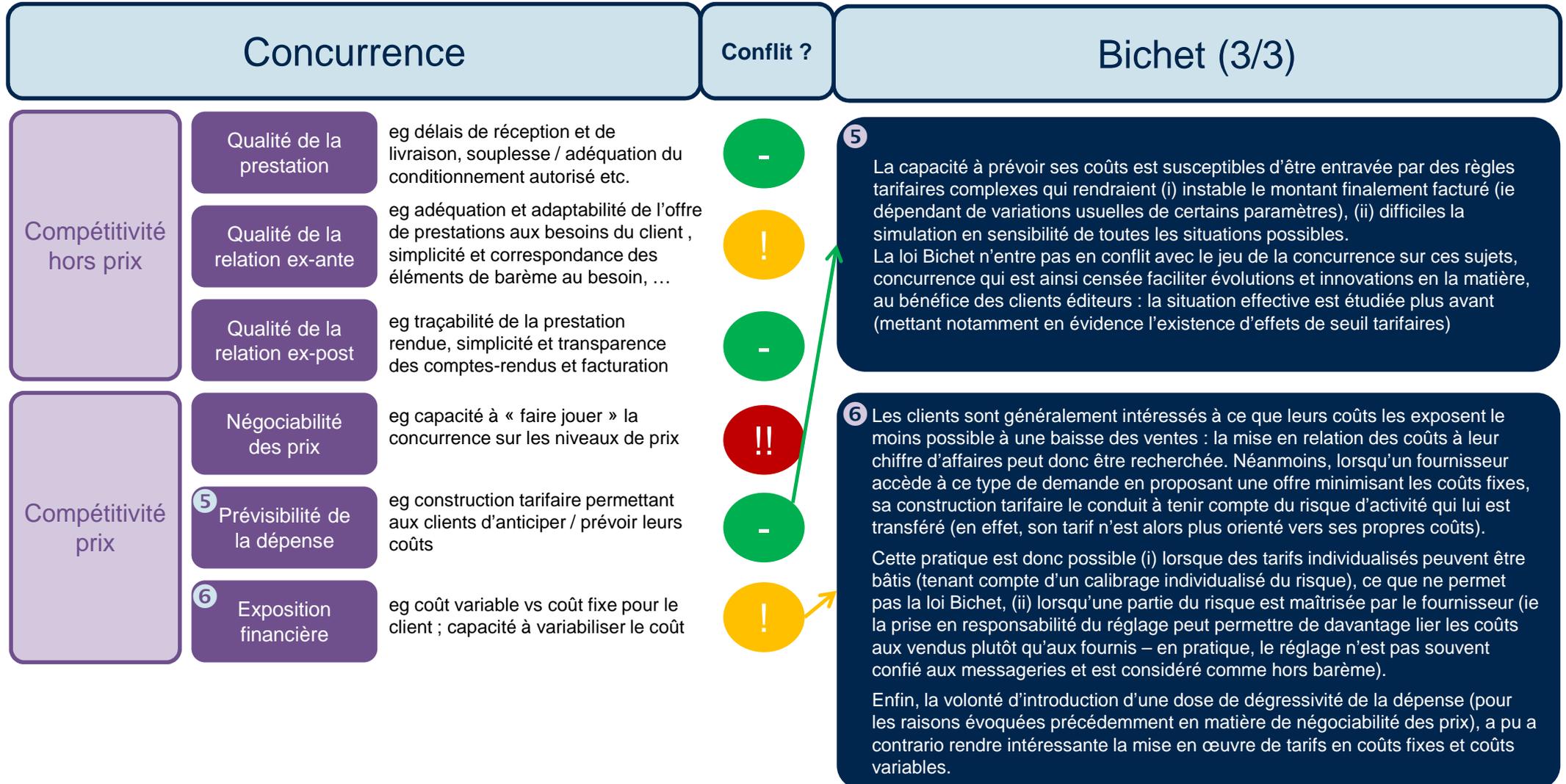


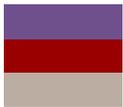


## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

### COEXISTENCE DES PRINCIPES DÉCOULANT DE LA LOI BICHET AVEC UN MARCHÉ EN CONCURRENCE

Une coexistence difficile, engendrant sur certains aspects de vrais conflits. La question de la compétitivité prix, notamment, est cruciale.



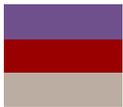


## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

### **COEXISTENCE DES PRINCIPES DÉCOULANT DE LA LOI BICHET AVEC UN MARCHÉ EN CONCURRENCE**

#### **Une coexistence difficile, engendrant sur certains aspects de vrais conflits.**

- En matière de **compétitivité prix**, la coexistence de la concurrence et des principes coopératifs de la loi Bichet est en pratique difficile.
- Les prestations hors barème sont susceptibles de créer une zone d'expression pour la concurrence dans l'une de ses dimensions, à savoir la négociation financière. Cette pratique est toutefois susceptible d'engendrer les risques suivants :
  - un risque de contournement de la loi Bichet, avec **des tarifs effectifs en pratique modulés par rapport aux tarifs votés en AG**, qui plus est de manière non transparente ;
  - une **accessibilité aux prestations hors barème différenciée** selon les éditeurs et leurs besoins effectifs de telles prestations (un éditeur sans besoin de prestations hors barème ne pourra pas, par construction, accéder à une négociation), et selon l'importance de leur pouvoir de négociation.
- Inversement, **l'interdiction des prestations hors barème poserait les problèmes** suivants :
  - un **déséquilibre financier majeur** pour les messageries dont toutes les prestations autres que le barème représentent une part importante de l'activité (cf. décomposition du CA), et plus encore de la marge (cf. ci-dessus) ;
  - un **jeu de la concurrence non fluide sur le plan des prix**, et le risque de transferts d'éditeurs vers la messagerie ayant ponctuellement fait voter les tarifs les plus avantageux (ne serait-ce que pour une certaine catégorie d'éditeurs), en attendant le réajustement tarifaire de l'autre messagerie ;
  - un **manque de réactivité des messageries et d'adaptabilité aux besoins des éditeurs**, ceux-ci ne pouvant être figés dans un catalogue tarifaire voté au plus une fois par an par les assemblées générales des coopératives.
- Plutôt que l'interdiction des prestations hors barème, **leur totale incorporation au barème** (en tant que prestations optionnelles), ne résoudrait pas ces deux derniers points et ne constitue pas davantage une solution à recommander.
- Au total, le hors barème nous paraît constituer **une zone de souplesse commerciale** qui n'est pas à exclure par principe, dès lors que les champs respectifs du barème et du hors barème seraient mieux délimités.

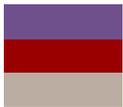


## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

### **COEXISTENCE DES PRINCIPES DÉCOULANT DE LA LOI BICHET AVEC UN MARCHÉ EN CONCURRENCE**

**Sauf à mettre fin à leur coexistence, quelques compromis pragmatiques peuvent être envisagés afin de limiter les conflits.**

- Revoir les principes de la loi Bichet ou mettre fin à la concurrence entre messageries conduiraient à des développements qui n'entrent pas dans le champ de la présente étude.
- Dans un contexte de coexistence de ces deux éléments, les prestations hors barème et l'innovation en découlant (i.e. développement de nouvelles prestations, etc.) doivent donc dans ce contexte être préservées, et la capacité de négociation acceptée -dans une mesure raisonnable-. Néanmoins, l'ampleur actuelle des remises hors barème apparaît élevée et peut questionner quant au respect effectif des principes de la loi Bichet. A cet égard, trois pistes d'évolution nous semblent devoir être recommandés :
  - Le premier consiste à **définir le catalogue de prestations attachées à la distribution de la presse** au sens de la loi Bichet, par le biais d'une réflexion à engager sur le cahier des charges de cette distribution. Cette recommandation, issue également de l'analyse du cadre juridique, sera détaillée dans le chapitre suivant, qui propose les rubriques principales devant constituer selon nous un tel cahier des charges.
  - Le second consiste à analyser la nature des prestations hors barème : en effet la frontière entre prestations relevant du barème et prestations hors barème n'est pas formellement définie, or **la requalification de certaines prestations hors barème au sein du barème** (en tant que prestations optionnelles) permettrait de réduire le champ des prestations sujettes à négociation et par suite contenir leur ampleur, et d'accroître ainsi la transparence du dispositif tarifaire.
  - Si ces deux conditions étaient retenues, il serait possible d'envisager **l'introduction de davantage de dégressivité tarifaire dans les barèmes**, dès lors que ce niveau de dégressivité ne remettrait pas en cause le principe de tarif selon lequel des parutions à caractéristiques similaires ont accès à des conditions tarifaires identiques (impartialité de la distribution).
- De telles mesures devraient en effet permettre de limiter le champ des négociations du hors barème à une part plus congrue, et accroîtraient la transparence des conditions tarifaires pour les éditeurs. Elles seraient conformes aux principes de la loi Bichet, tout en permettant l'expression de la concurrence entre messageries. La caractérisation de la frontière entre hors barème et barème fait l'objet de développements ci-après.



## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES :

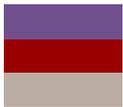
### **BONUS COOPERATIF ET PRIMES LIÉES À L'ANCIENNETÉ**

#### **BONUS COOPERATIF**

- Le bonus coopératif a historiquement été mis en œuvre dans une perspective de redistribution aux éditeurs des éventuels profits de fin d'année constatés par la coopérative. Selon une telle description, il peut alors paraître surprenant d'observer la permanence de ce bonus coopératif dans les cas de situations de compte de résultat négatif, d'autant que ce bonus participe alors mécaniquement de la situation négative observée.
- Toutefois, au-delà de la justification historique de ce bonus, il convient de constater que dans la situation présente, le bonus coopératif constitue un élément « ordinaire » du barème en ce sens qu'il est caractérisé en son sein comme correspondant à un montant de 1,25 % des VMF, donc déterminé de manière totalement indépendante de l'équilibre ex-post des comptes de MLP.
- Par suite, le bonus coopératif, partie intégrante du barème, ne saurait être seul désigné comme le facteur explicatif d'une situation de compte de résultat négatif : ce sont bien tous les composants du barème, pris indistinctement, qui concourent à cette situation, conjointement avec le niveau des charges.

#### **PRIMES LIÉES À L'ANCIENNETÉ**

- Aux termes de l'analyse du barème de MLP, il apparaît que le bonus nouveauté présente une réduction de prix d'un ordre de grandeur similaire (en option A) à la prime de fidélité accordée aux titres à antériorité de présence chez MLP. L'option B présente un attrait plus marqué pour les nouveautés (mais n'est pas à date l'option la plus répandue) :
- La prise en compte conjuguée du bonus nouveauté et de la remise sur CA additionnel peut conduire à des montants similaires (selon l'effet du plafonnement) à plus importants (si le plafonnement ne joue pas ou peu) que pour les titres bénéficiant du bonus fidélité. Globalement, les années 2 et 3 constituent donc les années les moins attractives puisque la remise sur CA additionnel cesse ses effets (sauf cas de création de titre, pour lequel la montée en puissance peut s'étendre sur ces années), et les primes de fidélité sont alors les plus modestes.



## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

### PRIMES LIÉES À L'ANCIENNETÉ (SUITE)

- A cet égard, il peut donc être inféré qu'un titre attiré par MLP ferait néanmoins le calcul global de son coût sur les premières années, afin d'anticiper les années 2 et 3 plus délicates et d'en apprécier l'intérêt global ; les négociations sur les prestations hors barème sont également susceptibles d'entrer en jeu sur cet horizon de temps.
- Par ailleurs, en matière de compatibilité avec la loi Bichet, il convient de noter que les composantes de nouveauté et fidélité sont explicites dans le barème, sont transparentes et votées en AG. Reste alors à analyser la question de l'unicité tarifaire. Ainsi qu'il a été dit tout au long de ce rapport, ce principe a été traduit sous la forme d'une obligation de tarif équivalent pour une « situation » équivalente. Concernant les nouveautés et fidélité, deux interprétations restent possibles :

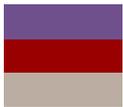
Option A (Remise en % VMF)				
Par tranche de CA :	Nouveauté	Fidélité		
	1 an	2 ans	3 ans	> 3 ans
[0 € ; 15 000 €[	-1,19%	-1,40%	-1,54%	-1,61%
[15 000 € ; 50 000 €[	-1,82%	-2,03%	-2,23%	-2,33%
[50 000 € ; 100 000 €[	-2,24%	-2,59%	-2,85%	-2,98%
>= 100 000 €	-3,01%	-3,43%	-3,77%	-3,94%

Option B (Remise en % VMF)					
Par tranche de CA :	Nouveauté	Fidélité			
	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	> 4 ans
[0 € ; 15 000 €[		-1,40%	-1,54%	-1,61%	-1,68%
[15 000 € ; 25 000 €[		-1,90%	-2,09%	-2,19%	-2,28%
[25 000 € ; 50 000 €[	-2,00%	-1,90%	-2,09%	-2,19%	-2,28%
[50 000 € ; 100 000 €[	-3,50%	-2,40%	-2,64%	-2,76%	-2,88%
>= 100 000 €	-5,00%	-2,90%	-3,19%	-3,34%	-3,48%

#### Remise sur CA additionnel

Dans le cas particulier d'une évolution N vs N-1 > 100 %, le taux de remise appliqué au CA additionnel s'élève à **-3,00%, plafonné à 150 000 €.**

- La première interprétation consiste à considérer que le différentiel d'ancienneté constitue en effet l'un des critères différenciant dans l'analyse des « situations ». Dans ce cas, deux situations d'ancienneté distinctes constituent des situations différentes, susceptibles donc de conduire à des tarifs différents, et le principe de la loi Bichet est donc respecté.
- La seconde interprétation, qui nous paraît plus légitime, consiste à considérer que l'analyse des « situations » s'appréhende plutôt selon des critères relatifs à la prestation attendue de la messagerie ; ainsi, s'il peut être considéré que fournir 5 000 exemplaires ou 500 000 exemplaires crée une différence sur le plan de la prestation fournie par la coopérative, son organisation et les moyens mis en œuvre, il n'apparaît pas manifeste que l'ancienneté du titre engendre un quelconque différentiel de prestation... Sous ce prisme d'analyse, nouveauté comme fidélité ne constitueraient plus véritablement des critères susceptibles de justifier une différenciation tarifaire.



## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

### **PÉRIMÈTRE DES PRESTATIONS RELEVANT DU HORS BARÈME, C'EST-À-DIRE RÉPUTÉES HORS DU CHAMP DE LA LOI BICHET**

**Des prestations diverses, globalement relevant de deux typologies : les prestations logistiques, et les prestations commerciales ou marketing**

#### **Prestations hors barème - Presstalis Quotidiens**

- Refac transport route
- Paquets remise
- Transport abonné
- SIC
- Transport spéciaux
- Refac transport aérien (yc ARM, Corse)
- Paquets compagnie aérienne
- Transport enlèvement imprimerie
- OI affichette et presse labo
- Ventes de réglage
- Divers
- Charges récupérées
- Prestations transport
- Divers
- Retard de tirage
- Logistique - Activité commerciale
- Livraison hotel
- Direction logistique pub
- Etude et observation
- Communication
- Frais de personnel
- Etude marketing
- Repartition
- Conseil éditeur
- Données (produits panel)
- Données caisse

#### **Prestations hors barème - Presstalis Magazines**

- Misad
- Prestations complémentaires
- Charges récupérées
- SIC
- Prestations transport
- Données (produits panel)
- Logistique - Activité commerciale
- Données caisse
- Paquets remise
- Passion
- Etude et observation
- Etude marketing
- Repartition
- Communication
- Direction logistique pub
- Sous traitance réglage
- Juridique et financier

#### **MLP - détail des prestation hors barème**

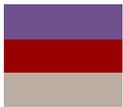
k€

##### **Logistiques**

- dont Frais de récupération d'inventus
- dont transfert aller inter sites
- dont prestation transport aller
- dont stockage
- dont frais d'appoints
- dont autres prestations logistiques

##### **Commerciales**

- dont Hyper 4
- dont J'aime la presse
- dont arrêt sur
- dont promo caisse
- dont sondage
- dont autres prestations commerciales



## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

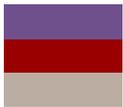
### **PÉRIMÈTRE DES PRESTATIONS RELEVANT DU HORS BARÈME, C'EST-À-DIRE RÉPUTÉES HORS DU CHAMP DE LA LOI BICHET**

**Des prestations diverses, globalement relevant de deux typologies : les prestations logistiques, et les prestations commerciales ou marketing**

Les prestations hors barème ont été classées en 3 catégories (par les messageries), selon qu'elles relèvent de prestations pour laquelle la messagerie est totalement incontournable, ou encore lorsqu'elles sont optionnelles mais en tenant compte de ce qu'en cas d'activation par l'éditeur la messagerie est alors en position très favorable pour être désignée prestataire, enfin de prestations en univers totalement concurrentiel (avec des concurrents non forcément soumis aux principes de la loi Bichet) :

Prestations hors barème - Presstalis Magazines	
Statut	Prestations
Incontournable	Charges récupérées Prestations transport Logistique - Activité commerciale Communication Direction logistique pub Juridique et financier
Optionnel	Misad Prestations complémentaires SIC Données (produits panel) Données caisse Etude et observation Etude marketing Repartition
Optionnel & Concurrentiel	Paquets remise Passion Sous traitance réglage

Prestations hors barème - Presstalis Quotidiens	
Statut	Prestations
Incontournable	Refac transport route Transport spéciaux Refac transport aérien (yc ARM, Corse) Transport enlèvement imprimerie Charges récupérées Prestations transport Divers Retard de tirage Logistique - Activité commerciale Direction logistique pub Communication Conseil éditeur Frais de personnel
Optionnel	SIC O1 affichette et presse labo Repartition Données (produits panel) Etude et observation Données caisse Etude marketing
Optl & Concl	Paquets remise Transport abonné Paquets compagnie aérienne Ventes de réglage Livraison hotel

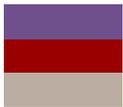


## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

### *PÉRIMÈTRE DES PRESTATIONS RELEVANT DU HORS BARÈME, C'EST-À-DIRE RÉPUTÉES HORS DU CHAMP DE LA LOI BICHET*

**Certaines prestations hors barème ont été récemment réintégrées dans les prestations sous barèmes**

- Il y a lieu de noter que les pratiques tarifaires récemment proposées par les messageries et validées en AG conduisent de facto à une localisation de certaines prestations hors barème au sein du dispositif d'homologation et de transparence du barème. En effet :
  - dans le cadre des « packs » tarifaires de Presstalis, certaines prestations hors barème sont internalisées et prévues dans le pack ou sur option, selon le package retenu. C'est le cas :
    - pour la **logistique** : (1) du traitement en flux chaud ;
    - pour le **marketing/commercial** : (2) de Sprint, (3) du diagnostic de potentiel PDV, (4) d'études de comportement d'achat, (5) de promotions Passion et SEDDIF ;
  - dans le cadre des options « A » et « B » des MLP, la prestation de **réglage** est prise en compte comme facteur essentiel de différenciation entre les deux options.
- Au travers de ces dispositifs d'options et/ou packs, certaines prestations hors barème sont donc incluses dans le dispositif de vote en AG, avec une transparence réelle mais indirecte (le tarif est global et n'individualise pas chaque prestation hors barème, ce qui permet d'éviter la problématique d'information asymétrique avec des concurrents non soumis à la loi Bichet), et avec une meilleure prévisibilité des volumes d'affaires sur le hors barème (les éditeurs optant en début d'année pour la solution qui les agrée) permettant probablement de rétrocéder pour partie, dans les barèmes cette diminution de risque d'activité.
- **Ces dispositifs récents vont en conséquence dans le sens d'une réintégration des prestations hors barème dans le barème ; ces prestations ne sont toutefois pas homogènes d'une messagerie à l'autre : le périmètre des prestations relevant du barème devrait donc être homogénéisé, dans le cadre de l'élaboration du cahier des charges mentionné précédemment, lequel devrait être identique pour les deux messageries existantes.**



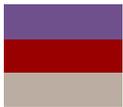
## 5.B) PRATIQUES TARIFAIRES IDENTIFIEES

### ***PÉRIMÈTRE DES PRESTATIONS RELEVANT DU HORS BARÈME, C'EST-À-DIRE RÉPUTÉES HORS DU CHAMP DE LA LOI BICHET***

**Des prestations apparaissant pour certaines incontournables, pour d'autres optionnelles avec une concurrence potentielle plus ou moins marquée**

Le périmètre précis des prestations entrant dans le champ de la loi Bichet n'est pas défini dans cette loi et pourrait être précisé par l'organe de régulation. Il est proposé que ces prestations soient classées en trois catégories.

1. Les **prestations incontournables** en ce sens (i) qu'il ne peut être fait appel qu'à la messagerie pour rendre les services considérés, (ii) que ces services ne sont pas optionnels pour l'éditeur (i.e. dépendant d'évènements opérationnels qui s'imposent à l'éditeur, comme par ex. un bouclage tardif), sont dans les faits intimement liés aux fondamentaux de l'activité de distribution de la presse. **Ces prestations devraient être incluses dans le périmètre de la loi Bichet** et par suite intégrées dans le barème des messageries.
2. Les **prestations optionnelles** (i.e. les éditeurs peuvent ne pas recourir à de telles prestations), mais pour la fourniture desquelles les messageries sont **en situation privilégiée** en ce sens que, dès lors que décision est prise de recourir à de telles prestations, il est peu envisageable de recourir à un autre prestataire que la messagerie. Ces prestations relèvent d'une « zone grise » pour laquelle **la question du rattachement au barème peut également se poser** :
  - les messageries ont tendance à considérer cette catégorie comme congrue (mais il y a sans doute lieu de dissocier les prestations pour lesquelles les messageries sont en concurrence, des prestations pour lesquelles des tiers peuvent être en concurrence) ;
  - comme indiqué précédemment, certaines de ces prestations ont rejoint les packs ou options des barèmes, et leur rattachement au périmètre de la loi Bichet est donc à considérer sérieusement (en assurant l'homogénéité du périmètre à décider in fine).
3. Les **prestations purement optionnelles et sur lesquels la concurrence par des tiers est avérée** (i.e. location de hangars, études et sondages marketing, ...) **ne semblent pas devoir être incluses dans le périmètre de la loi Bichet**, car cela instaurerait alors une concurrence à information asymétrique (accès des concurrents, non soumis à la loi Bichet, aux tarifs des messageries fixés par les barèmes, la réciproque n'étant pas vraie).

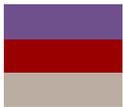


## 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

### **CARACTÉRISATION DES PRESTATIONS FOURNIES ET DES OBLIGATIONS DES CO-CONTRACTANTS**

#### **Des barèmes perfectibles sur le plan des obligations réciproques, et notamment de la caractérisation des prestations fournies dans le cadre du barème**

- Les accords commerciaux entre professionnels sont généralement caractérisés par les points suivants :
  - la **détermination des prestations** fournies par le fournisseur (nature et délais d'exécution) en regard des grilles tarifaires proposées ;
  - une **description des prérequis**, ou encore des obligations du co-contractant permettant au prestataire de fournir effectivement ses prestations au tarif indiqué. Il s'agit notamment des modalités de logistique et conditionnement à la prise en charge, des horaires de mise à disposition, ou encore du préavis et formalisation de la commande (ie volumes au travers de l'assiette PV et du réglage) ;
  - la description des modalités de **preuve de la bonne fin de la prestation** ;
  - l'existence de **conditions générales** de ventes ou assimilées, fixant les clauses de transferts de responsabilité, les garanties éventuellement accordées, les indemnités en cas de manquements du prestataire ou du co-contractant, les juridictions compétentes en cas de litige, les conditions et modalités de résiliation ;
  - les **conditions de règlement**.
- En ce qui concerne les messageries, ces différents éléments pourraient être définis de manière plus précise **pour constituer ainsi le « cahier des charges »** des prestations (cf. chapitre ad hoc) à placer en regard des barèmes.
- Notamment, les barèmes actuels présupposent connues les prestations fournies, et concomitamment orientent la conception des éléments tarifaires du barème vers les tâches accomplies (i.e. traitement, transport) plutôt que vers le service précisément rendu, que le cahier des charges pourrait permettre de mieux mettre en évidence. Cette notion de « service perçu » est ébauchée succinctement ci-après.

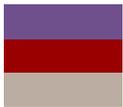


## 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

### CARACTÉRISATION DES PRESTATIONS FOURNIES ET DES OBLIGATIONS DES CO-CONTRACTANTS

#### Cahier des charges et valeur perçue

Expression de besoin	Points-clés de la solution	Quelques items-clés du cahier des charges
Point de départ Point d'arrivée Volumes	Où est pris en charge le papier ? Quel conditionnement requis ?	Lieu(x) de collecte Approche
	Combien d'exemplaires, à quels points de livraison ?	Réglage Assiette PV
Délai d'exécution de la prestation	Engagements calendaires réciproques (eg heure de réception / heure de livraison) et préavis	Adaptation à la « chaleur » requise du flux Calendrier requis
	Preuve d'exécution (livraison dans les délais des volumes par PV prescrits)	CRD « What could go wrong ? Wcwg »
Tarif	Prévisibilité de la dépense	Outil de simulation « What if ? » Invendus Part fixe des tarifs
	Exposition au niveau d'activité	Vcom et autres solutions offertes
Facturation / Trésorerie	Exposition financière	Informations quant au dispositif de facturation/encaissement standard, et des options offertes (et les critères et conditions requises)

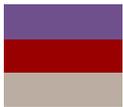


## 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

### **CARACTÉRISATION DES PRESTATIONS FOURNIES ET DES OBLIGATIONS DES CO-CONTRACTANTS**

#### **Cahier des charges et valeur perçue**

- Les points-clés identifiés ci-avant (sans doute non exhaustifs) n'entrent actuellement **que partiellement dans la composition des « briques » tarifaires des barèmes** (a priori, parmi les différents éléments mentionnés ci-avant, seuls les invendus sont traités dans les tarifs, explicitement ou via les fournis. La question de l'assiette de distribution a également été introduite dans les « frais de structure et de développement » de la coopérative magazines Presstalis).
- Ces points-clés constituent des éléments a priori perceptibles d'apports de valeur : les tarifs ne sont donc pas construits de manière à rémunérer cette valeur perceptible, mais **plutôt construits en rémunération des macro-tâches mises en œuvre par la messagerie prestataire** (eg traitement, transport, appoints pour mise en case etc.).
  - La non-inclusion des points clés dans la construction tarifaire suggère une mutualisation implicite de ces différents items, ce qui paraît conforme à l'esprit de la loi Bichet. Néanmoins, **ce dispositif pose la question du niveau d'acceptabilité et de lisibilité** de tarifs différenciés selon d'autres paramètres que ces éléments (paramètres techniques), et pose également la question du **niveau effectif de consensus sur les mutualisations à l'œuvre** puisque celles-ci sont implicites – ce qu'un cahier des charges devrait permettre d'expliciter.
  - La construction de tarifs sur base des processus mis en œuvre par le prestataire présente facialement les caractéristiques d'une orientation vers les coûts, ce qui présente usuellement l'avantage d'une incitation à la modération en matière de pratiques-clients onéreuses (pratiques engendrant des tâches spécifiques additionnelles, de facto tarifées explicitement). Toutefois, au cas d'espèce et en l'absence de cahier des charges précis, cette vertu pédagogique apparaît limitée car une part significative des pratiques spécifiques sont incluses (et donc non spécifiquement tarifées) au sein des macro-tâches (traitement, transport).
- Point positif : il convient de noter qu'un certain nombre **d'orientations récentes** se focalisent davantage vers la prestation perceptible par l'éditeur : les « packs » de Presstalis décrivent des formules de prestations, les options A et B des MLP introduisent le réglage et ses conséquences sur la tarification des invendus (moins récemment, la fusion des tarifs transport et structure N1 et N2 -magazines Presstalis-dénotait déjà de l'absence d'enjeu d'un découpage des tarifs par processus).
- La définition des prestations délivrées par les messageries, par le biais de l'élaboration des **cahiers des charges des coopératives**, constitue donc un prélude à des réflexions fondamentales sur les mutualisations à l'œuvre, les pratiques admises en mutualisation, celles admises sur option tarifaire, et celles hors périmètre, et apparaît donc nécessaire.

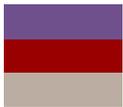


## 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

### **MODALITÉS DE CARACTÉRISATION DES BRIQUES TARIFAIRES DU BARÈME**

#### **Les quatre dimensions analysées**

- Il a été indiqué précédemment que les « briques » tarifaires relevaient plutôt d'éléments de processus opérationnels ; il convient à présent d'étudier les différents éléments tarifaires de manière plus approfondie.
- La construction tarifaire est généralement susceptible de relever des quatre dimensions suivantes, que nous utiliserons par suite pour étudier les barèmes.
  - **L'orientation vers les coûts** : sous cet axe, le tarif est présenté de telle manière qu'il apparaît construit à partir des coûts encourus pour rendre telle ou telle prestation. L'instillation d'une orientation vers les coûts est généralement une question de niveau (i.e. il y a généralement orientation vers les coûts au niveau global, pour respecter l'équilibre financier, mais cette orientation n'est pas déclinée jusqu'au micro-processus élémentaire), par suite les constructions tarifaires peuvent être variées.
  - **Le partage des gains synergétiques** : la massification engendrée par le service rendu à un grand nombre de clients permet de mettre en œuvre des gains industriels, évidents au cas d'espèce (ex. mutualisation des vecteurs de transport). La constitution en coopérative découle d'ailleurs bien de cette volonté de créer des effets synergétiques puissants, au bénéfice des éditeurs. La construction tarifaire redistribue implicitement ces gains synergétiques, les modalités de cette redistribution pouvant être très variées.
  - **L'incitation / sanction** : certains comportements peuvent entraver la massification, voire se révéler directement anti-synergétiques. A contrario, la mise en œuvre de certaines mesures (ex. standardisation du conditionnement), ou le lancement de nouveaux titres (vitalité de l'industrie bénéficiant à terme sur l'effet de massification), peuvent à terme engendrer des gains synergétiques. La construction tarifaire peut donc inciter à la promotion ou à l'abandon de certaines pratiques, indépendamment alors des coûts réels du moment (le raisonnement portant en effet sur une optimisation des coûts de moyen terme).
  - **L'optimum tarifaire de marché** : la construction tarifaire peut également être orientée non pas vers les coûts, mais vers l'optimisation des revenus, (i) en jouant de l'élasticité de la demande globale au prix, (ii) compte tenu par ailleurs de l'intensité concurrentielle. Au cas d'espèce, si la concurrence agit en effet sur les niveaux tarifaires, le jeu sur l'élasticité de la demande globale aux prix est d'une incidence de second ordre (la demande de distribution est surtout tirée par les ventes aux consommateurs finaux, beaucoup moins par les tarifs de distribution)

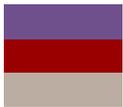


## 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

### **MODALITÉS DE CARACTÉRISATION DES BRIQUES TARIFAIRES DU BARÈME**

#### **Les quatre dimensions analysées et les principes ressortant de la loi Bichet**

- Les quatre dimensions précédentes (orientation vers les coûts, partage des gains synergétiques, incitation/sanction, optimum tarifaire de marché) sont à confronter aux dispositions ressortant de la loi Bichet, afin d'appréhender les marges de manœuvre réellement disponibles au titre de ces dimensions dans le cadre de la construction tarifaire. La loi Bichet impose notamment :
  - Le principe **d'impartialité de la distribution**, mentionnant que le barème s'impose à toutes les entreprises de presse clientes d'une coopérative ;
  - Le principe de **solidarité coopérative**.
- Rappelons en outre, comme indiqué dans le chapitre relatif au cadre juridique, que la notion « d'unicité du tarif » n'est pas explicitement mentionnée dans la loi Bichet. D'ailleurs, la loi Bichet ne procède pas à une description précise de l'activité de distribution de la presse et de toutes les variantes des besoins auxquels elle répond, et ne prétend donc pas résumer ces prestations en « un » tarif global qui serait porté en regard de « la » prestation de distribution.
- Il convient donc plutôt d'appréhender les deux principes d'impartialité et de solidarité sous l'angle de « **l'unicité du barème** », s'entendant comme un barème constitué éventuellement d'une **grille de tarifs**, mais s'appliquant ensuite à tous les éditeurs de manière impartiale.
- Les principes d'impartialité et de solidarité suggèrent également que le barème devrait respecter le **principe d'équité tarifaire**. Concrètement peuvent être mentionnés comme relevant d'un tel principe :
  - le fait que **pour un « besoin » similaire** exprimé par deux éditeurs (besoin découlant théoriquement des paramètres prévus au cahier des charges, et qui par défaut d'un tel document s'exprime au travers des paramètres utilisés actuellement par les briques tarifaires des barèmes), **leur coût de distribution soit comparable** ;
  - le fait que le barème n'introduise pas de déséquilibre manifeste sur certains tarifs. Ce volet ne peut, en pratique, être considéré de manière univoque (sauf cas extrême où par exemple le coût pour un éditeur excéderait son coût de faire cavalier seul ou coût « stand-alone »), comme cela sera vu ci-après.
- Ces rappels relatifs aux principes découlant de la loi Bichet sont à présent à confronter aux quatre dimensions d'étude des barèmes.



## 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

### MODALITÉS DE CARACTÉRISATION DES BRIQUES TARIFAIRES DU BARÈME

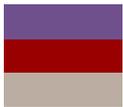
**Orientation vers les coûts et gains synergétiques : quelques points d'attention mais peu de zones de conflit a priori avec les principes de la loi Bichet**

Les principes d'impartialité, solidarité et d'équité appellent les commentaires suivants (1/2) :

- **Orientation vers les coûts** : l'orientation vers les coûts présente des **caractéristiques d'impartialité**. Cela étant, poussée à l'extrême (eg. chacun paie « son » coût), elle peut revêtir l'apparence d'une contradiction avec le principe de solidarité. Hors de cet « extrême », l'équilibre à rechercher dépend :
  - de la définition du coût et concrètement des modalités d'allocation des coûts partagés (cf. ci-dessous) ;
  - du périmètre des pratiques considérées comme suffisamment homogènes pour être traitées indistinctement au sein d'une brique tarifaire (ce qui renforce à nouveau l'intérêt des réflexions à mener en matière de cahier des charges et la définition des mailles tarifaires).
- **Partage des gains synergétiques** : l'existence d'économies d'échelle par mise en commun et massification des flux est l'un des éléments fondamentaux justifiant de l'organisation en coopératives.
  - Le partage de ces gains relève des principes **d'équité et de solidarité**, principes toutefois **non univoques** :

Ainsi l'équité peut par exemple se traduire par un tarif équidistant pour chacun de son coût stand-alone, ou encore par un tarif à la Shapley-Shubik (dépendants des coûts incrémentaux moyens), ou par répartition des coûts fixes en « Equi-Proportionate Mark-Up » dit EPMU (i.e. au prorata des coûts directs) etc... autant de règles de répartition des coûts fixes présentant certaines propriétés intéressantes quoique distinctes, et dont les applications numériques donnent généralement des résultats différents (et sont pour certains très complexes à mettre en œuvre en pratique).

Nous retiendrons par la suite que la plupart de ces règles attribuent davantage de synergies aux gros consommateurs (en ce sens qu'ils ressortent à un coût unitaire plus faible que les petits consommateurs), les petits consommateurs étant pour leur part les plus grands bénéficiaires à la coalition (en ce sens que leur coût unitaire ressort le plus éloigné de leur coût stand-alone).
  - Le principe de solidarité se satisfait dans la plupart des cas des mécanismes décrits ci-dessus. Toutefois, certains cas peuvent justifier de traitements très particuliers (par exemple la péréquation instaure une répartition différenciée de certains surcoûts) : le CSMP est le garant de la solidarité coopérative.



## 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

### **MODALITÉS DE CARACTÉRISATION DES BRIQUES TARIFAIRES DU BARÈME**

#### **Incitations/Sanctions et optimum tarifaire de marché : quelques restrictions en matière d'usage des incitations et/ou sanctions, et de réelles réserves en matière d'optimum de marché**

Les principes d'impartialité, solidarité et d'équité appellent les commentaires suivants (2/2) :

- **Incitations / Sanctions** : l'instauration d'incitations et/ou de sanctions peut revêtir l'apparence d'une contradiction avec le principe d'impartialité. L'équilibre à rechercher dépend de la finalité des incitations / sanctions :
  - principe de solidarité : certains bonus sont réputés relever de « bonus de solidarité », et donc privilégient la solidarité à l'impartialité (impartialité néanmoins préservée en ce sens que les critères d'éligibilité au bonus s'appliquent à tous) ;
  - accroissement à terme des gains synergétiques, au bénéfice de tous : l'intention consistant à influencer les pratiques inefficaces en faveur d'économies vise à préserver l'équilibre du système (l'impartialité est là aussi préservée en ce sens que les critères d'éligibilité du bonus/malus s'appliquent à tous). A contrario, les mesures dites d'incitations/sanctions qui ne seraient pas assises sur une pratique inefficace sous-jacente (donc sans possibilité d'amélioration), peuvent poser question.
- **Optimum tarifaire de marché** :
  - La prise en compte de la concurrence dans le cadre de la détermination des tarifs n'apparaît pas contradictoire avec les principes d'impartialité, équité et solidarité, dès lors bien entendu que l'équilibre financier n'est pas mis en péril.
  - La question de la détermination d'optimums tarifaires sur base de l'élasticité de la demande aux prix n'est en revanche pas souhaitable (à tout le moins dans le sens d'une hausse tarifaire) car peu en accord avec le principe de solidarité.
  - La dimension de « l'optimum tarifaire de marché » ne sera donc par la suite pas étudiée plus avant car peu compatible avec les principes de la loi Bichet.

# 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

## ANALYSE DU BARÈME ET DE SES BRIQUES TARIFAIRES

Appréciation qualitative (par « scoring ») de l'orientation des briques tarifaires selon 3 des 4 dimensions décrites ci-avant

Commentaires dérivés du scoring qualitatif sur les 3 dimensions d'analyse

**Application qualitative**

**Commentaires**

**Amplitudes potentielles - illustration**

	Gas 1	Gas 2	Gas 3
Impression	8,00	8,00	10,00
Transport	0,00	0,00	0,00
Service client	1,0	1,0	1,0
...	...	...	...

**Commentaires**

- Orientation vers les coûts : celui-ci se manifeste au niveau des unités d'impression, les tarifs sont exprimés sur base d'unités de mesure à la fois de tirage et de diffusion. Les niveaux unitaires de tarification sont cependant en direction dégressive à partir d'un seuil sur les coûts analytiques encourus pour chaque processus de tirage.
- Mutualisation : pour apprécier l'impact de ce paramètre l'orientation vers les coûts de tirage est analysée sur des tarifs variables uniformes (en la logique de type codes complets distribués), et que les tarifs sont orientés par rapport à la VSM (Valeur Standard de Mesure) - la tarification varie - mesure une réduction des économies d'échelle, selon un questionnement précis.
- Inclure la tarification : pas de sanction sur le fait que la grille pour l'impression, outre le fait de ne pas être un indicateur de tarification, à l'incorporation des ventes - est à la fois un indicateur de tarification.
- Commentaires additionnels : voir à l'annexe 1.
- Mutualisation : mesurer les effets de la diversité des pratiques et des besoins d'usage.
- Sanction de solidarité : cela est un effet de la tarification qui permet de mieux comprendre la tarification de la presse (à l'exception de la tarification de la presse à l'usage professionnel).
- Sanction de solidarité : cela est un effet de la tarification qui permet de mieux comprendre la tarification de la presse (à l'exception de la tarification de la presse à l'usage professionnel).
- Sanction de solidarité : cela est un effet de la tarification qui permet de mieux comprendre la tarification de la presse (à l'exception de la tarification de la presse à l'usage professionnel).

Simulations très simplifiées (ie reposant sur quelques paramètres structurants) de calculs de coûts de distribution

Inducteurs de coût : commentaires illustrés par les simulations de coûts jouxtant ce cartouche, et relatifs aux enseignements tirés en matière d'inducteurs principaux de coût

**POUR CHAQUE COOPÉRATIVE, NOTRE ANALYSE EST PRÉSENTÉE SUR DEUX PAGES ET SOUS LA FORME DE CARTOUCHES DÉCRITS CI-CONTRE**

**Barème et éléments-clés de la prestation**

**Commentaires**

**Briques tarifaires**

- Traitement N1
- Traitement N2
- Transport N1
- Structure & Débit
- Bonus ventes

**Points-clés de la prestation**

- Lieu(s) de collecte
- Adaptation à la « chaîne » requise du Bar
- Calendrier requis
- Assiette PV
- Réglage
- Inventus
- Part fixe des tarifs

**Commentaires**

- Positionnement de marché du Quotidien considéré : certains quotidiens ont adopté un positionnement de marché particulier de distribution le Dimanche notamment pour le JDD, VSD pour Le Monde, qui privilégient naturellement la stabilité ou la « pérennité » de mutualisation du barème (bien que formellement non abordé via réflexion de type Cahier des Charges). Toute volonté de modifier ce traitement, par exemple par un switch total vers une orientation vers les coûts, poserait donc de sérieux problèmes existentiels et à tout le moins de business model à certains quotidiens (à noter que le ND est mieux rémunéré en IDF le Dimanche, et qu'une partie de la VSM donne lieu à facturation en sus du barème).
- Schémas logistiques : les schémas logistiques des quotidiens diffèrent fortement car l'économie de la chaîne logistique est à considérer sur l'ensemble « Imprimerie » Distribution ». Or certains éditeurs ont adopté une stratégie d'imprimerie centralisée, pour d'autres décentralisée, avec des conséquences évidentes sur les coûts d'approche pour la messagerie. Cette stratégie impose une stratégie de décentralisation, tandis que l'autre permet d'opter pour la centralisation de l'impression, en considérant que la baisse globale des volumes rendra nécessaire la concentration des impressions entre quotidiens, et une forme de groupage dès la sortie de l'imprimerie.
- Cas des positionnements de marché spécifiques : la réflexion menée à l'occasion de l'élaboration d'un barème des charges peut permettre d'expliquer ces mutualisations implicites et selon l'issue de la réflexion, soit de continuer la mutualisation totale (en précisant le cas échéant les quelques cas et modalités de facturations additionnelles - le détaillement quelques cas de VSM) ou soit de décider de l'introduction d'une zone d'orientation vers les coûts, (II) en gardant à l'esprit une troisième option, de basculer totale de règles du jeu, pourrait pour sa part remettre en cause certains modèles d'affaires.
- Cas des schémas logistiques : ce sujet est essentiel car en l'absence de visibilité quant aux orientations à venir relatives à la logistique amont (et les imprimeries, les aspects d'optimisation opérationnelle de la messagerie sont aujourd'hui figés). Celle-ci est aujourd'hui calée sur le schéma logistique éditeur le plus complexe (le bouclage tarif), avec des processus adaptés permettant de faire face aux autres schémas (dont le Direct Imprimerie). Cette situation de blocage se renforce d'ailleurs également dans l'absence d'évolution de la construction tarifaire. Par ailleurs, indépendamment de cette question cruciale du schéma logistique cible.
- D'un point de vue de la définition précise des prestations relevant du barème : le direct imprimérie mérite une explication (via réflexion du cahier des charges) précise des situations de prise en charge par la messagerie ou au contraire de la tarification de l'entité responsable des vecteurs de transport et de leur remplissage, des promesses de remplissage (substitution des vecteurs de Ventes aux Numéros avant complètement par de l'abonnement/protège ? etc.).
- D'un point de vue tarifaire : la question de l'orientation vers les coûts a déjà été abordée à l'occasion d'une étude menée par la coopérative. Les contraintes (liées à la façon de la tarification) n'étant par construction pas propres à la recherche d'une adhésion unanime... il reste que la construction tarifaire par mécanique de coûts complets distribués donne des résultats distribués (à l'exception des coûts standardisés ou par Chapitre Structure). Il est ainsi à noter que ces résultats de raisonnements qui sont implicitement effectués par les éditeurs. Très concrètement, vouloir faire payer les surcoûts d'approche doit concomitamment amener aussi à faire payer les surcoûts liés aux contraintes différenciées de bouclage (ce qui traiterait une étude de type Chapter Structure) par eux, ce qui amènerait à plus d'équité dans les évolutions tarifaires.

Rappel des éléments-clés du barème et de sa mise en regard avec la notion de prestation perçue (abordée dans le cadre du cahier des charges)

Commentaires en découlant

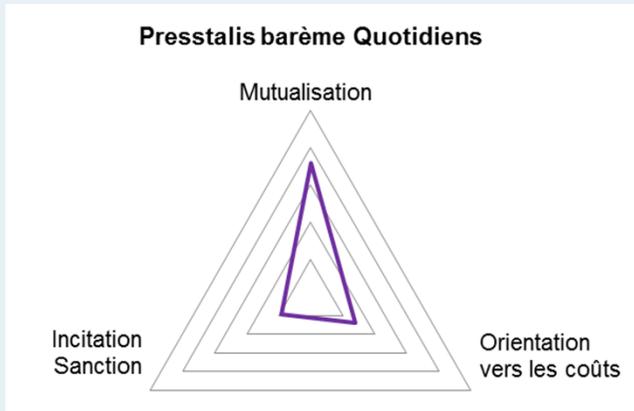


# 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

## ANALYSE DU BARÈME ET DE SES BRIQUES TARIFAIRES

### Presstalis – Barème Quotidiens Métropolitains (1/2)

#### Appréciation qualitative



#### Commentaires

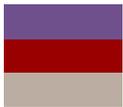
- **Orientation vers les coûts** : celle-ci se manifeste au niveau des unités d'œuvre, les tarifs étant exprimés sur base d'exemplaires fournis et/ou de tonnes véhiculées. Les niveaux unitaires de tarification ne sont cependant pas directement déterminés à partir d'études sur les coûts analytiques encourus pour chaque processus tarifé
- **Mutualisation** : facteur apparaissant dominant en ce sens que l'orientation vers les coûts se traduit par des tarifs variables uniformes (en une logique de type coûts complets distribués), et que les tarifs fixes sont en pratique plafonnés en % de VMF. Seule la « bonification vente » instaure une répartition des économies d'échelle différenciée, selon un quantum relativement mesuré
- **Incitations / Sanctions** : pas de sanction autre que la pénalité pour invendus excessifs, qu'il a été décidé de ne pas facturer en pratique. Existence d'incitations à « l'accroissement des ventes » et à la « nouveauté »
- **Éléments additionnels relatifs à l'équité et impartialité** :
  - Mutualisation ressortant des tarifs vs Diversité des pratiques et des besoins : cf page suivante
  - Bonification de solidarité : crée un effet de seuil significatif, puisqu'avec 29 999 exemplaires vendus, la bonification atteint 11,9% des VMF, et passe à 0% pour 30 000 exemplaires... (NB : bonification à incidence faible pour la messagerie, de l'ordre de 1% des revenus N1)
  - Pénalité pour invendu excessif : décision de ne pas appliquer le barème (décision s'appliquant certes à tous)
  - Application à tous : la bonification de solidarité n'est applicable qu'aux titres d'opinion, la bonification pour titres non-IPG... qu'aux titres non-IPG

#### Amplitudes potentielles - Illustration

Approximations	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Commentaires
<i>(Paramètres)</i>				
Fournis	5 000	50 000	250 000	
Taux d'invendus "T"	40%	40%	40%	
Valeur faciale (€) "V"	1,4	1,4	1,4	
<i>(en % VMF)</i>				
Frais variables de traitement N1	1,4%	1,4%	1,4%	Orientation coûts/ Mutualisation
Frais variables de traitement N2	4,2%	4,2%	4,2%	Orientation coûts/ Mutualisation
Frais variables de transport N1	8,1%	8,1%	8,1%	Orientation coûts/ Mutualisation
Frais "fixes" plafonnés	0,4%	0,4%	0,4%	Mutualisation
Frais de struct et dév	3,3%	3,3%	3,3%	Mutualisation
<b>Sous-Total</b>	<b>17,3%</b>	<b>17,3%</b>	<b>17,3%</b>	
Bonification ventes		-0,3%	-0,8%	Orientation / Dégressivité explicite
Pénalité pour invendus excessifs				Non appliqué
Bonification de solidarité (titres d'opinion)	-5,7%			Progressivité - Effet de seuil
Bonification (titres non-IPG)				-0,8%.VMF
<b>Total N1 + N2 hors transport</b>	<b>11,7%</b>	<b>17,1%</b>	<b>16,5%</b>	

#### Inducteurs du coût

- **Inducteurs principaux du coût (en %VMF) pour un éditeur** :
  - Les inducteurs principaux avant bonus sont liés au taux d'invendus (T) et à la valeur faciale du titre (V), selon la relation ci-contre :
 
$$3,7\% + \frac{11,5\%}{(1 - T).V}$$
  - Le bonus le plus usité dépend des niveaux de vente, selon une relation progressive ne créant probablement pas d'incertitudes majeures
  - L'effet de seuil important sur la bonification de solidarité crée a contrario de l'incertitude pour les quelques titres concernés et flirtant avec ledit seuil (30 000 ventes)
- **Prestation rendue, prestation perçue** : comme mentionné précédemment, le barème traite d'unités d'œuvre techniques (fournis, tonnages) relevant des processus internes à la messagerie. Les besoins des quotidiens sont en revanche très divers et imposent des réponses quasi sur-mesure (cf page suivante), ce que ne traduit pas le barème



# 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

## ANALYSE DU BARÈME ET DE SES BRIQUES TARIFAIRES

### Presstalis – Barème Quotidiens Métropolitains (2/2)

**Barème et éléments-clés de la prestation**

Briques tarifaires	Points-clés de la prestation
Traitement N1	Lieu(x) de collecte Approche
Traitement N2	Adaptation à la « chaleur » requise du flux
Transport N1	Calendrier requis
Structure & DévInt	Assiette PV
Bonus Ventes	Réglage
	Invendus Part fixe des tarifs

Mutualisation implicite des éléments de type « niveau » de chaleur du flux (horaires de bouclage), des calendriers ou horaires particuliers (dimanches, jours fériés, VSM), des assiettes de distribution particulières (ie Corse), des dispositifs d'approche, des coûts fixes par parution (en pratique, la part fixe est substituée par 0,35% de VMF).  
Seuls les invendus ne donnent pas lieu à mutualisation (ni à pénalité particulière).

**Commentaires**

- **Mutualisation assez étendue** : cette construction tarifaire assez simple et uniforme masque une situation d'extrême diversité dans les besoins réels des quotidiens. Le barème a recueilli historiquement toutes ces spécificités, sans création substantielle d'option tarifaire ou de hors barème.
- **Disparités** : elles relèvent globalement principalement de deux grandes typologies :
  - **Positionnement de marché du Quotidien considéré** : certains quotidiens ont adopté un positionnement de marché particulier (ie distribution le Dimanche notamment pour le JDD, VSM pour Le Monde), qui présuppose naturellement la stabilité du « périmètre » de mutualisation du barème (bien que formellement non abordé via réflexion de type Cahier des Charges). Toute volonté de modifier ce traitement, par exemple par un switch brutal vers une orientation vers les coûts, poserait donc de sérieux problèmes existentiels et à tout le moins de business model à certains quotidiens (à noter que le N3 est mieux rémunéré en IDF le Dimanche, et qu'une partie de la VSM donne lieu à facturation en sus du barème)
  - **Schémas logistiques** : les schémas logistiques des quotidiens diffèrent fortement, car l'économie de **la chaîne logistique est à considérer sur l'ensemble « Imprimerie + Distribution »**. Or certains éditeurs ont adopté une stratégie d'imprimerie centralisée, et d'autres une stratégie décentralisée, avec des conséquences évidentes sur les coûts d'approche pour la messagerie. **Ces stratégies sont pour certains contraintes par la chaleur de leur flux** (ie un bouclage tardif, par exemple pour l'Equipe, impose une stratégie de décentralisation), tandis que d'autres peuvent opter pour la centralisation de l'impression, en considérant que la baisse globale des volumes rendra nécessaire la concentration des impressions entre quotidiens, et une forme de groupe dès la sortie de l'imprimerie.
- Cas des positionnements de marché spécifiques : la réflexion menée à l'occasion de l'élaboration du cahier des charges peut permettre d'explicitier ces mutualisations implicites et selon l'issue de la réflexion, soit de (i) **confirmer la mutualisation totale** (en précisant le cas échéant les quelques cas et modalités de facturations additionnelles – ie actuellement quelques cas de VSM -), (ii) soit de **décider de l'introduction d'une dose d'orientation vers les coûts**, (iii) en gardant à l'esprit qu'une troisième option, de bascule totale de règles du jeu, pourrait pour sa part remettre en cause certains modèles d'affaires...
- Cas des schémas logistiques : ce sujet est essentiel car en **l'absence de visibilité quant aux orientations à venir relatives à la logistique amont** (ie les imprimeries), les capacités d'optimisation opérationnelle de la messagerie sont aujourd'hui figées. Celle-ci est aujourd'hui calée sur le schéma logistique éditeur le plus exigeant (ie bouclage tardif), avec des processus additionnels permettant de faire face aux autres schémas (dont le Direct Imprimerie). Cette **situation de blocage** se retranscrit d'ailleurs également dans l'absence d'évolution de la construction tarifaire. Par ailleurs, indépendamment de cette question cruciale du schéma logistique cible :
  - D'un point de vue de la **définition précise des prestations relevant du barème** : le **direct imprimerie** mérite (via la réflexion sur le cahier des charges) une explicitation précise des situations de prise en charge par la messagerie ou au contraire de refacturation, de l'entité responsable des vecteurs de transport et de leur remplissage, des priorités de remplissage (saturation des vecteurs de Ventes aux Numéros avant complètement par de l'abonnement/portage ? etc.)
  - D'un point de vue tarifaire : la question de l'orientation vers les coûts a déjà été abordée à l'occasion d'une étude menée par la coopérative. Les contraintes de l'étude (à savoir jeu à somme nulle) n'étaient par construction pas propices à la recherche d'une adhésion unanime... il reste que la construction tarifaire par mécanique de coûts complets distribués donne des résultats distincts de la recherche d'une équidistance aux coûts stand-alone ou par Shapley Shubik : or, il semble que c'est plutôt ces raisonnements qui soient implicitement effectués par les éditeurs. Très concrètement, **vouloir faire payer les surcoûts d'approche doit concomitamment amener aussi à faire payer les surcoûts liés aux contraintes différenciées de bouclage** (ce que traiterait une étude du type Shapley Shubik par ex), ce qui amènerait à plus d'équilibre dans les évolutions tarifaires.

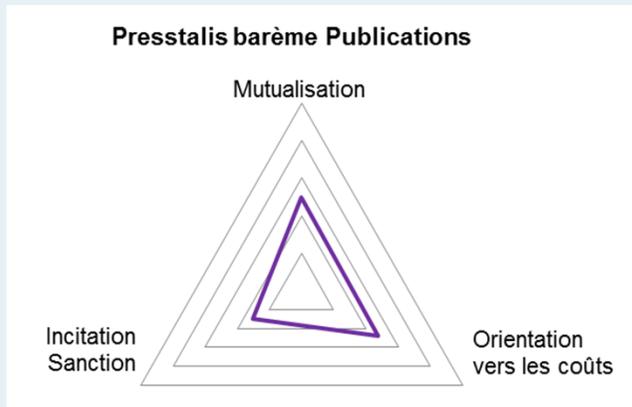


# 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

## ANALYSE DU BARÈME ET DE SES BRIQUES TARIFAIRES

### Presstalis – Barème Magazines Métropolitains (1/2)

#### Appréciation qualitative



#### Commentaires

- **Orientation vers les coûts** : celle-ci se manifeste au niveau des unités d'œuvre, les tarifs étant exprimés sur base de palettes ou paquets fournis, et/ou d'exemplaires fournis. Les niveaux unitaires de tarification ne sont cependant pas directement déterminés à partir d'études sur les coûts analytiques encourus pour chaque processus tarifé, tout comme les frais « à l'acte » (ie frais à la parution, frais au point de vente)
- **Mutualisation** : seul le traitement N2 instaure un tarif dégressif, néanmoins substantiel. Par ailleurs, la facturation d'une part fixe est un item créant également de la dégressivité en %VMF (cela étant les 3 packs tarifaires permettent désormais d'arbitrer selon ses besoins... et son budget par parution). Enfin, les « rompus » d'unités d'œuvre (palette non remplie totalement, appoints) engendrent relativement plus de coûts pour les petites parutions qui ont plus de difficulté à optimiser ces éléments. Cela étant, comme mentionné précédemment, la dégressivité tarifaire ressort de la plupart des méthodes théoriques de partage des coûts, la pertinence du quantum de dégressivité étant plus difficile à appréhender sans étude de coût par acte (et de toute façon sans conclusion univoque – cf. précédemment). Compte tenu des dégressivités introduites, les modèles d'affaires des petites parutions doivent prévoir des valeurs faciales suffisamment élevées pour modérer le coût de distribution en % de VMF (et/ou des modèles publicitaires particuliers).
- **Incitations / Sanctions** : Existence d'incitation à l'optimisation du conditionnement (palette plutôt que paquet etc.), qui peut permettre de gagner de l'ordre de 0,5 à 1% de VMF (selon les cas bien entendu). Existence d'incitations à « l'accroissement des ventes » et à la « nouveauté »
- **Éléments additionnels relatifs à l'équité et impartialité** : Titres IPG plafonnés quoi qu'il arrive à 100% des VMF

#### Amplitudes potentielles - Illustration

Approximations	Cas 1	Cas 1b	Cas 2	Cas 3	Commentaires
<i>(Paramètres)</i>					
Fournis	5 000	5 000	50 000	250 000	
Taux d'inventus "T"	60%	80%	60%	60%	
Valeur faciale (€) "V"	3,5	5,0	3,5	3,5	
<i>(en % VMF)</i>					
Frais à la parution et à l'édition	10%*	10%	1,4%	0,3%	Orientation coûts
Frais de traitement N1	2,4 à 4,3%	3,4 à 6,0%	0,6 à 1,5%	0,4 à 1,3%	Orientation coûts / Incitation
Frais de traitement N2	7,9%	11,1%	4,8%	2,6%	Orient° / Dégressivité explicite
Frais de transport	3,2 à 4,5%	4,4 à 6,7%	3,5%	3,2%	Orientation coûts
Frais sur inventus (N2)	4,1%	7,7%	4,1%	4,1%	Orientation coûts
Frais de struct et dév (ad val)	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	Mutualisation
Frais de struct et dév (assiette)	0,9%	1,2%	0,1%	0,1%	Orientation coûts
<b>Total N1+N2</b>	<b>31,8 à 35,0%</b>	<b>41,1 à 46,0%</b>	<b>17,8 à 18,7%</b>	<b>13,9 à 14,8%</b>	
en % des Fournis MF	12,7 à 14,1%**	8,2 à 9,2%	7,1 à 7,5%	5,5 à 5,9%	

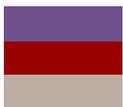
\* : possibilité de ramener au cas d'espèce ce taux à 7,4% environ avec le pack standard

\*\* : 11,7 à 13,1% avec pack standard

NB : en moyenne, le N2 représente environ 8,2% de VMF

#### Inducteurs du coût

- **Inducteurs principaux du coût (en %VMF) pour un éditeur** :
  - Les inducteurs principaux avant bonus sont liés au taux d'inventus (T) et à la valeur faciale du titre (V), selon une relation du type :
 
$$3,4\% + \frac{15,6\% + 9,6\%.T}{(1-T).V}$$
 Relation du même type pour tous les titres, correspondant ici numériquement au cas 2
  - Du point de vue des inventus, les parutions à périodicité relativement faible sont plus complexes à prévoir (statistiques historiques avec moins de points, et donc plus de volatilité), et les petites parutions ont structurellement plus d'inventus (compte tenu de la dispersion sur le nombre de PV).
  - Difficile néanmoins d'argumenter du report de ce risque sur l'ensemble des éditeurs (ou sur la messagerie), qui reste tout d'abord un risque commercial (voire de réglage), et non un risque de distribution (d'autant qu'en %FMF le barème baisse avec les inventus),
- **Rappel** : les packs tarifaires introduisent des prestations 'hors barème' au sein du dispositif tarifaire du barème



# 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

## ANALYSE DU BARÈME ET DE SES BRIQUES TARIFAIRES

### Presstalis – Barème Magazines Métropolitains (2/2)

#### Barème et éléments-clés de la prestation

##### Briques tarifaires

Frais à la parution

Traitement N1

Traitement N2

Transport

Structure & DévInt

Frais s/invendus

##### Points-clés de la prestation

Adaptation à la « chaleur » requise du flux

Assiette PV

Réglage

Outil de simulation

« What if ? »

Invendus

Part fixe des tarifs

CRD

« What could go wrong ? Wcwg »

Compte tenu du nombre d'éditeurs et de leur variété, le devoir d'information claire apparaît important.

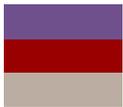
La mise à disposition d'outils de simulation et surtout d'exemples de « What if ? » (ie que se passe-t-il dans les cas particuliers survenant sur les palettes et/ou paquets) devraient permettre de mieux anticiper

#### Commentaires

- **Part fixe des tarifs** : avec la mise en œuvre des packs, la part fixe des tarifs prend plus de corps en matière de prestation perçue par les éditeurs, et va donc dans le sens d'une meilleure acceptation du principe de tarif fixe
  - **Calendrier et chaleur requise** : les packs présentent très distinctement les calendriers de bouclage et engagements sur les délais de délivrance de la prestation (sous la forme de la date de mise en vente) en fonction des périodicités.
 

Ainsi, les packs explicitent le traitement selon lequel les publications les plus fréquentes ont un besoin de chaleur plus prononcé, et que ce supplément de chaleur fait l'objet d'une **mutualisation** explicite (puisque à tarif égal, les publications ne disposent pas des mêmes dispositifs en matière de chaleur du flux).

Les packs reconnaissent également, pour des titres de même périodicité, **une valeur à la « chaleur » du flux** puisque les montées en gamme dans les packs (et donc en tarif) permet de disposer de conditions de chaleur plus tendues. Les packs vont en conséquence en direction d'une tarification de la valeur perçue par l'éditeur (plutôt que de la tarification des processus exécutés).
  - **Prestations hors barème** : un certain nombre de prestations prévues dans les packs relèvent de prestations hors barème, mais leur inclusion dans les packs et leur tarification unique indistincte avec des éléments de barème (chaleur de distribution, frais à la parution), enfin leur vote en Assemblée Générale, amène à questionner leur requalification en prestations relevant du barème (cf chapitre ad hoc)
- **Devoir d'information** : compte tenu du nombre d'éditeurs et de leur variété, le devoir d'information claire apparaît important
  - **Outil de simulation** : la mise à disposition d'outils de simulation et d'exemples de « What if ? » (i.e. que se passe-t-il dans les cas particuliers survenant sur les palettes et/ou paquets, comment simuler l'optimisation de ce coût, sachant que les paquets les plus fournis en exemplaires peuvent paraître optimaux, mais sont susceptibles de se révéler coûteux s'il faut tous les éclater pour effectuer les appoints), apparaîtraient de nature à (i) permettre aux éditeurs de **mieux anticiper** leur coût de distribution – et de **cantonner leur risque de prévision à celui de la performance commerciale**, et donc du taux de vente -, (ii) confirmer que la construction tarifaire autour des unités d'œuvre techniques a bien pour vocation d'inciter à l'efficience
  - **Preuve de distribution** : le travail relatif à la preuve de distribution (i) des bonnes quantités, (ii) dans les bons points de vente, (iii) dans les délais prescrits, reste à améliorer. **Les CRD en particulier sont considérés comme trop complexes** par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés, le dispositif ne prévoit **pas de clause d'audit**, et les barèmes ne prévoient **pas de mesures en cas de prestation non intégralement conforme** à la commande

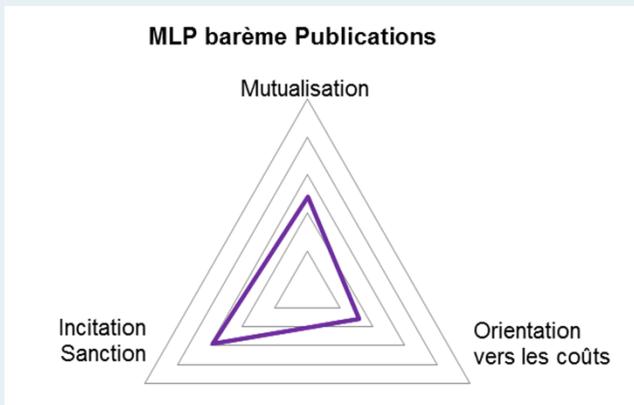


# 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

## ANALYSE DU BARÈME ET DE SES BRIQUES TARIFAIRES

### MLP – Barème Magazines Métropolitains (1/3)

#### Appréciation qualitative



#### Commentaires

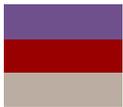
- **Orientation vers les coûts** : celle-ci se manifeste au niveau de certaines unités d'œuvre employées, telles que les fournis (frais de mise en diffusion), ou encore les codes-volumes (liés au format et à l'épaisseur de l'exemplaire). Les niveaux de tarification ne sont cependant pas directement déterminés à partir d'études sur les coûts analytiques encourus pour chaque élément tarifé
- **Mutualisation** : une part importante des éléments est tarifée directement en % de VMF, dont notamment « la commission de base » (élément le plus significatif). Les éléments en % de VMF sont affectés de nombreux bonus et pénalités créant au final une forme de dégressivité en sus des caractères incitatifs/pénalisants de ces éléments
- **Incitations / Sanctions** : En terme de présentation, les barèmes sont très orientés vers l'incitation et la sanction. De nombreux bonus sont quasi-automatiques et c'est leur quantum qui peut varier (ie bonus de fidélité ou de nouveauté), certains bonus relèvent plutôt de l'instillation d'un peu de dégressivité plutôt que d'incitations (ie bonus développement de CA, maintien de CA, coopératif Titre et coopératif Groupe). Les autres bonus et pénalités visent surtout à pénaliser les taux d'invendus élevés : le bonus prix-vente se déclenche sous condition de seuil de taux d'invenu, les frais de mise en diffusion, exprimés en fournis, font payer les invendus mais à ceci s'ajoute les frais sur invendus et majoration pour invendus excessifs (fondés sur une moyenne annuelle d'invendus, ce qui permet à tout le moins de lisser les mauvaises parutions). Cette apparence de forte sanction de l'invenu doit être nuancée par (i) le fait que la commission de base, en % de VMF, ne fait pas du tout payer les invendus, d'où les mécanismes de compensation, (ii) le barème de l'option B est moins pénalisant en matière d'invendus (en contrepartie d'une maîtrise du réglage)
- **Éléments additionnels relatifs à l'équité et impartialité** : quelques effets de seuil significatifs et des différences tarifaires selon les fréquences de parution pas toujours aisées à rationaliser (cf ci-après)

#### Amplitudes potentielles – Illustration (option A)

Approximations	Cas 1a	Cas 1b	Cas 1c	Cas 2	Cas 3a	Cas 3b	Cas 4
<i>(Paramètres principaux)</i>	Hebdo	Mensuel	Mensuel	Hebdo	Hebdo	Mensuel	Hebdo
Fournis	5 000	5 000	5 000	50 000	250 000	250 000	250 000
Taux d'invendus "T"	60%	60%	80%	60%	60%	60%	40%
Valeur faciale (€) "V"	3,5	3,5	5,0	3,5	3,5	3,5	3,5
<i>(en % VMF)</i>							
Commission de base	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
Péréquation	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
Bonus prix de vente		-1,8%				-1,8%	-1,8%
Bonus coopératif	-1,3%	-1,3%	-1,3%	-1,3%	-1,3%	-1,3%	-1,3%
Bonus coopératif nouveauté							-2,8%
Bonus de fidélité	-1,6%	-1,6%	-1,6%	-2,4%	-3,5%	-3,5%	
Mise en distribution - Forfait	1,7%	1,7%	2,4%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Mise en distribution - Variable	4,4%	7,0%	9,8%	4,4%	3,1%	2,8%	2,1%
Frais sur invendus tarif de base	1,6%	1,6%	3,1%	1,6%	1,6%	1,6%	0,7%
Majoration frais invendus	0,5%		4,1%	0,5%	0,5%		
Bonus coopératif Titre	-0,7%	-0,9%		-0,1%	0,0%	-0,1%	0,0%
Bonus coopératif Groupe					-0,3%	-0,5%	-0,2%
Remise sur développement du CA							-0,6%
<b>Total N1</b>	<b>13,0%</b>	<b>13,2%</b>	<b>24,8%</b>	<b>11,3%</b>	<b>8,5%</b>	<b>5,7%</b>	<b>4,6%</b>
en % des Fournis MF	5,2%	5,3%	5,0%	4,5%	3,4%	2,3%	2,7%

#### Inducteurs du coût

- **Inducteurs principaux du coût (en %VMF) pour un éditeur :**
  - Les inducteurs principaux avant bonus sont liés au taux d'invendus (T), au volume des exemplaires (via le code-volume), et à de nombreux effet pro ou dégressifs, difficiles à appréhender globalement
  - Du point de vue des **invendus**, les remarques sont similaires à celles de Presstalis (une incidence importante, mais exprimé en % des Fournis MF, le coût de distribution baisse plutôt avec les invendus et ne présente donc pas un caractère punitif, malgré la présentation sous forme de malus, malus majoré etc.)
- **Effets de seuil** : le bonus prix-vente (et dans une moindre mesure le bonus coopératif titre) présente des effets de seuil significatifs, posant (i) des problèmes de **prévisibilité** de la dépense pour un éditeur flirtant avec les seuils, (ii) un questionnement relatif à l'équité de situations à coût de distribution distinct pour des situations éditeurs très similaires (cf. page suivante)



# 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

## ANALYSE DU BARÈME ET DE SES BRIQUES TARIFAIRES

### MLP – Barème Magazines Métropolitains (2/3)

#### Barème et éléments-clés de la prestation

##### Briques tarifaires

Commission de Base

Bonus prix-vente

Bonus coopératif

Bonus nouveauté  
Bonus fidélité

Mise en distribution

Frais s/invendus

Bonus coopératifs Titre  
et/ou Groupe

##### Points-clés de la prestation

Adaptation à la  
« chaleur » requise  
du flux

Assiette PV

Réglage

Outil de simulation

« What if ? »

Invendus

Part fixe des tarifs

CRD

« What could go  
wrong ? Wcwg »

Compte tenu du nombre d'éditeurs et de leur variété, le devoir d'information claire apparaît important.

La mise à disposition d'outils de simulation et surtout d'exemples de « What if ? » (ie que se passe-t-il dans les cas particuliers survenant sur les palettes et/ou paquets) devraient permettre de mieux anticiper

#### Commentaires

- **Orientation de la présentation du barème** : comme indiqué ci-avant, le barème souffre d'une complexité réelle avec les nombreuses échelles tarifaires progressives et dégressives, et d'une lisibilité peu aisée à appréhender (les deux éléments principaux du barème par exemple, la commission de base et les frais de mise en distribution, sont pour l'un exprimé en % VMF et pour l'autre en une échelle dégressive fondée sur les fournis, engendrant un dispositif global peu lisible, qu'il faut absolument faire tourner en simulation pour appréhender les résultats)
- **Effets de seuil** :
  - **Bonus prix-vente** : ce bonus, qu'il s'agisse de sa grille pour les hebdomadaires et bimensuels, ou qu'il s'agisse des mensuels ou plus, présente des effets de seuil significatifs, dans le cadre de l'Option A comme de l'Option B

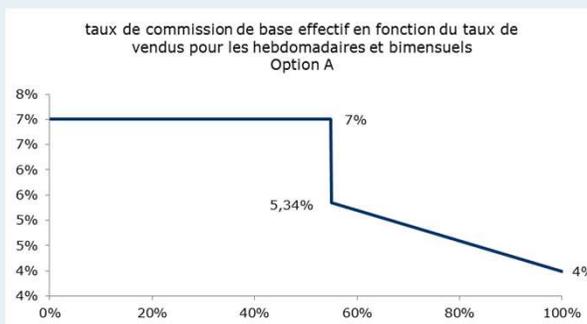
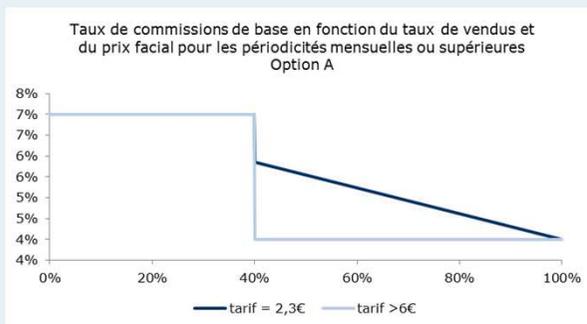


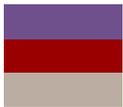
Illustration ci-contre de l'un des effets de seuil : le taux de vente de 55% est ici crucial puisque deux éditeurs, l'un présentant un taux de vente de 54%, et l'autre de 56%, se verront facturer un coût au final différent de l'ordre de 1,7% de VMF



Par ailleurs, l'effet de seuil représenté ici est le plus simple à appréhender, les autres effets dépendent en effet de paramètres supplémentaires (en Option A pour les mensuels, la valeur faciale du titre joue également ; en Option B, des seuils sur les quantités de fournis permettent de choisir la courbe de bonus dont chacune présente aussi des effets de seuil...

L'effet de seuil le plus significatif apparaît s'élever à 3,0% des VMF (Option A, titres mensuels ou plus et valeur faciale du titre au-delà de 6€ - L'effet de seuil apparaît à hauteur de 40% de taux de vente)

- **Bonus coopératif titre** : le bonus est un montant fixe dépendant d'intervalles de CA annuel, donc présentent également des effets de seuil, de 1% de VMF au maximum dans le cas de titres dont le CA annuel se trouve légèrement en deçà ou au contraire au-delà du seuil de 75 k€



# 5.C) CONCEPTION DES BAREMES

## ANALYSE DU BARÈME ET DE SES BRIQUES TARIFAIRES

### MLP – Barème Magazines Métropolitains (3/3)

#### Barème et éléments-clés de la prestation



Compte tenu du nombre d'éditeurs et de leur variété, le devoir d'information claire apparaît important.

La mise à disposition d'outils de simulation et surtout d'exemples de « What if ? » (ie que se passe-t-il dans les cas particuliers survenant sur les palettes et/ou paquets) devraient permettre de mieux anticiper

#### Commentaires

- **Distinction en fonction de la périodicité** : le barème prévoit des distinctions tarifaires en fonction de la périodicité, ce qui se peut se concevoir par exemple dans le cadre (i) de besoins différenciés (« chaleur » des flux, au cas d'espèce traité hors barème et sans distinction de périodicité), (ii) de contraintes différenciées – par exemple une plus grande difficulté à prévoir les taux de vente. Ce dernier point conduit en effet le barème à proposer des pénalités sur invendus moins marquées lorsque la périodicité du titre augmente.

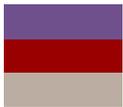
Néanmoins, en matière de frais de diffusion et sur l'Option A, les barèmes conduisent à des situations dont la rationalisation n'apparaît pas immédiate :

	Cas 1	Cas 2	Cas 3
Hypothèses	60% invendus et 3,5€ de valeur faciale		
Nb Fournis	30 000	125 000	250 000
Frais de mise en diffusion, en % VMF			
Fréquence Hebdo	4,4%	4,4%	3,1%
Fréquence Mensuelle ou plus	7,0%	3,4%	2,8%

L'illustration ci-contre montre que les frais de mise en distribution sont plus importants de +2,6% de VMF pour les mensuels dans le cas de tirages à 30 000 ex... mais cette tendance s'inverse à 125 000 ex de tirage, où l'écart est cette fois de -1,0% de VMF... pour rester ensuite dans ce même sens, mais avec une diminution (écart de -0,3% pour des tirages de 250 000 ex)

Ces évolutions surprenantes proviennent de tarifs dégressifs se déclenchant à des seuils distincts (30 000 ex pour les mensuels, 125 000 ex pour les hebdo) selon la périodicité du titre... L'option B ne présente pas ce comportement car les dégressivités se mettent en œuvre dans les mêmes intervalles de fournis (le coût ressort alors toujours supérieur pour les périodicités longues, exprimés en fournis)

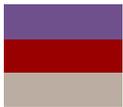
- **Prestations hors barème** : les barèmes option A et B sont complétés de prestations complémentaires, considérés hors barème (donc éligibles à remises par rapport aux tarifs indiqués), et renvoient à la question de la frontière entre barème et hors barème. A noter que parmi ces prestations figurent des frais de traitement accéléré (qui valorisent donc le besoin de « chaleur » des flux, l'un des points-clés de la réflexion sur le cahier des charges)
- **Devoir d'information** : compte tenu du nombre d'éditeurs et de leur variété, le devoir d'information claire apparaît important
  - **Outil de simulation** : celui-ci apparaît totalement nécessaire, et est effectivement mis à disposition. Compte tenu de la complexité des barèmes, il serait intéressant d'y porter un onglet avec des tables de sensibilités aux quelques paramètres les plus importants (ie le taux de vente), pour simplifier la vision des éditeurs
  - **Preuve de distribution** : le travail relatif à la preuve de distribution (i) des bonnes quantités, (ii) dans les bons points de vente, (iii) dans les délais prescrits, reste à améliorer. **Les CRD en particulier sont considérés comme trop complexes** par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés, le dispositif ne prévoit pas de clause d'audit, et les barèmes ne paraissent pas prévoir de mesures en cas de prestation non intégralement conforme à la commande



## 5.D) CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

### CONCLUSION DE CHAPITRE - LES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS CLÉS (1/3)

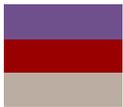
- Les **revenus hors-barème** nets permettent d'augmenter les revenus de plus de 10% et sont en conséquence significatifs, d'autant que ces montants s'avèrent grevés de remises relativement importantes (pour les publications), de l'ordre de -35% à -55% des tarifs bruts, suggérant **une attribution de remises non uniquement fondée sur les relations d'affaires hors barème**. Si elle ne concerne *formellement* que les prestations hors barème, la négociation commerciale porte *en réalité* sur l'ensemble de la relation commerciale, prenant en compte le volume d'affaires réalisé au sein du barème.
- Comme indiqué précédemment, la première étape consiste selon nous à engager sans tarder la définition précise du périmètre des prestations, par le biais **d'élaboration du cahier des charges des prestations éligibles, sous la responsabilité du CSMP**. L'élaboration du cahier des charges permettra d'engager les réflexions relatives à la caractérisation des obligations réciproques des parties, voire à une conception tarifaire davantage orientée vers la valeur perceptible pour les éditeurs (assurant ainsi une meilleure lisibilité et acceptabilité par les éditeurs), et d'explicitier les sous-périmètres de pratiques pour lesquelles la constitution d'une « brique tarifaire » (et par suite d'une forme de mutualisation) se justifie.
- Le développement des remises hors-barème est l'une des manifestations de l'intensité concurrentielle dans laquelle évoluent les messageries. **La coexistence entre concurrence et principes de la loi Bichet apparaît à certains égards délicate**, notamment en matière de compétitivité prix. Sauf à remettre en question l'un ou l'autre de ces éléments structurants (concurrence ou loi Bichet), leur coexistence **impose du pragmatisme** : il ne s'agit pas, notamment, d'interdire les prestations hors barème.
- La **nécessaire modération en matière de remises** se situant hors du dispositif régulé (et ce afin de garantir que l'équité prévalant au sein du barème ne soit pas remise en cause par des pratiques situées en lisière du dispositif) devrait conduire à envisager, **dès lors qu'auront été préalablement définis les éléments clés d'un cahier des charges commun de la distribution de la presse** :
  - **l'insertion au sein du barème (en tant qu'options) de certaines des prestations hors barème**, en l'occurrence, celles qui apparaissent incontournables (dont une partie figure déjà dans les « packs » ou « options » des messageries), et sans doute une partie des prestations hors barème véritablement optionnelles mais où la concurrence se limiterait aux messageries ;
  - **l'introduction d'une dose supplémentaire de dégressivité** dans les barèmes (même si celle-ci n'est qu'une composante de la tension sur le hors barème).



## 5.D) CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

### CONCLUSION DE CHAPITRE - LES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS CLÉS (2/3)

- Un tel dispositif, en renforçant la transparence, doit permettre de favoriser l'équité de traitement des éditeurs, quels que soient leur taille et leur pouvoir de négociation, tout en préservant un espace de concurrence entre messageries.
- Pour ce qui concerne les publications, les évolutions tarifaires récentes montrent que les dispositifs peuvent effectivement évoluer dans la gouvernance actuelle, et s'engagent dans une orientation plus axée sur le client et ses besoins. Ces récentes évolutions octroient au demeurant au client plus de maîtrise sur le niveau de prestation dont il souhaite bénéficier (pour la coopérative Presstalis, logique de packs avec des prestations différenciées en terme de délais ou encore de hors barème, pour la coopérative MLP logique d'Option A ou B avec une différence sur l'exposition invendus, en fonction du niveau de maîtrise sur le réglage accordée à la messagerie), tout en sécurisant un peu plus les messageries en matière de récurrence de certaines prestations optionnelles (i.e. sur les prestations hors barème incluses dans les dispositifs)
- Ces éléments restent néanmoins perturbés en matière de perception client, selon les cas, et comme souligné dans le chapitre précédent :
  - par une complexité des barèmes rendant l'appréhension de ceux-ci très délicate, pour lesquels des simplifications pourraient être effectuées, et pour lesquels le support en matière d'outil de simulation peut être amélioré
  - par un service post-prestation très perfectible (comptes-rendus de distribution inexploitable, pas de dispositif permettant la vérification etc.)
- Par ailleurs, les barèmes présentent pour certains **des effets de seuil**, quelquefois significatifs (i.e. bonus de solidarité pour les Quotidiens, bonus prix-vente et bonus titres pour les publications MLP) :
  - de nature à perturber grandement **la prévisibilité de la dépense** pour les éditeurs ;
  - qui plus est présentant **des risques d'équité** puisque des éditeurs à situation quasi-identique peuvent se voir facturer des coûts distincts.
- Il y a lieu de recommander **d'adapter les barèmes afin de gommer ces effets de seuil** (i.e. en utilisant des règles tarifaires qui sont des fonctions continues, plutôt que des fonctions en marches d'escalier)



## 5.D) CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

### CONCLUSION DE CHAPITRE - LES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS CLÉS (3/3)

- Nous avons précédemment relevé les difficultés persistantes à faire évoluer la construction tarifaire de la coopérative des Quotidiens, en dépit des efforts de celle-ci et de la messagerie. En pratique, cette situation conduit à une présentation somme toute assez monolithique du tarif, rendant compte d'un traitement plus d'égalité que d'équité ; ce tarif abrite en fait une diversité de pratiques qui se sont cumulées au cours du temps en fonction des schémas logistiques adoptés par les uns et les autres
- La remise à plat du dispositif existant nécessite **d'élaborer une vision partagée du schéma logistique** – incluant la logistique amont, à savoir principalement les imprimeries.
- Cette question ne se résoudra probablement pas à partir de raisonnements parcellaires ou séquentiels (consistant par exemple à traiter la seule DI, ou la seule question de « chaleur » des flux, etc.) mais bien en appréhendant l'ensemble des problématiques, dans le cadre d'une remise à plat des prestations inhérentes à la distribution de la presse à la faveur de l'élaboration de son cahier des charges.
- En particulier, des raisonnements de tarifs modelés à partir de coûts complets distribués présentent certains défauts, qui s'avèrent au cas d'espèce problématiques :
  - d'autres logiques telles qu'une étude sur les coûts incrémentaux (dont l'approche dite « Shapley Shubik ») serait sans doute plus à même de traiter l'ensemble des sujets et des points de vue, pour faire progresser la tarification ;
  - par exemple, ce type d'études consiste non pas à déterminer une clé de répartition pour un coût fixe réel constaté et dans les faits aligné sur les plus fortes exigences des éditeurs, mais à étudier le coût qui serait encouru par un système de distribution moins exigeant et répondant aux besoins de certains éditeurs, puis les coûts incrémentaux permettant de passer progressivement vers les besoins des autres éditeurs etc... et de bâtir une répartition de coûts en conséquence ;
  - ainsi, un éditeur prenant en charge la DI recevrait a contrario moins de coûts issus du système de distribution actuel, si celui-ci est contraint et donc dimensionné par des horaires de bouclage stressés qui ne concernent pas l'éditeur considéré. Inversement un éditeur à horaires de bouclage très tardifs ne contribuerait pas aux DI, mais contribuerait un peu plus aux coûts du système général dont un incrément proviendrait de son propre besoin de « chaleur » de flux.

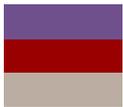


## SOMMAIRE

*Préambule et éléments méthodologiques*

*Résumé et conclusions*

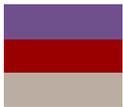
1. **Eléments d'analyse comparative**
2. **Eléments de contexte**
3. **Prestations proposées et tarifs associés**
4. **Modalités d'adoption des barèmes**
5. **Pratiques tarifaires et barèmes**
6. **Equilibre du système collectif de distribution**
  - a) **Périmètre considéré et notion d'équilibre**
  - b) **Analyse des résultats 2012**
  - c) **Dynamique prévisionnelle**
  - d) **Conclusions**
7. **Annexes**



## 6.A) PÉRIMÈTRE CONSIDÉRÉ ET NOTION D'ÉQUILIBRE

### **L'ÉTUDE PORTE SUR LES BARÈMES ET PAR SUITE SUR LES ÉQUILIBRES DU N1, ET SE CONCENTRE SUR LES RÉSULTATS COURANTS D'EXPLOITATION**

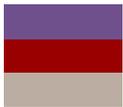
- Le réseau de distribution est segmenté en 3 niveaux (N1 messagerie, N2 dépositaires, N3 diffuseurs).
- L'étude relative à la **mise en relation entre (i) les barèmes des messageries et (ii) la pérennité de l'équilibre financier du système de distribution** s'appréhende au niveau des barèmes dont la fixation n'est pas directement du ressort du CSMP. Les barèmes N1 sont en effet votés par les assemblées générales des coopératives, tandis que les barèmes N2 et N3 relèvent de décisions du CSMP (en l'occurrence et à date, les décisions n°2011-01, 2012-06 et 2013-03).
- Par suite, **la question de l'incidence des barèmes N1 sur la pérennité du système de distribution conduit à considérer les résultats issus des opérations du N1.**
- Cette analyse prend ainsi pour hypothèse que les coûts relatifs à chaque niveau devraient être couverts par les barèmes du niveau considéré. Cette considération apparaît légitime pour des questions de transparence et lisibilité de la construction des barèmes par niveau. Mais elle apparaît également légitime dans la mesure où les acteurs de chaque niveau sont distincts (même si certains dépôts appartiennent aux messageries) et ne peuvent donc compenser les déficits observés sur un niveau par des bénéfices engrangés sur un autre niveau.
- **L'analyse porte donc sur l'équilibre du N1, et ne préjuge pas de l'équilibre de la globalité du système de distribution, incluant les équilibres des niveaux N2 et N3.**
  - De nos discussions avec de nombreuses parties prenantes, il en ressortirait des problèmes au N3 (niveau des tarifs) et au N2 (fragiles équilibres opérationnels et rachats de dépôts donnant lieu à dépréciations)
  - En vertu du principe de recherche d'équilibre niveau par niveau décrit ci-dessus, ce n'est en tout état de cause pas au barème N1 de résoudre ces problèmes, si ceux-ci étaient avérés
- Les comptes consolidés des messageries permettront néanmoins d'appréhender très succinctement les performances financières d'une partie significative du N2 (les dépositaires filiales des messageries représentant une part très significative des dépôts), d'autant que l'évolution des schémas de distribution introduirait une certaine porosité entre N1 et N2 (création du niveau « N1bis » par Presstalis).



## 6.A) PÉRIMÈTRE CONSIDÉRÉ ET NOTION D'ÉQUILIBRE

### **L'ÉTUDE PORTE SUR LES BARÈMES ET PAR SUITE SUR LES ÉQUILIBRES DU N1, ET SE CONCENTRE SUR LES RÉSULTATS COURANTS D'EXPLOITATION**

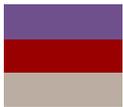
- La question de la pérennité de l'équilibre financier du système de distribution pose par ailleurs celle de la définition de la notion d'équilibre. En effet, plusieurs acceptions paraissent envisageables :
- **Équilibre en matière d'exploitation** : le barème N1 devrait a minima permettre de couvrir les coûts opérationnels courants du N1
  - Ces coûts devraient être appréhendés pour leur niveau de 2012, mais également pour leurs niveaux prévisionnels sur les quelques années à venir, de manière à vérifier l'ampleur des évolutions des équilibres qui peuvent être anticipées sur un horizon de court terme relatif (2 à 3 ans), emportant donc des conséquences en matière de durabilité des barèmes actuels
  - Ces coûts devraient inclure les dotations aux amortissements de l'outil industriel, permettant en première approximation (ie sous hypothèse de similitude entre coûts historiques et coûts de remplacement) de faire face aux besoins de renouvellement de l'appareil productif.  
*NB : les dotations aux amortissements s'avèrent en pratique de niveau modeste, les flottes de transport n'étant en particulier pas détenues en propre.*
- **Équilibre en matière de résultat net** : sous cette acception, le barème devrait alors permettre de couvrir en sus des coûts d'exploitation courante, les résultats financiers, les dotations et résultats exceptionnels.
  - Ces éléments permettraient notamment de couvrir les coûts exceptionnels de restructuration et transformation des activités du N1.
  - Néanmoins, considérer des coûts exceptionnels encourus au bénéfice durable de l'exploitation dans les équilibres tarifaires amènerait à de nombreuses questions du type durée prise en compte pour l'étalement de la dépense... étant par ailleurs considéré que ces coûts exceptionnels pourraient également être pris en compte en dehors de la politique tarifaire, par augmentation de capital par exemple (les adhérents et clients se trouvant être les mêmes, la répercussion sur les tarifs ne serait donc pas automatique).
- Il a été considéré par suite que **les barèmes devaient couvrir a minima l'exploitation, le financement des coûts exceptionnels devant constituer un sujet à traiter au cas par cas par les parties** (éventuellement par le tarif, ou par d'autres moyens).



## 6.A) PÉRIMÈTRE CONSIDÉRÉ ET NOTION D'ÉQUILIBRE

### ***L'ÉTUDE PORTE SUR LES BARÈMES ET PAR SUITE SUR LES ÉQUILIBRES DU N1, ET SE CONCENTRE SUR LES RÉSULTATS COURANTS D'EXPLOITATION***

- Enfin, la question de la pérennité suggère un équilibre sur les flux de trésorerie plus que sur les résultats. Néanmoins, en matière de recherche d'équilibre tarifaire, il peut être inféré que les décalages temporels entre chroniques de trésorerie et chroniques de résultats relèvent plus du financement des messageries (fonds de roulement) que des niveaux de tarifs. Le caractère particulier de la trésorerie du croire pourra cependant amener à poser la question de la prise en compte de gains financiers au sein de l'analyse de l'équilibre « d'exploitation ».
- Par suite, le présent chapitre s'articulera autour :
  - d'une analyse des résultats d'exploitation du N1 au titre de l'exercice 2012 ;
  - d'un rappel succinct des résultats consolidés 2012 des messageries (couvrant donc le N1 et une quote-part du N2) ;
  - d'une analyse des éléments prospectifs d'évolution des revenus et coûts permettant de procéder à des anticipations de l'évolution des grands équilibres sur 2 à 3 ans.



## 6.B) ANALYSE DES RÉSULTATS 2012 (N1)

### **CE CONSTAT DE DÉSÉQUILIBRE FINANCIER EST À METTRE EN PERSPECTIVE AVEC LES PRÉVISIONNELS (2/2)**

L'analyse des résultats d'exploitation au niveau N1, au titre de l'exercice 2012, relève du **secret des affaires**.

Les éléments suivants, ressortant de l'analyse, peuvent néanmoins être mentionnés :

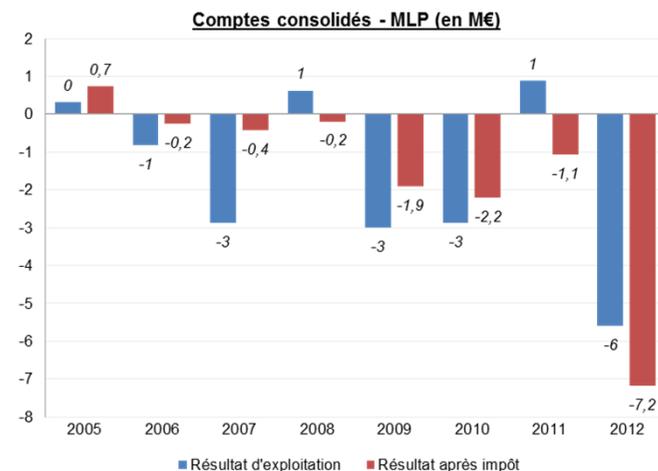
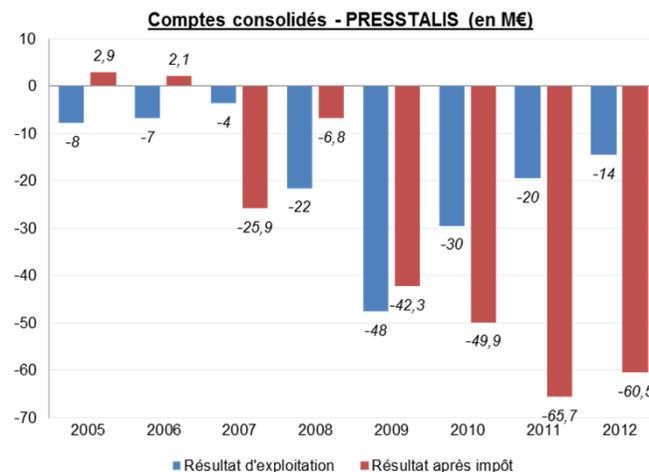
- Presstalis :
  - En 2012, l'équilibre financier N1 sur l'ensemble des activités relatives aux deux coopératives apparaît atteint. Cependant, cet équilibre financier ne dépend pas uniquement des niveaux tarifaires des barèmes, mais également (i) des **prestations annexes** à la distribution métro (exports, hors barème, etc.), (ii) des **aides** IPG et péréquation, (iii) des prestations **hors presse et diversification**.
  - Enfin, la **baisse tendancielle des volumes traités** conduit à ne pas tirer de conclusions à partir des seuls résultats de 2012 (dont certains éléments ne sont d'ailleurs pas normatifs), mais également à procéder à une analyse prévisionnelle
- MLP :
  - En 2012, l'équilibre financier de MLP sur l'ensemble des activités n'est pas tout à fait atteint. Il convient néanmoins de prendre acte du caractère particulier de cet exercice, avec (i) l'activation de **bonus ponctuels** à l'occasion de l'arrivée de plusieurs titres (à noter que ces bonus sont théoriquement relayés plus tard par le bonus de fidélité), (ii) les conquêtes importantes sur le hors presse en 2012, dont nous comprenons qu'il n'a depuis pas été donné suite à certaines de ces relations commerciales.
  - Enfin, **la baisse tendancielle des volumes traités** contribue également à ne pas tirer de conclusions en matière tarifaire sur le fondement des seuls résultats 2012, sans avoir procédé également à la mise en perspective de ces éléments avec l'analyse de la dynamique prévisionnelle.



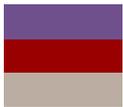
## 6.B) ANALYSE DES RÉSULTATS 2012 (N2)

**LES COMPTES CONSOLIDÉS FONT APPARAÎTRE DES SITUATIONS NETTEMENT PLUS DÉGRADÉES QUE CELLES RESSORTANT DES SEULS ÉLÉMENTS RELATIFS AU N1**

- Corollaire d'un marché difficile, les messageries de presse affichent des niveaux de rentabilité faibles, particulièrement en 2012
- **L'équilibre financier** des deux messageries de presse n'a en pratique **pas été assuré au N2 depuis 2006**



- Les résultats nets sont manifestement grevés d'éléments exceptionnels (dépréciations de dépôts, restructurations).
- Les seuls résultats d'exploitation font pour leur part état, en 2012, d'un niveau de -14 M€ pour Presstalis et -6 M€ pour MLP
  - Comparé aux +6 M€ d'EBIT constaté sur le N1 pour Presstalis, il peut être déduit que **le niveau N2 présenterait un résultat d'exploitation de l'ordre de -20 M€** (il convient de noter que les surcoûts historiques concernent également le niveau N2, et que **les quotidiens sont massivement concernés par cette performance négative**, notamment via SPSS)
  - Concernant MLP, l'EBITDA ressortant du N1 s'élevant à -3 M€, **le niveau N2 devrait ressortir entre 0 et -3M€**, en fonction des montants situés entre l'EBITDA et le résultat d'exploitation.
- Sans analyser plus en détail le niveau N2, il apparaît que (i) la situation N2 de Presstalis est très dégradée, notamment pour les quotidiens (concernés par SPSS), (ii) que pour MLP la situation constatée au N1 ne peut être corrigée par simple jeu à somme nulle avec les tarifs du N2, les deux niveaux se trouvant dans des situations relativement similaires

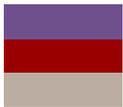


## 6.C) DYNAMIQUE PRÉVISIONNELLE

- Les prévisions constituent un exercice **hautement confidentiel**, pour des raisons évidentes. Par ailleurs, les exercices d'élaboration des prévisionnels, usuellement délicats à mener, sont au cas d'espèce rendus plus complexes encore du fait du rythme de baisse des volumes, difficile à anticiper et à conséquences rapides et sensibles ; ainsi par exemple, l'année 2013 a en particulier vu les ventes diminuer fortement, notamment au niveau des quotidiens.
- L'analyse que nous avons menée n'avait pas pour objectif de mettre en œuvre des éléments de prévisions détaillés, mais plutôt d'appréhender les masses en jeu dans le cadre des évolutions à venir. Nous avons dans ce cadre mené des travaux consistant à :
  - **proposer différents scénarii de baisse annuelle des VMF** (et ainsi à approcher cet élément structurant en sensibilité) ;
  - concomitamment, de compléter ces scénarii par différents **jeux d'hypothèses « d'élasticité » des différents agrégats de résultat aux évolutions des VMF** ;

L'élasticité est un macro-paramètre qui rend compte de la sensibilité d'un poste à l'évolution des VMF : une élasticité de 80% par exemple signifie qu'une évolution de X% des VMF se traduira par une évolution concomitante de 0,8 X% du poste considéré.
  - projeter les agrégats de 2012 à partir des hypothèses précédentes **sur un horizon de 3 ans**, considérant qu'un tel horizon est cohérent avec la durabilité souhaitable des barèmes.

Préalablement, les agrégats de 2012 auront fait l'objet d'une « normalisation », là encore effectuée à un niveau relativement macro, de manière à ce que l'année de départ dispose d'agrégats considérés comme représentatifs d'une récurrence de moyen terme.
- Les résultats de ces analyses relèvent du **secret des affaires** ; il en ressort les commentaires et enseignements suivants :
  - Les scénarii font montre d'une grande sensibilité des résultats aux hypothèses-clés (baisse des VMF, élasticité des coûts et donc capacité d'adaptation des coûts au niveau d'activité), les équilibres n'étant pas toujours assurés : il n'est donc pas possible de se prononcer à date sur l'adéquation des niveaux tarifaires. Une surveillance étroite des performances annuelles est requise, de manière à ne pas laisser prospérer un scénario défavorable sans avoir pu prendre les mesures adéquates
  - La mise en œuvre effective des projets de transformation (décroisement, SD N2, surcoûts historiques) apparaît essentielle
  - Pour les quotidiens, dont les coûts sont essentiellement fixes (donc à faible élasticité aux baisses de volumes), les résultats obtenus amènent à enjoindre les parties prenantes à réfléchir activement aux évolutions à mettre en œuvre



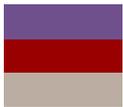
## 6.D) CONCLUSION

### CONCLUSION DE CHAPITRE

#### LES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS CLÉS (1/2)

- En 2012, **l'équilibre financier** (considéré pour sa contrainte *a minima*, c'est-à-dire sans préjuger des modalités de financement des mesures de transformation) **n'a pas été trouvé pour quelque coopérative que ce soit sur l'ensemble N1+N2** (il convient toutefois de noter que sur le seul N1 chez Presstalis, l'équilibre aurait alors été trouvé).
- Néanmoins, la prise en compte de la seule année 2012 ne constitue pas une information suffisante pour dresser des conclusions en matière de niveaux tarifaires des barèmes, dans la mesure où :
  - les pertes constatées n'apparaissent pas à ce point significatives que tout redressement serait *de facto* obéré sur d'autres années ;
  - **de nombreux éléments ne relevant pas directement des niveaux tarifaires des barèmes s'avèrent avoir une incidence très significative sur les marges** : l'équilibre financier ne saurait être appréhendé comme étant du seul ressort du barème, bien au contraire le barème bénéficie de son environnement (prestations hors barème, ventes sur le hors presse et la diversification dès lors que les tarifs sont établis au-dessus de leur coût incrémental etc.).

Dans ce cadre, la préservation de telles ressources complémentaires, présentant des coûts incrémentaux faibles, conduit en particulier à recommander de ne pas obérer le développement et la compétitivité des messageries sur les prestations hors barème. Cette remarque vise notamment à recommander la prudence dans le cadre de l'éventuel rattachement de prestations au sein du barème (en tant qu'options tarifaires) : il y a lieu **d'éviter que la partie de ces prestations exposée à la concurrence d'acteurs extérieurs à la distribution de la presse soit soumise à la transparence de la loi Bichet, engendrant alors une asymétrie d'information avec les concurrents non soumis à cette loi.**



## 6.D) CONCLUSION

### CONCLUSION DE CHAPITRE

#### LES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS CLÉS (2/2)

- La dynamique prévisionnelle a été appréhendée en grandes masses et sur un horizon de 3 ans, ce qui apparaît *a priori* cohérent avec l'horizon classique et raisonnable de durabilité des tarifs du barème.
- Les scénarii mis en œuvre font apparaître à première vue des situations contrastées où :
  - l'équilibre au niveau N1 des quotidiens apparaît possible mais très volatile et donc exposé au rythme de baisse des volumes, et par ailleurs conditionné (i) à la permanence de l'aide IPG et de la péréquation, (ii) à l'effacement effectif des surcoûts historiques. Le déséquilibre N2 est par ailleurs un sujet de préoccupation majeur au niveau des quotidiens.
  - l'équilibre N1 des publications apparaît également possible tant pour Presstalis que MLP, sous réserve de disposer d'une capacité prononcée à redimensionner les coûts en fonction de la baisse des volumes (ou de bénéficier d'une baisse des volumes modérée).
- Ces constats incitent à recommander la mise sous surveillance très régulière des performances annuelles de l'horizon 2013-2015, de manière à ne pas laisser se développer dans les faits un scénario défavorable sans prendre au bon moment les mesures adéquates – incluant le cas échéant des décisions tarifaires -.
- Par ailleurs, les constats précédents appellent les commentaires additionnels suivants :
  - **Les évolutions d'équilibre simulées au niveau N1 ne préjugent pas des évolutions du niveau N2, qui apparaissent également décisives.** Notamment et sans entrer plus avant dans l'analyse de ce niveau, l'équilibre financier pour les Quotidiens au N2 est délicat (également soumis à **surcoûts historiques**)
  - **L'exposition des quotidiens à la baisse des volumes** (une tranche de baisse annuelle de 5% des volumes pèse sur les marges environ à hauteur de 2 à 4% des VMF) conduit à enjoindre **les parties prenantes à réfléchir activement aux évolutions à mettre en œuvre** (cahier des charges, pratiques éligibles ou non à mutualisation, visibilité sur les orientations prises en matière de schéma logistique etc.)
  - Les situations d'équilibres prospectifs simulés commandent également **la mise en œuvre effective des dispositifs de transformation**, à l'instar des économies possiblement engendrées par le décroisement des flux (non simulé dans les scénarii mis en œuvre, et par suite naturellement à recommander)



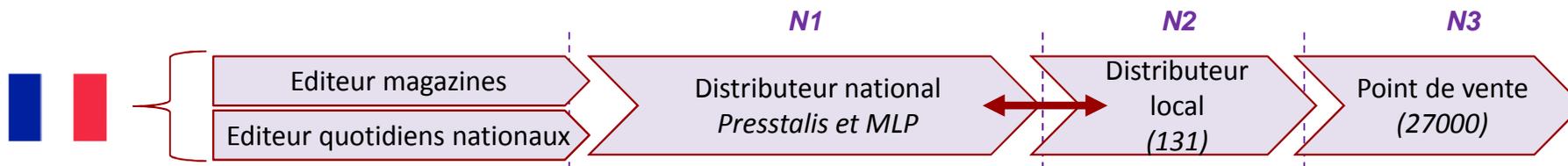
## SOMMAIRE

*Préambule et éléments méthodologiques*

*Résumé et conclusions*

1. **Éléments d'analyse comparative**
2. **Éléments de contexte**
3. **Prestations proposées et tarifs associés**
4. **Modalités d'adoption des barèmes**
5. **Pratiques tarifaires et barèmes**
6. **Equilibre du système collectif de distribution**
7. **Annexes**
  1. **Éléments d'analyse comparative – synthèse par pays**

### Schéma de distribution de la presse



### Cadre légal et processus de définition des tarifs

#### Cadre législatif et accords interprofessionnels

- La loi Bichet règlemente la distribution de la presse écrite. Elle est garante de la liberté de la presse et assure :
  - la liberté de choix de l'éditeur
  - l'égalité des éditeurs face à la distribution
  - la solidarité entre éditeurs et coopérateurs

#### Rémunération des distributeurs

#### Rémunération à l'unité d'œuvre pour la mission

« **logistique transport** »<sup>1</sup> des dépositaires de presse. Elle est déterminée mensuellement en fonction du nombre de points de vente desservis et :

- De la densité des points de vente dans la zone de desserte
- Du montant moyen annuel des ventes en montant fort réalisées par les points de vente

#### Rémunération des points de vente

**Pourcentage sur le montant fort des ventes**, en fonction du type de presse (quotidienne ou magazines) et du type de point de vente

#### Fixation des quantités

**L'éditeur décide** des quantités à distribuer

### Données de marché

Toutes catégories de presse	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Chiffre d'affaires de la presse éditeur (Md€)	10,6	10,7	10,9	10,5	9,6	9,3	9,0	8,7
Evolution du CA	NA	0,7%	2,0%	-3,8%	<b>-7,8%</b>	-3,2%	-3,9%	-3,0%
Total des ventes	6,0	6,0	6,0	5,9	5,8	5,7	5,5	5,4
Ventes au numéro	3,7	3,6	3,6	3,5	3,2	3,1	2,9	2,8
Ventes par abonnement	2,3	2,4	2,5	2,4	2,5	2,6	2,6	2,6
%age vente au numéro	62%	60%	59%	59%	56%	54%	53%	52%
%age vente abonnement	38%	40%	41%	41%	44%	46%	47%	48%

- Le marché de la presse est en baisse consécutive depuis cinq ans
- Le volume des ventes est relativement stable malgré un marché publicitaire en crise

### Commissions

En % du prix final	Quotidiens	Magazines
Distributeur national	7,3%	7 à 7,3%
Distributeur local	8,1 à 12%	9,1 à 13%
Point de vente	10 à 30%	10 à 30%
Total	25,5 à 49,3%	26,1 à 50,3%

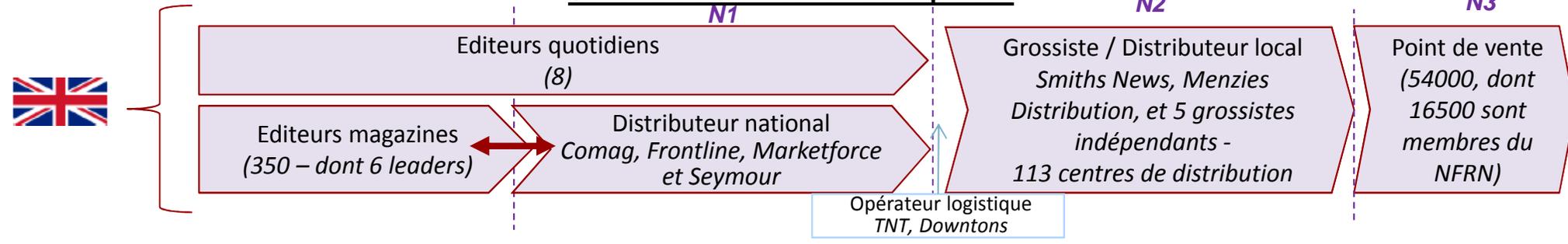




# 1. ELÉMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE

## SYNTHÈSE ROYAUME-UNI

### Schéma de distribution de la presse



### Cadre légal et processus de définition des tarifs

#### Cadre législatif et accords interprofessionnels

##### Accords interprofessionnels :

- « Standards Agreement » définit les services minimums que doivent fournir l'éditeur/le distributeur national au grossiste
- « ISSA agreement » : norme les relations grossistes / points de vente
- « Code of practice for the supply of national newspapers » : définit les conditions d'accès d'un nouveau point de vente à la distribution de quotidiens

#### Rémunération des distributeurs

- **Commissions négociées** de manière bilatérale: du distributeur national avec l'éditeur, du distributeur national avec le grossiste

#### Rémunération des points de vente

- La **commission du point de vente négociée** entre les grossistes et les points de vente pour l'ensemble des points de vente
- Commission en % du prix de vente

#### Fixation des quantités

- Le grossiste **définit avec l'éditeur ou le distributeur national**, les quantités à livrer aux points de vente

### Données de marché

Quotidiens	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Evolution volume des ventes quotidiens	-2,8%	-6,0%	-3,4%	-6,4%	-4,7%	-3,2%	-2,8%	-13,7%

Magazines	2011	2012
Evolution volume des ventes magazines	NA	-3,9%
%age vente au numéro	66%	65%
%age vente abonnement	34%	35%

- Le marché de la presse quotidienne est en baisse constante depuis 2005
- Depuis 2007, le volume de magazines en circulation a diminué de 33%

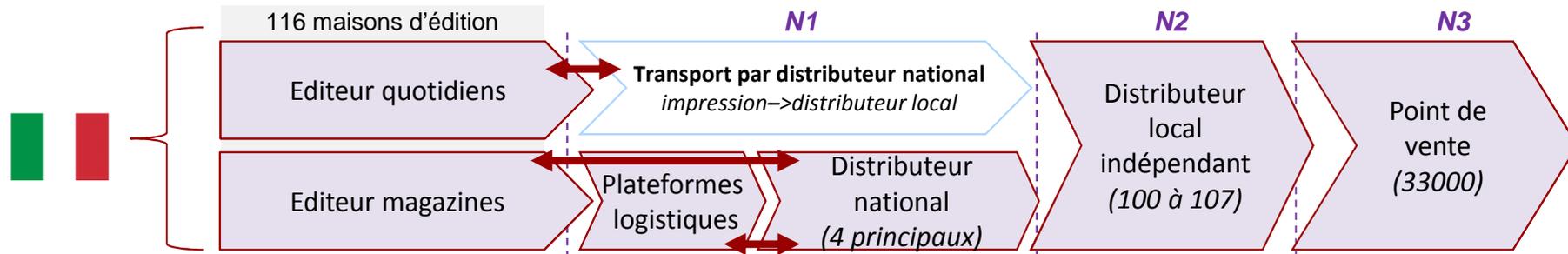
### Commissions

En % du prix final	Quotidiens	Magazines
Distributeur national	-	4,5 %
Distributeur local	5 %	10,5 %
Point de vente	20 à 25%	25 à 26,5%
Total	25 à 30%	40 à 41,5%

# 1. ELÉMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE

## SYNTHÈSE ITALIE

### Schéma de distribution de la presse



### Cadre légal et processus de définition des tarifs

#### Cadre législatif et accords interprofessionnels

- Licence de vente accordée par la ville
- Subvention de l'Etat pour les quotidiens
- Traitement égalitaire des magazines par les points de vente
- Droit de retour des invendus auprès des dépositaires

#### Rémunération des distributeurs

- **Pas de grille, ni de barème**
- Les commissions des distributeurs dépendent du poids de l'éditeur

#### Rémunération des points de vente

- Le taux de commission des points de vente est **fixé par un accord entre la Fieg et les représentants des points de vente**
- Il correspond à un pourcentage du prix de vente HT, quel que soit le type de publication

#### Fixation des quantités

- **L'éditeur décide** des quantités à livrer au réseau et du prix de vente

### Données de marché

Quotidiens	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventes quotidiens (moy / jour, en milliers)	7 823	7 906	7 805	7 547	7 003	6 694	6 404	6 020
Evolution volume des ventes quotidiens	-1,2%	1,1%	-1,3%	-3,3%	-7,2%	-4,4%	-4,3%	-6,0%
%age vente au numéro	88%	90%	93%	89%	92%	90%	90%	NA
%age vente abonnement	12%	10%	7%	11%	8%	10%	10%	NA

Magazines	2010	2011	2012
Total ventes au numéro magazines (moyenne mobile)	21 670 898	23 441 303	21 674 711
Evolution ventes au numéro magazines hebdomadaires	-2,5%	-4,3%	-6,9%
Evolution ventes au numéro magazines mensuels	-7,0%	-6,5%	-8,2%
Proportion abonnements / ventes au n°	18,7%	18,4%	17,6%
Proportion abonnements / vente au n° (hebdomadaires)	15,5%	14,9%	13,9%
Proportion abonnements / vente au n° (mensuels)	26,2%	25,7%	25,2%

- 2012 est la cinquième année de baisse consécutive des volumes de vente de la presse
- Les ventes de journaux ont diminué de 22% en volume en cinq ans

### Commissions

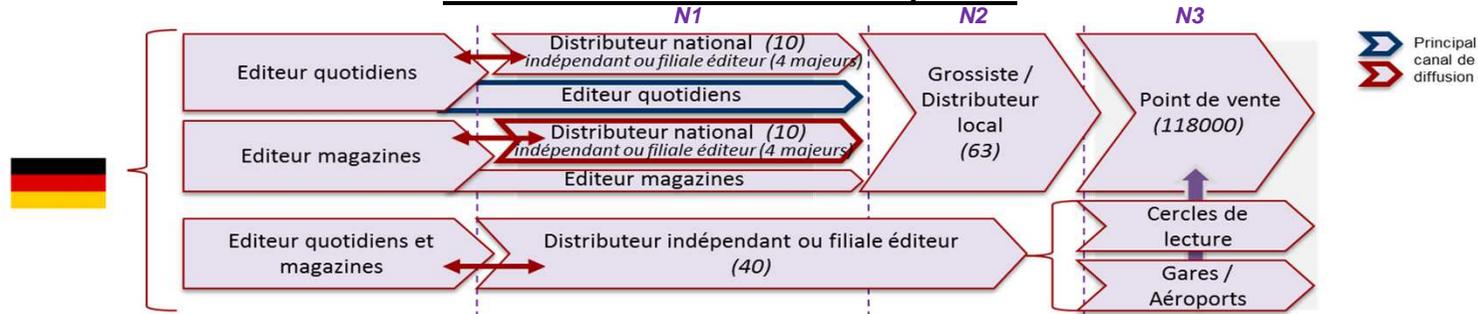
En % du prix final	Quotidiens	Magazines
Distributeur national	2,5 à 7,5 %	2,5 à 7,5 %
Distributeur local	5 à 6 %	5 à 6 %
Point de vente	19 %	19 %
Total	26,5 à 32,5 %	26,5 à 32,5 %



# 1. ELÉMENTS D'ANALYSE COMPARATIVE

## SYNTHÈSE ALLEMAGNE

### Schéma de distribution de la presse



### Cadre légal et processus de définition des tarifs

#### Cadre législatif et accords interprofessionnels

- Article 5 de la Loi fondamentale pour la République fédérale d'Allemagne
- Accords entre les éditeurs de quotidiens et de magazines et les grossistes (fixation des prix et des quantités)

#### Rémunération des distributeurs

##### Magazines :

- Le distributeur national négocie sa commission avec l'éditeur
- La commission du grossiste est négociée pour plusieurs années avec les éditeurs et les distributeurs nationaux, sur la base du prix de vente HT, du CA et des ventes

##### Quotidiens :

Négociations bilatérales région par région

#### Rémunération des points de vente

**Magazines :** la commission du point de vente est fixée par l'éditeur

**Quotidiens :** ce sont des négociations bilatérales région par région qui prévalent

#### Fixation des quantités

**L'éditeur** a la possibilité :

- de déterminer les quantités à livrer
- de définir le type de point de vente à livrer

### Données de marché

Quotidiens	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vente totale de quotidiens (par jour de publication, millions d'unités)	21,6	21,2	20,8	20,4	19,9	19,4	18,8	18,0
Evolution ventes quotidiens	NA	-1,9%	-1,9%	-1,9%	-2,5%	-2,5%	-3,1%	-4,3%

Magazines	2008	2009	2010	2011
%age vente au numéro	51%	55%	40%	40%
%age vente abonnement	49%	45%	44%	45%

- Plus grand marché de la presse en Europe (5<sup>ème</sup> dans le monde)
- La presse payante a subi une baisse moyenne en volume de 1,5 à 2% par an entre 2000 et 2010

### Commissions

En % du prix final	Quotidiens	Magazines
Distributeur national	-	8 à 10%
Distributeur local	10,6 à 24,8%	15,5 à 29,8%
Point de vente	18,3 à 20,2%	18,3 à 20,2 %
Total	28,9 à 45%	33,8 à 60%



## **Mazars**

**61, rue Henri Regnault**

**92075 La Défense Cedex**

**Tél. : +33 (0) 1 49 97 60 00**

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



This document has been printed on paper combined with 40% of virgin fibres from responsibly managed forests and 60% of recycled fibres.

