

Conseil Supérieur des Messageries de Presse

Rapport détaillé d'analyse des solutions dans le
cadre du système d'information cible pour la
distribution de la presse

21 Mars 2014



Building a better
working world

« Ce document a été établi sur la base des besoins et informations que vous nous avez communiqués, par référence à votre contexte et en fonction de l'environnement juridique et économique actuel.

Les conclusions, qui y sont énoncées, sont élaborées à partir de nos méthodes, processus, techniques et savoir faire. De ce fait, elles sont, ainsi que le support, notre propriété. La décision de mettre en œuvre ou non ces conclusions, ainsi que les modalités de mise en œuvre relèvent de votre seule responsabilité.

Ce document, réservé à votre seul usage interne tant dans sa forme que son contenu, est confidentiel. Il ne peut être divulgué à des tiers qu'avec notre accord ; cependant, Ernst & Young autorise expressément la communication, à toute personne, des conseils relevant du domaine fiscal détaillés dans cette présentation ; étant précisé qu'en tout état de cause nous n'assumons aucune responsabilité vis-à-vis des tiers. Ce rapport est émis en application du contrat convenu entre nous. »



Sommaire

1 Rappel des objectifs et méthodologie

2 Processus de distribution de la presse

3 Evaluation des scénarios

3.1 Hypothèses et critères d'évaluation

3.2 Scénarios Edgar A et B

3.3 Scénario Cloud

3.4 Scénario Réseau Presse

3.5 Scénario de cohabitation

4 Synthèse et recommandations

1.1 Rappel des objectifs de l'étude

Dans un contexte de baisse significative et continue des volumes de ventes, la filière de la distribution de la presse a engagé un important chantier de réorganisation en vue d'optimiser les coûts, avec notamment :

- ▶ La réduction du nombre de dépôts au niveau 2 et de plates-formes de distribution ;
- ▶ La mise en place de plates-formes régionales en amont des dépôts ;
- ▶ La mise en œuvre du décroisement des flux (mutualisation des transports au niveau régional).

Dans ce contexte de mutualisation de moyens, 3 solutions visant à converger vers un système d'information commun à la filière ont été proposées :

- ▶ **Une solution capitalisant sur « Edgar »** par les MLP;
- ▶ **Une solution « digitale / cloud »** par Presstalis ;
- ▶ **Une solution reposant sur l'extension de « RéseauPresse »** par le SNDP.

Afin d'approfondir et compléter les réflexions menées depuis de nombreux mois au sein d'un groupe de travail inter-coopératives, nous avons été mandatés en tant qu'expert indépendant par le CSMP pour analyser les solutions SI proposées et évaluer les scénarios possibles, conformément à la lettre de mission établie par le CSMP en date du 6 Janvier 2014.

Nous avons été sélectionnés par le CSMP suite à un processus de mise en concurrence et après une analyse du respect des règles d'indépendance et de gestion des conflits d'intérêt, conformément aux règles qui régissent notre profession.

1.1 Rappel des objectifs de l'étude

Cette étude doit permettre d'examiner les différentes solutions identifiées avec le CSMP à la date de démarrage de la mission, au regard des **critères d'analyse objectifs** suivants :

- ▶ **Couverture des processus de la filière** dans son ensemble, pour la PQN et les publications, et des besoins métier associés ;
- ▶ **Architecture applicative** la plus robuste, pérenne et évolutive pour permettre la prise en compte des besoins futurs dans les meilleurs coûts et délais ;
- ▶ **Coûts d'investissement et coûts de fonctionnement** pour la filière et économies générées par rapport au coût actuel de fonctionnement ;
- ▶ **Délais de mise en œuvre** pour répondre à l'urgence de remplacer certains systèmes et Presse 2000 en particulier ;
- ▶ **Risques** en phase de mise en œuvre et en phase d'exploitation opérationnelle de la solution ;
- ▶ **Impacts sur le plan technique et organisationnel** pendant la phase de mise en œuvre et en phase d'exploitation opérationnelle de la solution.

1.1 Rappel des objectifs de l'étude

In fine, cette étude doit permettre de définir une **stratégie en matière de systèmes d'information** pour la filière, qui:

1) Réponde au mieux aux **enjeux stratégiques majeurs de la distribution** de la presse en France :

- ▶ Une nécessaire **mutualisation des systèmes d'information** au sein de la filière, accompagnant la transformation des schémas de distribution et en particulier le décroisement des flux tout en garantissant le respect du droit de la concurrence ;
- ▶ La **réalisation d'économies** par rapport au coût actuel de fonctionnement annuel des systèmes d'information des messageries (évalué à 23M€ en 2013*) et la variabilité des coûts au regard d'une forte réduction des volumes affectant la vente au numéro ;
- ▶ **L'évolutivité à moyen et long terme** des systèmes d'information pour intégrer, à moindre coût et dans les meilleurs délais, les besoins futurs nécessaires dans un secteur en évolution permanente.

2) Constitue un préalable à la définition d'un **cahier des charges du système d'information pour la distribution de la presse**, conformément aux bonnes pratiques en matière de construction de systèmes d'information.

Le scénario SI cible qui sera retenu par le CSMP devrait être celui qui réponde au mieux aux enjeux stratégiques et collectifs de la filière. Le choix du scénario SI cible doit cependant prendre en compte la légitimité de chaque messagerie à voir ses caractéristiques propres respectées au mieux de ce qui est nécessaire, possible ou raisonnable, au regard de l'intérêt collectif de la profession.

* Source : *Données comptables des messageries (Presstalis et MLP) sur l'année 2013*

1.2 Méthodologie

Cette analyse a été réalisée avec un souci constant de neutralité et d'objectivité, au regard des critères d'évaluation et des enjeux stratégiques de la filière, définis avec le CSMP.

Afin de réaliser notre analyse, nous avons rencontré les acteurs de la filière de tout niveau (des éditeurs aux diffuseurs) engagés dans les réflexions sur la mutualisation des systèmes d'information.

Nous avons ainsi réalisé des entretiens avec :

- ▶ 20 éditeurs de quotidiens et publications ;
- ▶ Les organisations professionnelles : SEPM, SPQN, FNPS ;
- ▶ Les directions générale, informatique, logistique et commerciale des deux messageries ;
- ▶ Les présidents des coopératives : Messageries Lyonnaises de Presse, Coopérative de Distribution des Magazines, et Coopérative de Distribution des Quotidiens ;
- ▶ Le président du Syndicat National des Dépositaires de Presse ;
- ▶ Le président et le directeur de l'Union Nationale des Diffuseurs de Presse ;
- ▶ Les représentants des salariés des messageries ;
- ▶ La direction générale des médias et des industries culturelles du ministère de la Culture et de la Communication ;
- ▶ Le président de l'Autorité de Régulation de la Distribution de la Presse.

NB : Le détail des personnes rencontrées et des documents collectés est présenté en annexe.

Pour évaluer les scénarios, nous avons sollicité les équipes ayant participé à leur élaboration : les DSI des deux messageries, Capgemini pour la solution Presstalis, ainsi que le Président et le gérant de la société de services informatiques du SNDP.

Nous avons visité les dépôts de Villabé (MLP), Chartres (indépendant) et la plateforme de Bonneuil (Presstalis). Nous avons également assisté à une démonstration en production des outils MLP sur le périmètre dit « consensuel », défini suite au rapport d'étude « Presstalis / MLP - Mutualisation des Systèmes d'Information (PwC 2012) ».

1.2 Méthodologie

Nous avons utilisé les méthodes de travail conformes aux règles de l'art, et nos travaux se sont appuyés sur :

- ▶ L'analyse de la documentation disponible au début de notre intervention ;
- ▶ Les informations collectées aux cours des entretiens menés et des différents échanges (téléphone, courrier, email).

L'analyse de la couverture fonctionnelle a été réalisée sur la base d'une cartographie des processus établie à partir des documents qui nous ont été communiqués et revue avec les messageries lors des différents entretiens. Cette cartographie couvre les besoins de gestion commerciale et logistique des messageries et des dépositaires. En complément, nous avons collecté et retranscrit les attentes exprimées par les éditeurs et les diffuseurs par rapport au système d'information cible des messageries. Dans le schéma de cartographie des processus, nous avons fait apparaître les processus qui seraient les plus impactés par la prise en compte de ces attentes, d'une part, et par un traitement différencié entre les quotidiens et les magazines, d'autre part.

Afin d'analyser et de comparer les coûts des différents scénarios, qui reposent sur des logiques de coûts très différentes, nous avons estimé un coût total de possession sur 5 ans qui intègre, dans une perspective filière, les coûts d'investissement de la solution cible, d'une part, et les coûts d'exploitation des systèmes actuels jusqu'à leur décommissionnement et de la solution cible, d'autre part.

L'analyse des différents scénarios a fait l'objet de nombreux échanges avec leurs porteurs respectifs pour en valider le périmètre, la couverture fonctionnelle, les coûts et hypothèses de chiffrage, le planning, et notre bonne compréhension des impacts et risques associés à leur mise en œuvre.

- ▶ Les scénarios « Cloud » et « Réseau Presse » ont été revus et validés avec Presstalis et le SNDP respectivement;
- ▶ Le scénario « Edgar B - Périmètre étendu » a été rajouté au périmètre initial de l'étude à la demande des MLP et le CSMP a accepté d'étendre notre mission afin de prendre en compte ce nouveau scénario ;
- ▶ Le scénario « Edgar A - Périmètre consensuel » n'a pas été validé par les MLP et le scénario « Edgar B - Périmètre étendu » a été soumis aux MLP et validé partiellement. Nous estimons que les éléments exposés ci-après relatifs aux deux scénarios « Edgar » reflètent fidèlement les informations qui nous ont été communiquées ainsi que nos échanges avec les MLP.



Sommaire

1 Rappel des objectifs et méthodologie

2 **Processus de distribution de la presse**

3 Evaluation des scénarios

3.1 Hypothèses et critères dévaluation

3.2 Scénarios Edgar A et B

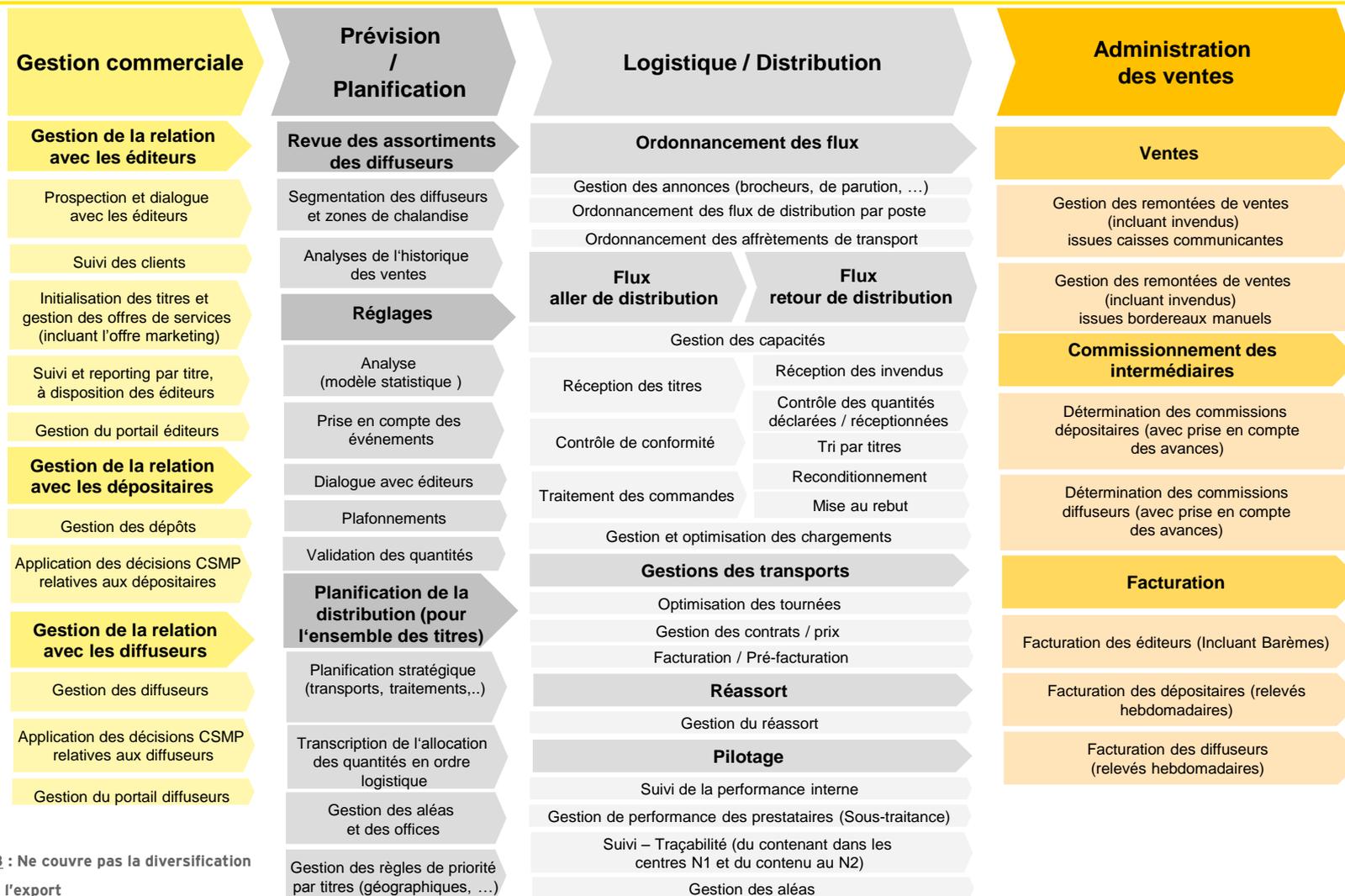
3.3 Scénario Cloud

3.4 Scénario Réseau Presse

3.5 Scénario de cohabitation

4 Synthèse et recommandations

2.1 Cartographie générale des processus



NB : Ne couvre pas la diversification et l'export

2.2 Principales attentes des éditeurs et des diffuseurs

Point de vue des éditeurs

La distribution de la presse est soumise à de profondes et permanentes évolutions métier qui ont un impact fort sur les systèmes d'information de la filière.

Les éditeurs s'accordent sur deux enjeux clés :

- ▶ **Réduire les coûts fixes** dans un marché qui va poursuivre sa décroissance ;
- ▶ **Dégager des économies sur les niveaux 1 et 2** pour investir sur le niveau 3 et soutenir le réseau des diffuseurs.

Les éditeurs soutiennent un **projet de SI commun et unifié pour les deux messageries** dans la mesure où celui-ci viendra conforter le chantier de réorganisation logistique de la distribution et permettrait de dégager des économies significatives au global pour la filière.

- ▶ Une majorité d'éditeurs ne considère pas le SI comme un axe de différenciation essentiel à l'existence d'une concurrence entre messageries ;
- ▶ Le développement d'un SI au moindre coût suppose la simplification des règles et processus de la profession.

Ce projet s'inscrit dans une **vision moyen terme non stabilisée** car certains sujets font débat entre les éditeurs :

- ▶ Mutualisation de la distribution entre quotidiens et publications vs. éventualité d'une sortie à terme des quotidiens pour une distribution par la PQR ou d'autres acteurs (poste, portage...);
- ▶ Articulation et missions des niveaux 1 et 2 : la vision d'un niveau 2 fort (connaissance terrain, proximité commerciale) s'oppose à une vision centralisatrice au niveau 1 (efficacité opérationnelle et financière) ;
- ▶ Couverture territoriale du réseau : recentrage vs capillarité accrue du niveau 3 ;
- ▶ Rôle des messageries vs. éditeurs dans le réglage pour optimiser les taux d'invendus et taux de rupture.

En outre, un certain nombre de **chantiers de réflexions, structurants pour la profession**, ont déjà été lancés :

- ▶ Refonte des barèmes ;
- ▶ Refonte de la rémunération des diffuseurs ; ...

Toutes ces réflexions auront un impact fort sur le SI cible de la distribution de la presse, et il est souhaitable de statuer sur le maximum de sujets d'ici mi-2014 afin de ne pas mettre en place des modèles de données, fonctionnalités et règles de gestion qui devront ensuite être modifiés, entraînant des surcoûts pour la filière qui pourraient être évités.

2.2 Principales attentes des éditeurs et des diffuseurs

Point de vue des éditeurs

Les entretiens avec les éditeurs ont permis de dégager leurs attentes métier prioritaires :

► **Gestion des flux logistiques et financiers :**

- ▶ Conserver la bonne gestion et communication des flux financiers ;
- ▶ Assurer une traçabilité des flux logistiques : informer sur les quantités livrées dans les dépôts et jusqu'aux diffuseurs, mettre en place un contrôle physique des invendus.

► **Remontée des informations de ventes :**

- ▶ Communiquer des informations de vente fiables ;
- ▶ Mettre à disposition les informations de vente le jour même pour les diffuseurs équipés ;
- ▶ Permettre la remontée des ventes réelles (vs. uniquement écart fournis - invendus) ;
- ▶ Zones de dialogues : les besoins exprimés diffèrent entre une suppression de cette fonction vs une plus grande exhaustivité.

► **Analyses, prévisions & réglages :**

- ▶ Fournir la visibilité sur les informations qui sont ensuite enrichies et retraitées par les éditeurs
- ▶ Outil de réglage éditeur :
 - Le SI commun doit englober un outil de réglage éditeur ;
 - Certains éditeurs considèrent que cet outil doit rester propre à chaque messagerie et accessible à tous les niveaux ;
 - Un certain nombre d'éditeurs internalisent les fonctions de réglage et d'analyses les plus sophistiquées.

► **Référentiels et bases de données :**

- ▶ Unifier les référentiels : référentiels diffuseurs, référentiels produits, catégories de merchandising, variables logistiques ;
- ▶ Tenir à jour les informations, par ex. visibilité sur les ouvertures / fermetures de points de vente ;
- ▶ Mutualiser les tuyaux et normes de communication, permettre l'échange de données avec des outils tiers.

► **Autres demandes exprimées :**

- ▶ Proposer des outils d'alerte aux niveaux 1 et 2 et des contrôles de cohérence ;
- ▶ Assurer la gestion de règles interprofessionnelles complexes (plafonnement, assortiment,...), actuelles et à venir ;
- ▶ Permettre l'accès aux informations en mobilité (module terrain).

2.2 Principales attentes des éditeurs et des diffuseurs

Point de vue des éditeurs

Les éditeurs rencontrés ont exprimé les critères de choix suivants par rapport à la solution cible :

▶ **Economies de coûts :**

- ▶ Vue consolidée des coûts de mise en œuvre et des impacts sur les coûts d'exploitation pour l'ensemble de la filière ;
- ▶ Enjeu de variabilisation des coûts pour s'adapter à la décroissance du marché.

▶ **Pérennité, évolutivité et ouverture de la solution :**

- ▶ Capacité des solutions à préparer l'avenir et accueillir les transformations possibles de la distribution de la presse, avec des outils interopérables et ouverts à la filière (eg. accès direct diffuseurs et tiers, dernier km avec la PQR, possibilité de distinguer PQN et Publications) ;
- ▶ Outils modulaires, flexibles et rapidement évolutifs.

▶ **Faisabilité et délais de mise en œuvre :**

- ▶ Respect des délais prévus pour la mise en œuvre des solutions ;
- ▶ Sécurisation de la mise en œuvre (capacité des équipes SI & métier, plan de déploiement).

▶ **Couverture fonctionnelle et qualité de service :**

- ▶ Evaluation du meilleur rapport coût / performance ;
- ▶ Capacité à prendre en compte les besoins clés tout en simplifiant les processus et en limitant les spécificités.

Dans ce sens, plusieurs éditeurs voient un intérêt dans le choix de solutions standard, qu'ils considèrent plus pérennes et surtout plus structurantes que des solutions spécifiques propriétaires, afin d'inciter la filière à clarifier et homogénéiser ses modes de fonctionnement (notamment pour la gestion de la PQN)

Les représentants des éditeurs de la presse quotidienne et de la presse magazine se disent disposés à contribuer aux travaux de conception et de rationalisation des besoins de la filière, qu'ils considèrent comme un élément structurant pour le projet d'unification du SI de distribution de la presse.

2.2 Principales attentes des éditeurs et des diffuseurs

Point de vue des diffuseurs

Sur la base d'un entretien avec l'UNDP, il ressort que les objectifs stratégiques des diffuseurs sont principalement :

- ▶ Améliorer le **pilotage** de leur activité et leur **performance commerciale** en optimisant leur trésorerie en fonction des échéances de paiement et permettant un meilleur rapprochement des stocks et des encaissements ;
- ▶ Disposer de **flux informationnels** suffisants pour pouvoir exercer une véritable activité de commerçant de proximité ;
- ▶ Être davantage impliqués dans les décisions relatives à l'assortiment et aux quantités à mettre à disposition du consommateur final en point de vente ;
- ▶ Optimiser la gestion chronophage des réclamations.

Les diffuseurs ont en outre exprimé des besoins fonctionnels par rapport à la solution cible qui sont, selon eux, aujourd'hui peu ou pas couverts :

- ▶ **Gestion des titres** par mise à disposition des diffuseurs d'un référentiel titres qui contienne les informations sur :
 - ▶ La qualification des titres (presse, assimilés librairie, para presse, ...)
 - ▶ Les catégories de règlement (échéances de mise en paiement) ;
 - ▶ Les dates prévisionnelles de rappel des titres (avec alerte de mise à jour des échéances - pas communiqué systématiquement aux diffuseurs) ;
 - ▶ L'application ou non d'un plafonnement sur le titre ;
 - ▶ Le niveau de vente et de performance des titres.

2.2 Principales attentes des éditeurs et des diffuseurs

Point de vue des diffuseurs

- ▶ **Gestion de l'assortiment et des quantités** en disposant d'un espace unique, dédié et collaboratif (type portail web) qui permette le dialogue commercial entre les éditeurs, les messageries et les diffuseurs :
 - ▶ Pour la définition de l'assortiment (sur la base des statistiques de vente et des performances par titre et famille de titres, et sur une optimisation des palmarès tant locaux que nationaux) ;
 - ▶ Pour la gestion des demandes de réassort et des mises en service (incluant le retour d'informations vers les diffuseurs pour la prise en compte ou non de leurs demandes) ;
 - ▶ D'une manière générale pour l'animation commerciale du point de vente, dans un contexte de réduction des effectifs commerciaux.

- ▶ **Administration des ventes :**
 - ▶ Mise à disposition de statistiques sur les ventes et les taux d'invendus ;
 - ▶ Gestion des vols et pertes en tant que tel (les exclure des statistiques de ventes) ;
 - ▶ Meilleure lisibilité des bordereaux de facturation mis à disposition des diffuseurs (relevés hebdomadaires) permettant au diffuseur de vérifier l'exactitude des bordereaux ;
 - ▶ Redescente d'informations sur le traitement de leurs réclamations et correction des données sources.

Il paraît nécessaire d'impliquer les diffuseurs dans la conception du système d'information cible, en général pour adresser l'ensemble des points ci-dessus, et en particulier dans le cadre de la réforme en cours de la rémunération des diffuseurs.

La vente au numéro n'est pas l'unique activité commerciale des diffuseurs. Il faudra porter une attention particulière aux interfaces avec les autres systèmes utilisés par les points de vente et faire en sorte que le système d'information cible puisse s'adapter et accompagner le développement commercial des diffuseurs.

2.3 Différences entre les quotidiens et publications dans le système d'information cible

L'ensemble de la profession estime nécessaire de compléter la présente analyse par une étude dédiée et exhaustive des spécificités de la PQN pour spécifier de manière détaillée les différences SI pour la gestion des publications et des quotidiens, en flux aller et retour.

La solution cible devra tenir compte des contraintes temporelles auxquelles doit répondre la gestion des quotidiens et des véritables différences dans les processus opérationnels de distribution de quotidiens et publications.

Ces différences opérationnelles majeures devraient se traduire en termes de système d'information :

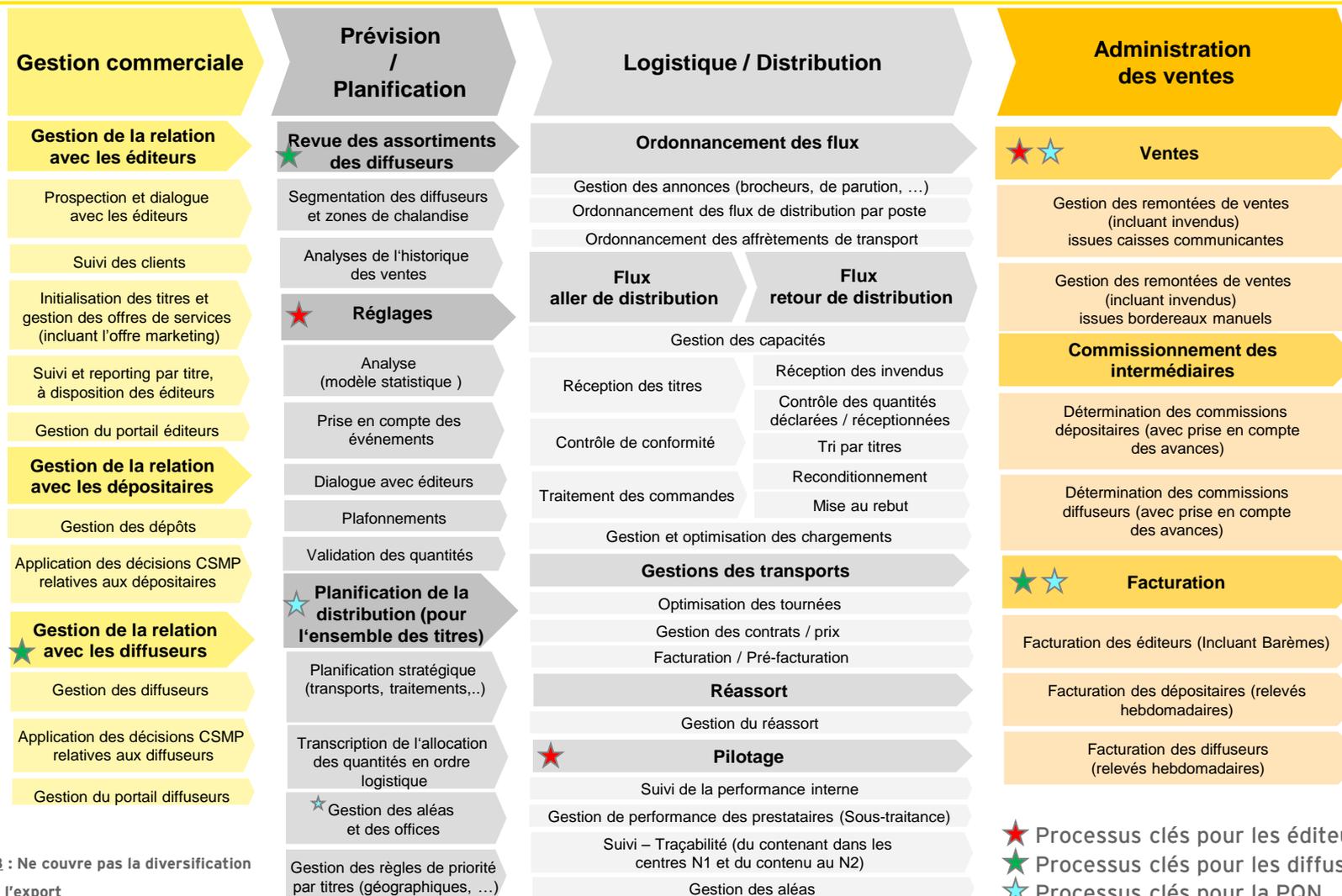
- ▶ Dans la modélisation des données, et notamment dans la structure des référentiels (titres, réseau,) ;
- ▶ Dans certains processus circonscrits et dans les règles de gestion associées devant faire l'objet d'un paramétrage ou de développements spécifiques.

Sous réserve d'infirmer lors de la définition des processus et besoins métier détaillés, il nous semble tout à fait possible d'intégrer dans un même système d'information les fonctionnalités, données et règles de gestion relatives aux quotidiens et publications.

La mise en œuvre de ces fonctionnalités, données et règles de gestion devra prendre en compte l'hypothèse d'une sortie ultérieure de la PQN du périmètre.

Enfin, le système cible de distribution de la presse devra également tenir compte de l'ajout de la PQR dans le périmètre du SI pour la gestion du dernier kilomètre et/ou comme utilisatrice du SI mutualisé.

2.4 Processus clés du niveau 1 au niveau 3



NB : Ne couvre pas la diversification et l'export

★ Processus clés pour les éditeurs
 ★ Processus clés pour les diffuseurs
 ★ Processus clés pour la PQN



Sommaire

- 1 Rappel des objectifs et méthodologie
- 2 Processus de distribution de la presse
- 3 Evaluation des scénarios
 - 3.1 Hypothèses et critères d'évaluation
 - 3.2 Scénarios Edgar A et B
 - 3.3 Scénario Cloud
 - 3.4 Scénario Réseau Presse
 - 3.5 Scénario de cohabitation
- 4 Synthèse et recommandations

3.1 Hypothèses et critères d'évaluation

Hypothèses

Les scénarios suivants ont fait l'objet d'une analyse :

- ▶ **Scénario « Edgar A - Périmètre consensuel »**, reposant sur la solution propriétaire spécifique développée par les MLP pour couvrir la gestion des magazines au niveau 2, articulé autour d'un périmètre consensuel laissant subsister deux ensembles « résiduels » importants chez MLP et Presstalis, et qui serait étendu fonctionnellement pour répondre notamment aux besoins liés à la gestion de la presse quotidienne et à Presstalis ;
- ▶ **Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »**, intégrant dans le périmètre mutualisé 100% des applications de la filière sans aucun système résiduel, les applications MLP étant mises à disposition de tous les acteurs de la filière par MLP en tant qu'opérateur du SI interprofessionnel ;
- ▶ **Scénario « Cloud »**, basé sur la solution proposée par Presstalis avec le concours de Capgemini, visant à remplacer par des progiciels standard du marché en mode « Software as a Service » l'ensemble du SI de l'entreprise, et qui serait mise à disposition de la filière ;
- ▶ **Scénario « Réseau Presse »**, à partir de l'outil développé par le SNDP pour couvrir la distribution du Hors Presse. Cette extension couvrirait le niveau 2 pour la presse dans un premier temps et pourrait couvrir à terme tous les besoins de la filière ;
- ▶ **Scénario « Cohabitation »** où cohabiteraient les solutions SI des MLP et de Presstalis.

La cible du futur système d'information de la filière, pour des raisons de complétude de périmètre et de coûts de la fonction informatique, devrait comprendre :

- ▶ Un SI « métier » unique pour la filière, couvrant tous les niveaux 1, 2 et 3 et les interfaces avec les éditeurs et diffuseurs ;
- ▶ Des SI « fonctions d'entreprise » notamment pour les fonctions comptables, financières (dont SAP) et ressources humaines des messageries.

3.1 Hypothèses et critères d'évaluation

Hypothèses

Les besoins relatifs au hors presse, à la gestion de l'export et des diversifications ont été considérés hors périmètre de l'étude. En revanche, le système devra être suffisamment évolutif pour intégrer ce type de besoins dans l'avenir.

Nous sommes partis des coûts estimés par les porteurs de chaque projet et avons pris en considération leurs hypothèses de chiffreage et l'exhaustivité des postes de coût, afin de comparer les différents scénarios sur des périmètres de coûts homogènes.

L'analyse des bénéfices pour la filière est basée sur un coût d'exploitation de l'existant, établi sur les données « réalisé » 2013, à 23M€ (18M€ pour Presstalis et 5M€ pour MLP).

Nous avons eu un regard critique et objectif sur les informations qui nous ont été communiquées, et nos constats reposent sur les projets d'évolution des systèmes d'information des 3 acteurs, tels qu'ils étaient au moment de notre mission et ne tiennent pas compte des évolutions qui auraient pu y être apportées depuis.

3.1 Hypothèses et critères d'évaluation

Critères d'évaluation

	Critères	Commentaires
Architecture Applicative Cible	<ul style="list-style-type: none">▶ Modularité et urbanisation de la solution▶ Niveau d'intégration entre les modules et interfaces▶ Niveau d'intégration de la solution avec le reste du SI▶ Robustesse, évolutivité et sécurité de l'architecture technique	<ul style="list-style-type: none">▶ La réponse aux enjeux stratégiques de la filière en terme de mutualisation et d'évolutivité sont adressés dans cette catégorie
Couverture Fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none">▶ Couverture des processus de distribution de la presse sur les 4 domaines suivants :<ul style="list-style-type: none">▶ Gestion Commerciale▶ Prévisions / planification▶ Logistique & distribution▶ Administration des ventes	<ul style="list-style-type: none">▶ La grille détaillée figure en annexe▶ Les processus pris en compte sont les processus actuels, qui n'ont pas fait l'objet de l'harmonisation, optimisation et simplification nécessaires▶ Les pistes d'évolution à MT sont évoquées dans le document mais n'ont pas été prises en compte dans l'analyse
Coûts d'investissement et de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none">▶ Les coûts sont structurés en « Investissement » et en « Fonctionnement » et évalués sur une période de 5 ans pour aboutir à un coût total de possession sur 5 ans▶ Les coûts couvrent les logiciels (en achat, redevances ou développements spécifiques), l'infrastructure (matériels et réseau) et les coûts humains externes métier et IT▶ Les coûts couvrent la phase transitoire pendant laquelle les anciens systèmes continuent à fonctionner jusqu'à leur dé-commissionnement	<ul style="list-style-type: none">▶ Les coûts fournis par les parties prenantes ont été structurés de la même façon (capex et opex et sur 5 ans) à des fins de comparaison et le nouveau format validé par elles▶ Nous avons apporté et explicité certaines modifications aux coûts fournis par les parties prenantes (cf. « Ajustements EY » dans les tableaux de coûts) lorsque ceux-ci nous semblaient surévalués, sous-évalués ou manquants au regard des bonnes pratiques et dans un objectif de complétude des coûts▶ Les coûts de refacturation internes n'ont pas été pris en compte

3.1 Hypothèses et critères d'évaluation

Critères d'évaluation

	Critères	Commentaires
Bénéfices	<ul style="list-style-type: none">▶ Evaluation des bénéfices de chaque scénario sur la base des économies de fonctionnement des SIs par rapport aux coûts de fonctionnement cumulés sur l'ensemble de la filière sur l'année 2013 (baseline)	<ul style="list-style-type: none">▶ Les bénéfices ne prennent pas en compte les bénéfices métier liés à de nouvelles fonctionnalités SI ou aux évolutions du schéma directeur de la distribution▶ La baseline est évaluée à 23 M€ de coût de fonctionnement annuel des SI de la filière, avec 18 M€ pour le SI Presstalis et 5 M€ pour le SI MLP
Planning	<ul style="list-style-type: none">▶ Planning de mise en œuvre et de déploiement de chaque scénario	<ul style="list-style-type: none">▶ Evaluation en termes de délais
Risques et Impacts	<ul style="list-style-type: none">▶ Impacts et/ou risques potentiels au niveau technique et organisationnel	<ul style="list-style-type: none">▶ Cette analyse provient des différents entretiens effectués et de notre expérience dans des projets similaires▶ Les impacts organisationnels mis en évidence concernent principalement les impacts au niveau de l'organisation des SI▶ Nous avons assorti l'analyse de recommandations pour minimiser les risques



Sommaire

- 1 Rappel des objectifs et méthodologie
- 2 Processus de distribution de la presse
- 3 Evaluation des scénarios
 - 3.1 Hypothèses et critères d'évaluation
 - 3.2 Scénarios Edgar A et B**
 - 3.3 Scénario Cloud
 - 3.4 Scénario Réseau Presse
 - 3.5 Scénario de cohabitation
- 4 Synthèse et recommandations

3.2.1 Scénario « Edgar A - Périmètre consensuel »

Principes directeurs

A ce jour, les MLP disposent d'un système d'information qui :

- ▶ Permet la distribution des publications via les dépôts appartenant aux MLP ou directement aux diffuseurs pour Paris ;
- ▶ A été développé en interne par les équipes de la DSI MLP composée d'une trentaine de personnes, auxquels s'ajoutent une quinzaine de prestataires de services extérieurs ;
- ▶ Ne se réduit pas à Edgar Logistik puisqu'il est composé d'un nombre important d'applications :
 - Une partie basée sur des technologies mainframe ;
 - Une partie basée sur des technologies web (Edgar Commercial, Edgar Logistik, IRIS Pass et Omega) .

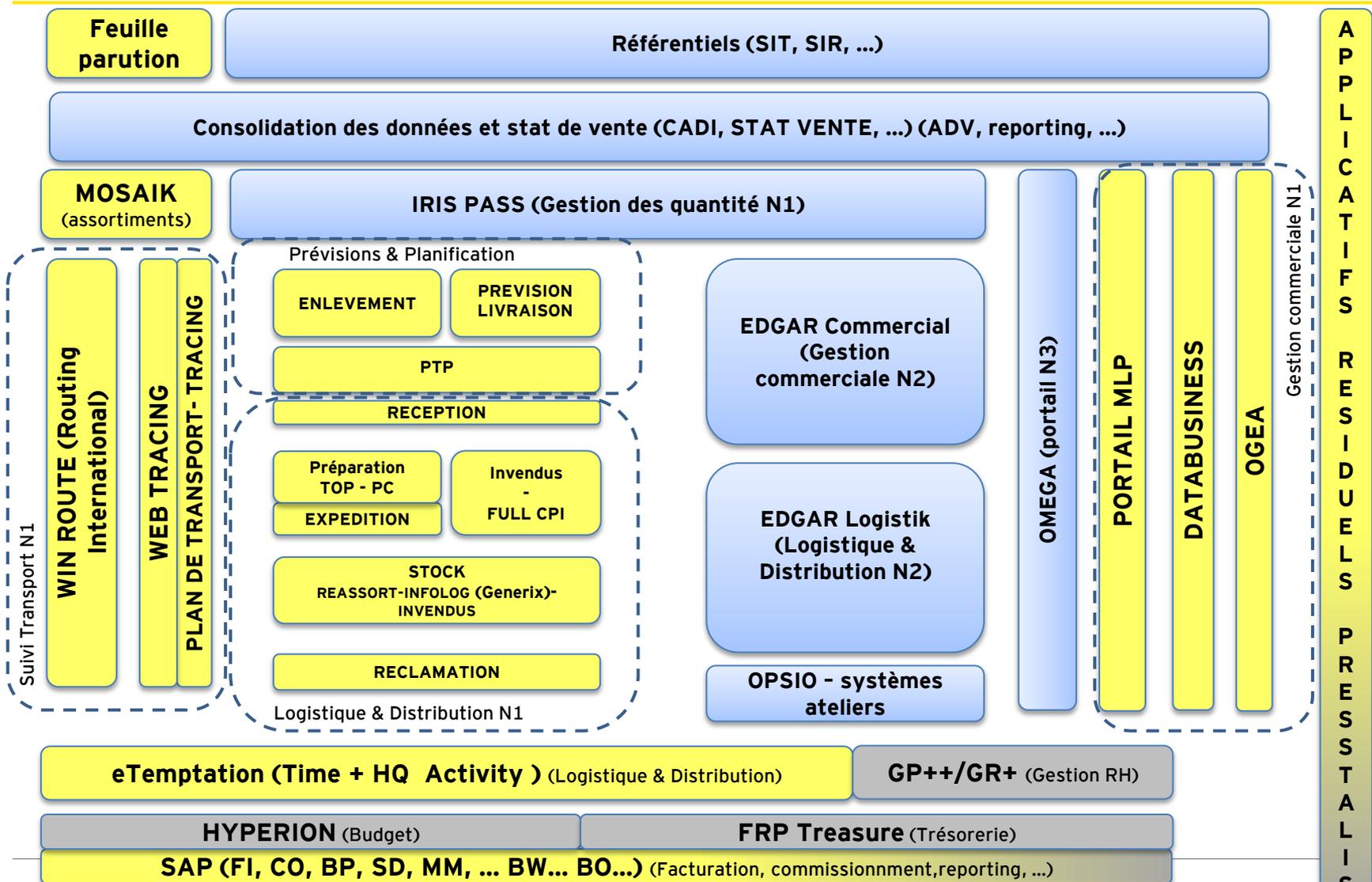
Pour répondre au besoin de la filière, les MLP proposent :

- ▶ Un système dit « inter-professionnel » reposant sur un périmètre « consensuel » commun aux deux messageries défini dans le cadre du rapport PwC en 2012, couvrant les besoins du niveau 2 et une partie du niveau 1 (gestion des quantités et portails), composé principalement des applicatifs Edgar Commercial, Edgar Logistik, IRIS Pass et Omega qui doivent évoluer pour prendre en compte entre autres, les besoins de la PQN ;
- ▶ De compléter ce système inter-professionnel par de nouveaux applicatifs à développer (référentiels, reporting, ...) ;
- ▶ De conserver des systèmes d'information dits « résiduels », tant chez MLP (gestion du niveau 1 hors gestion des quantités) que chez Presstalis (évalué entre 30% et 75% du SI Presstalis existant) ;
- ▶ De mettre en place des interfaces nouvelles entre le SI inter-professionnel et le SI résiduel de Presstalis (interopérabilité) ;
- ▶ D'être l'opérateur du SI inter-professionnel, et de réaliser ainsi la mise en œuvre et le pilotage de ce SI commun, voire de reprendre la maintenance et l'exploitation du SI résiduel de Presstalis.

3.2.1 Scénario Edgar A

Architecture applicative cible

- Applicatifs mutualisés
- Applicatifs résiduels
- Applicatifs supports résiduels



APPLICATIONS RESIDUELS PRESTALIS



3.2.1 Scénario « Edgar A - Périmètre consensuel »

Architecture applicative cible

Domaines fonctionnels	Points forts (+)	Points faibles (-)
Urbanisation et modularité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SI éprouvé et opérationnel pour la gestion des publications ▶ Périmètre « consensuel » reposant sur des technologies Web ▶ Périmètre « consensuel » couvrant les 3 niveaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Multitude d'applications du SI MLP ▶ Manque d'urbanisation du SI et absence de cartographie existante au démarrage de l'étude ▶ Hétérogénéité technologique des applications du SI MLP (consensuel Web + résiduel mainframe) ▶ La solution cible fait apparaître un nombre important d'applications non mutualisées ▶ Nécessité de réplication des données ▶ Maintien probable d'infrastructures techniques redondantes ▶ Maintien d'un résiduel Presstalis important (non défini)
Niveau d'intégration entre les modules	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SI intégré du niveau 1 au niveau 3 et fonctionnant à l'aide d'interfaces spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Multitude d'interfaces liées au nombre d'applications existantes ▶ Nécessité de développer, de maintenir et d'exploiter de nouvelles interfaces pour gérer l'interopérabilité entre le SI consensuel et le SI résiduel de Presstalis ▶ Interfaces actuelles insuffisamment standardisées
Niveau d'intégration avec le reste du SI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Interconnexion existante entre le SI MLP et les diffuseurs : présence et fonctionnement du portail diffuseurs et interfaces avec les systèmes caisse ▶ Interfaces opérationnelles avec les systèmes techniques de gestion des ateliers ▶ Interfaces avec les éditeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solution fait apparaître un résiduel Presstalis important qui continuera à être interfacé avec les MLP et les éditeurs ▶ Pas de lien avec les plannings des brocheurs et des imprimeurs
Agilité «scalabilité» et évolutivité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacité à satisfaire des besoins spécifiques à la filière sans limite du fait des développements spécifiques ▶ Agilité web des applications Web et des solutions de type portail 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evolutions complexes à mettre en œuvre du fait de la multiplicité des applications et des interfaces ▶ Scalabilité limitée (hétérogénéité de l'infrastructure technique et pas de réelle capacité à variabiliser les coûts)

3.2.1 Scénario « Edgar A - Périmètre consensuel »

Couverture fonctionnelle

Domaines fonctionnels	Points forts (+)	Points faibles (-)
Gestion commerciale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en place d'un portail MLP pour la gestion de la relation éditeur (gestion des offres de services, offres marketing, campagnes de promotion et des barèmes) ▶ Remontée et gestion des réclamations à tous niveaux (facilité par interactions des applicatifs dédiés) ▶ Suivi des titres et des ventes mise à disposition des éditeurs et du réseau (en consultation format graphique ou cartographique) ▶ Interaction et communication avec les diffuseurs via OMEGA 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Traçabilité des titres et flux logistiques non exhaustive (rupture de la traçabilité au-delà du N1) ▶ Prospection et dialogue avec éditeurs ▶ Besoins relatifs à la PQN non qualifiés
Prévisions / Planification	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bonne couverture des fonctionnalités de prévisions et de réglages, incluant l'assortiment et le dialogue commercial avec le réseau, assuré par l'application IRIS Pass ▶ La planification stratégique est complètement couverte, notamment la gestion des offices et des règles de priorités ▶ Remontée d'informations déclaratives (fermetures, ...) propre aux diffuseurs via OMEGA, utiles pour l'ajustement des prévisions 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La planification du transport est faite au N1 mais n'est pas transmise au N2 pour la distribution des titres aux diffuseurs ▶ Besoins relatifs à la PQN non qualifiés
Logistique / Distribution	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toutes les fonctionnalités propres à l'activité des dépôts (ordonnancement, traitement, expédition, invendus) sont couvertes par Edgar solution globale (Commercial et Logistik) au N2 et les applicatifs Iseries au N1 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les fonctionnalités propres à la gestion du transport ne sont pas couvertes pour le N2 ▶ Rupture de la traçabilité des titres & contenants au-delà du N1 ▶ Rupture du suivi du transport au-delà du N1 ▶ Pas de gestion d'aléas de transport au-delà du N1 ▶ Besoins relatifs à la PQN non qualifiés
Administration des ventes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Consolidation des remontées de ventes (tickets de caisses diffuseurs) et des données de distributions (BL, BI, ...) à tous les niveaux ▶ Assure le suivi des statistiques de ventes (fournis - Invendus) et tickets de caisses 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Besoins relatifs à la PQN non qualifiés
Fonction support (Finance, RH, ...)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Couverture de toutes les fonctionnalités ▶ Déversement de tous les événements de gestion dans SAP 	
Analyse / Reporting	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Constitution d'analyses consolidées ou détaillées, paramétrées par l'utilisateur ▶ Consultation synthétique des résultats statistiques ▶ Rapports graphique ou cartographique 	
Référentiels et portails	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Référentiels transverses impactés par l'ensemble des flux ▶ Existence de portails dédiés (éditeurs et diffuseurs) 	

3.2.1 Scénario « Edgar A - Périmètre consensuel »

Coûts de mise en œuvre et de fonctionnement

	2014	2015	2016	2017	2018	Total (en k€)
Investissements (CAPEX)	3 347	6 703	0	0	0	10 050
Développement , logiciels et infrastructure	1 750	3 500	0	0	0	5 250
Déploiement, prestation externe	764	1 536	0	0	0	2 300
Développement Presstalis	833	1 667	0	0	0	2 500
Coûts d'exploitation (OPEX)	24 576	22 746	16 870	16 870	16 870	97 932
Infrastructure actuelle	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	7 000
Infrastructure renfort	433	867	1 300	1 300	1 300	12 390
Maintenance corrective et évolutive (actuel, incluant résiduel MLP)	4 860	4 860	4 860	4 860	4 860	24 300
Maintenance corrective et évolutive (renfort)	770	1 540	2 310	2 310	2 310	10 040
SI Presstalis à décommissionner	10 113	7 079	0	0	0	17 192
SI résiduel Presstalis	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	35 000
Coût total de possession	27 923	29 449	16 870	16 870	16 870	107 982

► Hypothèses de chiffrage MLP initial :

- Coûts d'investissement estimé à 7,55M€
 - Incluant le traitement de la PQN pour 410k€;
 - incluant interopérabilité (interfaces entre SI MLP et Presstalis);
 - Hors évolutions et modifications du SI résiduel Presstalis.
- Coûts d'exploitation annuel estimé à 9,8M€ (incluant les refacturations)
 - Hors coûts d'exploitation du SI résiduel Presstalis;
 - Hors coûts d'exploitation du SI existant Presstalis à décommissionner;
 - Prise en compte d'une baisse des coûts d'exploitation pour intégrer des gains de productivité

► Ajustements EY :

- Répartition des investissements sur 18 mois (1/3 des investissements en 2014 et 2/3 en 2015);
- Répartition des coûts d'exploitation renforts sur le rythme : 1/3 des coûts en 2014, 2/3 des coûts en 2015, la totalité des coûts en 2016;
- Coûts d'exploitation du SI résiduel Presstalis estimé à 7M€ par an (estimation initiale des MLP , deux nouvelles estimations ont été par ailleurs communiquées postérieurement : 2 M€ par MLP et 12 M€ par Presstalis) ;
- Coûts d'investissement pour évolutions et modifications du SI résiduel Presstalis estimé à 2,5M€ (source MLP & Presstalis);
- Coût d'exploitation du SI existant Presstalis à décommissionner estimé à 10M€ (17M€ SI existant - 7M€ SI résiduel);
- Coûts d'exploitation tiennent compte du rythme de décommissionnement : 0% en 2014, 30% en 2015, 100% en 2016;
- Non prise en compte d'hypothèses de baisse de coûts d'exploitation issus de gains de productivité (pas de gains constatés sur SI existants).

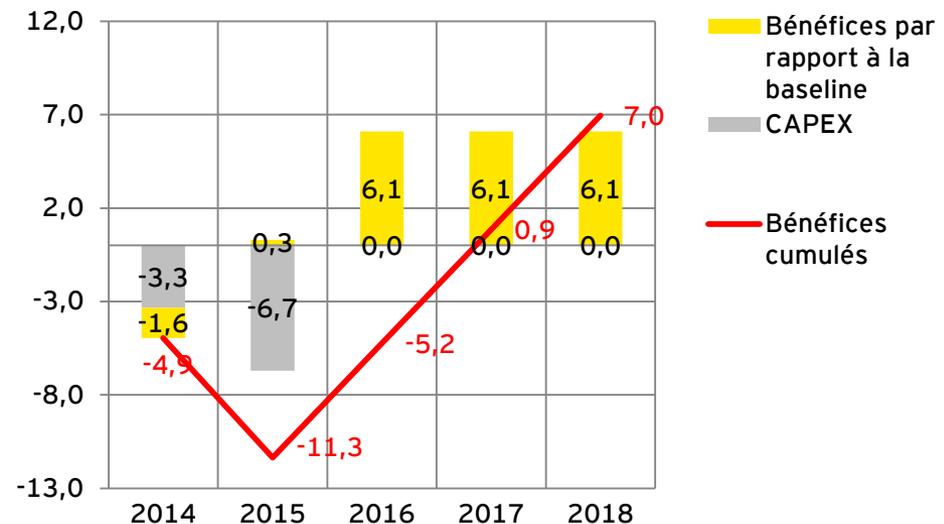
3.2.1 Scénario « Edgar A - Périmètre consensuel »

Bénéfices

Nous avons pris comme hypothèse de travail un coût filière presse annuel de 23 M€ (valeur 2013 répartie en : 18 M€ pour Presstalis et 5 M€ pour MLP, sans tenir compte des refacturations).

Les chiffres présentés ne concernent que les bénéfices IT et sont exprimés en M€.

	2014	2015	2016	2017	2018
CAPEX	-3,3	-6,7	0,0	0,0	0,0
OPEX	-24,6	-22,7	-16,9	-16,9	-16,9
Bénéfices par rapport à la baseline	-1,6	0,3	6,1	6,1	6,1
Bénéfices par rapport à la cohabitation	0,4	-1,1	0,7	0,3	-0,1
Bénéfices cumulés	-4,9	-11,3	-5,2	0,9	7,0



Le retour sur investissement du projet serait atteint en 2017.

A horizon fin 2018, la filière pourrait réaliser une économie de fonctionnement de 6,1 M€ par rapport à la situation de référence.

3.2.1 Scénario « Edgar A - Périmètre consensuel »

Planning

Planning prévisionnel de la Solution :

- ▶ Les MLP prévoient un déploiement de la solution cible en 18 mois pour l'ensemble de la filière ;
- ▶ Ce planning prévisionnel a été établi par les MLP fin 2012 et n'a pas été réactualisé.

Evaluation du planning prévisionnel de la Solution :

- ▶ Un planning de 18 mois nous paraît réaliste pour absorber la charge de travail correspondant au montant d'investissement avec les équipes actuelles ou éventuellement renforcées ;
- ▶ Compte tenu du retard pris dans le démarrage des travaux, nous estimons une fin raisonnable du déploiement à fin du premier trimestre 2016, avec un démarrage effectif du projet de mise en œuvre en Juillet 2014 ;
- ▶ Cette phase de mise en œuvre serait précédée de l'élaboration du cahier des charges de la solution cible pour la filière, sous la responsabilité du CSMP avant mi-2014 ; Ce cahier des charges consisterait à collecter les besoins des éditeurs et de Presstalis, en particulier pour la gestion de la PQN, et à identifier en détail les besoins couverts par le périmètre consensuel (existant ou devant évoluer) et ceux restant couverts par le SI résiduel de Presstalis (existant ou devant aussi évoluer pour des raisons d'obsolescence technologique) ;
- ▶ Ce planning repose sur une hypothèse très structurante de bonne collaboration entre les parties prenantes et de mise en place d'une gouvernance efficace du projet.

3.2.1 Scénario « Edgar A - Périmètre consensuel »

Impacts

Les principaux impacts identifiés (à date) du scénario sont :

Domaine	Description de l'impact	Recommandations
Organisation	▶ Apparition de doublons dans la fonction informatique	▶ Identifier les ressources en double dans les deux messageries.
	▶ Besoin de compétences pour la nouvelle interopérabilité des systèmes	▶ Assembler les compétences Presstalis et MLP.
Infrastructure	▶ Centralisation de l'infrastructure	▶ Renforcer la sécurité logique et physique des accès au datacenter MLP.

3.2.1 Scénario « Edgar A - Périmètre consensuel »

Risques

Nous souhaitons présenter ici une liste (non exhaustive) de risques spécifiques à ce scénario :

Domaine	Description du risque	Recommandations
Coûts et planning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La solution cible intègre la prise en compte de besoins liés à la PQN qui n'ont pas fait l'objet d'un cahier des charges et semblent sous-estimés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Engager rapidement une étape d'élaboration du cahier des charges de la solution cible, qui aura pour objectif de définir les besoins détaillés d'évolution de la solution existante et de réévaluer les coûts et planning associés.
Architecture applicative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'ajout de nouvelles fonctionnalités significatives dans un environnement applicatif très faiblement urbanisé risque de poser des problèmes d'intégrité de la solution et de maintenabilité sur le long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Engager une réflexion d'architecture globale de la solution avant le démarrage du projet.
Coûts et planning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La solution actuelle étant très faiblement documentée présente un risque de ne pas tenir l'engagement de début de projet et serait un facteur de ralentissement dans la montée en compétences des équipes de renfort nécessaires sur le projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Définir et ajouter un planning et un budget supplémentaires, pour réaliser ces travaux de formalisation du SI existant (cartographie, fonctionnalités détaillées, modèles de données) de manière à minimiser le risque en phase d'intégration du SI cible.
Déploiement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etant donné que Edgar Logistik n'est en place que sur un seul dépôt à ce jour, il existe un risque de déploiement à l'ensemble des dépôts. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Formaliser un retour d'expérience du dépôt de Villabé pour capitalisation ▶ Définir un plan de migration conséquent

3.2.1 Scénario « Edgar A - Périmètre consensuel »

Synthèse

Axe d'Analyse	Points forts de la solution	Points faibles de la solution
Architecture applicative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ce scénario capitalise sur une solution qui fonctionne en production au niveau N2 pour les publications 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solution développée en spécifique et faiblement urbanisée (multitude d'applications et d'interfaces). ▶ L'ajout des évolutions et des interfaces au titre de l'interopérabilité pose un risque de maintenabilité sur le long terme ▶ Très nombreux systèmes considérés par les MLP comme non mutualisables, faisant cohabiter une partie conséquente du SI Presstalis et du SI de MLP (SI résiduels) ▶ Systèmes résiduels Presstalis non identifiés et évalués de 30% (vision MLP) à 75% (vision Presstalis) du SI existant ▶ Evolutivité limitée du fait de l'architecture propriétaire et spécifique
Couverture fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solution qui devrait couvrir les besoins basiques des messageries (domaines planification, distribution et logistique et administration des ventes) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faible couverture des besoins en matière de gestion commerciale (CRM) et de reporting pour les éditeurs (e.g. traçabilité des flux de bout en bout) ▶ Fonctionnalités liées à la PQN non qualifiées.
Coûts & bénéfices		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coût total de possession sur 5 ans estimé à 108M€ ▶ Coûts de prise en compte de la PQN (410k€) sont nettement sous-évalués ▶ Coûts essentiellement fixes, ne faisant pas profiter à la filière d'une baisse de coûts associées à la baisse des volumes
Planning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en œuvre estimée à 18 mois 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La solution actuelle étant peu documentée, l'analyse d'impact des nouvelles fonctionnalités publications et PQN et leur mise en œuvre risque d'engendrer des délais supplémentaires (conception, développement et tests).
Impacts & Risques	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solution globalement moins risquée à court terme car repose sur un existant éprouvé en termes de solution, d'infrastructure et de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ce scénario limite les capacités de la profession à se remettre en cause et à définir de nouveaux processus et modes de fonctionnement harmonisés et simplifiés. ▶ Absence de variabilité des couts risque de rendre le scénario difficile à porter financièrement en cas de forte baisse des volumes.

3.2.1 Scénario « Edgar A - Périmètre consensuel »

Synthèse

En synthèse, le scénario Edgar propose une architecture visant à couvrir les besoins de l'ensemble de la filière, et qui est composée d'applicatifs mutualisés et d'applicatifs dits résiduels, spécifiques à chaque messagerie et qui visent à garantir l'autonomie de chaque messagerie.

Il capitalise sur un système existant qui a été nommé « Edgar » mais qui dépasse largement Edgar Logistik et Edgar Commercial, et intègre également les référentiels, la consolidation des données et les statistiques de ventes, ainsi que le réglage et les portails.

Ce scénario se place dans une hypothèse de continuité dans l'organisation des processus de distribution en privilégiant un niveau 2 fort et mutualisé et s'inscrit dans une stratégie d'évolution d'un existant éprouvé en termes de solution, d'infrastructure et de compétences. Les MLP ont prévu de faire évoluer leur système pour intégrer la gestion des quotidiens et d'autres évolutions fonctionnelles, sans que cette évolution n'est fait à ce stade l'objet d'une étude approfondie :

Le point faible majeur de cette solution réside dans son architecture applicative qui :

- ▶ Présente un faible niveau de mutualisation en laissant une large part aux systèmes résiduels des deux messageries ;
- ▶ Nécessite une interopérabilité complexe et un partage de référentiels et de données entre les systèmes hétérogènes des deux messageries ;
- ▶ Repose sur des développements spécifiques (à l'exception des progiciels SAP) qui limitent l'évolutivité de la solution.

Sur la base des données qui nous ont été fournies et des ajustements tenant compte des bonnes pratiques, nous estimons les coûts associés à ce scénario à 10,1 M€ de coût d'investissement et 97,9 M€ de coût de fonctionnement, soit un coût total de possession sur 5 ans de 108 M€. Le coût élevé de ce scénario, malgré une adaptation pour les quotidiens qui semble sous-évaluée, s'explique par le coût de maintenance et d'exploitation du SI résiduel de Presstalis à 7 M€ par an. En tout état de cause, ce scénario ne permet pas la variabilité des coûts SI en fonction de la baisse des volumes d'activité, ce qui représente un handicap certain dans un contexte de diminution des volumes distribués.

En termes de planning, une mise en œuvre et le déploiement en 18 mois au sein de la filière paraît réaliste, incluant une phase préalable d'élaboration du cahier des charges en particulier pour la prise en compte de la PQN.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Principes directeurs

Pour répondre à un besoin de mutualisation supérieur au scénario Edgar A, les MLP proposent :

- ▶ De capitaliser sur le système d'information existant MLP pour gérer la chaîne de distribution des publications en intégrant les besoins relatifs aux quotidiens et ceux de Presstalis, pour couvrir les différents processus de distribution : via les dépôts, via les plateformes, ou directement aux diffuseurs ;
- ▶ De mettre à la disposition leur système d'information dont le périmètre fonctionnel intègre rait 100% des applications de la filière, sans aucun système résiduel, et serait composé :
 - ▶ du périmètre consensuel (défini dans le cadre du rapport PwC en 2012 et qui mutualisait les applications non concurrentielles) articulé principalement autour d'IRIS PASS, Edgar Commercial, Edgar Logistik et OMEGA ;
 - ▶ de toutes les autres applications du périmètre applicatif MLP y compris le progiciel SAP existant qui intègre les flux logistiques en interaction avec la facturation ;
 - ▶ de solutions industrielles du marché pour la gestion des flux aller/retour et la gestion d'ateliers ;
 - ▶ de nouveaux applicatifs à développer (référentiels, reporting, ...).

Ce scénario repose sur l'hypothèse structurante MLP selon laquelle MLP se propose d'être « l'opérateur du SI interprofessionnel», d'en réaliser la mise en œuvre et le pilotage, et d'en assurer également la maintenance et l'exploitation.

Les système d'information cible serait alors composé d'applications MLP (existantes ou à faire évoluer) et/ou de nouvelles applications à créer. Il est à noter que certaines applications Presstalis pourraient être reprises (par portage technologique) dans le nouveau système d'information MLP pour la filière.

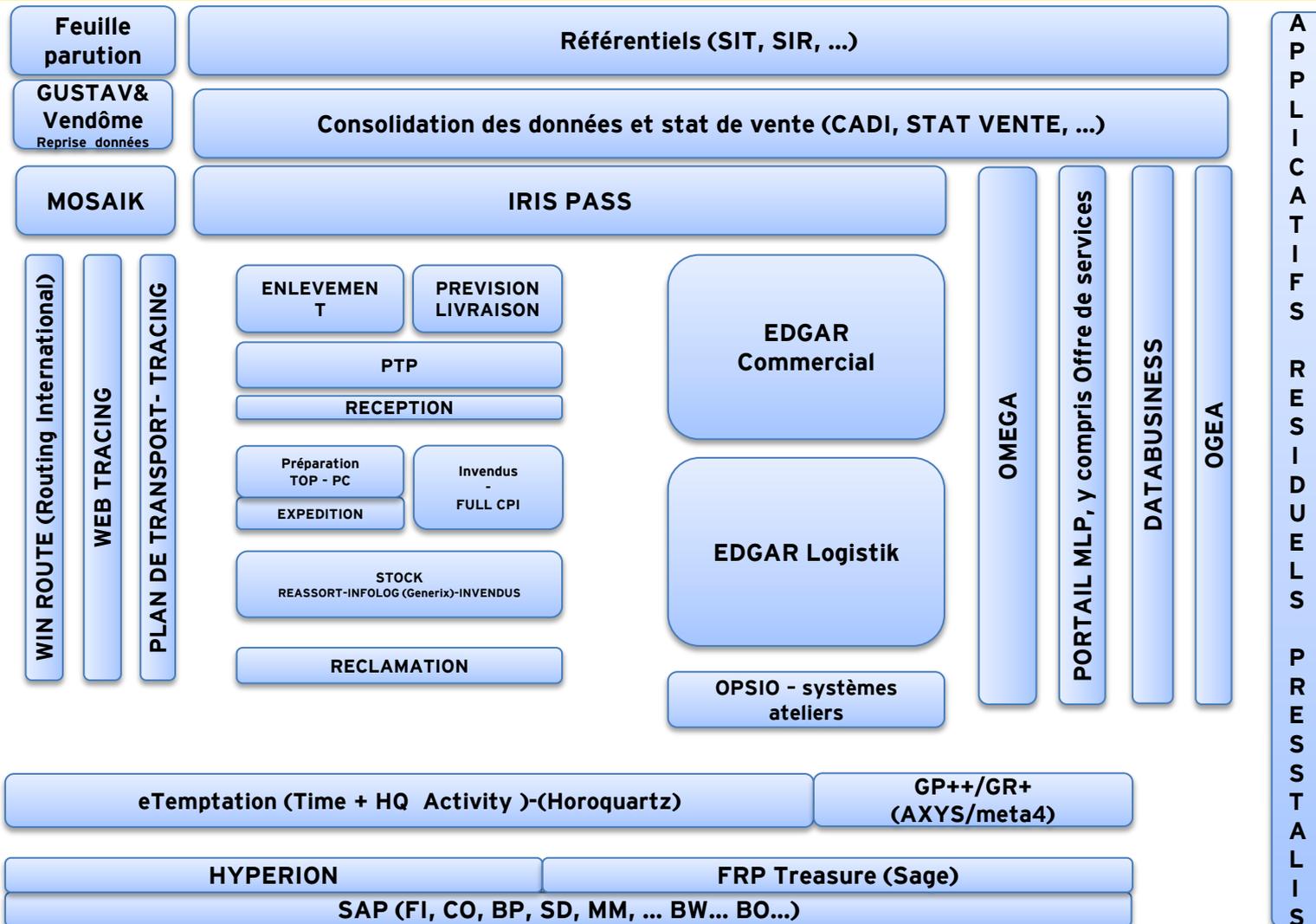
Les applications du système d'information cible seraient alors mises à disposition par MLP :

- ▶ Pour l'usage des deux messageries ;
- ▶ Pour l'usage propre de MLP ;
- ▶ Pour l'usage propre de Presstalis.

NB : ce scénario n'a pas fait l'objet d'une documentation supplémentaire de la part des MLP par rapport au scénario Edgar A. L'analyse qui en est faite découle principalement des échanges avec les MLP.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Architecture applicative cible



3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Architecture applicative cible

Domaines fonctionnels	Points forts (+)	Points faibles (-)
Urbanisation et modularité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Périmètre couvrant les 3 niveaux et fortement mutualisé. ▶ SI éprouvé et opérationnel pour la gestion des publications. ▶ Applications existantes reposant en partie sur des technologies web. ▶ Intégration totale entre Edgar Commercial et Edgar Logistik et interface quasi-instantanée avec Iris Pass et Omega. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Multitude d'applications du SI MLP. ▶ Manque d'urbanisation du SI et absence de cartographie existante au démarrage de l'étude. ▶ Hétérogénéité technologique nécessitant des compétences fonctionnelles et techniques.
Niveau d'intégration entre les modules	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SI intégré du niveau 1 au niveau 3 et fonctionnant à l'aide d'interfaces spécifiques. ▶ Applications existantes de gestion industrielle basées sur des solutions du marché : TWI, Opsio, Infolog/Generix,... ▶ Modules d'ordonnancement et de pilotage des process industriels niveau 1 disponibles sur un serveur d'applications iSeries avec une interaction Web. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Multitude d'interfaces liées au nombre d'applications existantes. ▶ Nécessité de développer, de maintenir et d'exploiter de nouvelles interfaces (à minima avec les applications de gestion industrielle et financière de Presstalis). ▶ Interfaces actuelles insuffisamment standardisées.
Niveau d'intégration avec le reste du SI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Forte intégration avec le reste du SI ▶ Interconnexion existante entre le SI MLP et les diffuseurs : présence et fonctionnement du portail diffuseurs et interfaces avec les systèmes caisse ▶ Interfaces opérationnelles avec les systèmes techniques de gestion des ateliers ▶ Interfaces avec les éditeurs ▶ Applications destinées à des tiers (éditeurs, dépositaires, diffuseurs, transporteurs, ...) construites sur des technologies Web. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les applications mises à disposition par MLP pour l'usage de Presstalis vont nécessiter la mise en place d'interfaces. ▶ Pas de lien avec les plannings des brochures et des imprimeurs.
Agilité «scalabilité» et évolutivité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacité à satisfaire des besoins spécifiques à la filière sans limite du fait des développements spécifiques ▶ Agilité web des applications Web et des solutions de type portail 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evolutions complexes à mettre en œuvre du fait de la multiplicité des applications et des interfaces ▶ Scalabilité limitée (hétérogénéité de l'infrastructure technique et pas de réelle capacité à variabiliser les coûts)

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Couverture fonctionnelle

L'analyse préalable du remplacement des 400 applications actuelles de Presstalis n'ayant pas été conduite, nous ne pouvons pas apprécier la couverture fonctionnelle des besoins de Presstalis (y compris la gestion des quotidiens).

Notre analyse de la couverture fonctionnelle des besoins de la filière proposée par les MLP s'appuie sur la démonstration réalisée par MLP des applications IRIS PASS, Edgar Commercial, Edgar Logistik et Omega, ainsi que sur les échanges avec les MLP. Nous n'avons pas eu de démonstration des autres applications du périmètre étendu et de ce fait, nous ne pouvons pas en apprécier la couverture fonctionnelle, au-delà des déclarations des MLP.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Coûts de mise en œuvre et de fonctionnement

	2014	2015	2016	2017	2018	Total (en k€)
Investissements (CAPEX) - Vision MLP	2 514	5 036	0	0	0	7 550
Développement , logiciels et infrastructure	1 750	3 500	0	0	0	5 250
Déploiement, prestation externe	764	1 536	0	0	0	2 300
Investissements supplémentaires (vision minimaliste)	834	1 666	0	0	0	2 500
Investissements supplémentaires (vision maximaliste)	2 517	5 033	0	0	0	7 550
Total Investissements (vision minimaliste)	3 350	6 700	0	0	0	10 050
Total Investissements (vision maximaliste)	5 031	10 069	0	0	0	15 100
Coûts d'exploitation (OPEX)	25 233	22 268	11 870	11 870	11 870	83 111
Infrastructure actuelle	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	7 000
Infrastructure renfort	1 023	2 067	3 100	3 100	3 100	12 390
Maintenance corrective et évolutive (actuel, incluant résiduel MLP)	4 860	4 860	4 860	4 860	4 860	24 300
Maintenance corrective et évolutive (renfort)	837	1 673	2 510	2 510	2 510	10 040
SI Presstalis à décommissionner	17 113	12 268	0	0	0	29 381
Coût total de possession (Vision MLP)	27 747	27 304	11 870	11 870	11 870	90 661
Coût total de possession ajusté (Vision minimaliste)	28 581	28 970	11 870	11 870	11 870	93 161
Coût total de possession ajusté (Vision maximaliste)	30 264	32 337	11 870	11 870	11 870	98 211

► Hypothèses de chiffrage MLP initial :

- Coûts d'investissement estimé à 7,55M€
- Coûts d'exploitation annuel estimé à 11,8M€
 - Hors coûts d'exploitation du SI existant Presstalis à décommissionner;
- Iso-coûts d'investissement par rapport au scénario Edgar A
- Coût d'exploitation supérieur de 2 M€ (correspondant essentiellement à un renfort en infrastructure) par rapport au scénario Edgar A

► Ajustements EY :

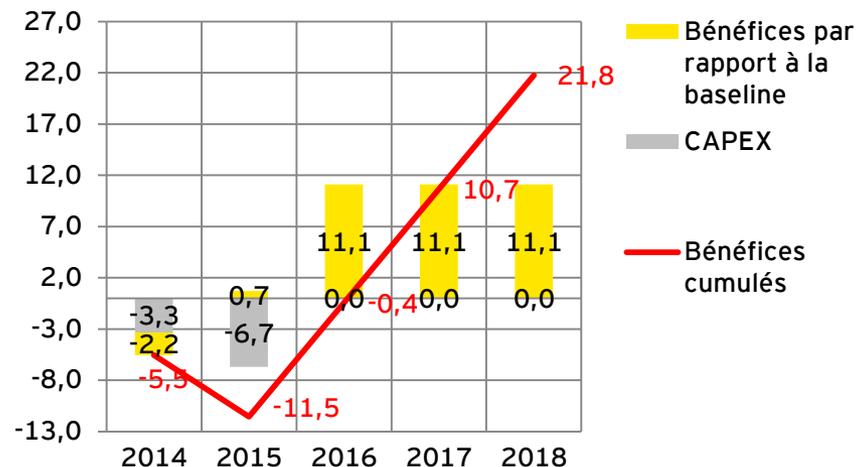
- Répartition des investissements sur 18 mois (1/3 des investissements en 2014 et 2/3 en 2015);
- Répartition des coûts d'exploitation renforts sur le rythme : 1/3 des coûts en 2014, 2/3 des coûts en 2015, la totalité des coûts en 2016;
- Coût d'exploitation du SI existant Presstalis à décommissionner estimé à 17M€
- Coûts d'exploitation tiennent compte du rythme de décommissionnement : 0% en 2014, 30% en 2015, 100% en 2016
- Ajout des coûts d'investissement suivants :
 - Déploiement et conduite du changement pour toute la filière : entre 500 et 750k€ ;
 - Analyse et réalisation du portage technologique et/ou du développement spécifique pour remplacement des 400 applications de Presstalis : entre 1 et 5M€ ;
 - Migration des données N1 : entre 300 et 500k€;
 - Gestion des accès sécurisés aux données (N1) pour les deux messageries : entre 200 et 300k€ ;
 - Gestion des quotidiens (estimé par MLP à moins de 500 k€) : entre 500k€ et 1M€.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu » Bénéfices (1/2)

Nous avons pris comme hypothèse de travail un coût filière presse annuel de 23 M€ (valeur 2013 répartie en : 18 M€ pour Presstalis et 5 M€ pour MLP, sans tenir compte des refacturations).

Les chiffres présentés ne concernent que les bénéfices IT et sont exprimés en M€.

VISION MINIMALISTE					
	2014	2015	2016	2017	2018
CAPEX	-3,3	-6,7	0,0	0,0	0,0
OPEX	-25,2	-22,3	-11,9	-11,9	-11,9
Bénéfices par rapport à la baseline	-2,2	0,7	11,1	11,1	11,1
Bénéfices par rapport à la cohabitation	-0,2	-0,7	5,7	5,3	4,9
Bénéfices cumulés	-5,5	-11,5	-0,4	10,7	21,8

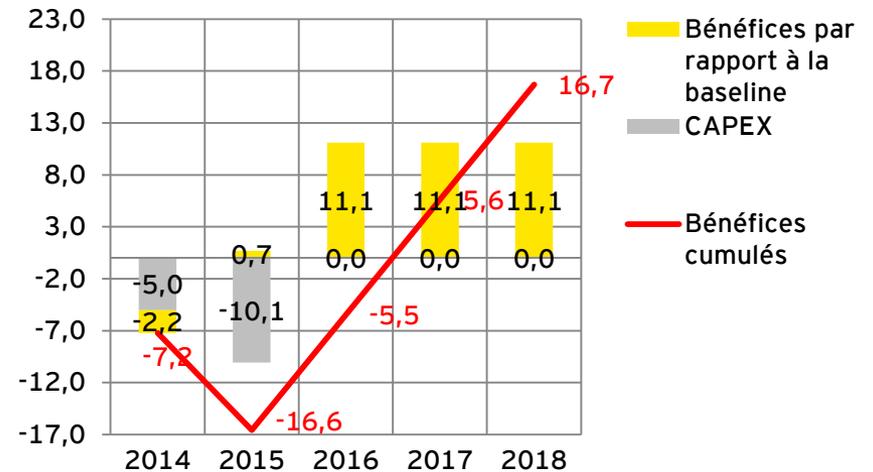


Le retour sur investissement du projet serait atteint en 2016.

A horizon fin 2018, la filière pourrait réaliser une économie de fonctionnement de 11,1 M€ par rapport à la situation de référence.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu » Bénéfices (2/2)

VISION MAXIMALISTE	2014	2015	2016	2017	2018
CAPEX	-5,0	-10,1	0,0	0,0	0,0
OPEX	-25,2	-22,3	-11,9	-11,9	-11,9
Bénéfices par rapport à la baseline	-2,2	0,7	11,1	11,1	11,1
Bénéfices par rapport à la cohabitation	-0,2	-0,7	5,7	5,3	4,9
Bénéfices cumulés	-7,2	-16,6	-5,5	5,6	16,7



Vision minimaliste :

Le retour sur investissement du projet serait atteint à mi 2016.

Vision maximaliste :

Le retour sur investissement du projet serait atteint entre fin 2016 et début 2017.

A horizon fin 2018, la filière pourrait réaliser, dans les deux cas de figures, une économie de fonctionnement de 11,1 M€ par rapport à la situation de référence.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Planning

Planning prévisionnel de la Solution :

- ▶ Les MLP prévoient un déploiement de la solution cible en 18 mois pour l'ensemble de la filière pour le scénario « Edgar A - périmètre consensuel » et n'ont pas réévalué ce planning dans le cadre du scénario « Edgar B - Périmètre étendu » ;

Evaluation du planning prévisionnel de la Solution :

- ▶ Un planning de 18 mois de mise en œuvre pour une évolution de système existant nous paraît très ambitieux au regard de l'extension du périmètre et notamment du remplacement nécessaire des 400 applications de Presstalis ;
- ▶ La phase de mise en œuvre serait précédée de l'élaboration du cahier des charges de la solution cible pour la filière, sous la responsabilité du CSMP avant mi-2014 ;
- ▶ Ce planning repose sur une hypothèse très structurante de bonne collaboration entre les parties prenantes et de mise en place d'une gouvernance efficace du projet.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Impacts

Les principaux impacts identifiés (à date) du scénario sont :

Domaine	Description de l'impact	Recommandations
Organisation	▶ Apparition de doublons dans la fonction informatique	▶ Identifier les ressources en double dans les deux messageries.
Infrastructure	▶ Centralisation de l'infrastructure	▶ Renforcer la sécurité logique et physique des accès au datacenter MLP.
Propriété intellectuelle	▶ Centralisation des données de la filière	▶ Inclure dans le cahier des charges, les exigences relatives à la propriété intellectuelle de chacune des parties prenantes.
Concurrence	▶ Respect du jeu de la concurrence facilité par la mise à disposition par MLP d'applications à l'usage propre de Presstalis et d'applications à l'usage propre de MLP.	▶ Dresser rapidement la liste exhaustive des applications mises à disposition par MLP pour l'usage propre de Presstalis.
Processus métier	▶ Intégration des processus Presstalis dans les processus existants MLP nécessite que Presstalis modifie ses processus métier.	▶ Obtenir ou documenter les processus existants MLP pour faciliter l'intégration des processus Presstalis.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Risques

Nous souhaitons présenter ici une liste (non exhaustive) de risques spécifiques à ce scénario :

Domaine	Description du risque	Recommandations
Coûts et planning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La solution actuelle étant très faiblement documentée présente un risque de ne pas tenir l'engagement de début de projet et serait un facteur de ralentissement dans la montée en compétences des équipes de renfort nécessaires sur le projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Définir et ajouter un planning et un budget supplémentaires, pour réaliser ces travaux de formalisation du SI existant (cartographie, fonctionnalités détaillées, modèles de données) de manière à minimiser le risque en phase d'intégration du SI cible.
Coûts et planning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Concernant les applications à l'usage propre de Presstalis, et étant donné qu'aucune analyse détaillée de couverture de ces applications n'ait été réalisé pour remplacer les 400 applications Presstalis, il existe un risque de non couverture de l'ensemble des besoins de la filière. La question du développement spécifique ou de la conservation de l'application existante se posera, cela fera perdurer des applications résiduelles non prévues initialement, ce qui aura impact sur l'architecture de la solution et son coût. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire une analyse spécifique par scénario lors de la conception détaillée.
Coûts et planning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Concernant les applications mises à disposition par MLP pour l'usage des deux messageries, et étant donné que Presstalis devra utiliser les applications existantes MLP, il existe un risque de développement spécifique supplémentaire pour inclure dans l'existant MLP les particularités de Presstalis (surtout pour le progiciel standardisé SAP). Cela aura un impact sur l'architecture de la solution et son coût. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire une analyse spécifique par scénario lors de la conception détaillée. ▶ Porter une attention particulière à l'intégration de Presstalis dans le SAP métier des ML, et notamment aux modifications des processus métier Presstalis.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Risques (suite)

Nous souhaitons présenter ici une liste (non exhaustive) de risques spécifiques à ce scénario :

Domaine	Description du risque	Recommandations
Coûts et planning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La solution cible intègre la prise en compte de besoins liés à la PQN qui n'ont pas fait l'objet d'un cahier des charges et semblent sous-estimés. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Engager rapidement une étape d'élaboration du cahier des charges de la solution cible, qui aura pour objectif de définir les besoins détaillés d'évolution de la solution existante et de réévaluer les coûts et planning associés.
Architecture applicative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'ajout de nouvelles fonctionnalités significatives dans un environnement applicatif très faiblement urbanisé risque de poser des problèmes d'intégrité de la solution et de maintenabilité sur le long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Engager une réflexion d'architecture globale de la solution avant le démarrage du projet.
Déploiement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etant donné que Edgar Logistik n'est en place que sur un seul dépôt à ce jour, il existe un risque de déploiement à l'ensemble des dépôts. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Formaliser un retour d'expérience du dépôt de Villabé pour capitalisation ▶ Définir un plan de migration conséquent
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etant donné la forte mutualisation des systèmes, il faut veiller à bien cloisonner les fonctionnalités propres aux acteurs de la filière en situation de concurrence. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prévoir une identification précise des fonctionnalités à dédier à l'une ou l'autre des messageries de presse et empêcher l'accès à ces fonctionnalités à tout autre utilisateur du système cible de la filière.
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etant donné la forte mutualisation des systèmes, il faut veiller à bien protéger les données confidentielles contre les risques d'intrusion en accès non autorisé. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Porter une attention particulière à la sécurisation des données des accès logiques et physiques au datacenter MLP. ▶ Définir dans le cahier des charges une gestion des habilitations (rôles + profils) de l'ensemble de futurs utilisateurs et transverse à tous les systèmes.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Synthèse

Axe d'Analyse	Points forts de la solution	Points faibles de la solution
Architecture applicative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ce scénario capitalise sur une solution qui fonctionne en production pour gérer les publications. ▶ De nombreuses applications (consensuel, tiers, etc...) fonctionnent sous technologie web. ▶ Système d'information existant MLP articulé autour d'un grand nombre d'applications métiers spécifiques (Edgar, Iris Pass, Omega, Cadi, etc.) et du progiciel de gestion SAP. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solution développée en spécifique et faiblement urbanisée (multitude d'applications et d'interfaces). ▶ Evolutivité limitée du fait de l'architecture propriétaire et spécifique. ▶ Hétérogénéité technologique nécessitant des compétences fonctionnelles et techniques diverses.
Couverture fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solution qui devrait couvrir les besoins basiques des messageries (domaines planification, distribution et logistique et administration des ventes). ▶ Importante intégration des flux logistiques dans le progiciel SAP MLP et interaction avec la facturation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solution qui devrait couvrir « a priori » l'ensemble des besoins de la distribution, faisabilité non confirmée. ▶ Faible couverture des besoins en matière de gestion commerciale (CRM) et de reporting pour les éditeurs (par ex. traçabilité des flux de bout en bout) ▶ Fonctionnalités liées à la PQN non qualifiées.
Coûts & bénéfices		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coût total de possession sur 5 ans estimé entre 93 et 98M€. ▶ Coûts de prise en compte de la PQN (entre 410 et 510k€) sous-évalués. ▶ Coûts essentiellement fixes, ne faisant pas profiter à la filière d'une baisse de coûts associées à la baisse des volumes.
Planning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en œuvre estimée à 18 mois paraît réaliste 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les conditions de déploiement au sein de la filière ne sont pas définies et mettent en risque un déploiement sur 18 mois. ▶ La solution actuelle étant peu documentée, l'analyse d'impact des nouvelles fonctionnalités publications et PQN et leur mise en œuvre risque d'engendrer des délais supplémentaires (conception, développement et tests).
Impacts & Risques	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solution globalement moins risquée à court terme car repose sur un existant éprouvé en termes de solution, d'infrastructure et de compétences. ▶ Centralisation de l'infrastructure et des données de la filière . 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présence de risques importants sur les coûts et le planning en raison de l'intégration des besoins et applications Presstalis. ▶ Absence de variabilité des couts risquant de rendre le scénario difficile à porter financièrement en cas de forte baisse des volumes. ▶ Ce scénario implique que les processus Presstalis soient harmonisés avec ceux des MLP, et limite les capacités de la profession à se remettre en cause et à définir de nouveaux processus et modes de fonctionnement standardisés et simplifiés.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Synthèse (1/2)

En synthèse, le scénario « Edgar B - Périmètre étendu » propose une architecture beaucoup plus mutualisée que le scénario « Edgar A - Périmètre consensuel » et vise à couvrir les besoins de l'ensemble de la filière, avec une minimisation des systèmes spécifiques propres à chaque messagerie. Il capitalise sur un existant éprouvé en termes de solution, d'infrastructure et de compétences pour gérer à ce jour l'ensemble de la chaîne de valeur pour les publications.

Ce scénario repose sur une solution propriétaire développée en spécifique qui satisfait les besoins à court terme mais rend plus complexe et coûteuse la prise en compte d'évolutions structurantes à moyen et long terme de la distribution de la presse. L'extension de l'utilisation du système d'information MLP à l'ensemble de la filière exige de nouveaux développements pour gérer les habilitations et la sécurisation des accès, et ce afin de garantir le respect du jeu de la concurrence.

Le point faible majeur de cette solution réside dans le fait que l'analyse du remplacement des 400 applications de Presstalis n'a pas été conduite. Il demeure par conséquent un risque important de non couverture des besoins de Presstalis et de la gestion des quotidiens qui nécessiterait :

- ▶ Soit le développement spécifique nécessaire pour remplacer les applications Presstalis ;
- ▶ Soit le portage technologique sur les plateformes MLP des systèmes Presstalis.

3.2.2 Scénario « Edgar B - Périmètre étendu »

Synthèse (2/2)

Pour l'évaluation des coûts relatifs à ce scénario, nous sommes partis des chiffres communiqués par MLP, sur lesquels nous avons passé des ajustements temporels et ajouté des coûts d'investissement qui nous semblaient manquer pour :

- ▶ Le déploiement et la conduite du changement pour toute la filière ;
- ▶ L'analyse fonctionnelle et technique et la réalisation du portage technologique et/ou du développement spécifique pour remplacement des 400 applications de Presstalis ;
- ▶ La migration des données de Presstalis ;
- ▶ La gestion des accès sécurisés aux données pour les deux messageries impactant l'ensemble des systèmes MLP ;
- ▶ La gestion des quotidiens qui nous semble sous-estimée.

Compte tenu de ces ajustements, les coûts associés à ce scénario sont estimés entre 93,2 et 98,2M€ de coût total de possession sur 5 ans (avec de 10 à 15,1M€ d'investissement et 83,1M€ d'exploitation). Les bénéfices cumulés sur 5 ans pour la filière sont évalués entre 16 et 22M€ par rapport à la situation actuelle.

En tout état de cause, le modèle de coût de ce scénario ne permet pas de rendre variables les coûts en fonction du volume d'activité.

En termes de planning, une mise en œuvre de 18 mois, sans délais supplémentaires par rapport au scénario « Edgar A - Périmètre consensuel » nous paraît ambitieux.



Sommaire

- 1 Rappel des objectifs et méthodologie
- 2 Processus de distribution de la presse
- 3 Evaluation des scénarios
 - 3.1 Hypothèses et critères d'évaluation
 - 3.2 Scénarios Edgar A et B
 - 3.3 Scénario Cloud**
 - 3.4 Scénario Réseau Presse
 - 3.5 Scénario de cohabitation
- 4 Synthèse et recommandations

3.3 Scénario « Cloud »

Principes directeurs

Presstalis dispose à ce jour d'un système d'information :

- ▶ Utilisé par l'ensemble de la filière (environ 30 000 utilisateurs) ;
- ▶ Regroupant environ 400 applications dont 70 majeures ;
- ▶ Constitué par ajouts de briques applicatives, sans simplification ni suppression d'applications ;
- ▶ Composé de développements spécifiques réalisés au fil de l'eau à la demande des acteurs de la filière, pas de progiciel (à l'exception de SAP) ;
- ▶ Faisant appel à des compétences techniques de plus en plus difficiles à trouver sur le marché ;
- ▶ Technologiquement obsolète et proche de la rupture technologique du fait des projets de rénovation passés n'ayant pas abouti ;
- ▶ Dont les coûts sont élevés et à 90% fixes.

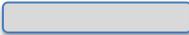
Pour répondre à ces contraintes, Presstalis souhaite mettre en place un nouveau système d'information qui :

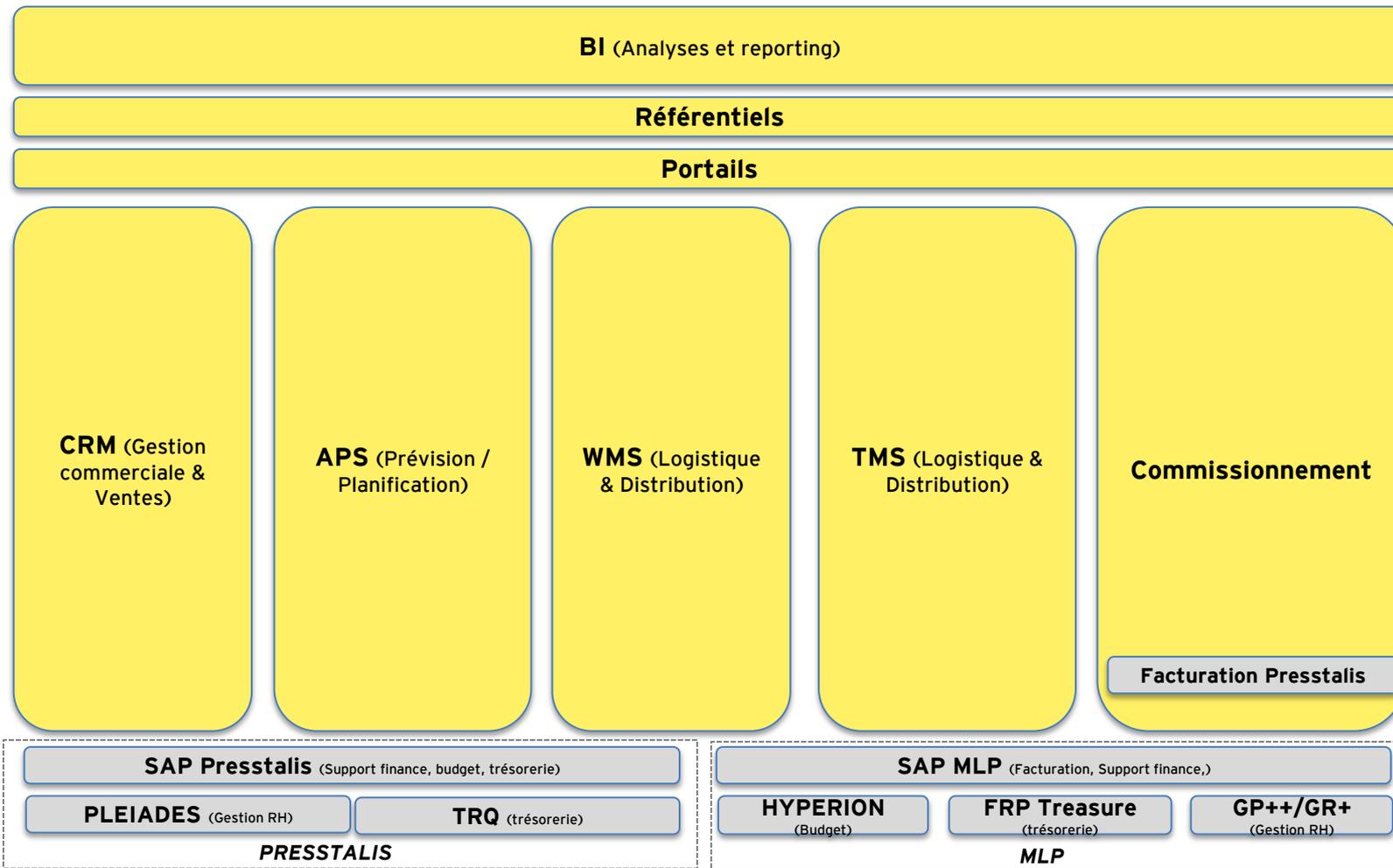
- ▶ Remplace l'ensemble du SI existant de Presstalis (à l'exception de SAP) par des solutions progicielles intégrées basées sur 5 modules applicatifs (Customer Relationship Management, Advanced Planning and Scheduling, Transport Management System, Warehouse Management System, Business Intelligence) ;
- ▶ Capitalise sur les meilleures pratiques des solutions du marché ;
- ▶ S'appuie sur un modèle « Software as a Service / Cloud Computing » qui permet des déploiements plus rapides et moins coûteux ;
- ▶ Est accessible via un navigateur internet et depuis n'importe quel terminal (fixe ou mobile) ;
- ▶ Sera destiné à couvrir l'ensemble des besoins de la filière et pourra être mis à disposition de tous les acteurs de la filière et notamment les MLP ;
- ▶ Permet de variabiliser les coûts en fonction des volumes étant donné que les solutions sont facturées à l'usage.

L'ambition du projet Presstalis s'inscrit dans une refonte significative des processus commerciaux et de distribution de la presse dans l'objectif nécessaire de standardisation, de mutualisation et de simplification.

3.3 Scénario « Cloud »

Architecture applicative cible

 Applicatifs mutualisés
 Applicatifs supports résiduels



3.3 Scénario « Cloud »

Architecture applicative cible

Domaines fonctionnels	Points forts (+)	Points faibles (-)
Urbanisation et modularité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Progiciels du marché en mode SaaS reposant sur 5 nouveaux logiciels (CRM, APS, WMS, TMS, BI) ▶ Capitalisation sur l'existant SAP 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solutions logicielles non choisies laissant un point ouvert quant au nombre de modules (entre 1 à 3 pour APS, TMS et WMS) ▶ Faisabilité (technique et économique) du remplacement des 400 applications existantes non démontrée ▶ Développement d'applications spécifiques (commissionnement, portails éditeurs et diffuseurs) non matérialisé dans l'architecture cible fournie
Niveau d'intégration entre les modules	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Progiciels du marché avec API et interfaces standards ▶ Plateforme Middleware prévue pour les interfaces ▶ Le respect du jeu de la concurrence pourra s'exercer via l'isolement de données ou configurations spécifiques dans des instances dédiées aux messageries (si nécessaire) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Complexité des interfaces et hypothèses de chiffrage de la solution Middleware non précisées ▶ Aucune réflexion d'architecture permettant de déterminer le nombre d'instances Presstalis et MLP n'a été menée ▶ Les flux de données s'effectuant principalement par échange de fichiers dans le système existant Presstalis, une attention particulière devra être portée à la définition et au choix de l'outil d'orchestration .
Niveau d'intégration avec le reste du SI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Scénario présentant le plus haut niveau d'intégration de la filière ▶ Lien existant avec les brocheurs et imprimeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Hormis SAP, le SIRH et autres interfaces non connues à date. ▶ Non prise en compte de l'interface avec la solution SAP des MLP.
Agilité « scalabilité » et évolutivité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modèle SaaS permet d'adapter les plateformes techniques et les coûts associés au volume d'activité ▶ L'approche progicielle permet de bénéficier sans coût additionnel des nouvelles versions 	

3.3 Scénario « Cloud »

Couverture fonctionnelle

Domaines fonctionnels	Points forts (+)	Points faibles (-)
Gestion commerciale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toutes les fonctionnalités seront couvertes a priori 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'analyse détaillée des besoins existants et des besoins cible n'a pas été réalisée ▶ L'analyse de la couverture de ces besoins en standard ou spécifique n'a pas été réalisée
Prévisions / Planification	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toutes les fonctionnalités seront couvertes a priori 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'analyse détaillée des besoins existants et des besoins cible n'a pas été réalisée ▶ L'analyse de la couverture de ces besoins en standard ou spécifique n'a pas été réalisée
Logistique / Distribution	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toutes les fonctionnalités seront couvertes a priori 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'analyse détaillée des besoins existants et des besoins cible n'a pas été réalisée ▶ L'analyse de la couverture de ces besoins en standard ou spécifique n'a pas été réalisée
Administration des ventes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Couverture des fonctionnalités de traçabilité et du suivi des ventes a priori 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Outil de calcul du commissionnement et de facturation en développement spécifique
Fonction support (Finance, RH, ...)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toutes les fonctionnalités restent couvertes par l'existant ▶ Des évolutions de SAP sont prévues dans le scénario 	
Analyse / Reporting	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toutes les fonctionnalités seront couvertes a priori 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pas d'hypothèse sur le nombre et la typologie des rapports (dimensionnant pour les coûts)
Référentiels et portails	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Couverts pour tous les types de titres 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'analyse détaillée des besoins existants et des besoins cible n'a pas été réalisée

3.3 Scénario « Cloud »

Coûts de mise en œuvre et de fonctionnement

	2014	2015	2016	2017	2018	Total (en k€)
Investissements (CAPEX)	5 214	10 271	0	0	0	15 485
Logiciels	1 459	2 961	0	0	0	4 420
Infrastructure (matériels et réseau)	100	0	0	0	0	100
Coût de développement, paramétrage, tests, intégration et déploiement des solutions (y compris les interfaces), conduite de changement (y compris formation)	3 655	7 310	0	0	0	10 965
Coûts d'exploitation (OPEX)	24 313	19 675	11 699	11 139	10 606	77 432
Infrastructure (matériels et réseau)	0	0	500	500	500	1 500
Redevances + Maintenance logiciels	750	4 797	7 203	6 843	6 500	26 093
Maintenance corrective et évolutive des solutions + Exploitation IT + Support	1 550	3 096	3 996	3 796	3 606	16 044
Coûts d'exploitation SI existant Presstalis (période transitoire jusqu'à décommissionnement)	16 813	8 142	0	0	0	24 955
Coûts d'exploitation SI existant MLP (période transitoire jusqu'à décommissionnement)	5 200	3 640	0	0	0	8 840
Coût total de possession Cloud	29 527	29 946	11 699	11 139	10 606	92 917

► Hypothèses de chiffrage Presstalis (basé sur le budget 2014) :

- Investissement hors coûts internes (métiers et IT);
- Coût de déploiement et de conduite de changement inclut MLP (refonte des processus et formations);
- Coûts d'investissement logiciels sur base de benchmark des projets équivalents menés les 3 dernières années par le Groupe Capgemini;
- Coûts d'exploitation logiciels sur base de fourchettes hautes et des prix catalogue éditeurs logiciels;
- Coûts d'exploitation infrastructure du SI existant Prestaliss 2014 et 2015 inclut dans le poste « SI existant Presstalis »;
- Coûts d'exploitation du SI existant filière prennent en compte le coût d'exploitation du SI existant MLP (issu du budget IT MLP 5,2 M€ hors refabrications) et Presstalis jusqu'au décommissionnement;
- Coûts d'exploitation MLP tiennent compte du rythme de décommissionnement : 0% en 2014, 30% en 2015, 100% en 2016;
- Hors coûts d'exploitation SAP MLP qui n'ont pas été fournis;
- Hors coûts liés aux domaines RH Presstalis & MLP.

► Ajustements EY :

- Répartition des investissements sur 18 mois (1/3 des investissements en 2014 et 2/3 en 2015);
- Application de 5% de baisse sur les coûts d'exploitation due à la baisse de volume d'activité sur les années 2017 et 2018;
- Poste Programme Direction baissé de 3,4M€ à 2M€ sur les 18 mois (estimé de 4 à 5 ETP).

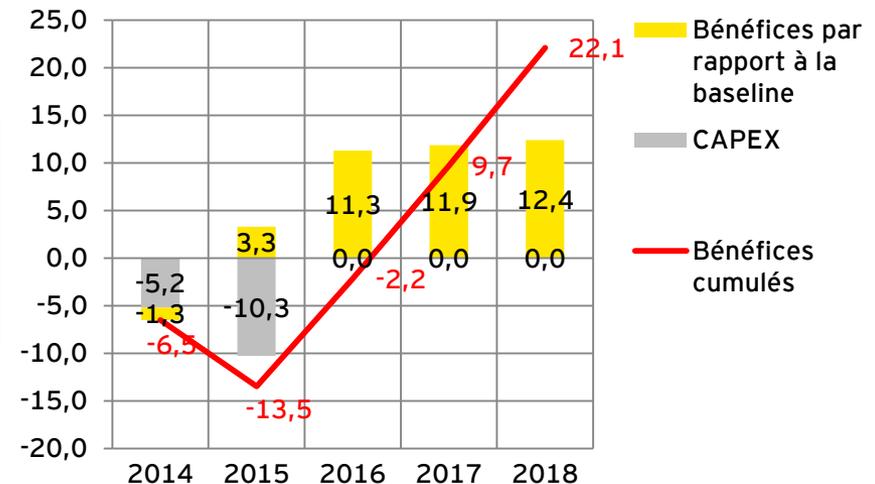
3.3 Scénario « Cloud »

Bénéfices

Nous avons pris comme hypothèse de travail un coût filière presse annuel de 23 M€ (valeur 2013 répartie en : 18 M€ pour Presstalis et 5 M€ pour MLP, sans tenir compte des refacturations).

Les chiffres présentés ne concernent que les bénéfices IT et sont exprimés en M€.

	2014	2015	2016	2017	2018
CAPEX	-5,2	-10,3	0,0	0,0	0,0
OPEX	-24,3	-19,7	-11,7	-11,1	-10,6
Bénéfices par rapport à la baseline	-1,3	3,3	11,3	11,9	12,4
Bénéfices par rapport à la cohabitation	0,7	1,9	5,9	6,1	6,2
Bénéfices cumulés	-6,5	-13,5	-2,2	9,7	22,1



Le retour sur investissement du projet est atteint courant 2016.

A horizon fin 2018, la filière aura réalisé une économie de fonctionnement de 12,4 M€ par rapport à la situation de référence.

3.3 Scénario « Cloud »

Planning

Planning prévisionnel de la Solution :

- ▶ Presstalis et Cap Gemini prévoient un déploiement de la solution cible en 18 mois pour l'ensemble de la filière (cf. Rénovation IT synthèse du 12/11/13) ;
- ▶ Ce planning prévisionnel a été établi en Novembre 2013 et repose sur l'hypothèse d'un démarrage du projet au tout début 2014 et donc d'un déploiement finalisé mi-2015.

Evaluation du planning prévisionnel de la Solution :

- ▶ Un planning de 18 mois de mise en œuvre (conception détaillée, configuration & développements, tests) nous semble réaliste compte tenu de l'approche progicielle Saas dans laquelle le recours à des développements spécifiques (hors interfaces) est par nature très limité ;
- ▶ En revanche, un planning de 18 mois pour la mise en œuvre et le déploiement complet de la solution dans toute la filière nous paraît ambitieux et dépendra grandement des décisions prises en termes de stratégie de déploiement ;
- ▶ La phase de mise en œuvre serait précédée de l'élaboration du cahier des charges de la solution cible pour la filière, sous la responsabilité du CSMP avant mi-2014 ;
- ▶ Ce planning repose sur deux hypothèses très structurantes :
 - ▶ La simplification des besoins métier pour rester dans le standard des solutions ;
 - ▶ Une bonne collaboration entre les parties prenantes et de mise en place d'une gouvernance efficace du projet.

3.3 Scénario « Cloud »

Impacts

Les principaux impacts identifiés (à date) du scénario sont :

Domaine	Description de l'impact	Recommandations
Organisation	▶ Changement des méthodes de travail lié à la mise en œuvre de solutions Saas.	▶ Définir ou choisir une méthodologie agile (scrum, xp, lean, etc...) à mettre en place.
	▶ Diminution importante des fonctions support et exploitation internes du fait de leur prise en charge par les prestataires.	▶ Anticiper la réorganisation nécessaire des fonctions et porter une attention particulière à la conduite du changement sur ces fonctions.
	▶ Redéfinition des relations entre le métier et l'informatique.	▶ Redéfinir les rôles et responsabilités des métiers et de l'informatique, et les modalités d'interaction avec les prestataires en phase d'exploitation.
	▶ Définition d'une stratégie «cloud computing» pour l'ensemble des parties prenantes.	▶ Définir le nouveau modèle de fourniture de services à l'ensemble de la filière. ▶ Déterminer les modèles de déploiement (privé, public, communautaire ou hybride). ▶ Réfléchir à l'opportunité de mettre à disposition publique certaines données (opendata).
	▶ Dépendance vis-à-vis des prestataires de solutions.	▶ Définir la gouvernance du système d'information et les règles d'orchestration entre les différents prestataires.
Finance	▶ Variabilisation importante des coûts de fonctionnement.	▶ Profiter du fait que les solutions Saas s'appuient sur des facturations à l'usage pour optimiser la répartition des coûts d'utilisation du SI à l'ensemble de la filière.
Changement de prestataire(s)	▶ Réversibilité difficile en cas de souhait ou de nécessité de changer de prestataire(s).	▶ Garantir à minima la possibilité de reprise de données. ▶ Prévoir une clause de protection juridique.

3.3 Scénario « Cloud »

Risques

Nous souhaitons présenter ici une liste (non exhaustive) de risques spécifiques à ce scénario :

Domaine	Description du risque	Recommandations
Coûts et planning	<ul style="list-style-type: none">▶ Les solutions progiciels cible ont été identifiées sur la base des processus et besoins fonctionnels existants et non sur les processus et besoins cible.	<ul style="list-style-type: none">▶ Bien qu'une charge et un délai conséquents soient prévus pour redéfinir les besoins cibles de la filière et conduire le changement, il est nécessaire d'engager rapidement une étape d'élaboration du cahier des charges de la solution cible, qui aura pour objectif de définir les besoins détaillés dans une optique d'harmonisation, de mutualisation et de simplification qui s'avère indispensable.
Coûts et planning	<ul style="list-style-type: none">▶ Si une fonctionnalité n'est pas couverte en standard par les progiciels retenus, la question du développement spécifique ou de la conservation du module existant se posera. Cela fera perdurer des applications résiduelles non prévues initialement, ce qui aura impact sur l'architecture de la solution et son coût.	<ul style="list-style-type: none">▶ Faire une analyse spécifique par scénario lors de la conception détaillée et du choix de solutions.
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none">▶ Absence d'expérience au sein de la filière sur les technologies et solutions Saas.	<ul style="list-style-type: none">▶ Mise en place d'un plan de conduite du changement au sein des équipes IT en charge de la mise en œuvre et de la maintenance de la solution cible.

3.3 Scénario « Cloud »

Risques (suite)

Nous souhaitons présenter ici une liste (non exhaustive) de risques spécifiques à ce scénario :

Domaine	Description du risque	Recommandations
Juridique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dans un environnement Saas, il faut veiller à ne pas perdre le contrôle des données et la propriété intellectuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inclure dans le cahier des charges, les exigences relatives à la propriété intellectuelle de chacune des parties prenantes. ▶ Impliquer les services juridiques de l'ensemble de la filière dans le choix des solutions.
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'indisponibilité du service d'un des prestataires Saas peut avoir un impact sur l'ensemble de la chaîne. En mode Saas, l'interdépendance des modules et la multiplicité des prestataires gérant des modules distincts peuvent augmenter les risques d'indisponibilité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limiter le nombre de prestataires tout en garantissant les exigences filière dans un usage 24/24. et assurer la disponibilité globale du système. ▶ Porter une attention particulière aux engagements de services des prestataires Saas en prenant en compte les dépendances entre modules (notamment pour les modules APS, TMS et WMS).
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etant donné la forte mutualisation des systèmes, il faut veiller à bien cloisonner les fonctionnalités propres aux acteurs de la filière en situation de concurrence. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Déterminer le nombre d'instances par solutions. ▶ Prévoir une identification précise des fonctionnalités à dédier à l'une ou l'autre des messageries de presse et empêcher l'accès à ces fonctionnalités à tout autre utilisateur du système cible de la filière.
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etant donné la forte mutualisation des systèmes, il faut veiller à bien protéger les données confidentielles contre les risques d'intrusion en accès non autorisé. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Porter une attention particulière à la sécurisation des données avec l'ensemble des prestataires. ▶ Définir dans le cahier des charges une gestion des habilitations (rôles + profils) de l'ensemble de futurs utilisateurs et transverse à tous les systèmes.

3.3 Scénario « Cloud »

Synthèse

Axe d'Analyse	Points forts de la solution	Points faibles de la solution
Architecture applicative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Architecture modulaire autour de 4 à 6 progiciels du marché et fortement intégrée. ▶ Solution évolutive pour répondre aux besoins à MT et LT de la filière. ▶ Limite l'ampleur des systèmes résiduels au sein des deux messageries. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un certain nombre de solutions ont été identifiées mais la solution cible n'a pas été choisie (en particulier un ou plusieurs modules couvrant APS, WMS et TMS).
Couverture fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les solutions identifiées couvriraient « a priori » l'ensemble des besoins de la distribution de la presse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'analyse de la couverture fonctionnelle détaillée par rapport aux besoins cible n'a pas été réalisée. ▶ L'analyse de la couverture en standard vs développement spécifique n'a pas été réalisée. ▶ La facturation reste dans SAP (non mutualisée) et les fonctions de commissionnement sont développées en spécifique.
Coûts & bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coût total de possession sur 5 ans estimé à 92,9 M€. ▶ Evaluation réaliste des coûts relatifs à la transformation (refonte des besoins et conduite du changement). ▶ Variabilité des coûts de fonctionnement en fonction des volumes d'activité. 	
Planning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en œuvre technique de la solution en 18 mois du fait de sa logique « progiciel standard ». 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Risques sur le planning liés 1) aux délais de définition des processus et besoins métier cibles et 2) à la stratégie de déploiement.
Impacts & Risques		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présence d'impacts organisationnels importants. ▶ Risque globalement élevé du fait du niveau de transformation et de rupture apporté par la nouvelle solution.

3.3 Scénario « Cloud »

Synthèse (1/2)

En synthèse, le scénario « Cloud » propose une architecture intégrée visant à couvrir les besoins de l'ensemble de la filière tout en limitant au maximum le maintien de systèmes résiduels vieillissants au sein des deux messageries.

Il repose sur des solutions progicielles du marché, dont la mise en œuvre porte sur du paramétrage standard et qui limitent par nature le recours à des développements spécifiques. Moyennant un paramétrage différencié sur certaines fonctions, il devrait permettre de respecter les règles de la concurrence et la sécurité d'accès aux données propres à chaque messagerie.

A ce stade, les points de faiblesse de ce scénario sont que :

- ▶ Il repose sur l'hypothèse structurante de besoins cible standardisés et simplifiés, qui doivent encore être précisés dans un cahier des charges ;
- ▶ L'analyse de la couverture en standard vs développement spécifique n'a pas encore été faite. Il subsiste donc un risque de non couverture de certains besoins par des solutions standard, ce qui aurait un impact sur les coûts et les délais.

En conséquence, le choix entre les progiciels identifiés devra être fait après que ces deux préalables auront été levés.

3.3 Scénario « Cloud »

Synthèse (2/2)

Pour l'évaluation des coûts relatifs à ce scénario, nous avons utilisé les chiffres fournis par CapGemini sur lesquels nous avons passé des ajustements temporels et un ajustement de 1,4M€ concernant la direction du programme, en conformité avec les standards (15% en général).

Ce scénario présente les coûts les plus bas sur 5 ans (15,5 M€ coût d'investissement, et 77,4 M€ coût de fonctionnement, soit un coût total de possession sur 5 ans de 92,9 M€), et maximise de ce fait les bénéfices réalisés pour la filière avec une économie totale sur 5 ans de 22 M€. L'estimation des coûts faite par Cap Gemini repose sur des hypothèses détaillées qui respectent les bonnes pratiques de chiffrage de ce type de projet. Une part significative (45%) a été donnée aux charges de refonte de processus et de conduite du changement. Les coûts de fonctionnement ont été évalués sur la base de prix catalogue non négociés.

Ce scénario est le seul à permettre la variabilité des coûts en fonction du volume d'activité, dans un contexte de baisse continue des volumes de vente au numéro.

En termes de planning, une mise en œuvre de 18 mois nous paraît réaliste, compte tenu de la nature « progicielle » des solutions. En revanche, un planning de 18 mois pour la mise en œuvre et le déploiement complet de la solution dans toute la filière nous paraît ambitieux et dépendra grandement des décisions prises en termes de stratégie de déploiement.

Enfin, ce scénario offre à court terme l'opportunité à la profession de remettre en question la complexité de ses modes de fonctionnement et de définir de nouveaux processus harmonisés, standardisés et simplifiés. Il offre en outre la plus grande évolutivité à moyen terme du fait de sa nature progicielle.



Sommaire

- 1 Rappel des objectifs et méthodologie
- 2 Processus de distribution de la presse
- 3 Evaluation des scénarios
 - 3.1 Hypothèses et critères d'évaluation
 - 3.2 Scénarios Edgar A et B
 - 3.3 Scénario Cloud
 - 3.4 Scénario Réseau Presse**
 - 3.5 Scénario de cohabitation
- 4 Synthèse et recommandations

3.4 Scénario « Réseau Presse »

Principes directeurs

Actuellement, le SNDP propose aux dépositaires sa solution Réseau Presse qui est :

- ▶ Destinée initialement à la gestion des dépôts de niveau 2 ;
- ▶ Mise en place dans 50 dépôts indépendants pour la gestion de la distribution du Hors Presse ;
- ▶ Mise en production dans le dépôt de Saintes pour gérer le traitement du quotidien régional Sud Ouest ;
- ▶ Développée par la société de services informatiques SGO ;
- ▶ Contient un module de gestion d'atelier ;
- ▶ Construite sur une architecture centralisée (sur 2 serveurs principaux) et décentralisée puisqu'un serveur local est installé dans chaque dépôt et répliqué en continu avec le système central ;
- ▶ Basée sur des technologies web et des logiciels open source.

Pour répondre aux besoins de la filière, le SNDP a engagé des travaux qui visent à :

- ▶ Remplacer le système Presse 2000 par le système Réseau Presse au niveau des dépôts et permettre le traitement des quotidiens directement des éditeurs vers les dépositaires en capitalisant sur l'expérience de Saintes ;
- ▶ Agrémenter le système d'information d'un outil de réglage des quantités à l'usage des dépôts, sans ajouter de dialogue sur les quantités allouées aux diffuseurs ;
- ▶ Faire évoluer son système d'information vers le niveau 1 afin de couvrir à terme l'ensemble les besoins de la filière (ce qui représente une extension par rapport à l'objectif à l'origine du projet).

3.4 Scénario « Réseau Presse »

Architecture applicative cible

Le SNDP propose l'extension de son système Réseau Presse :

- ▶ Dans un premier temps, pour mettre à disposition des dépôts un système d'information qui leur permette de ne plus avoir recours à P2000, aux outils ateliers existants et permettre une couverture fonctionnelle plus étendue au bénéfice de la filière (« extension 1 ») supportant :
 - ▶ **Gestion commerciale :**
 - Suivi des chiffres de vente des titres;
 - Reporting opérationnel de la distribution, en temps réel au fur et à mesure de l'avancement des opérations au niveau des dépôts (visualisation du taux de mise en vente des titres);
 - Gestion des dépôts et des diffuseurs;
 - Gestion des portails éditeurs et diffuseurs;
 - ▶ **Prévision / Planification :**
 - Réglages et dialogue commercial avec le réseau;
 - Gestion des assortiments;
 - Gestion des offices et des aléas de distribution;
 - ▶ **Logistique / Distribution :**
 - Activités logistiques des dépôts y compris les activités ateliers pour les flux aller et retour;
 - Gestion du réassort;
 - Pilotage au N2
 - ▶ **ADV :**
 - Gestion des remontées de ventes (automatiques et manuelles)
 - Commissionnement des intermédiaires
 - Facturation éditeurs, dépositaires et diffuseurs
 - Analyses de la performance de vente des diffuseurs et dépositaires
 - Analyse et suivi des réclamations au N2
 - Analyse et suivi de la démarque au N2

- ▶ Dans un second temps, s'étendre sur la totalité du périmètre fonctionnel de la filière

L'architecture applicative cible n'a pas été définie dans l'attente du cahier des charges.

3.4 Scénario « Réseau Presse »

Architecture applicative cible

Domaines fonctionnels	Points forts (+)	Points faibles (-)
Urbanisation et modularité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une application unique Hors Presse pouvant évoluer vers la gestion de la presse sur la base de technologies web et logiciels open-source ▶ Disponibilité, temps de réponse, environnement unique 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Absence de schéma d'architecture applicative cible
Niveau d'intégration entre les modules	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacité à remplacer P2000 dans les dépôts ▶ Intégration avec les systèmes ateliers au niveau 2 (hors machines de picking, traitées en interfaces) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modalités d'intégration du réglage et des nouvelles fonctionnalités (N1 compris) non définies
Niveau d'intégration avec le reste du SI	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Neutralité vis-à-vis des messageries et des éditeurs ▶ Interface avec les systèmes de caisse des diffuseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Absence d'interfaces existantes avec les systèmes messagerie ne permettant pas d'évaluer l'architecture cible de communication ▶ Aucun lien avec les brocheurs et imprimeurs
Agilité, scalabilité et évolutivité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacité à satisfaire des besoins spécifiques de la filière sans limite du fait des développements spécifiques ▶ Agilité des applications Web ▶ Architecture permettant la scalabilité nécessaire à la hausse pour intégrer le périmètre étendu 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Scalabilité à la baisse non assurée (un serveur par dépôt, indépendamment des volumes)

3.4 Scénario « Réseau Presse »

Couverture fonctionnelle

Domaines fonctionnels	Points forts (+)	Points faibles (-)
Gestion commerciale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suivi des ventes ▶ Visualisation graphique du taux de mise en vente (mise en place) des titres pour les éditeurs ▶ Suivi des titres du N2 vers le N3 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les fonctionnalités de prospection, de gestion d'offre (incluant le marketing) ou encore de dialogue avec les éditeurs ne sont pas incluses dans la solution cible en l'absence d'un cahier des charges ▶ Traçabilité des titres et flux logistiques non exhaustive (pas de traçabilité en amont du N2)
Prévisions / Planification	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Outil de réglage proposé à l'usage du niveau 2 (possibilité de consolidation au niveau national) ▶ RéseauPresse intègre la BI dans ses fonctionnalités de base, nécessaires pour la prévision et planification 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les fonctionnalités de planification de la distribution et du transport ne sont pas incluses dans la solution cible en l'absence d'un cahier des charges
Logistique / Distribution	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les fonctionnalités logistiques flux aller et retour sont toutes couvertes par la même solution cible (les systèmes de gestion d'ateliers sont intégrés dans la solution cible) ▶ Suivi opérationnel de la distribution, en temps réel au fur et à mesure de l'avancement des opérations dans les dépôts ▶ Traçabilité des titres et des contenant du N2 vers le N3 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les fonctionnalités d'ordonnancement ne sont pas incluses dans la solution cible en l'absence d'un cahier des charges ▶ Les fonctionnalités propres à la gestion du transport ne sont pas couvertes ▶ Pas de traçabilité des titres et des contenants en amont du N2
Administration des ventes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Remontées des ventes ▶ Commissionnements et facturations ▶ Analyse de la performance de vente au niveau des diffuseurs et des dépôts ▶ Analyse et suivi de la démarche ▶ Analyse et suivi des réclamations et des rectifications 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Toutes les fonctionnalités d'analyses sont prévues pour le N2, elles ne sont pas incluses pour le N1
Fonction support (Finance, RH, ...)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Couverture de toutes les fonctionnalités ▶ Déversement de tous les événements de gestion dans SAP des messageries 	
Analyse / Reporting	<ul style="list-style-type: none"> ▶ RéseauPresse intègre la BI dans ses fonctionnalités de base, nécessaires pour la prévision et planification ▶ Reporting opérationnel de la distribution, en temps réel au fur et à mesure de l'avancement des opérations dans les dépôts ▶ Reporting sur les chiffres de ventes multi-niveau 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reporting opérationnel de distribution ne remonte que les données du N2, le N1 n'est pas inclus dans la cible.
Référentiels et portails	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Référentiel des titres et parutions centralisé ▶ Mise à disposition d'un web service pour éditeurs et diffuseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pas de référentiels brocheurs/imprimeurs

3.4 Scénario « Réseau Presse »

Coûts de mise en œuvre et de fonctionnement

Les coûts de possession sur 5 ans avancés par le SNDP pour gérer à minima les besoins « d'extension 1 » s'élèvent à 2,5 M€, ils ne couvrent pas le périmètre ci-dessous :

- ▶ Gestion commerciale :
 - Le suivi clients et prospects
 - Dialogue avec les éditeurs
- ▶ Prévision / Planification :
 - La planification des transports et de la distribution
- ▶ Logistique / Distribution :
 - Ordonnancement logistique et la gestion des transport
 - Pilotage des activités logistiques et de distribution au N1
- ▶ ADV :
 - Analyse de la performance au N1
 - Pilotage au N1
 - Analyse et suivi des réclamations au N1
 - Analyse et suivi de la démarque au N1

Selon le SNDP, l'estimation des coûts sur le reste du périmètre des besoins (N1 compris) nécessite d'abord la rédaction d'un cahier des charges et n'a donc pas été fourni.

Nous ne disposons pas des hypothèses de chiffrage nécessaires pour porter une appréciation sur le coût estimé par le SNDP. En tout état de cause, il n'intègre pas les coûts relatifs aux SI MLP et Presstalis, ni l'interopérabilité pendant la phase de transition jusqu'à remplacer à terme ces systèmes.

3.4 Scénario « Réseau Presse »

Planning

Planning prévisionnel de la Solution :

- ▶ Le SNDP prévoit un déploiement progressif (sans effet de big bang) de la solution cible en 30 mois pour l'ensemble de la filière, avec la suppression de P2000 en 18 mois.
- ▶ Ce planning prévisionnel a été établi en cours de mission et repose sur l'hypothèse d'un démarrage du projet au tout début 2014 et donc d'un déploiement finalisé en mi 2016.

Evaluation du planning prévisionnel de la Solution :

- ▶ Compte tenu de l'absence d'architecture cible et d'un périmètre cible défini, il ne nous est pas possible de porter une appréciation quelconque au planning prévisionnel de la solution.

3.4 Scénario « Réseau Presse »

Impacts

Les principaux impacts identifiés (à date) du scénario sont :

Coûts et planning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incapacité à ce stade de l'étude de définir un périmètre cible détaillé (absence de cahier des charges) et donc de faire une quelconque évaluation des coûts et planning de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Engager rapidement une étape d'élaboration du cahier des charges de la solution cible, qui aura pour objectif de définir les besoins détaillés d'évolution de la solution existante et de réévaluer les coûts et planning associés.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diminution importante des fonctions informatiques internes aux messageries du fait de leur prise en charge par le prestataire SGO 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anticiper la réorganisation nécessaire des fonctions informatiques en interne
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'équipe du prestataire SGO (5 à 6 personnes) n'est pas dimensionnée pour gérer un SI cible presse supportant toute la filière 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'assurer de la mise en œuvre des moyens nécessaires (en quantité et en compétences) par le prestataire permettant de supporter cette montée en charge
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dépendance vis-à-vis du prestataire SGO, qui est le seul à avoir la connaissance technique de la solution 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Redéfinir la gouvernance au travers de Réseau Presse SAS du SI de la filière et l'engagement contractuel avec le prestataire SGO.

3.4 Scénario « Réseau Presse »

Risques

Nous souhaitons présenter ici une liste (non exhaustive) de risques spécifiques à ce scénario :

Domaine	Description de l'Impact ou du Risque	Recommandations
Processus et besoins fonctionnels	<ul style="list-style-type: none">▶ Les besoins fonctionnels ont été identifiés sur la base de similitudes entre le hors presse et la presse▶ Les besoins fonctionnels ont été identifiés sur la base des processus et besoins fonctionnels existants et non sur les processus et besoins cible	<ul style="list-style-type: none">▶ Engager rapidement une étape d'élaboration du cahier des charges de la solution cible sur les processus filière de distribution de la presse.
Période de transition	<ul style="list-style-type: none">▶ Risque de discontinuité de service dû au nombre d'interfaces à développer entre les systèmes résiduels des messageries et la solution cible, pendant la phase de transition	<ul style="list-style-type: none">▶ Lister rapidement toutes les interfaces nécessaires pour assurer l'interopérabilité entre la solution cible et les systèmes résiduels, et impacter les coûts et le planning de mise en œuvre.

3.4 Scénario « Réseau Presse »

Synthèse

Axe d'Analyse	Points forts de la solution	Points faibles de la solution
Architecture applicative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Solution unique basé sur une technologie web et logiciels open source. ▶ Solution intégrée avec les systèmes ateliers du niveau 2 et interfacée avec le niveau 3. ▶ Scalabilité à la hausse permettant l'extension du périmètre de la solution. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Architecture cible non définie pour la cible ni pour la phase transitoire.
Couverture fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Couverture des activités logistiques dans les dépôts. ▶ Suivi et remontée des chiffres de ventes pour les éditeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aucune analyse comparative entre les processus hors presse et presse n'a été opérée pour la définition des besoins presse. ▶ Modalités de couverture des besoins au-delà du N2 non définies.
Coûts & bénéfices		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nous ne disposons pas des hypothèses de chiffrage nécessaires pour porter une appréciation sur le coût estimé par le SNDP. En tout état de cause, il ne semble pas intégrer les coûts relatifs aux SI MLP et Presstalis, ni l'interopérabilité pendant la phase de transition jusqu'à remplacer à terme ces système.
Planning	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suppression de P2000 en 18 mois. ▶ Déploiement progressif. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compte tenu de l'absence d'architecture cible et d'un périmètre cible défini, il ne nous est pas possible de porter une appréciation quelconque au planning prévisionnel de la solution. ▶ Mise en œuvre estimée à 30 mois.
Impacts & Risques		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présence d'impacts organisationnels importants pour les messageries. ▶ Solution globalement risquée car repose sur un existant qui traite du hors presse et que tous les besoins de la presse ne sont pas, à ce jour, identifiés de façon précise ni exhaustive (en dehors du niveau 2).

3.4 Scénario « Réseau Presse »

Synthèse

En synthèse, le scénario « Réseau Presse » ne constitue pas une alternative crédible au-delà du remplacement de Presse2000 au niveau des dépôts.

A ce stade, et étant donné l'absence de documentation et d'analyse de la part du SNDP, nous n'avons pas été en mesure d'apprécier l'architecture applicative et la couverture fonctionnelle cible de ce scénario, au-delà des besoins de niveau 2, pour couvrir les besoins de la filière en général et du niveau 1 en particulier.

Il n'a pas non plus été possible d'évaluer les coûts d'investissement et de fonctionnement pour un SI qui couvrirait à terme les besoins de la filière, les coûts qui nous ont été communiqués étant partiels tant sur périmètre fonctionnel que sur les travaux induits par un tel projet.

Par conséquent, la maturité de cette solution à la date de l'étude ne permet pas de constituer un scénario comparable aux autres, et de ce fait de le considérer comme un choix possible.



Sommaire

- 1 Rappel des objectifs et méthodologie
- 2 Processus de distribution de la presse
- 3 Evaluation des scénarios
 - 3.1 Hypothèses et critères d'évaluation
 - 3.2 Scénarios Edgar A et B
 - 3.3 Scénario Cloud
 - 3.4 Scénario Réseau Presse
 - 3.5 **Scénario de cohabitation**
- 4 Synthèse et recommandations

3.5 Scénario de cohabitation

Principes directeurs

Dans ce scénario de cohabitation, nous avons pris l'hypothèse qu'un choix de SI cible ne serait pas pris et par conséquent les systèmes d'information des messageries ne seraient pas mutualisés.

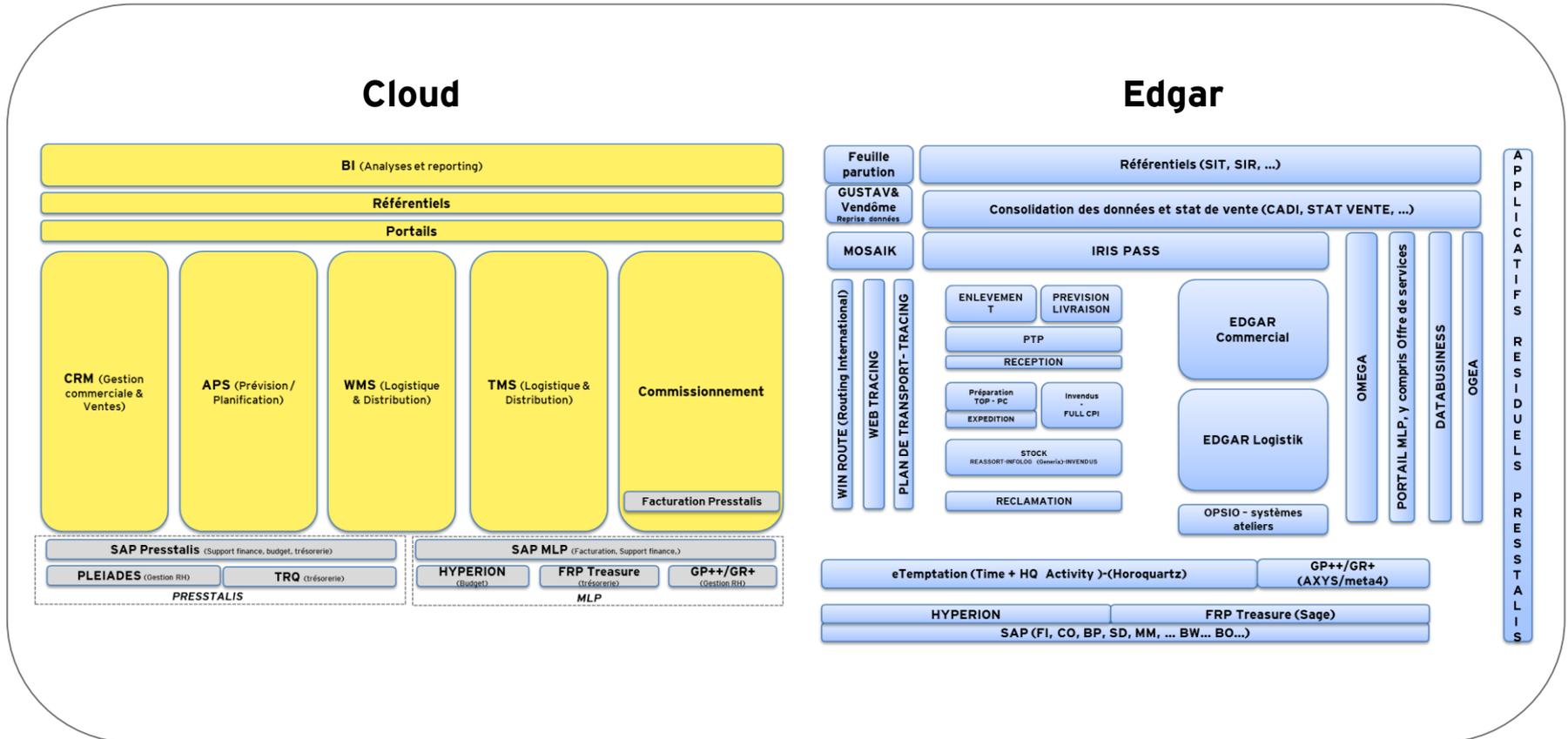
Dans ce contexte, chacune des deux messageries conduirait son propre projet et les scénarios « Edgar A » (en partie) et « Cloud » cohabiteraient, pour répondre aux besoins d'évolution des SI de chaque messagerie et non pas dans une perspective filière.

Deux options alternatives pourraient être envisagées :

- ▶ Ajout de la PQN dans le périmètre des solutions MLP pour limiter l'interopérabilité (option retenue pour le chiffrage) ;
- ▶ Pas d'ajout de la PQN dans le périmètre MLP, certains dépôts continuant à utiliser deux systèmes (Edgar et le futur SI qui remplacerait Presse 2000).

3.5 Scénario de cohabitation

Architecture applicative cible



3.5 Scénario de cohabitation

Coûts de mise en œuvre et de fonctionnement

	2014	2015	2016	2017	2018	Total (en k€)
Investissements Cohabitation (CAPEX)	6 718	13 243	0	0	0	19 961
Investissements Presstalis	4 204	8 207	0	0	0	12 411
Logiciels	1 473	2 947	0	0	0	4 420
Infrastructure	100	0	0	0	0	100
Développement et déploiement	2 630	5 261	0	0	0	7 891
Investissements MLP	2 514	5 036	0	0	0	7 550
Logiciels / Infrastructure	1 750	3 500	0	0	0	5 250
Développement	500	1 000	0	0	0	1 500
Déploiement, prestation externe	264	536	0	0	0	800
Coûts d'exploitation Cohabitation (OPEX)	24 961	21 584	17 602	17 190	16 799	98 136
Coûts d'exploitation Presstalis	18 498	13 917	8 732	8 320	7 929	57 396
Infrastructure	0	0	500	500	500	1 500
Maintenance logiciels	585	3 429	4 896	4 651	4 418	17 979
Maintenance corrective et évolutive	1 100	2 346	3 336	3 169	3 011	19 479
SI existant Presstalis	16 813	8 142	0	0	0	24 955
Coûts d'exploitation MLP	6 463	7 667	8 870	8 870	8 870	40 740
Infrastructure actuelle	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	7 000
Infrastructure renfort	433	867	1 300	1 300	1 300	5 200
Maintenance corrective et évolutive (actuel, incluant résiduel MLP)	3 860	3 860	3 860	3 860	3 860	12 200
Maintenance corrective et évolutive (renfort)	770	1 540	2 310	2 310	2 310	9 240
Coût total de possession Presstalis	22 702	22 124	8 732	8 320	7 929	69 807
Coût total de possession MLP	8 977	12 703	8 870	8 870	8 870	48 290
Coût total de possession Cohabitation	31 679	34 827	17 602	17 190	16 799	118 097

► Hypothèses de chiffrage pour Presstalis :

- Investissements et coûts d'exploitation du SI Presstalis (sans MLP) supportant toute la filière;
- Investissement hors coûts internes (métier et IT);
- Coût de déploiement et de conduite de changement inclut MLP (refonte des processus et formations);
- Coûts d'investissement logiciels sur base de benchmark des projets équivalents menés les 3 dernières années par le Groupe Capgemini;
- Répartition des investissements sur 18 mois (1/3 des investissements en 2014 et 2/3 en 2015) ;
- Coûts d'exploitation logiciels sur base de fourchettes hautes et des prix catalogue éditeurs logiciels;
- Coûts d'exploitation infrastructure du SI existant Prestaliss 2014 et 2015 inclut dans le poste « SI existant Presstalis »;
- Application de 5% de baisse sur les coûts d'exploitation due à la baisse de volume d'activité sur les années 2017 et 2018;
- Poste Programme Direction baissé de 2,6M€ à 1,5M€ sur les 18 mois (estimé à 3 ETP).

► Hypothèses de chiffrage pour MLP :

- Investissements et coûts d'exploitation du SI MLP (sans Presstalis), incluant la PQN supportant toute la filière;
- Hors refacturations pour Presstalis (à hauteur de 1M€, retiré du poste de maintenance corrective et évolutive);
- Quote part des coûts relatifs à Presstalis à hauteur de 30% (hypothèse non confirmée par MLP) ;
- Répartition des investissements sur 18 mois (1/3 des investissements en 2014 et 2/3 en 2015);
- Répartition des coûts d'exploitation renforts sur le rythme : 1/3 des coûts en 2014, 2/3 des coûts en 2015, la totalité des coûts en 2016.

3.5 Scénario de cohabitation

Planning

Planning prévisionnel de la Solution :

- ▶ Le planning de cette solution n'a pas été défini, mais consisterait en une superposition des plannings existants sur les scénarios précédents, soit 18 mois.

Evaluation du planning prévisionnel de la Solution :

- ▶ Le principe d'une solution unique étant écarté dans ce scénario, il n'est pas opportun de conduire la phase préalable de cahier des charges ;
- ▶ Celui-ci serait laissé à la charge de chaque messagerie pour définir ses besoins détaillés pour le remplacement (Presstalis) ou l'évolution (MLP) de ses propres systèmes ;
- ▶ Le planning de ce scénario dépend des plannings respectifs des deux messageries.

3.5 Scénario de cohabitation

Impacts et risques

Les impacts et risques de la solution de cohabitation sont les mêmes que les impacts et risques cumulés des deux scénarios Cloud et Edgar.

3.5 Scénario de cohabitation

Synthèse

Axe d'Analyse	Points forts de la solution	Points faibles de la solution
Architecture applicative	<ul style="list-style-type: none"> Pas de réel point fort pour ce scénario, si ce n'est la capacité laissée à chacune des messageries, en toute indépendance, d'exécuter sa stratégie informatique respective. 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de solution mutualisée pour la filière. Statu Quo, avec cohabitation de plusieurs SI sans dégager les bénéfices attendus par une mutualisation. Interopérabilité complexe à maintenir Les dépôts continuent à utiliser deux systèmes.
Couverture fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Cette solution devrait couvrir les besoins respectifs des deux messageries, chacune faisant évoluer ses propres systèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> Duplication des fonctionnalités et des applications des deux messageries.
Coûts & bénéfices		<ul style="list-style-type: none"> Superposition des coûts des projets Cloud et Edgar. Bénéfices économiques pour la filière très limités par rapport à l'existant, en particulier du fait de l'augmentation des coûts de fonctionnement MLP.
Planning	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre en 18 mois en parallèle pour les deux projets. Pas de phase préalable d'élaboration du cahier des charges. 	<ul style="list-style-type: none"> Planning de mise en œuvre rendu complexe par les interfaces.
Impacts & Risques	<ul style="list-style-type: none"> Faisabilité « opérationnelle » dans la mesure où chaque messagerie reste indépendante dans la définition et l'exécution de sa feuille de route. 	<ul style="list-style-type: none"> Ce scénario ne s'inscrit pas dans l'objectif de la profession à se remettre en cause et à définir de nouveaux processus et modes de fonctionnement harmonisés et simplifiés.

3.5 Scénario de cohabitation

Synthèse

Ce scénario représente un statu quo pour la filière, avec une cohabitation des projets SI portés par les deux messageries, chacune exécutant sa propre stratégie SI (mise en œuvre de la solution Cloud par Presstalis, évolution à minima de ses SI par MLP) en toute indépendance.

Ce scénario ne répond en rien aux enjeux stratégiques de la filière :

- ▶ Pas de mutualisation des SI entre les messageries, faisant persister deux systèmes au niveau des dépôts et/ou une interopérabilité difficile à maintenir ;
- ▶ Economies très limitées par rapport au coût de fonctionnement actuel du fait de la superposition des projets et des architectures à maintenir et à exploiter ;
- ▶ Faible évolutivité par rapport aux besoins futurs de la filière.

Les coûts associés à ce scénario sont estimés à 20 M€ de coût d'investissement et 98,1 M€ de coût de fonctionnement, soit un coût total de possession sur 5 ans de 118,1 M€.

Malgré ses désavantages, ce scénario constitue une menace réelle, à défaut de décision, et empêcherait de ce fait de disposer d'un SI mutualisé au service de l'ensemble des messageries et de leurs mandataires.



Sommaire

- 1 Rappel des objectifs et méthodologie
- 2 Processus de distribution de la presse
- 3 Evaluation des scénarios
 - 3.1 Hypothèses et critères d'évaluation
 - 3.2 Scénarios Edgar A et B
 - 3.3 Scénario Cloud
 - 3.4 Scénario Réseau Presse
 - 3.5 Scénario de cohabitation
- 4 Synthèse et recommandations

4 Synthèse et recommandations

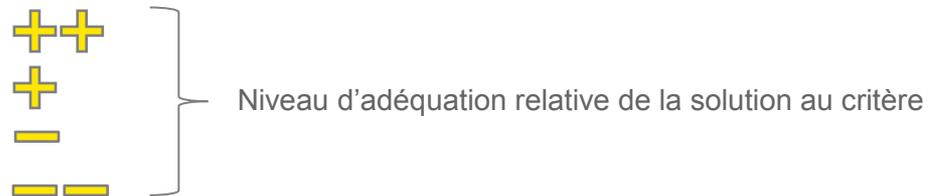
Scénario SI cible

L'analyse synthétique des scénarios par rapport aux critères de choix exprimés et pondérés par les éditeurs est la suivante :

Critères de choix exprimés par les éditeurs	Pondération *	Scénario « Edgar A »	Scénario « Edgar B »	Scénario « Cloud »	Scénario « Réseau Presse »	Scénario Cohabitation
Limitation du coût total du projet et maximisation des bénéfices économiques pour la filière		— (108 M€)	+	++ (93 M€)	NA	— (118 M€)
Variabilité des coûts dans un contexte de baisse continue des volumes d'activité		—	—	++	—	+
Niveau de mutualisation		—	++	++	—	—
Ouverture et flexibilité pour intégrer les évolutions à moyen et long terme		+	+	++	+	—
Pérennité technologique de la solution à long terme		+	+	++	+	—
Délais de mise en œuvre		+	—	—	—	—
Rationalisation et simplification des besoins de la filière		—	—	++	+	—
Maîtrise des risques		++	+	—	—	—

* : Légende :

- Mentionné dans 100% des cas
- Mentionné dans 75% des cas
- Mentionné dans 50% des cas



* part des opinions exprimées

4 Synthèse et recommandations

Scénario SI cible

Le scénario « Cloud » est celui qui répond le mieux aux enjeux d'évolution à moyen/long terme et de rationalisation de la filière, ainsi qu'aux enjeux économiques (de réduction et de variabilité des coûts dans un contexte de baisse continue des volumes de ventes au numéro), au regard des critères d'évaluation définis avec le CSMP et partagés par les éditeurs.

Une optique privilégiant la continuité et s'inscrivant dans le seul court terme pourrait conduire à choisir le scénario « Edgar B - Périmètre étendu », étant cependant précisé que son coût total pour la filière serait égal ou supérieur au coût du scénario « Cloud » et que les conditions dans lesquelles s'opérerait le remplacement des 400 applications actuellement utilisées par Presstalis pourraient se révéler techniquement délicates.

Quel que soit le choix qui sera fait par le CSMP sur le scénario SI cible pour la filière, la faisabilité d'une solution SI mutualisée impose le respect d'un certain nombre de conditions :

1. La définition et la mise en place d'une **gouvernance** du système d'information cible de la filière :
 - ▶ Pour sa mise en œuvre, garantissant la participation des acteurs et l'engagement des parties prenantes (éditeurs, messageries, dépositaires, diffuseurs, ...) dans un processus de construction collaboratif ; Cette gouvernance de mise en œuvre doit prévoir des procédures de prise de décision et d'arbitrage pour assurer que les décisions fonctionnelles et techniques sont prises dans l'intérêt collectif et dans un souci de simplification de l'existant et de réduction maximale des développements spécifiques ;
 - ▶ Pour sa maintenance et son exploitation opérationnelle : rôles et responsabilités, instances de pilotage, processus de prise de décision et d'arbitrage pour gérer les demandes d'évolution, mesure de la qualité de service, modèle de facturation des prestations informatiques au sein de la filière, ...
2. La définition des modalités de **financement** du scénario cible ;
3. L'élaboration d'un **cahier des charges** du Système d'Information mutualisé de distribution de la presse.

4 Synthèse et recommandations

Prochaines étapes

La prochaine étape devrait être, sur la base de la solution cible choisie, **l'élaboration du cahier des charges** de cette solution :

- ▶ Sous l'égide du CSMP, dont c'est la compétence conférée par la loi ;
- ▶ Dans un processus de construction associant les principaux acteurs et experts métier et SI des différentes parties prenantes (éditeurs, messageries, dépositaires, diffuseurs, ...) qui permette d'aboutir au cadrage d'une solution mutualisée.

Cette étape critique devrait permettre de définir **le périmètre de la solution cible** qui intègre :

- ▶ Les processus généraux, harmonisés et si possible simplifiés, relatifs à la gestion commerciale, à la prévision / planification, à la logistique / distribution et à l'administration des ventes ;
- ▶ Les besoins fonctionnels généraux pour la PQN et les publications, dans le cadre d'un processus rigoureux d'arbitrage pour réduire la complexité et les spécificités ;
- ▶ Les principes structurants de la solution (volumétrie, architecture technique et interfaces, sécurité d'accès aux données, ...).

Définir le scénario SI cible préalablement à l'élaboration du cahier des charges doit permettre d'orienter et d'accélérer cette étape. En effet, ce choix conditionne l'esprit et la méthodologie d'élaboration du cahier des charges :

- ▶ Dans la perspective d'une solution Cloud, le point de départ serait une remise à plat des processus existants pour les quotidiens et les publications, dans un objectif d'harmonisation, de standardisation et de simplification ;
- ▶ Dans la perspective d'une capitalisation sur Edgar ou sur l'ensemble du SI de MLP, le point de départ serait les processus existants pour les publications dans ces systèmes et leur adaptation, par analyse d'écart, aux besoins de la gestion des quotidiens et besoins d'évolutions de la gestion des publications en minimisant les impacts et les développements spécifiques.

4 Synthèse et recommandations

Prochaines étapes

Planning :

- ▶ Cette étape pourrait démarrer dès décision par le CSMP du scénario cible et lancement d'une consultation publique, qui pourrait avoir lieu au mois de Mars 2014 ;
- ▶ La rédaction du cahier des charges devrait pouvoir être réalisée sur une période de 2 mois (mi-Avril à mi-Juin), sous réserve d'une disponibilité forte des parties prenantes ;
- ▶ Les réflexions sur la gouvernance SI devraient être abouties au plus tard mi-Juin ;
- ▶ A l'issue de cette étape, pourront démarrer les travaux de mise en œuvre du SI cible.

NB : Les délais associés à cette phase de cahier des charges ne devraient pas s'ajouter mais devraient au contraire accélérer la mise en œuvre de la solution ; Les coûts associés à cette phase de cahier des charges ne devraient pas s'ajouter mais au contraire s'imputer sur le budget global de la solution.