

Conseil Supérieur des Messageries de Presse

## Rapport d'étude

# Diagnostic du projet de Système d'Information Commun (SIC) au service de l'ensemble des messageries de presse et de leurs mandataires

24 Mars 2017



Building a better  
working world

*Ce document a été établi sur la base des remarques 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 rapport est émis en application du contrat convenu entre nous.*

## SOMMAIRE

<b>I. Contexte</b>	<b>5</b>
a. Contexte de la mission	5
b. Modalités d'élaboration du rapport d'étude	5
i. Elaboration de la phase de diagnostic	6
ii. Elaboration de la phase de réévaluation budgétaire et de recommandations	6
<b>II. Limitations</b>	<b>7</b>
<b>III. Note de synthèse</b>	<b>8</b>
a. Périmètre	8
b. Planning	8
c. Budget	8
d. Conditions de déploiement filière	9
<b>IV. Etat des lieux</b>	<b>11</b>
a. Rappel des principales étapes du projet	11
b. Statut d'avancement global du projet (aux bornes de Presstalis)	12
c. Evolutions du périmètre du SIC	13
d. Statut d'avancement détaillé : le domaine Référentiel	14
i. Etat des lieux	14
ii. Reste à faire	14
e. Statut d'avancement détaillé : le domaine Prévision (APS)	15
i. Etat des lieux	15
ii. Reste à faire	16
f. Statut d'avancement détaillé : le domaine Planification (APS)	16
i. Etat des lieux	16
ii. Reste à faire	16
g. Statut d'avancement détaillé : le domaine Logistique (WMS)	17
i. Etat des lieux	17
ii. Reste à faire	17
h. Statut d'avancement détaillé : le domaine Distribution (TMS)	17
i. Etat des lieux	17
ii. Reste à faire	17
i. Statut d'avancement détaillé : le domaine Facturation & Commissionnement	18
i. Etat des lieux	18
ii. Reste à faire	19
j. Statut d'avancement détaillé : le domaine Portail diffuseurs	19
i. Etat des lieux	19
ii. Reste à faire	19
k. Statut d'avancement détaillé : le domaine Gestion commerciale (CRM)	19
i. Etat des lieux	19
ii. Reste à faire	19
l. Statut d'avancement détaillé : le domaine Reporting (BI)	20
i. Etat des lieux	20
ii. Reste à faire	20
m. Gouvernance	20
i. Le rôle de la SCIDP	20
ii. La méthodologie projet	21
iii. L'implication des acteurs de la filière	21
iv. L'accompagnement du changement	22
v. Contractualisation	22
<b>V. Approche budgétaire</b>	<b>23</b>
a. Préambule	23
b. Description des scénarios potentiels	23
i. Scénarios MLP	23
ii. Scénarios OPEX Presstalis	25
c. Budget CAPEX	25

i.	Rappel Budget CAPEX .....	26
ii.	CAPEX Révisés Presstalis : Hypothèses .....	26
iii.	CAPEX Révisés Presstalis .....	27
iv.	CAPEX Révisés MLP : Hypothèses .....	29
v.	CAPEX Révisés MLP .....	30
vi.	Pistes d'optimisation des CAPEX MLP .....	31
vii.	CAPEX Révisés Filière.....	31
<b>d.</b>	<b>Budget OPEX.....</b>	<b>32</b>
i.	Rappel Budget OPEX.....	33
ii.	OPEX Révisés Presstalis : Hypothèses.....	33
iii.	OPEX Révisés Presstalis.....	33
iv.	OPEX Révisés MLP : Hypothèses .....	34
v.	OPEX Révisés MLP.....	35
vi.	Pistes d'optimisation des OPEX MLP .....	36
vii.	OPEX Révisés Filière.....	36
<b>e.</b>	<b>Projection du retour sur investissement.....</b>	<b>37</b>
i.	Hypothèses .....	37
ii.	Méthode de calcul de la date de ROI.....	37
iii.	ROI Scénario SIC N2 .....	37
iv.	ROI Scénario SIC Complet.....	37
v.	Impact sur l'engagement et les objectifs fixés .....	38
<b>VI.</b>	<b>Recommandations relatives au développement et au déploiement du SIC.....</b>	<b>39</b>
<b>a.</b>	<b>Planning Révisé .....</b>	<b>39</b>
<b>b.</b>	<b>Rappel des bénéfices non financiers pour la filière .....</b>	<b>40</b>
<b>c.</b>	<b>Prérequis à la relance du SIC .....</b>	<b>40</b>
<b>d.</b>	<b>Recommandations pour la relance du SIC.....</b>	<b>41</b>
i.	Mettre en place une gouvernance efficace.....	41
ii.	Faire monter les MLP sur le SIC en « marche » .....	41
<b>VII.</b>	<b>Glossaire.....</b>	<b>42</b>
<b>VIII.</b>	<b>Annexes .....</b>	<b>43</b>
<b>a.</b>	<b>Liste des entretiens et réunions de travail menés au cours de la mission.....</b>	<b>43</b>
<b>b.</b>	<b>Documentation support à la réalisation de l'étude.....</b>	<b>44</b>
<b>c.</b>	<b>Sources des éléments budgétaires .....</b>	<b>45</b>
i.	CAPEX Presstalis .....	45
ii.	CAPEX MLP .....	45
iii.	OPEX Presstalis.....	46
iv.	OPEX MLP .....	46

# I. CONTEXTE

---

## a. CONTEXTE DE LA MISSION

---

En 2014, le CSMP a confié à Ernst&Young une mission d'analyse et de proposition concernant les solutions à mettre en œuvre pour établir un système d'information commun (SIC). Sur la base du rapport remis et après consultation publique, le CSMP a adopté, le 18 avril 2014, la décision exécutoire n° 2014-01 faisant le choix d'une solution « SaaS » (*Software as a service*). Il était envisagé que la mise en œuvre de cette solution permette à la filière d'obtenir une économie globale de 22 millions d'euros sur cinq ans, en réduisant significativement les coûts d'exploitation informatiques des messageries de presse. A cet égard, la décision exécutoire posait comme objectif que le bilan, sur 5 ans, des dépenses d'investissement à assumer et des réductions de coûts obtenues soit positif pour l'ensemble de la filière et pour chacune des messageries (Presstalis et MLP).

Le CSMP a ensuite demandé à Ernst&Young de l'assister dans la préparation d'un cahier des charges du SIC en conformité avec l'architecture « SaaS » qui avait été choisie. Sur la base des travaux réalisés, rendus le 27 juin 2014, et après une nouvelle consultation publique, le CSMP a adopté, le 29 juillet 2014, la décision exécutoire n°2014-04 définissant le cahier des charges du SIC.

Avec l'assistance d'un autre consultant externe (M. Philippe Copello), le CSMP a travaillé sur les modalités de gouvernance et de financement du SIC. Celles-ci ont été définies par la décision exécutoire n°2014-08 qui a été adoptée le 2 décembre 2014, après consultation publique. Cette décision prévoyait notamment la création d'une société commune aux deux messageries de presse (la SCIDP), ayant pour mission d'assurer la maîtrise d'ouvrage du SIC. La décision exécutoire fixait comme objectif de pouvoir déployer le SIC pour la distribution de la presse dans l'ensemble du niveau 1 (comprenant les sociétés coopératives et les entreprises commerciales de messageries de presse) et du niveau 2 (dépositaires de presse) avant la fin du 2<sup>ème</sup> trimestre 2016.

La SCIDP a effectivement été créée et les travaux de mise en œuvre du SIC sont toujours en cours aux bornes de Presstalis, avec un déploiement partiel du système à la date du présent rapport. Toutefois, pour des raisons techniques, financières et de gouvernance, l'échéancier fixé par la décision n°2014-08 n'a pu être respecté.

Dans ce contexte, le CSMP a demandé à Ernst&Young de réaliser les travaux suivants :

- Identifier et analyser les causes des retards pris dans le déploiement du SIC, Examiner dans quelle mesure la solution APS est adaptée aux besoins des éditeurs de presse et des messageries, et le cas échéant, explorer les options alternatives envisageables,
- Définir un nouveau budget de mise en œuvre et de déploiement, sur la base de l'avancement réalisé et du reste à faire, en prenant en compte les besoins de tous les acteurs de la filière,
- Proposer des recommandations pour faciliter et accélérer le déploiement du projet tenant compte des situations spécifiques de chaque messagerie,
- Définir un nouveau planning de déploiement prenant en compte les contraintes de la filière.

Le présent rapport constitue la synthèse des travaux menés en référence à la demande du CSMP.

## b. MODALITES D'ELABORATION DU RAPPORT D'ETUDE

---

Ce rapport d'étude a été établi, sous l'égide du CSMP, de janvier à mi-mars 2017, au travers d'entretiens auprès des représentants des acteurs de la filière, à savoir :

- Les directions générales et directions des systèmes d'information des deux messageries de presse (Presstalis et MLP),
- Le CSMP (Conseil Supérieur des Messageries de Presse),
- La SCIDP (Société Commune pour les Infrastructures de la Distribution de la Presse),
- Le SPQN (Syndicat de la Presse Quotidienne Nationale) à travers les entretiens avec certains de ses membres,
- Le SNDP (Syndicat National des Dépositaires de Presse),
- L'UNDP (Union Nationale des Diffuseurs de Presse),

- Des Editeurs de presse dont la liste détaillée est disponible en annexe du présent rapport

Ont également été consultées les sociétés technologiques impliquées dans la construction du SIC, à savoir :

- Prosodie, filiale de Capgemini, en charge de l'intégration et de la fourniture des plates-formes techniques et logiciels contribuant au SIC,
- Capgemini Consulting en charge des différentes études de cadrage et d'impact, ainsi que de missions d'accompagnement des métiers,
- FuturMaster, éditeur du logiciel APS pour la prévision des ventes et la planification.

2 phases majeures ont structuré l'élaboration de ce rapport :

- La phase de diagnostic
- La phase de réévaluation budgétaire et de recommandations

En termes de gouvernance de la mission, un comité projet s'est réuni à une fréquence hebdomadaire entre le CSMP et l'équipe Ernst&Young, afin de faire état de l'avancement de la mission et de réaliser les arbitrages si nécessaire.

Le comité de pilotage, composé du CSMP, des membres de la SCIDP et de l'équipe Ernst&Young, s'est réuni à trois reprises. La première réunion a eu pour objet le lancement de la mission, la deuxième a donné lieu à la présentation d'un rapport d'étape sur les constats identifiés et la troisième a été consacrée à la présentation des éléments budgétaires et des recommandations.

### ***i. ELABORATION DE LA PHASE DE DIAGNOSTIC***

---

Cette première phase de la mission a permis d'examiner les points suivants :

- Le niveau d'avancement des composants du SIC au regard des solutions à mettre en œuvre (CRM, APS, WMS/TMS, etc.) et des besoins des entités à déployer,
- L'analyse des difficultés techniques et opérationnelles rencontrées lors de la mise en œuvre,
- L'évaluation de l'avancement général du projet et l'identification des travaux restant à mener.

Ce diagnostic a été élaboré sur la base des 26 entretiens qui ont été menés (dont la liste détaillée est disponible en annexe du présent rapport), dont chacun a donné lieu à un compte rendu diffusé aux participants ; ceux-ci ont pu y apporter leurs commentaires et précisions, dont il a été tenu compte.

### ***ii. ELABORATION DE LA PHASE DE REEVALUATION BUDGETAIRE ET DE RECOMMANDATIONS***

---

Cette seconde phase a permis :

- L'évaluation d'un nouveau budget de construction et de déploiement (CAPEX) et de maintenance et exploitation (OPEX), associés à des scénarios et hypothèses partagés avec les messageries,
- La définition d'un nouveau planning de déploiement sur la base de ces hypothèses,
- L'établissement de recommandations de conduite de projet (Gouvernance, Pilotage...)

Les éléments budgétaires présentés dans ce document sont le fruit d'informations fournies par les messageries et l'intégrateur de la solution. Ces informations ont été analysées et consolidées par Ernst&Young afin de présenter un budget complet et cohérent. Les réévaluations budgétaires, à la fois sur les CAPEX et sur les OPEX, ont été revues et commentées par les deux messageries.

## II. LIMITATIONS

---

Les éléments suivants doivent être considérés lors de la lecture du présent document :

- Les membres de l'ensemble des institutions de la filière ont été rencontrés sans toutefois représenter l'ensemble des points de vue. La liste exhaustive des entretiens réalisés est présente en annexe.
- Les conclusions de la phase d'analyse sont le résultat d'entretiens menés avec les acteurs de la filière. L'étude n'a pas fait l'objet de manipulation ou démonstrations des solutions techniques permettant de confirmer les affirmations recueillies.
- Les éléments budgétaires et d'avancement technique présentés par les messageries et les prestataires de service du SIC n'ont pas été audités. Nous ne pouvons donc en garantir le caractère complet, sincère et régulier.
- Les montants retenus correspondent à ceux déclarés ou présentés dans les différents supports de communication des acteurs et discutés lors des entretiens menés par Ernst&Young.
- Les montants retenus se basent pour partie sur des études qui peuvent être obsolètes, non finalisées et/ou faisant l'objet de désaccords commerciaux entre les acteurs.
- L'étude n'a pas été accompagnée d'une analyse juridique des contrats passés entre les différentes parties. Des frais additionnels ou à déduire peuvent être liés aux clauses présentes dans les dits contrats.

### III. NOTE DE SYNTHÈSE

---

Le projet SIC a été lancé en 2014 et a pour objet la mise en place d'un système d'information commun pour la distribution de la presse au sein de la filière, et plus particulièrement aux bornes des deux messageries : Presstalis et MLP. Il a été défini de manière consensuelle dans un mémorandum signé par les deux messageries en novembre 2014. Le rapport de M. Copello prévoyait que le déploiement du SIC chez Presstalis ainsi que dans l'ensemble du niveau 2 devait être achevé avant la fin de l'année 2015 et le déploiement chez les MLP devait se terminer à la fin du deuxième trimestre 2016.

#### a. PERIMETRE

---

Force est de constater qu'à fin février 2017, le SIC est toujours en cours de construction et de déploiement aux « bornes de Presstalis » et n'a pas démarré opérationnellement pour les MLP.

Il est à noter que les responsabilités opérationnelles dans la construction et l'exploitation du système cible ont évolué durant la vie du projet. Des « briques fonctionnelles » spécifiques ont été ajoutées à celles initialement prévues. La responsabilité de la mise en œuvre de certains chantiers a été transférée de Prosodie vers la messagerie Presstalis.

De plus, certains chantiers comme la facturation ou les référentiels demeurent en phase de cadrage.

#### b. PLANNING

---

En termes de planning, la fin de déploiement aux bornes de Presstalis est prévue fin 2017.

Les retards de planning aux bornes de Presstalis peuvent être principalement expliqués par les raisons suivantes :

- Les complexités et spécificités du secteur de la distribution de la presse ont été mal appréhendées lors du choix des solutions et par les équipes en charge de leur intégration,
- Des difficultés majeures d'ordres technique et fonctionnel ont été rencontrées sur l'APS,
- Le développement d'interfaces transitoires plus complexes et importantes que prévues a été nécessaire.

Par ailleurs, la SCIDP ne dispose d'aucun planning de déploiement au niveau de la filière et n'a pas mis en place les outils de gouvernance indispensables à l'exécution d'un projet filière.

Enfin, ces retards impactent le planning de décommissionnement de Presse 2000 et du système informatique central de Presstalis, objectif critique pour cette messagerie du fait des coûts d'exploitation très élevés de ces applications. Le décommissionnement total de Presse 2000 est aujourd'hui prévu mi-2018.

#### c. BUDGET

---

Les dépassements budgétaires identifiés à travers les ré-estimations réalisées concernent à la fois les coûts de construction (CAPEX) et les coûts d'exploitation cibles (OPEX) selon plusieurs scénarios évalués.

Les coûts de CAPEX ont été évalués selon deux scénarios :

- dans le premier scénario, appelé « SIC N2 », les MLP n'adopteraient que certaines briques du SIC (notamment pour ne pas intégrer la complexité de leur niveau 1)
- dans le second scénario, appelé « SIC Complet », les MLP adopteraient l'ensemble des composantes du SIC (à l'exception du CRM).

Le détail des scénarios est explicité dans le corps du rapport et à ce jour, aucun choix n'a été fait pour la mise en œuvre de l'un d'entre eux.

La ré-estimation des coûts de CAPEX du SIC aux bornes de la filière (incluant les 2 messageries et les coûts d'accompagnement) a été réalisée selon les deux scénarios décrits. Il est à noter que, pour les MLP, les sources d'estimation sont liées à des études de cadrage menées en 2015 par Capgemini à la demande de la messagerie, et désormais en partie obsolètes.

Les ré-estimations font apparaître un coût de construction total à terminaison du projet (intégrant les subventions) estimé à **22 837 K€** pour le scénario « SIC N2 », soit un écart de 10 320 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites dans le corps du rapport) et de **24 646 K€** pour le scénario « SIC Complet », soit un écart de 12 129 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites dans le corps du rapport).

Les écarts, dus aux difficultés précédemment exposées, sont détaillées dans le corps du rapport.

Il convient de noter que les ré-estimations sont basées sur une intégration des MLP après une première conception faite aux bornes de Presstalis. Ce mode opératoire a un impact sur le budget du projet à terminaison puisque les messageries n'ont pas travaillé par le passé dans une logique de co-construction, les chiffrages étant donc réalisés non pas dans une logique de déploiement d'un système mais d'adaptation d'un système existant à une nouvelle organisation.

Concernant les coûts d'OPEX, la ré-estimation des coûts d'exploitation cibles (après déploiement complet du SIC) aux bornes de la filière a été réalisée selon les deux scénarios décrits. Ils regroupent les coûts complets d'exploitation du SI des 2 messageries incluant les coûts du SIC, le SI Résiduel et la masse salariale de chaque messagerie ainsi que le coût de déploiement hors messagerie. Pour les messageries, les coûts présentés pour la partie APS sont nets de refacturation aux éditeurs. Enfin, les coûts d'amortissement ne sont pas inclus.

Les ré-estimations font apparaître des coûts d'exploitation cibles de **22 822 K€** pour le scénario « SIC N2 », soit un écart de 11 123 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites dans le corps du rapport) et de **21 525 K€** pour le scénario « SIC Complet », soit un écart de 9 826 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites dans le corps du rapport).

Il est important de noter que les hypothèses de volumes de licences APS (connexions simultanées) pour les éditeurs qui ont été retenues dans les contrats ou propositions de contrat entre Prosodie et les messageries semblent élevées et viennent augmenter significativement les coûts de licence APS. Il conviendra de réévaluer ces volumes pour valider les hypothèses prises.

Ces dépassements, aussi bien sur les coûts de CAPEX que d'OPEX, ont un impact négatif sur les ré-estimations de retour sur investissement (ROI). Sur la base d'une baseline de 2014 de 24 917 K€ (coûts de fonctionnement de la DSI des 2 messageries en 2014), un ROI entre 2026 (Scénario SIC Complet) et 2028 (Scénario « SIC N2 ») serait envisageable contre une échéance initialement prévue en 2017.

Pour la filière, l'économie récurrente annuelle se situerait entre 3 392 K€ (Scénario « SIC Complet ») et 2 095 K€ (Scénario « SIC N2 »), alors que l'économie récurrente annuelle attendue était de 12,4 M€ (source : Rapport détaillé d'analyse des solutions SIC de mars 2014).

La révision budgétaire fait donc apparaître un délai de ROI supérieur à 10 ans. Ce délai n'est pas satisfaisant au regard des estimations initiales (3 ans) et des pratiques courantes pour ce type de projet (entre 3 et 5 ans).

#### **d. CONDITIONS DE DEPLOIEMENT FILIERE**

---

Presstalis est engagé depuis de nombreux mois dans ce projet qui est dans un état d'avancement important sur plusieurs domaines. De plus, Presstalis doit impérativement remplacer ses systèmes informatiques actuels qui sont obsolètes. Presstalis n'a donc pas d'autre solution que de finaliser la construction et le déploiement du SIC pour ce qui concerne son périmètre d'activité.

Pour maintenir le caractère transversal du SIC, il convient d'examiner à quelles conditions dans lesquelles le système en cours de déploiement par Presstalis peut être étendu aux MLP. A cet égard, il conviendrait d'explorer certaines pistes d'optimisation économique.

La première réside dans la renégociation des conditions économiques, notamment avec Prosodie, résultant du contrat de « Run » (coûts unitaires des UOs et montant des planchers dans une optique de volumes Filière). La seconde réside dans l'optimisation des coûts de « Build » pour les MLP au regard de la solution désormais construite, et au travers d'une plus grande harmonisation des processus.

Outre les aspects commerciaux, dans une optique d'intégration des MLP au SIC, et préalablement à l'engagement opérationnel de la messagerie dans le projet, les prérequis suivants doivent être respectés : s'assurer de l'impulsion du

management des messageries pour la relance du SIC, identifier un chef de projet du SIC indépendant des messageries et mobiliser une équipe projet MLP dédiée au SIC composée d'un chef de projet et d'experts métiers.

L'alternative consistant à abandonner le caractère transversal du SIC et à maintenir la coexistence de systèmes informatiques distincts pour chacune des messageries, en prenant en compte le décommissionnement prochain de Presse 2000 par Presstalis, n'a pas été étudiée, car hors du périmètre du présent rapport.

## IV. ETAT DES LIEUX

Ce chapitre présente l'état des lieux du projet à fin février 2017, à la fois sur le plan de l'avancement de la construction et du déploiement de la solution, et sur la conduite du projet.

Le document de référence utilisé pour qualifier l'état d'avancement de la solution est le cahier des charges validé par les acteurs de la filière en 2014. Les éléments présentés comme « Reste à faire » correspondent donc aux sujets définis dans le cahier des charges et non déployés à ce jour, à l'exception de certaines fonctionnalités écartées par Presstalis et Prosodie lors du projet (assortiment, gestion de catalogues et commandes, optimisation des tournées, etc.).

Il est à noter que ce cahier des charges ne descend pas dans un niveau de détail permettant de définir l'intégralité des règles de gestion fines inhérentes aux processus Métier à mettre en œuvre dans les différentes briques applicatives de la solution.

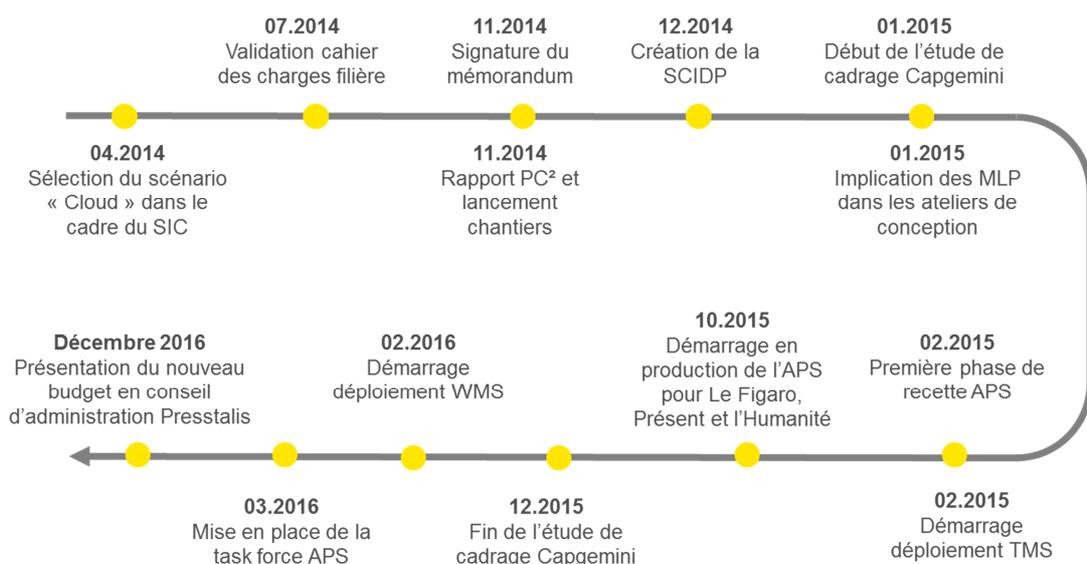
### a. RAPPEL DES PRINCIPALES ETAPES DU PROJET

La date référence d'avril 2014 est communément admise comme le lancement du projet SIC, faisant suite au choix du scénario « Saas » (ou « Cloud ») pour la filière. Il est à noter qu'à ce stade, aucun choix de logiciel n'avait été fait officiellement. Ces derniers ont été sélectionnés dans un second temps, avec le support de Capgemini Consulting.

Suite à la sélection du scénario SaaS, de nombreuses étapes clés ont été menées en commençant par la validation du cahier des charges par les représentants de la filière, puis la signature d'un mémorandum par les deux messageries. En parallèle, le rapport « Copello » a été remis en novembre 2014 faisant état de réévaluations budgétaires et confirmant la trajectoire des travaux précédents. Puis, en décembre 2014, la SCIDP a été créée (détenue à parts égales par les deux messageries), dont un des objets principaux était la maîtrise d'ouvrage du projet SIC pour la filière.

Des travaux de construction de la solution ont été engagés par la messagerie Presstalis dès 2014, permettant un déploiement partiel des solutions entre 2015 et 2016. Des difficultés majeures ont été rencontrées notamment sur la partie APS (détaillée dans les sections suivantes), ayant eu pour conséquence la constitution d'un groupe de travail dédié (« Task Force ») en 2016. En parallèle, une série d'études de cadrage réalisées par Capgemini Consulting pour l'intégration des MLP dans le SIC a été menée courant 2015. Cette intégration n'a pas dépassé le stade des études à la date de rédaction du présent rapport.

Le schéma ci-dessous récapitule les principales étapes du projet jusqu'à fin Décembre 2016.



## b. STATUT D'AVANCEMENT GLOBAL DU PROJET (AUX BORNES DE PRESSTALIS)

Il convient de rappeler que le périmètre du SIC couvre les domaines fonctionnels suivants :

- **Référentiels** : gestion des données de bases communes aux différents processus (Editeurs/Titres, Réseau, Transport), le choix d'une solution applicative spécifique a été fait durant le projet,
- **Gestion commerciale** : processus supporté par la mise en place d'un outil de type CRM (« Customer Relationship Management »), le choix ayant été porté sur le logiciel Microsoft Dynamics. *Il est à noter que dès la constitution du cahier des charges, ce domaine a été identifié comme optionnel dans le cadre du SIC,*
- **Prévision** : prévision des ventes (à la maille nationale et diffuseurs), processus supporté par un outil APS (« Advanced Planning System »), le choix ayant été porté sur le logiciel FuturMaster et une solution applicative spécifique complémentaire,
- **Planification** : planification commerciale et logistique des prévisions de ventes (à la maille dépôt et diffuseurs), processus supporté par un outil APS, le choix ayant été porté sur le logiciel FuturMaster et une solution applicative spécifique complémentaire,
- **Logistique** : gestion des entrepôts, processus supporté par un outil WMS (« Warehouse Management System »), le choix ayant été porté sur le logiciel Generix,
- **Distribution** : gestion des transports, processus supporté par un outil TMS (« Transport Management System »), le choix ayant été porté sur le logiciel Generix,
- **Facturation des Tiers** : émission de la facturation Dépositaires et Diffuseurs, le choix de l'outil reste en cours d'étude. *Il est à noter que dès la constitution du cahier des charges, la facturation Editeurs a été identifiée comme hors du périmètre du SIC.*
- **Reporting** : processus de mise à disposition d'informations via des rapports ou tableaux d'analyse auprès des acteurs de la filière (Editeurs, Dépositaires), processus supporté par un outil BI (« Business Intelligence »), le choix ayant été porté sur le logiciel Bime (hors reporting interne des messageries),
- **Portails** : couvre le portail Editeur et Diffuseurs, le choix d'une solution applicative spécifique a été fait durant le projet
- **Export** : prise en compte des spécificités de l'Export dans les différentes briques de la solution.

Le détail du contenu de chaque domaine est décrit dans le cahier des charges établi en juin 2014.

Bien que la décision n°2014-08 prévoie le déploiement de la solution aux 2 messageries, Presstalis et MLP, seul l'avancement technique du projet pour le périmètre de la messagerie Presstalis a pu être évalué car aucune mise en œuvre n'a été initiée pour ce qui concerne les MLP.

Le tableau ci-dessous présente un pourcentage d'avancement du projet par module aux bornes de Presstalis, en comparaison avec le périmètre initialement décrit dans le cahier de charge de juin 2014. Les statuts sont présentés par rapport à un état d'avancement constaté en février 2017, sur la base des échanges réalisés avec Presstalis et Prosodie.

Modules	Conception	Construction	Déploiement
Référentiels	75%	50%	50%
Gestion Commerciale	100%	100%	100%
Prévision	90%	70%	15%
Planification	100%	80%	0%
Logistique	85%	75%	50%
Distribution	100%	100%	100%
Facturation Tiers	0%	0%	0%
Reporting	50%	20%	5%
Portails	60%	40%	20%
Export	60%	60%	40%

Source : Estimations communiquées par Presstalis

Pour rappel, le planning initial estimait la fin du déploiement du projet SIC à mi-2016 comme indiqué dans le rapport « Copello » (hors déploiement de certaines fonctionnalités complémentaires).

Il apparaît donc un retard certain dans le déploiement des différentes briques fonctionnelles. Seuls les domaines de la Gestion commerciale et de la Distribution ont pu être déployés dans le respect des échéances initiales. L'état d'avancement de chaque module est détaillé dans les sections suivantes sous la forme d'une description de l'état des lieux d'avancement par module et une description du reste à faire pour finaliser les travaux sur le domaine concerné.

De plus, un planning révisé est proposé en paragraphe VI.a.

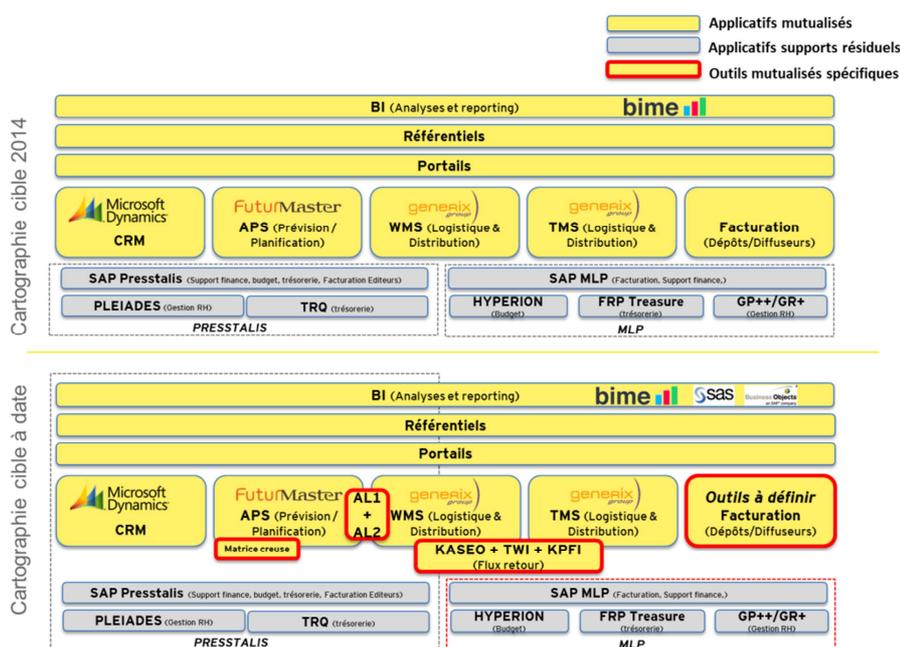
Au-delà des retards pris par le projet, il convient de noter que le périmètre couvert par le SIC a évolué lors du déroulement du projet comme détaillé dans la section ci-dessous.

### C. EVOLUTIONS DU PERIMETRE DU SIC

Durant le déroulement du projet, et aux termes d'échanges entre la messagerie Presstalis et l'intégrateur Prosodie, deux éléments venant modifier le périmètre du SIC sont apparus :

- L'ajout de briques fonctionnelles spécifiques pour pallier un manque de couverture fonctionnelle des outils initialement choisis sur certains processus :
  - Portails AL1 et AL2 en complément de l'APS FuturMaster,
  - Fonctionnalité de « matrice creuse » ajoutée en entrée du module d'APS Prévision,
  - Conservation des outils existants pour la gestion du flux Retour/Invendus.
- Le transfert de la responsabilité de mise en œuvre de certains chantiers applicatifs de Prosodie vers la messagerie Presstalis :
  - Le reporting
  - Le portail Diffuseurs
  - Le flux Retour dans une certaine mesure (mise en œuvre par la messagerie avec une option de réversibilité post-implémentation pour la maintenance par Prosodie)
  - La facturation des Tiers (Dépositaires et Diffuseurs)

L'illustration ci-dessous présente la « cartographie cible 2014 » telle qu'elle avait été définie dans le scénario « SaaS » choisi par la filière en 2014 et la « cartographie cible à date », actualisée au vu des évolutions décrites ci-dessus. Il est à noter que le projet n'étant pas encore arrivé à son terme lors de la rédaction de ce rapport et qu'un certain nombre de sujets étant encore en phase d'analyse ou de cadrage, il est possible que cette cartographie soit amenée à évoluer dans le futur.



## d. STATUT D'AVANCEMENT DETAILLE : LE DOMAINE REFERENTIEL

---

### i. ETAT DES LIEUX

---

Statut global du domaine	En cours d'étude
Mise en œuvre opérée par	Prosodie
Technologie	Développement d'une application entièrement spécifique

Le domaine Référentiel est mis en œuvre en deux étapes, il couvre les référentiels Réseau et Titres principalement. Une première étape, terminée à ce jour, a consisté à mettre en place le socle technique permettant l'alimentation du référentiel du SIC à partir des systèmes existants de Presstalis. Le référentiel du SIC est donc « Esclave » car il est alimenté par les applications du système Legacy, nommé « système central » de Presstalis.

Le choix du projet a été fait de rendre ce référentiel « Maître » uniquement en dernière phase du projet, une fois les autres briques fonctionnelles déployées. Cette seconde partie est en cours d'étude comme cela est détaillé dans le paragraphe suivant.

### ii. RESTE A FAIRE

---

Le statut du reste à faire est à détailler séparément pour les référentiels Réseau et Titres. L'objet de ce reste à faire est de mettre en place un référentiel « Maître », avec ses interfaces de gestion et ses outils pour supporter les processus cibles.

#### Référentiel Réseau

Une étude de cadrage a été livrée en janvier 2017 par Prosodie suite aux ateliers de travail réalisés avec les deux messageries. L'effort nécessaire à la mise en commun de ce référentiel, à la mise en place d'écrans d'administration et des processus cibles dans l'outil a été évalué à **1 419 K€** par Prosodie. A ce stade, la proposition n'a été acceptée par aucune des deux messageries et doit faire l'objet de nouveaux échanges avec Prosodie.

Le chantier de construction est donc à l'arrêt au moment de la rédaction de ce rapport.

Il est à noter qu'au-delà de la solution technique à apporter pour gérer ce référentiel, des points ouverts majeurs demeurent concernant la mise à jour de ce référentiel à l'avenir (acteurs responsables de la mise à jour du référentiel notamment).

#### Référentiel Titres

Le développement du référentiel Titres a été estimé par Prosodie à **740 K€** aux bornes de Presstalis (source : Document de suivi du Reste à faire (RAF) Prosodie de novembre 2016). Aucune étude de cadrage n'a été menée pour estimer l'écart fonctionnel des deux messageries concernant le référentiel Titres, de même que pour évaluer de manière précise les coûts liés à la mise en œuvre de ce référentiel.

Le projet est non démarré à ce jour. Une étude de cadrage doit être lancée à l'avenir.

## e. STATUT D'AVANCEMENT DETAILLE : LE DOMAINE PREVISION (APS)

### i. ETAT DES LIEUX

Statut global du domaine	En cours de déploiement pour la partie Quotidien et à tester pour la partie Publications
Mise en œuvre opérée par	Prosodie
Technologie	APS FuturMaster et briques complémentaires spécifiques

#### Historique

- Le chantier APS Prévision a été lancé en 2014
- Un pilote majeur : Le Figaro semaine, en Production depuis octobre 2015
- Une conception menée par Presstalis, Prosodie et FuturMaster en impliquant un panel d'Editeurs
- 5 quotidiens nationaux en production à fin Février 2017 : Le Figaro semaine, L'Equipe, Présent, L'Humanité, La Croix
- Tous les quotidiens sont en marche à blanc et les publications en phase de recette (gelée à fin février 2017)

#### Difficultés rencontrées

Depuis les premières mises en production, les Editeurs remontent de nombreuses difficultés techniques parmi lesquelles :

- Une instabilité de la plateforme (pertes de données, problèmes de connexion),
- Des performances techniques de l'outil non satisfaisantes,
- Des besoins Métiers non couverts par l'outil ayant nécessité la mise en place de briques spécifiques complémentaires (« matrice creuse », portails AL1 et AL2 pour le portail Editeur, l'affermissement commercial et logistique et le planning de livraison notamment).

Plusieurs courriers ont été envoyés par le SPQN à la Direction Générale de Presstalis pour formaliser les problèmes rencontrés et réaffirmer le soutien pour l'amélioration de l'APS et la migration la plus rapide possible de l'ensemble des titres.

Par ailleurs, certains Editeurs ont fait état de la surcharge de travail que le calibrage de l'APS engendre dans leurs équipes opérationnelles de réglage. Cette charge conjoncturelle n'a pas pu être évaluée de manière quantitative.

Les difficultés organisationnelles et fonctionnelles suivantes freinent également le déploiement de l'outil :

- Difficultés à simplifier les processus et règles de gestion Métier pour rester dans le standard de l'outil : un point de désaccord apparaît ici entre les Editeurs, qui considèrent que des règles de gestion communes et devant faire partie de l'outil sont manquantes, et la messagerie qui voit dans la mise en place de certaines règles spécifiques pour chaque Editeur une complexité de l'outil et des difficultés de mise en œuvre.
- Complexité et diversité des besoins des Editeurs ayant entraîné un paramétrage très poussé de FuturMaster et des développements spécifiques en dehors de FuturMaster (ex : matrice creuse, AL1, AL2) : ce point est aussi contesté par les Editeurs qui ne considèrent pas les besoins exprimés comme spécifiques à chacun mais communs à la filière.

En réponse aux difficultés rencontrées, une « task force » APS a été mobilisée par Presstalis, impliquant les équipes Prosodie et FuturMaster pour identifier et résoudre les différents points. Au moment de la finalisation de notre étude, une majorité des points étaient résolus.

En complément, afin de surmonter les difficultés rencontrées et suite à l'identification d'un besoin fort d'accompagnement des Editeurs de quotidiens dans le déploiement de la solution, l'équipe de projet interne Presstalis a été renforcée par une équipe Capgemini Consulting depuis le mois de novembre 2016. De plus, depuis fin 2016, des points fréquents sont organisés entre la messagerie et le SPQN pour communiquer sur l'avancement des résolutions au niveau de la solution.

L'APS semble maintenant répondre aux besoins des Quotidiens grâce aux développements spécifiques additionnels (portails AL1/AL2) et à l'enrichissement technique et fonctionnel de l'outil FuturMaster afin de répondre aux particularités de la distribution de la Presse. De plus, l'APS est désormais incontournable afin d'obtenir un système intégré avec les outils de planification et de distribution.

Toutefois, l'utilisation de l'APS requiert une évolution des processus de prévision dans la mesure où celle-ci peut nécessiter une intervention sur plusieurs jours pour positionner les temps de traitement longs durant la nuit. Certains Editeurs ont décidé de contourner partiellement l'outil en réalisant des imports via Excel.

A ce jour, Presstalis ne remet pas en cause l'utilisation de l'APS comme outil de prévision et se mobilise pour la finalisation du déploiement des quotidiens. En revanche, compte tenu du gel des travaux sur les Publications, l'adéquation de la solution aux besoins reste à confirmer.

## *ii. RESTE A FAIRE*

---

Les anomalies majeures sont en cours de correction afin d'assurer une utilisation nominale de l'APS pour tous les quotidiens. Une mise à jour de l'outil doit être mise à disposition par l'éditeur FuturMaster visant à améliorer significativement les problèmes de temps de réponse et de performance technique de l'outil.

A fin février 2017, aucun nouveau déploiement de quotidien dans l'APS n'a été planifié. Il est important de noter que les équipes Projet sont toutes mobilisées sur le déploiement de l'APS pour les quotidiens, ce qui implique que les phases de tests sur la partie publication sont gelées.

Ce chantier de tests des publications n'est pas le simple prolongement des tests réalisés sur la partie quotidien car de nouvelles règles (exemple : « les règles de la profession ») devront être testées. De plus, le nombre d'Editeurs concerné est beaucoup plus important que pour les quotidiens, une approche « industrialisée » devra être anticipée pour mener à bien les déploiements une fois la solution validée.

D'autre part, une nouvelle version du portail Editeur (porté par la brique applicative AL1) devra être livrée pour supporter des processus complémentaires non réalisés à ce jour (exemple : intégration des données du flux retour).

Dans une optique de déploiement de l'APS aux bornes des MLP, des adaptations pourraient s'avérer nécessaires et sont évaluées à **1 003 K€** selon la proposition commerciale faite par Prosodie en Septembre 2015 (source : MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5).

Ce montant devra être revu au regard des développements réalisés pour Presstalis couvrant, a priori, la diversité des besoins de l'ensemble de la filière (quotidiens, publications). Une nouvelle étude d'écart doit être réalisée au regard de la solution disponible à ce jour afin d'actualiser ce chiffrage.

## **f. STATUT D'AVANCEMENT DETAILLE : LE DOMAINE PLANIFICATION (APS)**

---

### *i. ETAT DES LIEUX*

---

Statut global du domaine	En cours de tests
Mise en œuvre opérée par	Prosodie
Technologie	APS FuturMaster

La solution de planification est développée. La phase de recette est en cours à fin Février 2017.

Il s'agit d'une fonction centralisée critique car elle fait le lien entre les prévisions commerciales et la distribution.

### *ii. RESTE A FAIRE*

---

Des modifications, décrites comme mineures par Presstalis, peuvent être à prévoir lors de la recette des utilisateurs.

Suite à la recette, un déploiement rapide est possible car limité à 4 utilisateurs pour Presstalis, d'abord à la maille nationale puis régionale.

## **g. STATUT D'AVANCEMENT DETAILLE : LE DOMAINE LOGISTIQUE (WMS)**

---

### *i. ETAT DES LIEUX*

---

Statut global du domaine	En cours de déploiement
Mise en œuvre opérée par	Prosodie
Technologie	WMS Generix

Des surcharges importantes ont été rencontrées du fait de la coexistence entre les nouvelles applications et les applications existantes de Presstalis (système legacy). De nombreuses interfaces ont dû être mises en place et ont engendré des coûts supplémentaires. De plus, certaines fonctionnalités ont dû être développées via des systèmes ad hoc ou existants (intégration avec Kaseo KPFI, TWI).

La solution réalisée satisfait les besoins de Presstalis et de ses dépôts. Son déploiement a atteint un stade avancé.

### *ii. RESTE A FAIRE*

---

#### **Déploiement du WMS (Flux Aller)**

En décembre 2016, une quarantaine de plateformes locales restaient à déployer, avec un support à l'accompagnement apporté par Generix, via une hotline disponible jour et nuit.

Presstalis considère que la diversité de ses cas de gestion (mise en œuvre de 3 modèles dans le WMS couvrant les plateformes nationales, régionales et locales) permet d'adresser tous les schémas et outils logistiques au niveau 2 (picking, mise en case, ...). De ce fait, Presstalis estime que le coût de déploiement du WMS sur le reste du niveau 2 (dépôts MLP et dépôts indépendants) ne devrait pas faire apparaître d'adaptations spécifiques complémentaires. Ceci reste cependant à confirmer au travers de tests dans des conditions opérationnelles. Les seuls éléments chiffrés à date proviennent de l'étude MLP de janvier 2015.

En revanche, les développements réalisés à ce jour ne sont pas adaptés au schéma logistique des centres MLP de niveau 1. Capgemini Consulting a chiffré l'adaptation de la solution aux besoins MLP entre 1 M€ et 3 M€ en 2015 (source : Etude Capgemini des coûts IT 12/2015). Cette estimation devra être revue au regard de la solution construite aux bornes de Presstalis.

#### **Flux Invendus (Retours)**

La charge de la gestion des invendus est partagée entre Presstalis et les MLP. Cette fonctionnalité est estimée à 350 K€ (source : Document de suivi du RAF Prosodie de Novembre 2016).

#### **Réassort**

La charge du Réassort est partagée entre Presstalis et Prosodie. Le sujet est en cours de cadrage. Une première estimation évalue la charge pour Presstalis à 70 K€ (« Build ») (source : Document de suivi du RAF Prosodie de Novembre 2016). Les coûts de « Run » ne sont pas estimés.

## **h. STATUT D'AVANCEMENT DETAILLE : LE DOMAINE DISTRIBUTION (TMS)**

---

### *i. ETAT DES LIEUX*

---

Statut global du domaine	Déployé
Mise en œuvre opérée par	Prosodie
Technologie	TMS Generix

La solution de distribution est développée et déployée sur l'ensemble du périmètre de Presstalis.

### *ii. RESTE A FAIRE*

---

Aucun déploiement complémentaire n'est à prévoir pour Presstalis.

## **i. STATUT D'AVANCEMENT DETAILLE : LE DOMAINE FACTURATION & COMMISSIONNEMENT**

### **i. ETAT DES LIEUX**

Statut global du domaine	En cours d'étude
Mise en œuvre opérée par	Presstalis
Technologie	A définir

Ce sujet devait, à l'origine, être traité dans SAP pour les MLP, et dans SAP et un nouvel outil spécifique pour Presstalis. Lors de l'élaboration du budget du schéma directeur par Capgemini Consulting (SDSI), la facturation n'a pas été prise en compte. Elle n'a pas été ajoutée dans les études suivantes en 2014. Elle a en revanche fait l'objet d'un ajout dans les versions révisées du budget présentées par Presstalis (cf : Document de suivi projet au CA Presstalis de Décembre 2016).

Une étude autour de la facturation des tiers a été réalisée par Viseo (Novembre 2016) afin de remplacer Presse 2000, CLI2, CEDIT et FIREX.

A ce jour aucun scénario n'a été retenu du fait des coûts de « Build » très élevés des scénarios présentés dans l'étude. D'autres pistes sont à l'étude faisant appel à des outils existants au sein de la filière.

Il est à noter que l'utilisation de SAP pour la comptabilité interne de Presstalis et la facturation Editeurs a été confirmée.

#### **Facturation Diffuseurs**

Le cahier des charges du SIC prévoit une facturation des diffuseurs à la vente. Or, le recours à l'affacturage, réalisé par les deux messageries, remet en cause le principe de facturation à la vente.

De ce fait la décision n° 2015-02 adoptée par le CSM P devra être rapportée et une nouvelle décision devra être prise pour instituer des modalités de règlements financiers compatibles avec les modalités de financement court terme mises en œuvre par les deux messageries.

La facturation Diffuseurs est actuellement réalisée dans Presse 2000.

En plus de l'étude menée par Viseo, Presstalis étudie la possibilité de réutiliser une application déjà existante au sein de la filière (solution des MLP ou Réseau Presse du SNDP) pour la facturation Diffuseurs. Des échanges ont été initiés entre les acteurs et Presstalis a adressé en mars 2016 un cahier des charges aux 2 acteurs afin de choisir la solution la plus adaptée aux besoins.

Les MLP auraient d'ores et déjà communiqué leur intention à Presstalis de ne pas répondre à cet appel d'offres.

#### **Facturation Editeurs**

La facturation Editeurs est actuellement réalisée dans CEDIT3. Cette fonctionnalité est en dehors du périmètre du SIC et mentionnée comme élément de contexte.

La gestion des nouveaux barèmes amène des incertitudes quant au calendrier de mise en place de la solution dans SAP et aux règles de gestion à implémenter dans la nouvelle solution. Ce point ne concerne que la messagerie Presstalis et pourrait avoir une incidence sur le planning de déploiement du SIC car des moyens communs pourraient devoir être mobilisés et des chantiers re-priorisés.

Plusieurs options sont possibles :

- Mettre à niveau CEDIT3 pour répondre rapidement aux nouvelles exigences puis implémenter la solution cible dans SAP dans un second temps
- Mettre à jour directement SAP (si le planning d'implémentation respecte les contraintes de disponibilité des nouveaux barèmes du 30 juin 2017)

#### **Facturation Dépositaires**

La facturation Dépositaires est actuellement réalisée dans CLI2 et SAP. La question de la mutualisation des outils dépositaires est soulevée. L'étude des options possibles est réalisée conjointement avec l'étude de facturation Diffuseurs.

## *ii. RESTE A FAIRE*

---

### **Facturation Dépositaires et Diffuseurs**

Le chantier Facturation des tiers (Dépositaires et Diffuseurs) est peu avancé à Fin Février 2017, malgré de nombreuses études menées. Les réponses à la consultation lancée par Presstalis auprès des 2 autres acteurs de la filière devront permettre d'avancer sur ce chantier.

D'autre part, le CSMP est dans l'attente d'une proposition de la part des deux messageries qui permettra d'instituer de nouvelles modalités de règlements financiers entre les acteurs du système (dépositaires et diffuseurs).

### **Gestion des caisses**

Le sujet de l'intégration du SIC avec les outils de gestion des caisses des diffuseurs est en cours de cadrage. Un montant de 100 K€ de « Build » est retenu (source : Document de suivi du RAF Prosodie de Novembre 2016).

Le coût de « Run » n'a pas été estimé.

## **j. STATUT D'AVANCEMENT DETAILLE : LE DOMAINE PORTAIL DIFFUSEURS**

---

### *i. ETAT DES LIEUX*

---

Statut global du domaine	En cours de développement (version 1)
Mise en œuvre opérée par	Zeens (filiale de Presstalis)
Technologie	Développement d'une application entièrement spécifique

Le portail Diffuseurs, qui aurait dû être mis en œuvre par Prosodie est désormais dans le périmètre de la DSI de Presstalis, et mis en œuvre par sa filiale digitale Zeens.

Des ateliers de conception ont été menés en 2016 entre Presstalis et des représentants de l'UNDP. Suite à cette phase, une première version (V1) du portail est en cours de réalisation par Zeens.

La mise en œuvre de cette première version est estimée par Presstalis à **290 K€** sous un délai de 4 à 5 mois. L'hébergement est réalisé en mode SaaS et le projet géré en mode itératif. Cela implique que des nouvelles versions seront proposées à l'avenir avec de nouvelles fonctionnalités.

### *ii. RESTE A FAIRE*

---

Une fois les développements terminés, la V1 devra être testée puis déployée.

La V2 (notamment passage de commande et réassort) doit être cadrée.

Presstalis a fait état de son accord pour conserver ce portail dans le SIC et le mettre à disposition de la filière.

## **k. STATUT D'AVANCEMENT DETAILLE : LE DOMAINE GESTION COMMERCIALE (CRM)**

---

### *i. ETAT DES LIEUX*

---

Statut global du domaine	Déployé
Mise en œuvre opérée par	Prosodie
Technologie	CRM Microsoft Dynamics

A ce jour, la solution CRM est déployée sur l'ensemble de la population de commerciaux de Presstalis.

La solution CRM était proposée comme option dans le mémorandum de Novembre 2014.

### *ii. RESTE A FAIRE*

---

Dans la mesure où cette composante du SIC est optionnelle et que les MLP possèdent déjà un outil CRM, il n'est pas considéré de Reste à faire concernant le domaine CRM.

## I. STATUT D'AVANCEMENT DETAILLE : LE DOMAINE REPORTING (BI)

---

### i. ETAT DES LIEUX

---

Statut global du domaine	En cours d'étude (Editeurs), En développement (interne Presstalis)
Mise en œuvre opérée par	Presstalis (via Business & Decision)
Technologie	BIME, SAP BO, SAS

Suite aux échanges fin 2016 entre Presstalis et Prosodie, ce chantier a été intégré au périmètre de la DSI Presstalis. Il sera mené par Business & Decision.

Le chantier du reporting interne (Presstalis) a démarré fin 2016. Le chantier reporting Editeurs n'a pas encore été initié. A ce jour une enveloppe de 527 K€ a été estimée pour la réalisation de ces 2 chantiers (source : Document de suivi du RAF Prosodie de Novembre 2016).

Il est à noter qu'une partie du reporting opérationnel pour les dépôts est déployé via l'application BIME.

### ii. RESTE A FAIRE

---

Suite à l'étude de cadrage menée par Business & Decision, 3 outils en mode SaaS ont été retenus pour concevoir la solution : BIME, SAP BO et SAS.

#### Reporting interne Presstalis

Le projet de reporting BI interne a démarré fin 2016. A terme, 3 types de reporting seront disponibles selon les technologies utilisées :

- SAP BO permettra d'extraire un volume de données brutes important et d'en extraire des analyses à des fins Marketing,
- BIME permettra d'obtenir d'une part, un tableau de bord figé et graphique partagé avec le management et le COMEX, et d'autre part, de permettre au management de manipuler les données afin de construire ses propres rapports,
- SAS permettra d'effectuer un reporting technique et statistique.

#### Reporting Editeurs

Le reporting Editeur est à étudier. L'outil favorisé à ce jour est BIME. Il permettrait de générer des rapports prédéfinis restreints par Editeur sur des titres donnés. Il doit remplacer les fonctionnalités couvertes par l'outil d'analyse de SP3. Des Proofs Of Concept doivent être planifiés au cours de l'année 2017 auxquels seront associés certains Editeurs.

#### Encyclopédies

Le sujet des encyclopédies sera potentiellement traité via la BI pour un budget de 70 K€ s'il ne peut être traité dans l'APS comme prévu initialement (source : Document de suivi du RAF Prosodie de Novembre 2016).

La solution BI était proposée comme option dans le mémorandum de Novembre 2014.

## m. GOUVERNANCE

---

Au-delà des éléments concernant la solution et sa mise en œuvre, des constats ont été réalisés concernant la gouvernance du projet.

### i. LE ROLE DE LA SCIDP

---

La Société Commune pour les Infrastructures de la Distribution de la Presse (SCIDP) a été créée en décembre 2014 suite à la décision exécutoire n°2014-08 du CSMP. Cette société a notamment pour objectif de s'assurer du bon déroulement du projet SIC.

Sa gouvernance est paritaire, son conseil d'administration est composé de 3 administrateurs désignés par les MLP et de 3 administrateurs désignés par Presstalis. La société est représentée par un Président et un vice-Président. La présidence et la vice-présidence sont assurées en alternance par un administrateur MLP et un administrateur Presstalis.

Un conseil d'administration mensuel et un comité des usagers trimestriel sont organisés pour suivre l'avancement du SIC. Un comité de pilotage hebdomadaire a également été tenu jusqu'au mois de Juillet 2016.

La SCIDP a notamment la capacité de répartir la subvention de 4,4M€ sollicitée au nom du projet commun. A ce jour, 1 326 K€ ont été versés aux messageries (884 K€ à Presstalis et 442 K€ aux MLP).

Malgré ce cadre, il est à noter que la SCIDP n'a pas véritablement joué son rôle de maître d'ouvrage en ce sens qu'elle n'a pas contribué aux décisions structurantes pour la filière dans l'esprit de partenariat attendu.

## *ii. LA METHODOLOGIE PROJET*

---

### **Méthode Agile**

La méthode agile a été retenue pour l'ensemble du projet. Des « sprints » courts sont définis et font l'objet de livraisons partielles de la solution. Cette méthode est généralement utilisée afin d'éviter « l'effet tunnel » et de favoriser une construction en mode collaboratif. Ces objectifs n'ont pas été atteints dans le cadre du SIC car les phases de construction se sont avérées plus longues que prévu et des points concernant le manque de visibilité sur la solution ont été remontés notamment concernant le chantier APS Prévision. De plus, les différentes livraisons ont fait l'objet de régressions limitant la confiance des utilisateurs en l'outil, en particulier pour l'APS Prévision.

### **Simplification attendue dans le processus de réglage**

Un renoncement à une partie des spécificités de réglages des Editeurs était attendu de la part de Presstalis afin de faciliter le déploiement de l'outil APS. La simplification des processus attendue grâce à cette harmonisation n'a pas été atteinte. Des développements complémentaires et spécifiques aux besoins des Editeurs ont été nécessaires et ont entraîné des difficultés en termes de stabilité, performance et par conséquent, de déploiement de l'APS.

### **Intégration des besoins MLP**

Les besoins spécifiques des MLP (en particulier liés au N1) n'ont pas été pris en compte à ce jour dans la conception de la solution. Une première étude de cadrage analysant les écarts fonctionnels a été réalisée en Juin 2015 par Prosodie. Cette étude n'ayant pas été suivi d'une phase de conception détaillée et les outils du SIC ayant évolué, la mise à jour des écarts fonctionnels s'avère nécessaire.

## *iii. L'IMPLICATION DES ACTEURS DE LA FILIERE*

---

### **Messagerie MLP**

Les MLP n'ont pas contribué opérationnellement à la conception et la construction de la solution cible après plusieurs études de cadrage menées en 2015, limitant de fait la construction de cette solution aux seuls besoins Métier de Presstalis, à l'exception du référentiel réseau commun (en cours d'étude).

Le déploiement de la solution aux MLP nécessitera en conséquence :

- Une phase d'analyse d'écarts des besoins,
- L'adaptation de la solution aux spécificités des MLP et/ou des arbitrages fonctionnels,
- Une phase de tests significative notamment pour tester la non régression.

La construction du SIC en deux étapes (Presstalis puis MLP) s'avère de fait plus longue et plus coûteuse.

### **Editeurs**

Concernant l'APS Prévision, les Editeurs ont été impliqués de manière irrégulière du fait des délais de résolution des problèmes techniques.

### **Dépositaires indépendants**

Les dépositaires indépendants ont été peu impliqués dans la conception du SIC (notamment sur les composants APS et WMS les concernant).

### **Diffuseurs**

Les diffuseurs ont été impliqués lors de la phase de conception du portail pour exprimer leurs besoins et semblent peu impliqués dans la phase de construction menée par Presstalis (portail Diffuseurs). Ils notent un manque de communication sur le statut d'avancement de ce chantier.

## ***iv. L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT***

---

Dans le cadre du domaine APS Prévision, il est apparu un manque d'accompagnement des Editeurs sur la mise en place des nouveaux outils et processus associés. Au-delà du comité des usagers (trimestriel) la communication sur l'avancement du projet et sur les évolutions (corrections des anomalies, livraisons à venir) est jugée insuffisante par l'ensemble des acteurs de la filière. De plus, le planning de formation des utilisateurs n'a pas été aligné avec le planning de déploiement opérationnel de la solution APS générant de l'appréhension et des difficultés de prise en main de l'outil.

Ce point a été pris en compte à partir du dernier trimestre 2016 avec l'implication de l'équipe de Capgemini Consulting pour accompagner les Editeurs de quotidien dans la marche à blanc. Il est probable que ce support soit prolongé afin d'accompagner les Editeurs de publications dans la recette et l'utilisation de l'APS.

## ***v. CONTRACTUALISATION***

---

Les contrats avec les éditeurs de logiciels sont passés par Prosodie, à l'exception de quelques contrats de prestations d'accompagnement pour le déploiement signés directement par Presstalis.

Le SIC est considéré comme une solution « Cloud » dans la mesure où les applications ne sont pas hébergées au sein des infrastructures des messageries. Prosodie joue le rôle d'hébergeur et d'exploitant des solutions à travers des contrats « On-Premise » avec les éditeurs FuturMaster et Microsoft Dynamics.

Il est à regretter que la contractualisation avec Prosodie pour la mise en œuvre des différentes briques du SIC ait été faite par et au nom de Presstalis et non par la SCIDP au nom de la filière. Le contrat prévoit une clause de transfert à étudier lors d'une prochaine revue du contrat.

Il apparaît par ailleurs, que le contrat de « Run » avec Prosodie fait mention de volumes « plancher », qui, lorsqu'ils seront atteints du fait de la baisse continue et certaine de l'activité, remettent en cause le principe même de variabilité des coûts.

# V. APPROCHE BUDGETAIRE

---

## a. PREAMBULE

---

L'approche budgétaire est organisée comme suit :

- Coûts de construction : CAPEX
  - Hypothèses CAPEX générales,
  - Rappel des budgets initiaux,
  - CAPEX révisés Presstalis et hypothèses associées,
  - CAPEX révisés MLP, hypothèses associées et pistes d'optimisation,
  - CAPEX révisés Filière.
- Coût de fonctionnement : OPEX
  - Hypothèses OPEX générales,
  - Rappel des budgets initiaux,
  - OPEX révisés Presstalis,
  - OPEX révisés MLP, hypothèses associées et pistes d'optimisation,
  - OPEX révisés Filière.

Les budgets révisés ont été étudiés à partir d'éléments fournis en Janvier et Février 2017 par les deux messageries et Prosodie.

Les éléments budgétaires proviennent des sources suivantes :

- Suivi budgétaire des messageries sur le réalisé du projet et de leur DSI,
- Projection budgétaire des messageries pour l'année 2017,
- Chiffrages réalisés par les prestataires de services intervenant sur le projet,
- Chiffrages réalisés par Presstalis,
- Entretien menés par Ernst&Young auprès des acteurs de la filière,
- Hypothèses retenues par Ernst&Young et détaillées dans les paragraphes ci-dessous.

L'étude n'a pas fait l'objet d'audit comptable et repose sur les éléments fournis par les acteurs et leurs déclarations. Les éléments budgétaires ont été discutés dans la mesure du possible au regard de l'expertise d'Ernst&Young et des bonnes pratiques de la profession.

Les montants présentés ont fait l'objet de réunions de travail et de revues de la part des deux messageries et de Prosodie sur leur périmètre respectif.

Plusieurs scénarios ont été évalués comme décrits dans la section suivante.

## b. DESCRIPTION DES SCENARIOS POTENTIELS

---

### i. SCENARIOS MLP

---

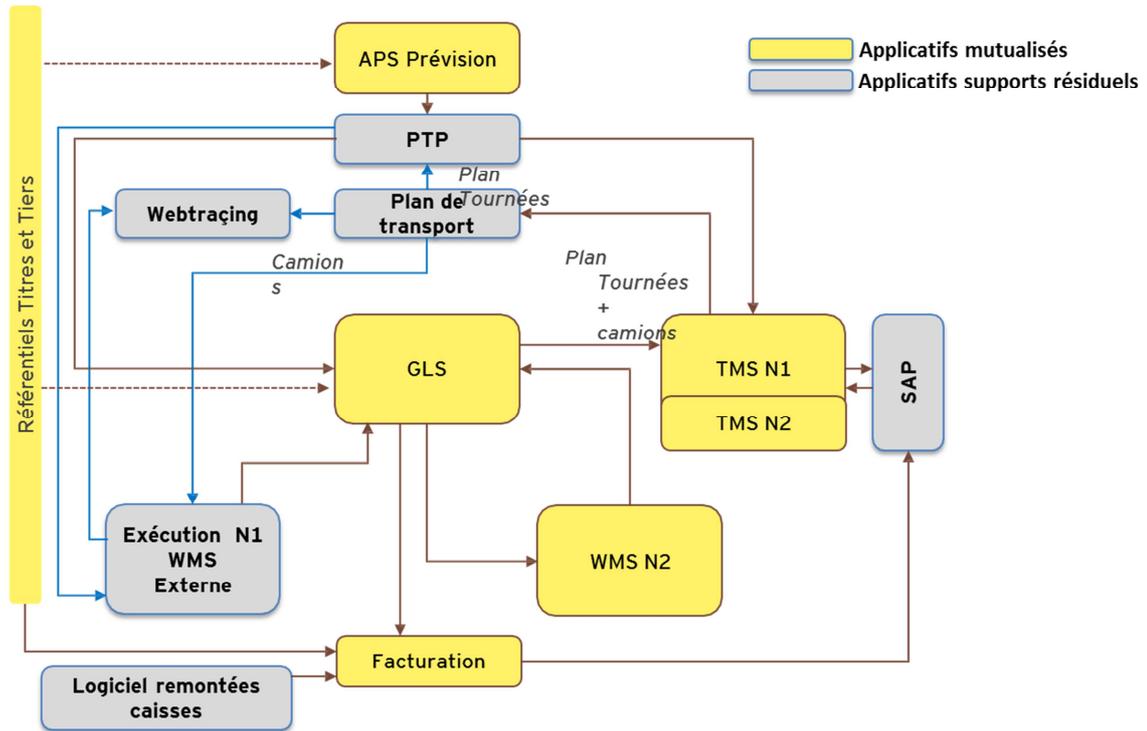
2 scénarios ont été étudiés pour les MLP dans une optique d'intégration des MLP dans le SIC.

#### Scénario 1 – « SIC N2 »

C'est la solution décrite par Capgemini lors de l'étude de Juin 2015 couvrant les modules suivants :

- Référentiels : Mise en place des référentiels Réseau et Titres communs entre Presstalis et les MLP,
- APS Prévision : Utilisation de l'APS Prévision par l'ensemble des acteurs liés aux MLP,
- APS Planification : Pas d'utilisation de FuturMaster, conservation du SI MLP (PTP),
- TMS : Utilisation partielle du TMS par les MLP,
- WMS : Utilisation du WMS pour le niveau 2 uniquement et conservation du système MLP pour le niveau 1
- Facturation : Mise en place d'un système de facturation Diffuseurs et Dépositaires commun. Conservation des systèmes existants des messageries pour la facturation des Editeurs,
- CRM : Pas de mise en place de Microsoft Dynamics pour les MLP (brique optionnelle du SIC),
- Reporting (BI) : Pas de mise en place du système de reporting SIC par les MLP,
- Portail Diffuseurs : Réutilisation du portail Presstalis mis à disposition pour la filière.

Cartographie des applications dans le scenario « SIC N2 » :

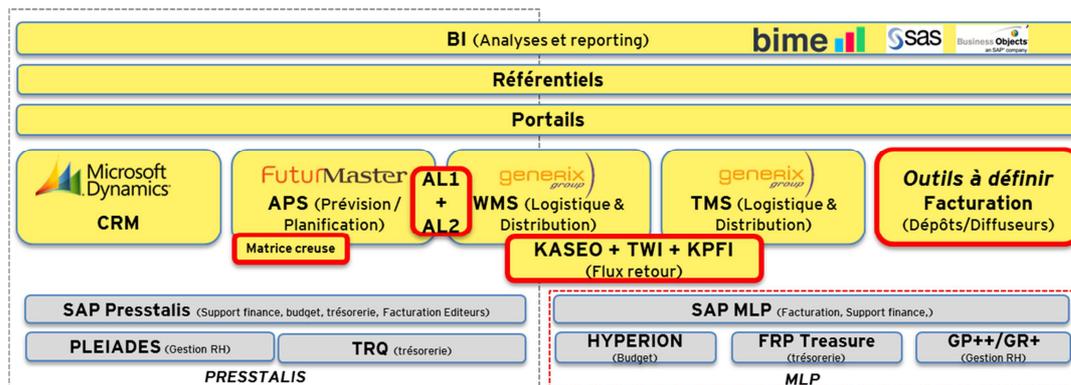


Source : Séminaire SI Commun MLP Juin 2015

### Scénario 2 – « SIC Complet »

C'est la solution avec la couverture SIC la plus complète étudiée à ce jour :

- Référentiels : Mise en place des référentiels Réseau et Titres communs entre Presstalis et les MLP,
- APS Prévission et Planification : Utilisation par l'ensemble des acteurs liés aux MLP,
- WMS/TMS : Utilisation pour les niveaux 1 et 2 MLP. Le surcoût pour le N1 estimé à 1,7 M€ par Capgemini a été retenu,
- Facturation : Mise en place d'un système de facturation Diffuseurs et Dépositaires commun. Conservation des systèmes existants des messageries pour la facturation des Editeurs,
- CRM : Pas de mise en place de Microsoft Dynamics pour les MLP (brique optionnelle du SIC),
- Reporting (BI) : Utilisation du système de reporting SIC par les MLP pour les acteurs externes et d'un reporting MLP pour l'interne,
- Portail Diffuseurs : Ré-utilisation du portail Presstalis mis à disposition pour la filière.



Cartographie des applications dans le scénario « SIC Complet » :

Source : Rapport détaillé d'analyse des solutions dans le cadre du système d'information cible pour la distribution de la presse (Mars 2014) + Estimation Ernst&Young

Note : Le scénario consistant à harmoniser les organisations industrielles du niveau 1 des deux messageries, qui minorerait sensiblement les coûts de développement, n'a pas été étudié.

De même le scénario dit « d'interopérabilité » consistant à interfacier les systèmes Presstalis et MLP n'a pas été étudié.

## ii. SCENARIOS OPEX PRESSTALIS

Pour les coûts de fonctionnement, deux estimations ont été réalisées : l'une calculée sur la base des seuls volumes de Presstalis, et l'autre incluant les volumes des autres acteurs de la filière. Cela apporte un éclairage complémentaire dans la mesure où le modèle « Saas » est basé sur une facturation selon les volumes d'unités d'œuvre. Le détail des unités d'œuvre est accessible à travers le contrat de run entre Presstalis et Prosodie (source : Annexe du contrat des coûts d'exploitation du SI Digital Presstalis).

### Scénario 1 – « Presstalis »

Cette estimation des coûts de « Run » est basée sur les volumes aux bornes de Presstalis (Messagerie + Plateformes Presstalis + Dépôts Presstalis + Editeurs clients Presstalis). Elle dépasse les coûts planchers définis par Prosodie selon l'estimation des volumes cibles fournie mais ne permet pas d'atteindre le seuil de remise de 7% sur les licences Generix.

### Scénario 2 – « Presstalis (incl. Filière) »

Cette estimation des coûts de « Run » est basée sur les volumes de Presstalis et des MLP, ce qui lui permet de profiter de la remise de 7% sur l'APS Prévision, le WMS/TMS et le CRM. Les planchers permettant d'accéder à cette remise sont listés dans l'annexe tarifaire du contrat des coûts d'exploitation du SI Digital.

De plus, l'utilisation de l'APS par les Editeurs des MLP permettrait de mutualiser et d'optimiser le nombre de licences (hypothèse prise de 10%).

## c. BUDGET CAPEX

Les hypothèses listées ci-dessous sont communes à l'ensemble des ré estimations pour les CAPEX :

- Les montants présentés ont fait l'objet de réunions de travail et de revues de la part des deux messageries sur leur périmètre respectif,
- Les coûts internes Métier et SI des messageries liés à la construction ne sont pas pris en compte,
- Le budget intègre une remise de Prosodie de 5 M€ liée aux dépassements du projet, montants estimés, pris à la charge de l'intégrateur (non facturé à Presstalis),
- Les coûts de choix d'outils et d'étude avant-projet ne sont pas comptabilisés dans le budget,
- Les coûts du portail Editeurs sont inclus dans les coûts APS. La seconde version de ce portail intégrant des processus complémentaires est incluse dans le reste à faire APS,

- Les budgets des messageries n'incluent pas les subventions. Seul le budget Filière intègre la subvention de 4,4 M€ du Fonds Stratégique de Développement de la Presse,
- Prosodie a estimé les coûts de développement du référentiel réseau commun à 1,4 M€. Comme mentionné précédemment, ce montant n'est pas accepté par les messageries. Le montant retenu pour le budget révisé correspond à une hypothèse volontariste de 720 K€ définie par Presstalis,
- La mise en place du référentiel titre comme a été estimé à 800 K€ par Presstalis,
- Faute d'information complémentaire, les coûts estimés de mise en place du référentiel commun ont été partagés à parts égales entre Presstalis et les MLP,
- Les coûts Filière (WMS/TMS) incluent le budget de déploiement pour les dépôts indépendants (518 K€) définis à partir des données de déploiement Presstalis pour le WMS sur les plateformes locales (dans une optique de déploiement et de prise en compte minimale d'évolution),
- Les coûts associés aux lignes « Transverse » intègrent les coûts suivants :
  - Accès aux services (Portails et API) et interfaces transitoires,
  - Coûts d'infrastructure (Datacenter, Sécurité, Réseau, Outil administration, Terminaison anticipée IBM, Applications, Middleware),
  - Direction de projet et PMO,
  - Etudes de cadrage et d'analyses (en particulier les études d'intégration des MLP au SIC menée par Capgemini Consulting).

### ***i. RAPPEL BUDGET CAPEX***

Le tableau ci-dessous présente les budgets initiaux par domaine définis lors des études amont menées par Capgemini, Ernst&Young et PC<sup>2</sup> (rattaché Copello).

Projet	Budget Initial 2014		
	Presstalis	MLP	Filière
CRM	1 272	429	1 701
APS Prévision	1 308	-	1 308
APS Planif/WMS/TMS	3 337	1 287	4 624
Intégration SAP	872	572	1 444
BI	1 372	286	1 658
Facturation des tiers	-	-	-
Portail Diffuseurs	350	-	350
Référentiel Réseau	-	-	-
Référentiel Produit	-	-	-
Transverse	4 974	858	5 832
<b>Budget Capgemini</b>	<b>13 485</b>	<b>3 432</b>	<b>16 917</b>
<b>Budget EY (1er T 2014)</b>	<b>11 756</b>	<b>3 729</b>	<b>15 485</b>
<b>Budget Copello (nov 2014)</b>	<b>13 548</b>	<b>4 297</b>	<b>17 845</b>

Sources : Budget Capgemini 2<sup>ème</sup> Trimestre 2014 ; Etude EY 1<sup>er</sup> Trimestre 2014 ; Etude Copello Novembre 2014

Les évolutions suivantes ont été identifiées par rapport au budget initial réalisé par Capgemini :

- Les référentiels initialement inclus dans chaque projet ont fait l'objet par la suite d'une brique applicative dédiée,
- Le portail Editeur devait être inclus dans le CRM mais a été couvert par le domaine APS,
- La facturation des tiers n'apparaissait pas dans le budget initial.

### ***ii. CAPEX REVISES PRESSTALIS : HYPOTHESES***

En complément des hypothèses générales prises dans l'approche budgétaire du budget Capex (voir section précédente), les hypothèses détaillées ci-dessous ont été appliquées pour la réévaluation du budget des coûts de construction aux bornes de Presstalis.

### Domaine APS

- Le support au déploiement des publications est réalisé par les équipes internes de Presstalis. Ces coûts sont positionnés en OPEX sur les années 2016 et 2017 et non en accompagnement CAPEX,
- L'accompagnement au déploiement de l'APS réalisé par Capgemini Consulting est estimé comme devant être prolongé jusqu'à fin Avril 2017 en accord avec Presstalis (à la date de rédaction de ce rapport, le contrat d'accompagnement n'a été signé que jusqu'à fin Février 2017),
- La surcharge conjoncturelle éventuelle des Editeurs liée au démarrage de l'APS Prévision n'est pas comptabilisée.

### Domaine Facturation des tiers

- L'estimation retenue est celle d'une facturation Dépositaires dans SAP et d'une facturation diffuseurs via un outil Filière (outil des MLP ou Réseau Presse du SNDP). Une estimation de 2,1 M€ a été retenue pour l'ensemble de la filière, incluant les études, les développements, les tests et le déploiement.
- Seuls les coûts de facturation Diffuseurs et Dépositaires sont retenus dans le chiffrage. Ces coûts sont estimés à 1,05 M€. La facturation Editeurs est considérée hors SIC.
- Les coûts de « Build » de la facturation sont portés par Presstalis. La répartition de ces coûts entre les messageries reste à définir.

### Domaine Référentiels

- Les coûts retenus concernant les référentiels relèvent d'estimations réalisées par Presstalis et non des chiffrages et estimations proposés par Prosodie compte tenu du désaccord entre les parties sur ce sujet. Les coûts affichés n'ont donc pas fait l'objet d'accord entre les parties.
- Les coûts de l'étude de cadrage Référentiels (100 K€) menée par Prosodie sont partagés à parts égales entre les messageries.

### Domaine Portail Diffuseurs

- Les coûts de la V2 du portail Diffuseurs n'apparaissent pas dans le budget car n'ont pas été estimés à ce jour.
- Les coûts de « Build » sont supportés par Presstalis qui met à disposition de la filière la solution développée.

### Autres domaines

- Les subventions n'ont pas été intégrées aux budgets élaborés. Il est à noter qu'une subvention d'un montant de 884 K€ a été affectée à Presstalis et un montant de 442 K€ a été affecté aux MLP sur décision de la SCIDP. Un montant de 3 074 K€ reste à répartir entre les messageries. Cette répartition est un élément déterminant dans l'équilibre budgétaire du SIC pour la filière
- Les coûts de direction projet ont été intégrés à chaque domaine dans le reste à faire et dans la ligne budgétaire Transverse pour les montants dépensés à fin 2016.
- Des éléments d'évolution de périmètre mis en œuvre par Prosodie ont été intégrés dans les CAPEX en tant que « Maintenance évolutive » pour l'année 2016 puis positionnés en CAPEX sous la ligne TMA à partir de 2017.
- Le coût de mise en œuvre des nouveaux barèmes Presstalis n'est pas chiffré car considéré hors du SIC.

### *iii. CAPEX REVISES PRESSTALIS*

---

Le tableau ci-dessous présente la réévaluation budgétaire du coût de construction aux bornes de Presstalis. Les informations sont organisées de la façon suivante :

- Colonne Projet : détail des coûts par domaine reprenant le regroupement du suivi budgétaire entre Prosodie et Presstalis :
  - CRM : coûts liés au processus de gestion commerciale,
  - APS Prévision : coûts liés au processus de prévision des ventes (APS Prévision et briques spécifiques complémentaires),
  - APS Planif/WMS/TMS : coûts liés au processus d'exécution logistique (APS Planification, WMS, TMS, outils spécifiques complémentaires),
  - Intégration SAP : coûts d'intégration et d'interfaçages avec le système financier SAP de la messagerie
  - BI : coûts liés au processus de reporting,
  - Facturation des tiers : coûts liés au processus de facturation Dépositaires et Diffuseurs,

- Référentiels Réseau et Produit (ou Titres) : coûts liés au processus de gestion des référentiels (application « Maitre » dans la gestion des données),
- Transverse : détails explicités au paragraphe V. c.,
- Evolutions Prosodie : coûts liés aux évolutions de périmètre lors de la construction des outils,
- Remise Prosodie : remise faite par Prosodie à Presstalis à fin 2016 dans le cadre des négociations entre les parties. Il n'est pas prévu d'autres remises pour Presstalis ou pour MLP à la date de rédaction du rapport,
- Accompagnement : coûts liés au renforcement du dispositif d'accompagnement au déploiement externe principalement pour les domaines APS Prévision et WMS. Ces coûts sont inscrits dans un sous-total à part pour les distinguer des coûts de construction en tant que tels,
- Portail Diffuseurs : coûts liés à la première version du portail mise en œuvre par Zeens. Ces coûts sont inscrits dans un sous-total à part pour les distinguer car pris en charge par une filiale de Presstalis.
- 5 colonnes liées aux budgets :
  - Budget initial 2014 : rappel du budget par domaine,
  - Réalisé fin 2016 : montants dépensés par la messagerie pour le projet à fin Décembre 2016,
  - Reste à faire : montants estimés au regard des activités restant à réaliser pour finaliser la construction et le déploiement du SIC. Certains montants ont été contractualisés. D'autres, notamment au niveau de l'enveloppe de Reste à faire avec Prosodie devront faire l'objet d'études complémentaires pour valider l'estimation de chiffrage. Ces montants sont donc susceptibles d'évoluer suite à ces études,
  - Coûts à terminaison : il s'agit de la somme des dépenses réalisées et du reste à faire par domaine,
  - Ecart : il s'agit de la différence entre les coûts ré-estimés à terminaison et le budget initial 2014.

Les ré-estimations font apparaître un coût total à terminaison du projet hors accompagnement et portail diffuseurs de 18 795 K€ et un coût total à terminaison de 20 209 K€, soit un écart de 6 724 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites précédemment).

Les principaux écarts se trouvent dans les domaines APS Prévision, APS Planif/WMS/TMS, Facturation, Référentiel et Transverses.

Projet	Budget Initial 2014	Réalisé fin 2016	Reste à faire	Coûts à terminaison	Ecart
CRM	1 272	974	-	974	- 298
APS Prévision	1 308	4 000	390	4 390	3 082
APS Planif/WMS/TMS	3 337	5 329	1 260	6 589	3 252
Intégration SAP	872	740	-	740	- 132
BI	1 372	302	607	909	- 463
Facturation des tiers	-	30	1 150	1 180	1 180
Référentiel Réseau	-	770	360	1 130	1 130
Référentiel Produit	-	-	400	400	400
Transverse	4 974	6 483	450	6 933	1 959
Evolution Prosodie	-	550	-	550	550
Remise Prosodie	-	- 5 000	-	- 5 000	- 5 000
<b>Total hors accompagnement</b>	<b>13 135</b>	<b>14 178</b>	<b>4 617</b>	<b>18 795</b>	<b>5 660</b>
Accompagnement	-	104	1 020	1 124	1 124
Portail Diffuseurs V1	350	-	290	290	- 60
<b>Total</b>	<b>13 485</b>	<b>14 282</b>	<b>5 927</b>	<b>20 209</b>	<b>6 724</b>

Sources : Entretiens menés au cours de l'étude + documents IX.c. Annexes – Sources des éléments budgétaires

### **Explication des principaux écarts**

**APS** : Difficultés techniques liées à l'outil (instabilité de la plateforme, performances techniques de l'algorithme et de certains écrans), besoins spécifiques de la filière (besoin d'enrichissement du paramétrage), ajout d'outils ad hoc (portail AL1), renforcement de l'accompagnement au déploiement et allongement de la durée du projet.

**WMS / TMS** : Interfaces transitoires plus complexes et plus coûteuses qu'estimé et ajout d'outils ad hoc (portail AL2).

**Facturation des tiers** : Facturation absente du chiffrage initial.

**Référentiels** : Initialement inclus dans les différents projets.

**Transverse** : Mise en œuvre de l'architecture technique et interfaçages ayant entraînés des surcoûts, coûts de gestion de projet plus élevés que prévus du fait notamment du retard pris.

**Note** : Presstalis et Prosodie disposent d'un chiffrage avec une hypothèse moyenne (volontariste) et une hypothèse haute (conservatrice). Le tableau ci-dessus présente l'hypothèse volontariste qui est celle retenue par Presstalis compte

tenu des négociations en cours avec Prosodie. Cependant, nous avons tenu à préciser que l'hypothèse haute présente des CAPEX Presstalis à terminaison à hauteur de 23 M€.

#### ***iv. CAPEX REVISES MLP : HYPOTHESES***

---

En complément des hypothèses générales prises dans l'approche budgétaire du budget Capex (voir section précédente), les hypothèses détaillées ci-dessous ont été appliquées pour la réévaluation du budget des coûts de construction aux bornes des MLP.

##### **Hypothèses générales**

- Des coûts de pilotage du projet MLP sont à prévoir (Direction Projet et Architecture à temps plein sur 1 an). Ils ont été estimés dans l'hypothèse d'une prestation externe et intégrés dans la ligne budgétaire « Transverse ».
- Une analyse d'écart détaillée doit être menée en début de projet sur la base des solutions mises en œuvre par Presstalis et Prosodie pour réévaluer les écarts fonctionnels et les coûts associés (1 étude de cadrage de 4 mois avec un consultant par domaine (7)). Ils ont été estimés dans l'hypothèse d'une prestation externe et intégrés dans la ligne budgétaire « Transverse ».

##### **Domaine APS :**

- Le coût correspond au déploiement incluant une enveloppe de développements additionnels.
- L'accompagnement au déploiement de l'APS auprès du N2 MLP et indépendant est réalisé en interne pour les dépôts non déployés lors du projet mené par Presstalis.

##### **Domaine Facturation des tiers :**

- Pour la facturation Diffuseur et Dépositaire, prise en compte d'un coût marginal de 20% des coûts évalués pour Presstalis dans la mesure où la solution est construite en commun.
- Le module de gestion des tickets de caisse est pris en charge par Presstalis. Un coût de déploiement est retenu pour les MLP (20 K€).

##### **Domaine Facturation :**

Le module de gestion du Réassort est pris en charge par Presstalis. Un coût de déploiement est retenu pour les MLP (14 K€)

##### **Domaine CRM :**

- Il n'est pas prévu de déployer la solution CRM aux MLP (brique optionnelle dans le SIC).

Des hypothèses complémentaires ont été prises dans l'élaboration budgétaire des 2 scénarios pour les MLP (la description des scénarios est faite dans la section précédente).

**Hypothèses scénario 1 (SIC N2) :** Budget aux bornes décrites par Capgemini lors de l'étude de Juin 2015.

##### **Domaine WMS/TMS/APS Planification :**

- Les MLP n'utilisent de l'outil Generix que le WMS pour le niveau 2 et le TMS,
- Support externe pour le déploiement de 5 dépôts Alliance compris, puis déploiement via les équipes internes. Ce coût est inclus dans le budget MLP,
- L'hypothèse « basse » de l'étude Prosodie de Septembre 2015 a été retenue.

##### **Domaine Portail Diffuseur :**

- Prise en compte d'un coût d'adaptation pour les interfaçages du portail avec le SI MLP.

##### **Domaine Transverse (Interfaçage) :**

- Prise en compte d'un coût d'intégration avec le back office Finance SAP (2 ETP sur 12 mois),
- Prise en compte d'un coût d'intégration avec les outils de reporting MLP (1 ETP sur 12 mois).

**Hypothèse scenario 2 (SIC Complet) :** Budget avec une couverture SIC complète.

Les coûts ont été adaptés à partir de la proposition de Capgemini de Décembre 2015.

**Domaine WMS/TMS/APS Planification :**

- Le coût inclut un budget pour les développements supplémentaires pour le N1 MLP (hypothèse de 1,7 M€ retenue de l'étude Capgemini de Décembre 2015),
- Support externe pour le déploiement de 5 dépôts Alliance compris, puis déploiement via les équipes internes. Ce coût est inclus dans le budget MLP,
- 113 K€ (source : Etude Capgemini de Janvier 2015) sont dédiés à la mise en œuvre de l'APS Planification.

**Domaine Reporting :**

- Prise en compte d'un coût marginal de 25% des coûts évalués pour Prestalis dans la mesure où des besoins de tableaux de bord et KPI sont communs.

**Domaine Portail Diffuseurs :**

- Pas de coût supplémentaire car réutilisation du portail développé par Prestalis.

**Domaine Transverse (Interfaçage) :**

- Coût d'interface selon le scenario Capgemini pour migrer les plateformes N1 et N2 MLP.

**v. CAPEX REVISES MLP**

Les coûts présentés dans le tableau ci-dessous représentent des charges de co-construction pour les sujets référentiels et des charges d'adaptation et de déploiement des solutions existantes pour les autres modules. Ces estimations n'ont pas fait l'objet de contractualisation entre les MLP et un tiers.

La structure du tableau est similaire à celle décrite dans la section présentant les données de Prestalis. Il est à noter qu'aucun montant n'a été engagé ou contractualisé à ce jour dans le cadre du Reste à faire pour les MLP.

Les ré-estimations font apparaître un coût total à terminaison du projet de 6 509 K€ pour le scenario « SIC N2 », soit un écart de 3 077 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites précédemment) et de 8 318 K€ pour le scenario « SIC Complet », soit un écart de 4 886 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites précédemment). Pour rappel, le rapport Copello avait retenu un engagement pour MLP d'un montant de 4 297 K€.

Les principaux écarts se trouvent dans les domaines APS Prévision, APS Planif/WMS/TMS, Référentiel et Transverse.

Projet	Budget Initial 2014	Réalisé fin 2016	Reste à faire		Coûts à terminaison		Ecart	
	MLP	MLP	MLP SIC N2	MLP SIC Complet	MLP SIC N2	MLP SIC Complet	SIC N2 - Initial	SIC Complet - Initial
CRM	429	-	-	-	-	-	- 429	- 429
APS Prévision	-	-	1 003	1 003	1 003	1 003	1 003	1 003
APS Planif/WMS/TMS	1 287	-	1 710	2 992	1 710	2 992	423	1 705
Intégration SAP	572	-	361	361	361	361	- 211	- 211
BI	286	-	180	132	180	132	- 106	- 154
Facturation des tiers	-	-	230	230	230	230	230	230
Référentiel Réseau	-	40	360	360	400	400	400	400
Référentiel Produit	-	-	400	400	400	400	400	400
Transverse	858	705	1 365	1 941	2 070	2 646	1 212	1 788
<b>Total hors accompagnement</b>	<b>3 432</b>	<b>745</b>	<b>5 610</b>	<b>7 419</b>	<b>6 355</b>	<b>8 163</b>	<b>2 923</b>	<b>4 731</b>
Accompagnement	-	-	155	155	155	155	155	155
<b>Total</b>	<b>3 432</b>	<b>745</b>	<b>5 765</b>	<b>7 573</b>	<b>6 509</b>	<b>8 318</b>	<b>3 077</b>	<b>4 886</b>

Sources : Entretiens menés au cours de l'étude + documents présentés en IX.c. Annexes – Sources des éléments budgétaires

### **Explication des principaux écarts :**

**APS** : Au regard des difficultés rencontrées lors du déploiement par Presstalis, un soutien similaire au déploiement des Editeurs MLP est à prévoir.

**WMS / TMS** : Le scénario SIC N2 prend comme hypothèse que les MLP n'utilisent de l'outil Générax que le TMS pour le N2.

**Facturation** : Facturation absente du chiffrage initial.

**Référentiels** : Initialement inclus dans les différents projets.

**Transverse** : Coûts des études à mener et renforcement du pilotage.

### ***vi. PISTES D'OPTIMISATION DES CAPEX MLP***

---

Les coûts de développement et de déploiement du SIC aux bornes des MLP sont évalués à 41% des coûts de « Build » Presstalis. Ces coûts proviennent :

- Des chiffrages Capgemini / Prosodie datés de 2015 et obsolètes,
- D'estimations Prosodie non optimisées, réalisées dans un esprit de développement de solution pour un nouveau client et non pas de déploiement d'une solution existante.

Les pistes d'optimisation significatives des CAPEX MLP sont les suivantes :

- Réduction du nombre d'Editeurs à déployer pour l'APS,
- Harmonisation des processus industriels du niveau 1 (~ 1,7 M€ d'économies),
- Optimisation du déploiement de la solution logistique niveau 2 sans prise en compte de spécificités supplémentaires (~ 500 K€ d'économies),
- Déploiement des référentiels Titres et Réseau sans coût d'adaptation pour les MLP (hors coût de migration) (~ 500 K€ d'économies),
- Internalisation de la PMO du projet (~ 500 K€ d'économies).

Ces optimisations pourraient représenter une économie globale de 3,2M€.

### ***vii. CAPEX REVISES FILIERE***

---

Les coûts présentés dans le tableau ci-dessous n'intègrent pas les pistes d'optimisation énumérées plus tôt.

Le budget filière inclus :

- L'hypothèse moyenne du budget révisé Presstalis,
- La consolidation des budgets Presstalis et MLP,
- Des coûts de déploiement du WMS/TMS aux dépôts indépendants. Ils sont évalués à 518 K€ en reste à faire sur la base des abaques constitués pour les déploiements de Presstalis auprès des plateformes régionales et locales.

Les ré-estimations font apparaître un coût total à terminaison du projet de 22 837 K€ pour le scénario « SIC N2 » (intégrant les subventions), soit un écart de 10 320 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites précédemment) et de 24 646 K€ pour le scénario « SIC Complet », soit un écart de 12 129 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites précédemment).

Les principaux écarts se trouvent dans les domaines APS Prévision, APS Planification/WMS/TMS, Facturation, Référentiel et Transverse et leurs explications sont détaillées dans les sections précédentes.

	Budget Initial 2014	Réalisé fin 2016	Reste à faire		Coûts à terminaison		Ecart	
Projet	Filière	Filière	Filière SIC N2	Filière SIC Complet	Filière SIC N2	Filière SIC Complet	SIC N2 - Initial	SIC Complet - Initial
CRM	1 701	974	-	-	974	974	- 727	- 727
APS Prévision	1 308	4 000	1 393	1 393	5 393	5 393	4 085	4 085
APS Planif/WMS/TMS	4 624	5 329	2 970	4 252	8 299	9 581	3 675	4 957
Intégration SAP	1 444	740	361	361	1 101	1 101	- 343	- 343
BI	1 658	302	787	739	1 089	1 041	- 569	- 617
Facturation des tiers	-	30	1 380	1 380	1 410	1 410	1 410	1 410
Référentiel Réseau	-	810	720	720	1 530	1 530	1 530	1 530
Référentiel Produit	-	-	800	800	800	800	800	800
Transverse	5 832	7 188	1 815	2 391	9 003	9 579	3 171	3 747
Evolution Prosodie	-	550	-	-	550	550	550	550
Remise Prosodie	-	- 5 000	-	-	- 5 000	- 5 000	- 5 000	- 5 000
Total hors subvention & accompagnement	16 567	14 923	10 227	12 036	25 150	26 958	8 583	10 391
Accompagnement	-	104	1 693	1 693	1 797	1 797	1 797	1 797
Portail Diffuseurs V1	350	-	290	290	290	290	- 60	- 60
Total hors subvention	16 917	15 027	12 210	14 019	27 237	29 046	10 320	12 129
Subventions	- 4 400	-	- 4 400	- 4 400	- 4 400	- 4 400	-	-
Total	12 517	15 027	7 810	9 619	22 837	24 646	10 320	12 129

Sources : Entretiens menés au cours de l'étude + documents présentés en IX.c. Annexes – Sources des éléments budgétaires

#### d. BUDGET OPEX

Les hypothèses listées ci-dessous sont communes à l'ensemble des ré-estimations pour les OPEX :

##### Hypothèses générales OPEX :

- Les montants présentés ont fait l'objet de réunions de travail et de revues de la part des 2 messageries sur leur périmètre respectif,
- Le décommissionnement de Presse 2000 et du « système central » est planifié pour mi-2018 de même que l'arrêt de la redevance liée à Presse 2000 entre les messageries,
- Les montants ont été évalués selon les conditions tarifaires des unités d'œuvres (Uos) du contrat entre Presstalis et Prosodie,
- Les lignes « Legacy » « Exploit/TMA » contiennent les coûts d'exploitation du SI résiduel et de la masse salariale de la DSI,
- Les coûts internes DSI des messageries apparaissent dans les OPEX sous « Masse salariale », même ceux ayant trait à des applicatifs non inclus dans le SIC (résiduels).

##### Domaine APS :

- Les Editeurs réalisant le réglage doivent souscrire au minimum à une licence complète,
- Les dépôts ne doivent souscrire qu'à des licences de type collaboratif,
- Une hypothèse de 10% d'Editeurs communs a été prise en compte pour calculs de coûts de licence APS FuturMaster pour les volumes Filière,
- La refacturation aux Editeurs est budgétée à la même hauteur que l'existant. Elle est incluse dans les tableaux présentés ci-dessous. Les messageries prennent à leur charge l'écart entre le montant réel facturé par Prosodie et le montant refacturé aux Editeurs.

##### Domaine Référentiel :

- Les coûts retenus concernant les référentiels relèvent d'estimations réalisées par Presstalis et non des chiffrages et estimations proposés par Prosodie du fait du désaccord entre les parties sur ce sujet. Les coûts affichés n'ont donc pas fait l'objet d'accord entre les parties.

##### Domaine Facturation :

- La facturation Editeurs et Dépositaires est réalisée dans SAP (coûts inclus au Legacy) et la facturation Diffuseurs via un outil filiale (coût non connu à ce jour).

### ***i. RAPPEL BUDGET OPEX***

Le tableau ci-dessous présente les budgets initiaux par domaine définis lors des études amont menées par Capgemini, Ernst&Young et PC<sup>2</sup> (rapport « Copello »).

La « baseline 2013 » représente les coûts d'exploitation informatiques des deux messageries pour l'année 2013, soit un montant global de 23 M€ dont 18 M€ pour Presstalis et 5 M€ pour les MLP.

Nature		Presstalis	Hors Messagerie	MLP	Filière
Legacy	Exploit/TMA	4 978	-	610	5 588
SIC	CRM	360	-	180	540
	APS	180	192	108	480
	WMS/TMS	1 704	1 010	1 577	4 291
	Référentiels	-	-	-	-
	Facturation des tiers	-	-	-	-
	TMA	500	-	300	800
Budget Capgemini		7 722	1 202	2 775	11 699
Baseline 2013 (rapport EY - 2014)		18 000		5 000	23 000
Budget EY (1er T 2014)		7 722		2 967	10 689
Budget Copello (nov 2014)		8 069		4 329	12 398

Sources : Budget Capgemini 2<sup>ème</sup> Trimestre 2014 ; Etude EY 1<sup>er</sup> Trimestre 2014 ; Etude Copello Novembre 2014

Les évolutions suivantes ont été identifiées par rapport au budget initial :

- Les référentiels, initialement inclus dans chaque projet, ont fait l'objet d'une brique applicative dédiée par la suite,
- La facturation des tiers (Dépositaires et Diffuseurs) n'apparaissait pas dans le budget initial.

### ***ii. OPEX REVISES PRESSTALIS : HYPOTHESES***

En complément des hypothèses générales prises dans l'approche budgétaire du budget Opex (voir section précédente), l'hypothèse détaillée ci-dessous a été appliquée pour la réévaluation du budget des coûts d'exploitation pour Presstalis.

- Les coûts de retournement Presstalis ne sont pas intégrés au budget car inhérents à la restructuration de l'entreprise et à la nécessité de rénovation de son SI et non à la mise en place d'un Système d'Information Commun

### ***iii. OPEX REVISES PRESSTALIS***

Le tableau ci-dessous présente la réévaluation budgétaire du coût d'exploitation cible aux bornes de Presstalis, présentant les 2 scénarios, avec les volumes aux bornes de Presstalis, et avec les volumes de la filière.

Les informations sont organisées de la façon suivante :

- Colonne Projet : détail des coûts par domaine reprenant le regroupement de suivi budgétaire entre Prosodie et Presstalis pour le SIC :
  - Exploit/TMA : coûts liés au SI résiduel et à la masse salariale de la messagerie
  - CRM : coûts liés au processus de gestion commerciale
  - APS : coûts liés au processus de prévision des ventes (APS Prévision et briques spécifiques complémentaires)
  - WMS/TMS : coûts liés au processus d'exécution logistique (APS Planification, WMS, TMS, outils spécifiques complémentaires)
  - Référentiels Réseau et Produit (ou Titres) : coûts liés au processus de gestion des référentiels (application « Maître » dans la gestion des données)
  - Facturation des tiers : coûts liés au processus de facturation Dépositaires et Diffuseurs
  - TMA (Tierce Maintenance Applicative) : coûts liés aux évolutions futures des applications
- 5 colonnes liées aux budgets :

- Budget initial 2014 : rappel du budget cible par domaine
- Presstalis : estimation des coûts cibles (à la fin du déploiement du SIC) en prenant en compte les volumes aux bornes de Presstalis uniquement
- Presstalis (cond. Filière) : estimation des coûts cibles (à la fin du déploiement du SIC) en prenant en compte les volumes liés aux 2 messageries
- Ecart : il s'agit de la différence entre les coûts ré-estimés cibles et le budget initial pour chacun des scénarios

Les ré-estimations font apparaître un coût cible d'exploitation aux bornes de Presstalis de 14 134 K€, soit un écart de 6 413 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites précédemment). Les ré-estimations font apparaître un coût cible d'exploitation aux bornes de Presstalis avec les volumes de la filière de 13 751 K€, soit un écart de 6 030 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites précédemment).

Les principaux écarts se trouvent dans les domaines « Legacy – Exploit/TMA », APS, WMS/TMS et TMA

Nature		Budget Initial 2014	Budget révisé		Ecart	
		Presstalis	Presstalis	Presstalis (cond. filière)	Presstalis - Initial	Presstalis (cond. Filière) - Initial
Legacy	Exploit/TMA	4 978	8 655	8 655	3 677	3 677
SIC	CRM	360	795	795	435	435
	APS	180	950	738	770	558
	WMS/TMS	1 704	2 635	2 463	931	759
	Référentiels	-	100	100	100	100
	Facturation des tiers	-	-	-	-	-
	TMA	500	1 000	1 000	500	500
Total		7 722	14 134	13 751	6 413	6 030

Sources : Entretien menés au cours de l'étude + documents présentés en IX.c. Annexes – Sources des éléments budgétaires

### **Explication des principaux écarts**

**Exploit/TMA** : Révision du périmètre SI Presstalis et de la masse salariale

**CRM/APS/WMS** : Réévaluation des coûts de licence

**TMA** : Révision du montant initial

**Note** : La prise en compte des volumes MLP dans le SIC permet, à ce jour, de faire une économie de coûts de « Run » aux bornes de Presstalis d'un montant de 383 K€. Cette hypothèse est retenue dans les chiffrages Opex Filière. Du fait de la baisse structurelle des volumes, cette proportion d'économie tendrait à augmenter dans l'avenir.

### **iv. OPEX REVISES MLP : HYPOTHESES**

En complément des hypothèses générales prises dans l'approche budgétaire du budget Opex (voir section précédente), les hypothèses détaillées ci-dessous ont été appliquées pour la réévaluation du budget des coûts d'exploitation aux bornes des MLP.

#### **Hypothèses scenario 1 (SIC N2) :**

- Le montant du SI résiduel MLP est évalué à partir des éléments chiffrés fournis par la DSI des MLP
- Les volumes cibles des unités d'œuvres proviennent du précontrat initialement signé en 2015 puis résilié par les MLP

#### **Domaine WMS/TMS (WMS N2) :**

- Les coûts de « Run » pour les dépôts Alliance sont pris en compte dans ceux des MLP

#### **TMA :**

- Estimation d'un coût de TMA liée au SIC de 200 K€, inférieure au coût de TMA du scénario Full SIC

**Hypothèse scenario 2 (SIC Complet) :** Budget avec une couverture SIC complète

- Le montant du SI résiduel MLP est évalué à partir de l'étude Capgemini de Janvier 2015 avec en complément la conservation d'une équipe de 4 personnes pour le support de premier niveau (Type Helpdesk/Hotline)
- Les coûts de retournement MLP sont intégrés au budget car liés à la mise en place du Système d'Information Commun. Ils sont évalués à 2,3 M€.

**Domaine WMS/TMS (WMS N2) :**

- Les coûts de « Run » pour les dépôts Alliance sont pris en compte dans ceux des MLP
- Les coûts de maintenance du module Réassort ne sont pas chiffrés à ce jour et seront supportés par les différentes briques applicatives supportant cette fonctionnalité

**Domaine Facturation :**

- Les coûts de maintenance du module de gestion des tickets de caisse ne sont pas chiffrés à ce jour et seront supportés par les différentes briques applicatives supportant cette fonctionnalité

**Domaine Portail Diffuseurs :**

- Les coûts de maintenance du portail Diffuseurs pour les MLP sont estimés à 20% des coûts du « build » de Presstalis

**TMA :**

- Estimation d'un coût de TMA (budget d'évolution) de 300 K€, soit environ un tiers du budget défini pour Presstalis

**v. OPEX REVISES MLP**

Le tableau ci-dessous présente la réévaluation budgétaire du coût d'exploitation cible aux bornes des MLP, présentant les 2 scenarios « SIC N2 » et « SIC Complet ».

La structure du tableau est similaire à celle décrite dans la section présentant les données de Presstalis. Il est à noter qu'aucun montant n'a été engagé ou contractualisé à ce jour dans le cadre du SIC pour les MLP.

Les ré-estimations font apparaître un coût d'exploitation cible aux bornes des MLP de 5 812 K€ pour le scenario « SIC N2 », soit un écart de 3 037 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites précédemment) et un écart de 1 483 K€ par rapport au budget retenu dans le rapport « Copello ». Les ré-estimations font apparaître un coût d'exploitation cible aux bornes des MLP de 4 515 K€ pour le scenario « SIC Complet », soit un écart de 1 740 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites précédemment) et un écart de 186 K€ par rapport au budget retenu dans le rapport « Copello ».

Les principaux écarts se trouvent dans les domaines « Legacy – Exploit/TMA » et APS.

Nature		Budget Initial 2014	Budget Copello	Budget Révisé		Ecart	
		MLP	MLP	MLP SIC N2	MLP SIC Complet	SIC N2 - Initial	SIC Complet - Initial
Legacy	Exploit/TMA	610		3 803	2 248	3 193	1 638
SIC	CRM	180		-	-	- 180	- 180
	APS	108		499	499	391	391
	WMS/TMS	1 577		1 140	1 298	- 437	- 279
	Référentiels	-		170	170	170	170
	Facturation des tiers	-		-	-	-	-
	TMA	300		200	300	- 100	-
Total		2 775	4 329	5 812	4 515	3 037	1 740

Sources : Entretiens menés au cours de l'étude + documents présentés en IX.c. Annexes – Sources des éléments budgétaires

**Rappel du budget MLP :**

Le tableau ci-dessous présente les coûts de la DSI de la messagerie MLP pour les années 2015, 2016 (données réelles) et 2017 (budget). Le découpage est fait entre les coûts de fonctionnement de la DSI et la redevance P2000 qui est due annuellement au titre de la mise à disposition de P2000 et de ses données.

Il est à noter que le budget global de la DSI passe de 5 750 K€ en 2015 à 4 943 K€ en budget 2017. La diminution des budgets 2016/17 reflète la diminution des évolutions sur le SI MLP en prévision de l'intégration au SIC.

Rappel Budget MLP	Réel 2015	Réel 2016	Budget 2017
Charges MLP	4 584	4 091	3 943
Redevance P2000	1 166	1 050	1 000
<b>Total</b>	<b>5 750</b>	<b>5 141</b>	<b>4 943</b>

Source : Fichier « Coûts de la DSI entre 2015 et 2017 » communiqué par Francette Veyret

### **Explication des principaux écarts**

**Exploit/TMA** : Révision du périmètre SI MLP et de la masse salariale

**CRM/APS/WMS** : Réévaluation des coûts de licence

### *vi. PISTES D'OPTIMISATION DES OPEX MLP*

Les coûts d'OPEX aux bornes des MLP représentent 31% des coûts d'OPEX Presstalis. Ces coûts proviennent de l'application des conditions du contrat Prosodie aux volumes MLP sans réévaluation commerciale dans une optique d'augmentation des volumes pour Prosodie.

Les pistes d'optimisation significatives des OPEX MLP sont les suivantes :

- Révision des volumes de licences
- Renégociation des UO avec Prosodie
- Mutualisation du support de premier niveau (hotline) avec Presstalis (-4 ETP)

### *vii. OPEX REVISES FILIERE*

Les coûts présentés dans le tableau ci-dessous n'intègrent pas les pistes d'optimisation énumérées précédemment. Le budget Filière inclut les coûts d'exploitation pour les deux messageries et les coûts de refacturation des Editeurs pour la partie APS.

Les ré-estimations font apparaître un coût d'exploitation cible de 22 822 K€ pour le scénario « SIC N2 », soit un écart de 11 123 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites précédemment) et de 21 525 K€ pour le scénario « SIC Complet », soit un écart de 9 826 K€ par rapport au budget initial (incluant les évolutions de périmètre décrites précédemment).

Les écarts agrégés au niveau filière sont expliqués dans les sections détaillées pour chaque messagerie ci-dessus.

Ils proviennent principalement des coûts de SI Résiduel plus élevé et de l'APS.

Il est important de noter que les volumes de licences APS pour les Editeurs semblent élevés et viennent augmenter significativement les coûts de licence APS. Il conviendra de réévaluer ces volumes pour valider les hypothèses prises.

Nature		Budget Initial 2014	Cible Filière		Ecart	
		Filière	SIC N2	SIC Complet	SIC N2 - Initial	SIC Complet - Initial
Legacy	Exploit/TMA	5 588	12 936	11 381	7 349	5 793
SIC	CRM	540	795	795	255	255
	APS	480	4 017	4 017	3 537	3 537
	WMS/TMS	4 291	3 603	3 762	- 688	- 529
	Référentiels	-	270	270	270	270
	Facturation des tiers	-	-	-	-	-
	TMA	800	1 200	1 300	400	500
<b>Total</b>		<b>11 699</b>	<b>22 822</b>	<b>21 525</b>	<b>11 123</b>	<b>9 826</b>

Sources : Entretiens menés au cours de l'étude + documents présentés en IX.c. Annexes – Sources des éléments budgétaires

## e. PROJECTION DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT

### i. HYPOTHESES

Les estimations de ROI (Retour sur Investissement) se basent sur les hypothèses suivantes :

- La baseline a été réévaluée à 24 917 K€ suite aux dernières informations de Presstalis sur les budgets de 2013. Elle se décompose comme suit :
  - Coût DSI Presstalis (hors refacturation) : 19 917 K€
  - Coût DSI MLP (hors refacturation) : 5 000 K€
- Les CAPEX affichés n'intègrent pas le coût de la dette
- Les OPEX affichés n'intègrent pas l'amortissement des CAPEX
- Les CAPEX des dépenses réalisées par Presstalis ont été répartis entre 2014 et 2016 sur la base des suivis économiques Prosodie 2015 et 2016
- Les CAPEX du reste à faire ont été répartis à 2/3 sur 2017 et 1/3 sur 2018
- Presse 2000 et le système central Presstalis sont décommissionnés mi-2018

Il est à noter que les estimations de ROI présentées ci-dessous reposent sur des hypothèses de « Reste à faire » volontaristes, sur des études qui peuvent être obsolètes et pour certaines, faisant l'objet de désaccord entre les acteurs. De plus, un niveau de risque global élevé persiste dans la mesure où une partie du périmètre demeure à ce jour en phase de cadrage. Enfin, des challenges restent à relever en termes de gouvernance.

### ii. METHODE DE CALCUL DE LA DATE DE ROI

Les tableaux d'estimation de ROI se décomposent comme suit :

- OPEX 2014 : montant de la baseline en 2014 pour les 2 messageries
- CAPEX : Evolution du coût des CAPEX par année pour les 2 messageries
- OPEX : Evolution du coût des OPEX par année pour les 2 messageries (coût du SI Résiduel et du SIC)
- Bénéfices Annuels : Différence entre les OPEX 2014 et les OPEX de l'année considérée
- Bénéfices cumulés : Calcul basé sur la formule suivante : (OPEX 2014) – (OPEX N + CAPEX N) + (Bénéfices cumulés N-1)

Cela permet d'évaluer l'apparition d'un ROI dès lors que le bénéfice cumulé devient positif.

### iii. ROI SCENARIO SIC N2

Sur la base du calcul défini dans la section précédente, le scénario « SIC N2 » ferait apparaître un ROI à l'horizon 2028 et permettrait de dégager une économie annuelle en cible pour la filière de 2 095 K€.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
OPEX 2014	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917
CAPEX	5 000	5 000	5 027	5 207	2 603	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OPEX	24 981	24 482	24 199	25 058	23 175	22 865	22 822	22 822	22 822	22 822	22 822	22 822	22 822	22 822	22 822
Bénéfices Annuels	- 5 064	- 4 565	- 4 309	- 5 348	- 861	2 052	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095
Bénéfices Cumulés	- 5 064	- 9 629	- 13 938	- 19 286	- 20 147	- 18 095	- 15 999	- 13 904	- 11 808	- 9 713	- 7 617	- 5 522	- 3 427	- 1 331	764

### iv. ROI SCENARIO SIC COMPLET

Sur la base du calcul défini dans la section précédente, le scénario « SIC Complet » ferait apparaître un ROI à l'horizon 2026 et permettrait de dégager une économie annuelle en cible pour la filière de 3 392 K€.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
OPEX 2014	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917	24 917
CAPEX	5 000	5 000	5 027	6 413	3 206	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OPEX	24 981	24 482	24 199	25 058	25 883	21 568	21 525	21 525	21 525	21 525	21 525	21 525	21 525	21 525
Bénéfices Annuels	- 5 064	- 4 565	- 4 309	- 6 554	- 4 172	3 349	3 392	3 392	3 392	3 392	3 392	3 392	3 392	3 392
Bénéfices Cumulés	- 5 064	- 9 629	- 13 938	- 20 492	- 24 664	- 21 315	- 17 922	- 14 530	- 11 138	- 7 746	- 4 354	- 961	2 431	5 823

## V. *IMPACT SUR L'ENGAGEMENT ET LES OBJECTIFS FIXES*

---

Compte tenu des dépassements budgétaires et des décalages de planning, et sur la base des hypothèses retenues, le projet SIC filière dégagerait :

- Un ROI entre 2026 (Scénario SIC Complet) et 2028 (Scénario SIC N2) contre 2017 initialement prévu
- Une économie récurrente annuelle entre 3 392 K€ (Scénario SIC Complet) et 2 095 K€ (Scénario SIC N2) par rapport aux coûts d'exploitation du SI de la filière (baseline 2014) après déploiement complet au niveau de la filière.

En termes d'OPEX, le déploiement du SIC au sein de la filière permet de bénéficier de l'effet volume et de repousser dans le temps l'atteinte des volumes planchers négociés avec Prosodie qui porterait préjudice à la variabilité des coûts.

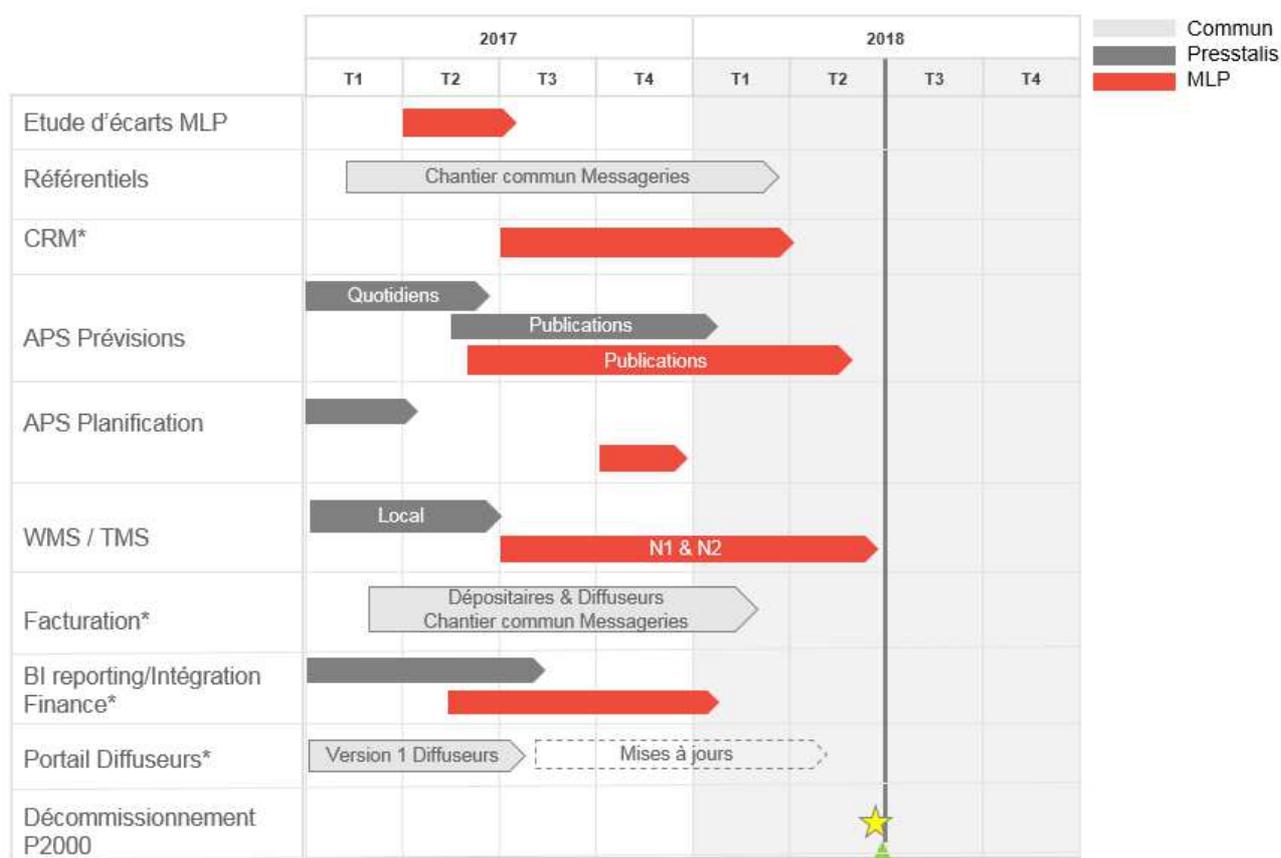
La révision budgétaire des CAPEX et OPEX fait donc apparaître un délai de ROI supérieur à 10 ans. Ce délai n'est pas satisfaisant au regard des estimations initiales (3 ans) et des pratiques courantes pour ce type de projet (entre 3 et 5 ans).

## VI. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU DEVELOPPEMENT ET AU DEPLOIEMENT DU SIC

Au regard des éléments budgétaires étudiés ci-dessus, le scénario « SIC Complet » est celui qui présenterait le meilleur ROI (2026 contre 2028 pour le scénario « SIC N2 »). Les recommandations énoncées ci-dessous sont donc basées sur ce scénario.

### a. PLANNING REVISE

Le suivi de ce planning est conditionné à une intégration rapide des MLP au projet SIC. Il conviendra d'actualiser cette ré-estimation de planning suite à l'étude d'écart à mener avec les MLP.



\* : Les modules CRM, BI et Portails n'étaient pas inclus dans le plan de déploiement du SIC aux MLPs dans les plans de Capgemini de Janvier 2015 et suivants, la facturation est limitée aux diffuseurs et dépositaires

Source : Estimation Ernst&Young

Il est à noter que ce planning est purement indicatif et qu'il n'a pas fait l'objet de réunions de travail entre les messageries, ni avec l'intégrateur et qu'il reste conditionné aux éléments ci-dessous.

## **b. RAPPEL DES BENEFICES NON FINANCIERS POUR LA FILIERE**

---

Au-delà des bénéfices purement financiers, il convient de rappeler que le déploiement du SIC au sein de la filière apporterait des bénéfices certains :

### **Maintenabilité et évolutivité des solutions déployées**

Les outils existants (notamment ceux proposés par Presstalis) sont obsolètes et souffrent d'anomalies techniques récurrentes non corrigées. Le SIC est l'opportunité d'une rénovation technologique permettant, à terme, le décommissionnement de ces outils.

D'un point de vue technologique, l'avantage des outils portés par cette rénovation est double :

- L'utilisation de progiciels assure l'évolutivité globale de la solution avec la possibilité de mises à jour régulières et d'apport de nouvelles fonctionnalités par des montées de version proposées par les éditeurs de logiciel,
- Ces logiciels spécialisés par activité permettent une plus grande flexibilité pour adresser les évolutions logistiques futures.

### **Mutualisation des outils des messageries**

Des outils partagés par les deux messageries permettent à l'ensemble des acteurs de la filière d'accéder à un reporting et un portail unique. Cette mutualisation permet d'harmoniser les processus et de limiter les compétences à acquérir afin d'être capable de traiter l'ensemble des titres.

Du côté des messageries, la mise en commun des outils permet de mutualiser l'effort d'évolution des solutions, les équipes de support et d'expertise et de favoriser l'intégrité des données en leur donnant une définition commune grâce au partage des référentiels.

Enfin, le SIC représente aujourd'hui la seule alternative proposée par Presstalis en remplacement de Presse 2000.

### **Enrichissement des fonctionnalités proposées aux acteurs de la filière**

Les fonctionnalités mises en place à travers les outils du SIC permettent d'étendre le domaine fonctionnel couvert, notamment :

Pour les Editeurs :

- La possibilité de réaliser une prévision à la maille la plus fine (potentiel de vente et fourni) pour piloter les fournis par point de ventes sans intervention des dépôts (sauf pour les points de ventes dits « sensibles »)
- L'intégration du principe de ventes corrigées
- La prise en compte de 27 mois d'historique de ventes dans les calculs de potentiel commercial

Pour les diffuseurs :

- Un meilleur pilotage de leur performance commerciale, avec un reporting et un portail unifié assurant un traitement homogène des diffuseurs quelle que soit leur localisation
- Une plus grande implication dans les décisions impactant leur activité (assortiment, quantités, ...) à travers une communication facilitée avec les Editeurs
- Une meilleure lisibilité et prédictibilité de leurs revenus (facturation diffuseurs)

## **c. PREREQUIS A LA RELANCE DU SIC**

---

Dans ce contexte, il convient de noter que Presstalis étant engagé dans ce projet depuis de nombreux mois et connaissant un avancement important sur plusieurs domaines doit finaliser la construction et le déploiement du SIC pour son périmètre. Pour autant, afin de s'inscrire dans une continuité de déploiement du SIC aux MLP et à l'ensemble du niveau 2, il conviendrait d'investiguer la piste de renégociation des conditions économiques, notamment avec Prosodie, à la fois sur les conditions commerciales du contrat de « Run » (coûts unitaires des UOs et montant des planchers dans une optique de volumes Filière) et sur les coûts de « Build » pour les MLP au regard de la solution désormais construite.

Outre les aspects commerciaux, dans une optique d'intégration des MLP au SIC et préalablement à l'engagement opérationnel de la messagerie dans le projet, les prérequis suivants doivent être respectés :

1. S'assurer de l'impulsion du management des messageries pour la relance du Système d'Information Commun
2. Identifier un chef de projet du SIC indépendant des messageries reprenant :
  - Le pilotage du SIC en coordination avec les acteurs de la filière
  - La négociation commerciale et la relation contractuelle avec Prosodie
3. Mobiliser une équipe projet MLP dédiée au SIC composée d'un chef de projet et d'experts métiers

Dans l'hypothèse où la révision des conditions commerciales pour le SIC ne serait pas d'actualité ni les prérequis mentionnés ci-dessus applicables, il conviendrait alors de s'interroger sur la pertinence d'une trajectoire alternative, visant à faire cohabiter les systèmes des deux messageries. Dans l'évaluation de cette alternative, il faudrait prendre en considération, notamment le décommissionnement à venir de Presse 2000 par Presstalis. Cette alternative n'a pas été étudiée dans le cadre du présent rapport, car hors du périmètre de la mission confiée à Ernst&Young.

## **d. RECOMMANDATIONS POUR LA RELANCE DU SIC**

---

### ***i. METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE EFFICACE***

---

Une adaptation urgente de la gouvernance doit être effectuée afin d'accompagner efficacement l'engagement des parties dans le projet SIC. Pour cela, nous recommandons les actions suivantes :

- Mettre en place un Comité de Projet hebdomadaire entre les parties, sous la responsabilité du chef de projet du SIC qui aura été nommé, pour traiter les aspects opérationnels
- Mettre en place un Comité de Pilotage au niveau de la SCIDP qui prenne des décisions et fasse les arbitrages nécessaires
- Transférer l'ensemble des contrats relatifs au SIC à la SCIDP
- Effectuer un suivi budgétaire mensuel du projet SIC au niveau filière
- Renégocier avec Prosodie le contrat de « Run » sur la base d'un périmètre filière

### ***ii. FAIRE MONTER LES MLP SUR LE SIC EN « MARCHÉ »***

---

Dans une optique de déploiement du SIC aux MLP, il serait important de les engager rapidement dans le projet car un certain nombre de sujets sont en cours d'étude, de conception ou de tests. Ainsi, cela permettrait de s'assurer de la prise en compte des besoins des deux messageries avant déploiement, et donc limiterait le dépassement des coûts. Pour cela, nous recommandons les actions suivantes :

- Engager rapidement des ateliers en commun (Presstalis, Prosodie, MLP, SNDP) pour identifier, évaluer et arbitrer les écarts sur la base des outils APS Planification, WMS, TMS
- Engager les MLP dans la recette de l'APS Prévision sur les publications et dans la construction de la BI et du portail Diffuseurs
- Lancer une « task force » commune sur la facturation à un rythme soutenu
- Trouver une issue au référentiel réseau commun avec Prosodie et l'étendre au référentiel titres
- Etudier l'opportunité de mutualiser le support de premier niveau (Type Helpdesk/Hotline)

### ***iii. FIABILISER LE CHIFFRAGE ET LA PEREQUATION ENTRE LES PARTIES***

---

Conformément aux engagements initiaux, le SIC doit répondre aux exigences des messageries et permettre de réaliser des économies pour chacune des messageries prises indépendamment. Pour cela, nous recommandons les actions suivantes :

- Sur la base des ateliers et travaux en commun, fiabiliser le chiffrage du reste à faire de « Build » du SIC au niveau de la filière
- Trouver une répartition équitable des coûts de « Build » au niveau filière, en tirant bénéfice de la subvention de l'état d'une part, et de la sortie au plus tôt de Presse 2000 d'autre part
- Trouver une répartition équitable des bénéfices du « Run » entre les messageries

## VII. GLOSSAIRE

---

**Build** : activités liées à la mise en place de projets et activités de maintenance évolutive

**Conception** : Cette phase a pour objectif de formaliser les étapes préliminaires du développement d'un système afin de rendre les développements fidèles aux besoins du client

**Construction** : Cette phase a pour objectif de développer un système et de réaliser les tests permettant d'identifier les anomalies de développement et de s'assurer de l'adéquation des développements aux besoins identifiés lors de la phase de conception

**Déploiement** : La phase de déploiement a pour objectif de mettre à disposition d'utilisateurs compétents la solution développée

**Etude de cadrage** : En amont d'un projet, l'étude de cadrage permet de définir les problématiques, les enjeux, la méthodologie et un plan d'action. Elle prend en considération les pratiques existantes, les savoir-faire et ressources internes qui constitueront les forces vives du projet. Le cadrage a également pour objectif la définition du cahier des charges prenant en compte les spécificités et les besoins de l'entreprise.

**Niveau 1** : sociétés coopératives et entreprises commerciales de messageries de presse

**Niveau 2** : Dépositaires de presse (grossistes)

**Run** : activités qui contribuent à la mise à disposition des fonctionnalités du système et à leur maintenance opérationnelle

**SIC** : Système d'Information Commun

## VIII. ANNEXES

### a. LISTE DES ENTRETIENS ET REUNIONS DE TRAVAIL MENES AU COURS DE LA MISSION

Acteur	Entretien	Date
Messagerie	Presstalis – Vincent Rey et Eric Caron	04/01/2017
Messagerie	Presstalis - Anne-Marie Couderc	18/01/2017
Messagerie	Presstalis – Eric Caron	23/01/2017
Messagerie	Presstalis – Guillaume de Montangon	26/01/2017
Messagerie	MLP – José Ferreira, Roland Le Neel, Laurent Francès et Francette Veyret	26/01/2017
Messagerie&Intégrateur	Presstalis – Eric Caron / Prosodie – Sébastien Thuot	14/02/2017
Messagerie	Presstalis – Guillaume de Montangon	14/02/2017
Messagerie	MLP – Francette Veyret	21/02/2017
Messagerie	Presstalis – Vincent Rey & Eric Caron	21/02/2017
Messagerie	Presstalis – Eric Caron & Guillaume De Montangon	27/02/2017
Messagerie	MLP – Francette Veyret	28/02/2017
Editeur	Lagardère – Jean-Pascal Goguet-Chapuis et Frédéric Gondolo	09/01/2017
Editeur	Le Figaro - Philippe Grinberg et Jean Luc Breyse	09/01/2017
Editeur	Turf - Philippe Abreu et Christine Morticcioli	10/01/2017
Editeur	Le Monde – Louis Dreyfus et Hervé Bonnaud	24/01/2017
Editeur	L'Equipe – David Achille	25/01/2017
Dépositaire	SNDP – Dominique Gil et Stéphane Lachau	13/01/2017
Diffuseur	UNDP – Daniel Panetto et Philippe Di Marzio	31/01/2017
Intégrateur	Prosodie - Sébastien Thuot et Stéphane Moissette	16/01/2017
Intégrateur	Capgemini Consulting – Aurélien Grondin	26/01/2017
Intégrateur	Prosodie – Sébastien Thuot	27/01/2017
Intégrateur	Capgemini Consulting – Stéphane Ghioldi	02/02/2017
Intégrateur	Prosodie – Sébastien Thuot	03/02/2017
Intégrateur	Prosodie – Sébastien Thuot	16/02/2017
Solution	FuturMaster – Loïc Eustache	27/01/2017
Solution	BearingPoint – Nicolas Reffait et Marc Hispa	30/01/2017

## b. DOCUMENTATION SUPPORT A LA REALISATION DE L'ETUDE

Acteur	Interlocuteur	Document
EY	E.Gadol	Rapport détaillé d'analyse des solutions SIC de Mars 2014
MLP	Diffusé par CSMP	MLP - SIC Coûts
MLP	Diffusé par CSMP	Etude de cadrage SI Commun réalisé par Capgemini en Janvier 2015
MLP	Diffusé par CSMP	Etude des coûts IT SIC réalisé par Capgemini en Décembre 2015
CSMP	CSMP	Rapport PC <sup>2</sup> réalisé par Philippe Copello en Novembre 2014
Messagerie	E.Caron	Support du conseil d'administration du CA Presstalis du 01 Décembre 2016
Messagerie	E.Caron	Proposition commerciale Capgemini Consulting de la Task force Editeurs marche à blanc
Messagerie	E.Caron	Suivi économique Prosodie Décembre 2015
Messagerie	E.Caron	Suivi économique Prosodie Novembre 2016
Messagerie	E.Caron	Annexe du contrat des coûts d'exploitation du SI Digital Presstalis
Messagerie	G.De Montangon	Etude de cadrage BI par Business & Decision
Messagerie	G.De Montangon	Etude de cadrage Facturation des Tiers par Viseo
Messagerie	G.De Montangon et F.Veyret	Rapport d'étude d'interopérabilité par Presstalis
Messagerie	G.De Montangon	Cahier des charges interopérabilité par Presstalis et MLP
Messagerie	G.De Montangon	Budget DSI Presstalis
Messagerie	F.Veyret	Résultats de l'audit du SI MLP par Six-Axe
Messagerie & Intégrateur	F.Veyret & A.Gronin	Support du séminaire de présentation du SIC aux MLP du 25 Juin 2016
Messagerie	F.Veyret	Coûts de la DSI entre 2015 et 2017
Messagerie	F.Veyret	Répartition du budget "Etudes et Développements" du SI MLP par domaine applicatif pour 2016
Messagerie	F.Veyret	Evaluation Budgétaire « RUN » SIC pour les MLP
Messagerie	F.Veyret	Lettre de Francette Veyret à Capgemini suite à l'étude d'intégration des MLP au SIC de Janvier 2015
Messagerie	F.Veyret	MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5
Messagerie	F.Veyret	Contrat d'application APS (résilié)
Editeur	D.Achille	Support point interne marche à blanc APS du 21 décembre 2016
Editeur	L.Dreyfus	Lettre de L.Dreyfus, P.Abreu, M.Feuillée et F.Morel à Presstalis
Editeur	J-P.Goguét Chapuis	Lettre du SPQN à Presstalis de Décembre 2016 concernant les dysfonctionnements de l'APS
Editeur	J-P.Goguét Chapuis	Note technique d'analyse du courrier SPQN de Décembre 2016
SNDP	D.Gil	Lettre de Dominique Gil à Anne Marie Couderc du 17 Décembre 2015
SNDP	D.Gil	Lettre de Vincent Rey à Dominique Gil du 20 Janvier 2016 relative à l'APS
SNDP	D.Gil	Lettre de Dominique Gil à José Ferreira du 27 Octobre 2016 relative au planning du projet
SNDP	D.Gil	Ordre du jour du comité des usagers du 8 Novembre 2016
SNDP	D.Gil	Compte rendu du comité des usagers du 8 Novembre 2016
Intégrateur	S.Thuot	Schémas de flux des interfaces transitoires Presstalis
Intégrateur	S.Thuot	Couverture fonctionnelle du projet SI Digital vs cahier des charges de Juin 2014
Intégrateur	S.Thuot	Etude de cadrage sur le référentiel commun par Prosodie de Janvier 2016
Intégrateur	S.Thuot	Ecart couverture fonctionnelle CDC / SIC
Messagerie & Intégrateur	S.Thuot, E Caron, G De Montangon	Document de suivi du RAF Prosodie de Novembre 2016

## C. SOURCES DES ELEMENTS BUDGETAIRES

### i. CAPEX PRESSTALIS

Domaine	Source « Réalisé »	Source « Reste à faire »
CRM	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017	Fichiers de suivi économique Prosodie
APS Prévision	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017	Entretien avec Eric Caron et Sébastien Thuot le 14/02/2017
APS Planif/ WMS/TMS	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017
Intégration SAP	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017
BI	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017 + Entretien avec Guillaume de Montangon le 14/02/2017	Document de suivi du RAF Prosodie de Novembre 2016
Facturation des tiers	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017	Mail de Guillaume de Montangon du 28/02/2017
Référentiels	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017	Mail d'Éric Caron du 23/02/2017
Transverse	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017	
Accompagnement		Entretien avec Eric Caron et Sébastien Thuot le 14/02/2017
Portail Diffuseurs	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017	Document de suivi du RAF Prosodie de Novembre 2016

### ii. CAPEX MLP

Domaine	Source « Réalisé »	Source « Reste à faire SIC N2 »	Source « Reste à faire SIC Complet »
CRM			
APS Prévision		Document MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5	Document MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5
APS Planif/ WMS/TMS		Répartition du budget "Etudes et Développements" du SI MLP par domaine applicatif pour 2016	Etude Prosodie Intégration des MLP Janvier 2015 + Etude Prosodie Intégration des MLP Décembre 2015
Intégration SAP			
BI		Document MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5	
Facturation des tiers		Mail d'Éric Caron du 28/02/2017	Mail d'Éric Caron du 28/02/2017
Référentiels		Mail d'Éric Caron du 23/02/2017	Mail d'Éric Caron du 23/02/2017
Transverse	Coûts de la DSI entre 2015 et 2017	Document MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5	Etude Prosodie Intégration des MLP Janvier 2015
Accompagnement			
Portail Diffuseurs		Mail d'Éric Caron du 28/02/2017	Mail d'Éric Caron du 28/02/2017

### iii. OPEX PRESSTALIS

Domaine	Source « Réalisé »	Source « Révisé »
SI Décommissionné	Suivi économique Prosodie Décembre 2015 + Suivi économique Prosodie Novembre 2016 + Fichier Budget DSI Presstalis	Entretien avec Guillaume de Montangon le 14/02/2017
Exploit TMA	Suivi économique Prosodie Décembre 2015 + Suivi économique Prosodie Novembre 2016	Entretien avec Guillaume de Montangon le 14/02/2017
CRM	Suivi économique Prosodie Décembre 2015 + Suivi économique Prosodie Novembre 2016	Suivi économique Prosodie Novembre 2016
APS	Suivi économique Prosodie Décembre 2015 + Suivi économique Prosodie Novembre 2016	Annexe du contrat des coûts d'exploitation du SI Digital Presstalis + Suivi économique Prosodie Novembre 2016
WMS/TMS	Suivi économique Prosodie Décembre 2015 + Suivi économique Prosodie Novembre 2016	Annexe du contrat des coûts d'exploitation du SI Digital Presstalis
Référentiels	Suivi économique Prosodie Décembre 2015 + Suivi économique Prosodie Novembre 2016	Entretien avec Eric Caron et Sébastien Thuot le 14/02/2017
Facturation des tiers	Suivi économique Prosodie Décembre 2015 + Suivi économique Prosodie Novembre 2016	
TMA	Suivi économique Prosodie Décembre 2015 + Suivi économique Prosodie Novembre 2016	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017
Accompagnement	Entretien avec Eric Caron et Sébastien Thuot le 14/02/2017	Entretien avec Eric Caron et Sébastien Thuot le 14/02/2017

### iv. OPEX MLP

Domaine	Source « Réalisé »	Source « Révisé SIC N2 »	Source « Révisé SIC Complet »
SI Décommissionné	Coûts de la DSI entre 2015 et 2017	Entretien avec Francette Veyret le 21/02/2017	Entretien avec Francette Veyret le 21/02/2017
Exploit TMA	Coûts de la DSI entre 2015 et 2017	Entretien avec Francette Veyret le 21/02/2017	Entretien avec Francette Veyret le 21/02/2017
CRM		MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5 + Annexe du contrat des coûts d'exploitation du SI Digital Presstalis	MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5 + Annexe du contrat des coûts d'exploitation du SI Digital Presstalis
APS		MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5 + Annexe du contrat des coûts d'exploitation du SI Digital Presstalis	MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5 + Annexe du contrat des coûts d'exploitation du SI Digital Presstalis
WMS/TMS		MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5 + Annexe du contrat des coûts d'exploitation du SI Digital Presstalis	MLP Proposition technique et commerciale SI commun v5 + Annexe du contrat des coûts d'exploitation du SI Digital Presstalis
Référentiels		Etude de cadrage sur le référentiel commun par Prosodie de Janvier 2016 + Répartition du budget "Etudes et Développements" du SI MLP par domaine applicatif pour 2016	Etude de cadrage sur le référentiel commun par Prosodie de Janvier 2016 + Répartition du budget "Etudes et Développements" du SI MLP par domaine applicatif pour 2016
Facturation des tiers			
TMA		Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017	Saisie Sébastien Thuot le 03/02/2017

