

# Financial Advisory Services

## **CSMP – Approfondissements relatifs à la péréquation entre coopératives de distribution de la presse**

8 juillet 2016

# Conseil Supérieur des Messageries de Presse

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

Monsieur le Président,

Conformément aux termes de votre lettre de mission datée du 23 novembre 2015, nous vous transmettons ci-après notre rapport d'analyse des règles posées en 2012 et relatives à la mise en œuvre du mécanisme de péréquation, permettant de répartir entre toutes les entreprises de presse adhérentes des coopératives la couverture des surcoûts non évitables, spécifiques à la distribution des quotidiens.

Ce rapport a été préparé exclusivement à votre attention dans le seul but de vous assister dans le cadre de ce projet et ne saurait être apprécié dans un autre contexte.

Notre mission n'avait pas pour objet de procéder à une quantification de l'assiette de la péréquation à date ; un tel exercice est en effet mené par ailleurs, annuellement, par application du mécanisme de péréquation aux données chiffrées constatées de Presstalis.

La mission consistait en une revue (i) des concepts et méthodes de calcul des surcoûts identifiés en tant que composantes de la péréquation, ainsi que (ii) de la méthode de répartition retenue, à la lumière des évolutions intervenues depuis 2012, à savoir :

- la loi d'avril 2015 relative à la modernisation de la presse,
- le retour d'expérience et commentaires recueillis auprès d'acteurs de la péréquation, interlocuteurs que vous avez désignés et informés par courrier.



Laurent Inard  
Associé

## Sommaire

- 1 Synthèse**
- 2 Evolution du contexte législatif et réglementaire**
- 3 Nature de la mission confiée**
- 4 Observations et commentaires relevés**
- 5 Les besoins en compréhension / données**

## Sommaire

- 1 Synthèse**
- 2 Evolution du contexte législatif et réglementaire
- 3 Nature de la mission confiée
- 4 Observations et commentaires relevés
- 5 Les besoins en compréhension / données

## Les observations et commentaires relevés lors des entretiens peuvent être classés en cinq catégories

La péréquation a été introduite dans son concept dès 2009, par le Président Lasserre dans le cadre de son rapport sur la presse.

La péréquation est désormais inscrite dans la loi, sans terme défini donc pérenne dans son principe.

Elle avait par ailleurs été validée dans son principe, avant son inscription dans la loi, par la cour d'appel de Paris ainsi que par l'Autorité de la Concurrence à l'occasion de sa saisine relative à l'inclusion ou non des surcoûts historiques dans son champ.

1	Acceptation du dispositif
2	Compréhension du dispositif
3	Périmètres (d'assiette ou d'allocation) mis en jeu dans le cadre du dispositif
4	Existence ou non d'éventuels effets contre-incitatifs au sein du dispositif
5	Visibilité quant à la trajectoire du montant de la péréquation

- **Acceptation et compréhension du dispositif**
  - La péréquation est désormais inscrite dans la loi, sans terme défini donc pérenne dans son principe.
  - Par construction, les surcoûts spécifiques sont des coûts, en conséquence de quoi l'assiette de la péréquation ne dépend pas :
    - des barèmes des Quotidiens,
    - de l'existence ou non d'un déficit de la coopérative
- **Périmètre : assiette des titres concernés**
  - Le dispositif s'appuie sur le principe de solidarité entre coopératives institué par la loi Bichet de 1947, ne s'intéressant pas à la qualification IPG ou non des titres distribués.
  - Par ailleurs, la prise en compte de la presse non-IPG a plutôt une incidence à la baisse sur l'assiette (contribuant à un meilleur taux de remplissage des vecteurs).

La caractérisation des prestations rendues aux Quotidiens et éligibles à solidarité inter-coopérative ne peut pas s'appuyer sur un référentiel exogène à la péréquation, précis et univoque

- **Périmètre : assiette des prestations rendues aux Quotidiens et éligibles à la solidarité inter-coopérative**
  - En l'absence de référentiel suffisamment précis des prestations éligibles à solidarité, le mécanisme de péréquation doit pallier cette carence
  - Le corps du présent document décrit les trois étapes d'analyse mises en œuvre :
    - Axe primaire « Processus » : exclusion des processus déjà pris en charge par une péréquation implicite ou bénéficiant de potentiels effets synergétiques
    - Axe secondaire « Pratiques » : inclusion des pratiques installées et transparentes, non couvertes par des facturations particulières
    - Axe tertiaire « Modalités d'exécution » : inclusion des modalités subies, exclusion des modalités choisies, exclusion des modalités substituables par des modalités moins onéreuses

La loi dispose depuis 2015 le principe de répartition « *entre toutes les entreprises de presse adhérant aux coopératives, de façon objective, transparente et non discriminatoire* », **de la couverture des coûts de la distribution**, « *y compris des surcoûts spécifiques induits par la distribution des quotidiens et qui ne peuvent être évités* ».

La caractérisation des prestations éligibles à solidarité par le mécanisme de péréquation pourrait faire l'objet d'une validation périodique par le CSMP.

Il apparaît qu'aucun élément nouveau, intervenu depuis 2012, ne justifie d'une modification du périmètre des prestations éligibles tel qu'il a été utilisé sur ces 3 dernières années. Un périmètre identique des prestations éligibles pourrait donc être préconisé, à reconduire sur les 3 prochaines années - hormis évolution substantielle de la filière de nature à anticiper la révision de l'analyse -.

## L'assiette de répartition de la péréquation s'est fondée entre 2012 et 2015 sur la concomitance de flux gérés par les coopératives et relevant des adhérents nationaux

- **Périmètre : assiette de la clé de répartition du montant de la péréquation**
  - L'assiette de la clé de répartition actuelle inclut les ventes montants forts de la presse VAN et de la presse Export
  - Les critères susceptibles de conduire à une inclusion ou non d'un flux particulier dans l'assiette de répartition peuvent se présenter comme suit :

La loi dispose depuis 2015 le principe de répartition « *entre toutes les entreprises de presse adhérant aux coopératives, de façon objective, transparente et non discriminatoire* », **de la couverture des coûts de la distribution**, « *y compris des surcoûts spécifiques induits par la distribution des quotidiens et qui ne peuvent être évités* ».

	Impliquant les coopératives ?	Impliquant les adhérents des coopératives?	Concerné par le caractère structurant de la distribution des Quotidiens ?	Impliquant les messageries ?
Presse VAN	✓	✓	✓	✓
Export	✓	✓	✗	✓
Import	✗	✗	✓	✓
Hors Presse	✗	✓	✓	✓
Diversification	✗	✗	✗	Oui, mais sans exclusive
Presse hors VAN	✗*	✓	✗	✗*

- Les flux non gérés par les coopératives ne sont pas concernés par la solidarité entre coopératives. Leur inclusion dans l'assiette de répartition ne garantirait donc pas la couverture de la partie de péréquation qui serait allouée à ces flux.

Les éléments d'instruction ayant conduit à retenir initialement le périmètre « presse VAN + Export » apparaissent en conséquence inchangés à date.

Le modèle de calcul de l'assiette de la péréquation n'engendre pas d'effets contre-incitatifs à l'optimisation financière.

La trajectoire de la péréquation peut s'approcher simplement au premier ordre.

**La loi dispose depuis 2015 le principe de répartition « entre toutes les entreprises de presse adhérant aux coopératives, de façon objective, transparente et non discriminatoire », de la couverture des coûts de la distribution, « y compris des surcoûts spécifiques induits par la distribution des quotidiens et qui ne peuvent être évités ».**

- **Existence ou non d'effets contre-incitatifs au sein du modèle**
  - **La stabilité relative du montant de la péréquation est consubstantielle aux surcoûts évalués, à savoir des surcoûts spécifiques et « non évitables »...**
    - La relative stabilité observée entre 2012 et 2015 de la péréquation ne saurait être retenue comme indicateur de bonne volonté ou non de certains acteurs à l'optimisation.
  - **Les effets en apparence contreproductifs du modèle (et plus particulièrement de sa composante « schéma logistique des quotidiens ») ne remettent pas en cause, dans les faits, l'alignement de l'intérêt des acteurs à celui d'un comportement vertueux financièrement.**
- **Trajectoire de la péréquation**
  - **Les coûts mesurés par la péréquation sont de nature essentiellement fixe.**
  - **Dans un contexte de pérennisation de la péréquation, disposer d'éléments de trajectoire apparaît légitime. Cela étant, une prévision rudimentaire, à la portée de tous, peut probablement suffire**
    - Une véritable prévision menée par la messagerie apparaît très fastidieuse à mener, et amènerait sans doute ensuite à poser la question du traitement des écarts ex-post au constaté
    - Chacun pourra probablement réaliser son estimé à partir d'une hypothèse de stabilité de l'assiette et de sa vision des évolutions de VMF du marché : cet estimé devrait s'avérer souvent moins incertain que nombre d'autres coûts.

## Sommaire

- 1 Synthèse
- 2 Evolution du contexte législatif et réglementaire**
- 3 Nature de la mission confiée
- 4 Observations et commentaires relevés
- 5 Les besoins en compréhension / données

## Le mécanisme de péréquation est désormais intégré au sein du dispositif législatif, avec la loi d'avril 2015 portant sur la modernisation du secteur de la presse (1/2)

- **Un mécanisme instauré en 2012 :**
  - **Le mécanisme de péréquation a été institué par le CSMP au travers de sa décision n°2012-05 du 13 septembre 2012**
    - L'ARDP l'a rendue exécutoire par décision n°2012-07 du 3 octobre 2012.
    - Le mécanisme a par suite fait l'objet de calculs d'assiettes successives au titre des années 2011, 2012, 2013 et 2014, sur le fondement de mises à jour chiffrées, en appliquant la méthodologie élaborée en 2012.
  - **Les parties ont considéré, en 2012, qu'une révision tous les 3 à 4 ans du mécanisme était souhaitable, ce terme pouvant être avancé dans le cadre d'évolutions substantielles de l'organisation de la distribution intervenant dans l'intervalle.**
- **Depuis 2015, le principe de la péréquation est intégré au sein du dispositif législatif**
  - ... et plus particulièrement au sein de la loi n°2015-433 du 17 avril 2015 portant sur la modernisation du secteur de la presse.
  - En effet, l'article 12 de la loi 47-585 du 2 avril 1947, amendé, mentionne désormais explicitement la couverture « **des surcoûts spécifiques induits par la distribution des quotidiens et qui ne peuvent être évités** »

**La loi dispose depuis 2015 le principe de répartition « entre toutes les entreprises de presse adhérant aux coopératives, de façon objective, transparente et non discriminatoire », de la couverture des coûts de la distribution, « y compris des surcoûts spécifiques induits par la distribution des quotidiens et qui ne peuvent être évités ».**

## Le mécanisme de péréquation est désormais intégré au sein du dispositif législatif, avec la loi d'avril 2015 portant sur la modernisation du secteur de la presse (2/2)

- **La loi n°2015-433 entérine donc le principe institué par la péréquation en 2012, à savoir :**
  - **La prise en compte des surcoûts spécifiques induits par la distribution des quotidiens**
  - **Leur mesure, selon la méthodologie des coûts évitables**
  - **La répartition de ce surcoût entre toutes les entreprises de presse adhérant aux coopératives**
- **Enfin, la décision n°2012-05 précise que la répartition de l'assiette de la péréquation entre les trois coopératives de messageries de presse est répartie « *au prorata de leurs montants annuels respectifs de ventes en montant fort des journaux et publications de presse* ».**

En matière de périmètre, la loi mentionne les « quotidiens ».

En matière de mesure, la loi mentionne les « coûts évitables »

En matière de répartition, la loi mentionne les « entreprises de presse adhérant aux coopératives »

## Sommaire

- 1 Synthèse
- 2 Evolution du contexte législatif et réglementaire
- 3 Nature de la mission confiée**
- 4 Observations et commentaires relevés
- 5 Les besoins en compréhension / données

## Le CSMP souhaite disposer d'un bilan de 4 années de péréquation s'appuyant sur l'analyse des points de vue d'acteurs de la péréquation (1/3)

- **La péréquation a été annuellement mise à jour sur la base des données chiffrées constatées, en appliquant la méthodologie définie lors de l'étude menée en 2012.**
- **Après quatre années et compte tenu des évolutions législatives, le CSMP a éprouvé le besoin de procéder à un bilan de la péréquation.**
  - **Il s'agissait notamment d'analyser les différents points de vue des acteurs concernés par la péréquation :**
    - représentants des messageries,
    - sociétés coopératives,
    - éditeurs adhérents et/ou syndicats professionnels d'éditeurs.
  - **La mission a donc consisté :**
    - en le recueil, par entretiens, des observations et commentaires relatifs à la péréquation des interlocuteurs sélectionnés par le CSMP ;
    - en l'analyse de la pertinence, compatibilité au cadre réglementaire et législatif, en bref à la recevabilité des observations émises, afin le cas échéant de proposer des évolutions méthodologiques, ou a contrario d'explicitier les raisons pour lesquelles certaines observations ne seraient pas compatibles au dispositif réglementaire ou s'appuieraient sur une compréhension incomplète ou inexacte du mécanisme de péréquation.

**La mission consiste en un recueil des points de vue et commentaires d'acteurs représentatifs de la péréquation, pour analyse de leur recevabilité et le cas échéant de leurs conséquences sur le mécanisme**

## Le CSMP souhaite disposer d'un bilan de 4 années de péréquation s'appuyant sur l'analyse des points de vue d'acteurs de la péréquation (2/3)

- **Ainsi, la lettre de mission dispose :**

Nous nous trouvons aujourd'hui dans la quatrième année d'application de ce dispositif, dont le principe a été récemment entériné par la loi du 17 avril 2015 prévoyant que les barèmes des sociétés coopératives de messageries de presse doivent permettre « *de répartir entre toutes les entreprises de presse (...), de façon objective, transparente et non discriminatoire, la couverture des coûts de la distribution, y compris des surcoûts spécifiques induits par la distribution des quotidiens et qui ne peuvent être évités* ».

Il convient, à ce stade, de procéder à une évaluation de la décision exécutoire n°2012-05 et de sa mise en œuvre pour examiner dans quelle mesure les règles qu'elle a posées pourraient ou devraient évoluer.

Je vous charge, par la présente lettre, de préparer ce bilan. A cette fin, vous prendrez **contact avec les dirigeants** des sociétés coopératives et entreprises de messagerie de presse et les syndicats professionnels d'éditeurs, ainsi qu'avec les autres acteurs concernés, pour recueillir et documenter leurs appréciations sur le mécanisme de péréquation qui a été mis en œuvre jusqu'à maintenant. Vous procéderez à une **analyse de ces points de vue** et indiquerez, le cas échéant, les **mesures qui**, selon vous, pourraient ou devraient être prises pour faire suite aux suggestions ou critiques qui vous **paraîtraient fondées**.

Vous mènerez cette mission **en liaison étroite avec le Secrétariat permanent du Conseil supérieur et avec nos conseils juridiques**.

## Le CSMP souhaite disposer d'un bilan de 4 années de péréquation s'appuyant sur l'analyse des points de vue d'acteurs de la péréquation (3/3)

- **Nous avons rencontré les interlocuteurs suivants, de décembre 2015 à mai 2016, qui ont fait l'objet d'une désignation par le CSMP.**

### – Personnes rencontrées :

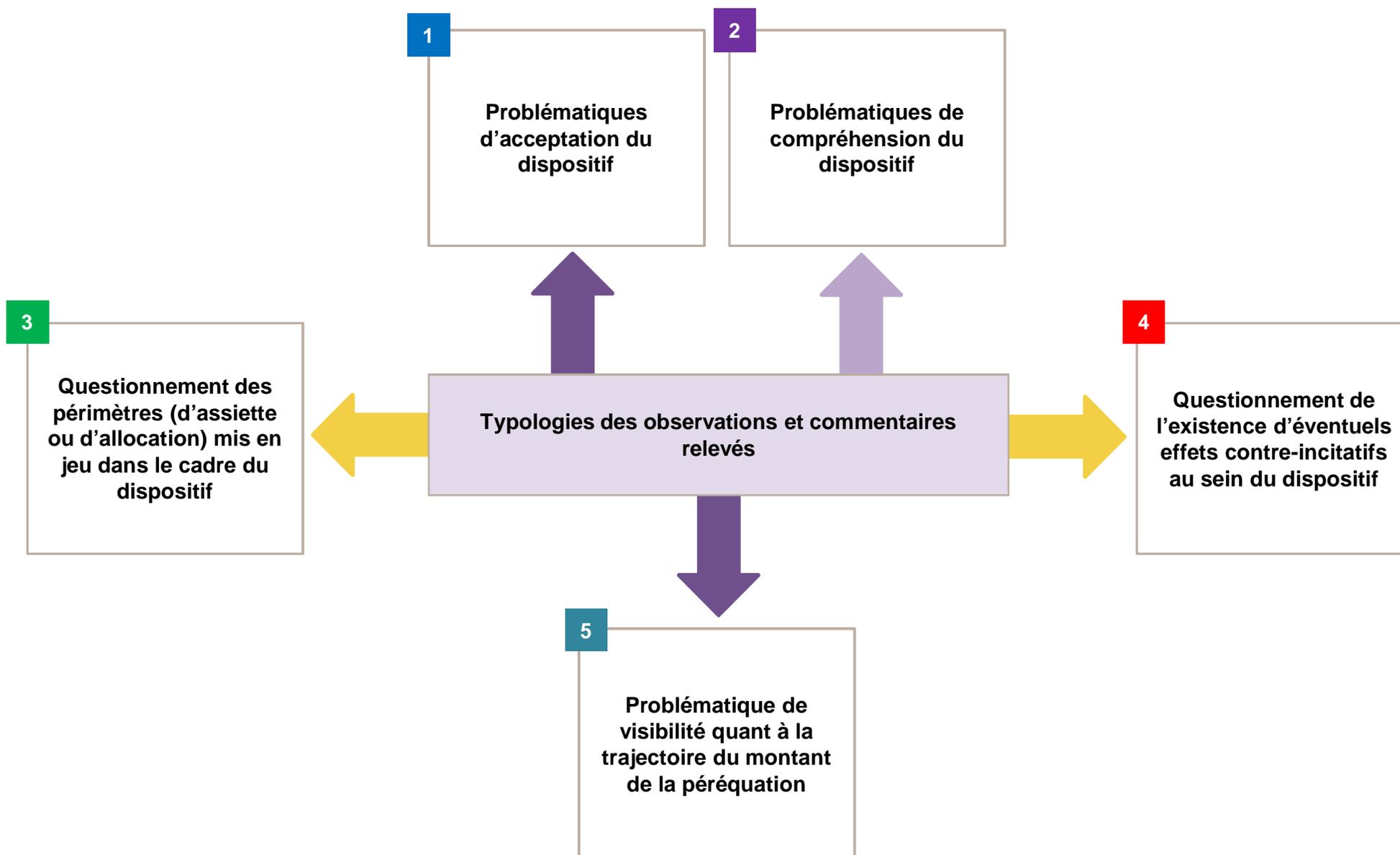
- Monsieur Hubert Chicou (CDM)
- Monsieur Rolf Heinz (Prisma Media)
- Monsieur Bruno Lesouef (Lagardère)
- Monsieur Jean-Louis Redon (FNPS)
- Monsieur Erik Boursier (CDM, CDQ)
- Madame Véronique Faujour (MLP)
- Messieurs Martin Adjari et Fabrice Casadebaig (DGMIC)
- Madame Anne-Marie Couderc, Messieurs Vincent Rey et Xavier Véret (Presstalis)
- Monsieur Francis Morel (SPQN, Les Echos)
- Monsieur Marc Feuillée (Le Figaro)
- Monsieur Louis Dreyfus (CDQ, Le Monde)

**Nous tenons à remercier nos interlocuteurs pour leur disponibilité et les observations qu'ils ont bien voulu partager, afin de faire progresser la compréhension des différents points de vue existants sur la péréquation, et ainsi contribuer à l'établissement de son retour d'expérience**

## Sommaire

- 1 Synthèse
- 2 Evolution du contexte législatif et réglementaire
- 3 Nature de la mission confiée
- 4 Observations et commentaires relevés**
- 5 Les besoins en compréhension / données

## Les observations et commentaires relevés lors des entretiens peuvent être classés en cinq grandes catégories



## Observations et commentaires

### Problématiques d'acceptation et de communication initiales sur le dispositif (1/4)

#### A. Observations relevées :

##### – Caractère temporaire de la péréquation :

- Le dispositif ne devait-il pas être temporaire, le temps que Presstalis retrouve une situation viable ?
- Il est demandé de contribuer à financer durablement certains coûts des Quotidiens, ce qui est contraire aux principes fondamentaux de l'économie selon lesquels une activité doit à terme trouver un modèle économique auto-porteur. Une contribution durable ne peut s'envisager que si ladite activité apporte des bénéfices directs ou indirects aux contributeurs : or ceci ne se discute-t-il pas, en l'occurrence ?

##### – Communication menée en 2012 autour de la péréquation :

- Certains éditeurs de magazines ont reçu une communication plutôt axée sur le caractère temporaire du dispositif et son orientation axée sur l'IPG.
- Le dispositif entériné in fine en 2012 a donc été très difficilement accueilli.

#### B. Synthèse de l'analyse :

- La péréquation est désormais inscrite dans la loi, sans terme défini donc pérenne dans son principe.
- Elle avait par ailleurs été validée auparavant dans son principe par la cour d'appel de Paris, et par l'Autorité de la Concurrence à l'occasion de sa saisine relative à l'inclusion ou non des surcoûts historiques dans son champ.
- De plus, le dispositif s'appuie sur le principe de solidarité entre coopératives institué par la loi Bichet de 1947, n'ayant en conséquence aucun rapport avec la qualification IPG ou non des titres distribués.

Les questions tant de la pérennité de la péréquation que de la prise en compte des surcoûts spécifiques de distribution des quotidiens sans distinction catégorielle, apparaissent tranchées de manière univoque par le dispositif législatif.

Avant même l'inscription du principe de la péréquation dans la loi de 2015, la cour d'appel de Paris et l'Autorité de la concurrence ont eu l'occasion de se pencher sur la péréquation telle que mise en œuvre à partir de 2013, sans en remettre en cause le principe.

## Observations et commentaires

### Problématiques d'acceptation et de communication initiales sur le dispositif (2/4)

#### C. Instruction détaillée :

##### – Pérennité de la péréquation et analyse juridique :

- La loi de n°2015-433 du 17 avril 2015 entérine le principe d'une péréquation sans terme défini donc pérenne, dont le montant correspond aux surcoûts spécifiques non évitables de distribution de la presse quotidienne.
- La péréquation est en conséquence pérenne dans son principe ; naturellement, la loi ne préjuge pas de sa pérennité dans son montant (mais il faudrait pour cela une extinction totale des surcoûts spécifiques non évitables, ce qui apparaît très improbable)

##### – Catégories IPG/non IPG de la presse quotidienne concernées par la péréquation et analyse juridique :

- L'article 12 dispose : « [Les barèmes] sont fixés dans le respect des principes de solidarité **entre coopératives et au sein d'une coopérative** et de préservation des équilibres économiques du système collectif de distribution de la presse. »
- Le mécanisme de péréquation s'inscrit dans le cadre de ce principe de solidarité entre coopératives, et couvre les « surcoûts spécifiques induits par **la distribution des quotidiens** et qui ne peuvent être évités », confirmant que les surcoûts concernent **l'ensemble des quotidiens** et pas une catégorie particulière d'entre eux.
- Restreindre la péréquation aux surcoûts d'une catégorie particulière de quotidiens aurait pour conséquence d'appliquer le principe de solidarité de manière discriminatoire.

L'analyse juridique rend compte de manière univoque tant des questions de pérennité que de la définition de la presse éligible à répartition de ses surcoûts spécifiques non évitables.

## Observations et commentaires

### Problématiques d'acceptation et de communication initiales sur le dispositif (3/4)

#### C. Instruction détaillée :

##### Au-delà de la stricte analyse juridique, trois remarques méritent d'être précisées

##### – Concomitance des difficultés financières de Presstalis avec l'instauration du mécanisme de péréquation : ces deux éléments n'ont pas pour autant un destin lié

- Il convient de rappeler qu'une péréquation « implicite » existait bien **avant** la conception du mécanisme de péréquation « explicite » entre les coopératives de quotidiens et de magazines opérées par la messagerie Presstalis.
- De ce point de vue, la solidarité entre **certaines** coopératives est antérieure et donc non concomitante aux difficultés financières de Presstalis. Le dispositif a visé l'explicitation de la péréquation et la mise en œuvre d'une solidarité entre **toutes** les coopératives.
- Ainsi, l'extinction des difficultés financières de Presstalis n'emporterait pas extinction de la solidarité, ni donc fin de la péréquation.

##### – Pertinence économique du modèle d'affaires de la distribution des quotidiens, dont la viabilité serait indéfiniment subordonnée à la solidarité d'autres acteurs de la presse : la solidarité, qui n'est pas un concept économique, ne doit pas faire oublier les avantages retirés par l'ensemble de la filière

- Tout d'abord, la solidarité s'impose aux acteurs (de par la loi), elle ne découle pas d'un principe économique.
- Cela étant, en économie, les « coalitions » d'acteurs peuvent trouver un sens économique (synergies du groupage par exemple). Or la distribution des quotidiens produit des avantages bénéficiant à l'ensemble de la filière (cf ↵)

L'évolution du montant de la péréquation n'est pas liée aux difficultés financières de Presstalis.

La péréquation avait d'ailleurs été évoquée par le Président Lasserre dans son rapport relatif à la presse dès 2009.

La solidarité n'est pas un concept économique.

Elle ne doit pas pour autant faire oublier l'existence d'avantages pour la filière à la distribution des quotidiens.

## Observations et commentaires

### Problématiques d'acceptation et de communication initiales sur le dispositif (4/4)

#### C. Instruction détaillée :

#### Illustration de la hausse des coûts non évitables en cas d'exclusion des flux non-IPG :

Cas incluant tous les flux :

	Quotidiens	Magazines
Coût (€)	100	100

	IPG	non-IPG	Magazines
Volumes (kg.km)	56	14	100

Surcoût Quotidiens = 30

$$= \left( \frac{100}{(56 + 14)} - \frac{100}{100} \right) \cdot (56 + 14)$$

Cas excluant les flux non-IPG :

	Quotidiens	Magazines
Coût (€)	100	100

	IPG	non-IPG	Magazines
Volumes (kg.km)	56	0	100

$$\text{Surcoût Quotidiens IPG} = 44 = \left( \frac{100}{56} - \frac{100}{100} \right) \cdot 56$$

- ↪ Parmi les avantages retirés par l'ensemble de la filière : une meilleure absorption des coûts de support (type SI), des synergies industrielles au N2, l'existence potentielle d'externalités positives au N3 (avantages immatériels liés à la fréquentation plus importante des points de vente, à l'ouverture le dimanche, etc.)
- Ces éléments, bien que non quantifiables en l'état de la documentation disponible en 2012 (cf rapport Mazars de juillet 2012), ne sont pas à omettre (tout en rappelant que la solidarité relève d'un autre concept)

#### – Incidence de la presse non IPG sur la péréquation : celle-ci est contre-intuitive

- Rappelons tout d'abord que :
  - le mécanisme de péréquation s'appuie sur un dispositif législatif incompatible avec une distinction IPG/non IPG
  - la péréquation est indépendante de la notion de marge ou de déficit (ce qui sera rappelé plus avant en §2), donc indépendante d'éventuelles marges différenciées entre quotidiens IPG et non IPG
- La restriction de la péréquation à la seule PQN IPG pourrait en fait conduire à une augmentation de l'assiette de la péréquation :
  - En effet, le non-IPG permet de limiter les coûts non évitables : par exemple, le remplissage des vecteurs de transport est meilleur en incluant le non-IPG
  - A contrario, sans non-IPG, peu de coûts sont variables et redimensionnables à la baisse : en conséquence, au global, la péréquation augmenterait

## Observations et commentaires

### Problématiques de compréhension du dispositif (1/2)

La péréquation se réfère uniquement à certains coûts (ie à des coûts encourus spécifiquement pour la distribution des Quotidiens, dont l'évitabilité est compromise).

Elle ne traite donc aucunement des revenus de la coopérative (que ce soit directement ou au travers de la marge).

Le taux d'intervention des Quotidiens ou encore le déficit de la branche sont en conséquence des éléments indépendants de la péréquation.

#### A. Observations relevées :

- **Relation entre péréquation et déficit des Quotidiens :**
  - Le dispositif ne devait-il pas être temporaire, le temps que la branche Quotidiens résorbe son déficit ?
- **Frustration relative au taux d'intervention des Quotidiens :**
  - La péréquation conduit pour les Magazines à verser une contribution à la coopérative des Quotidiens...
  - ... alors que ces derniers paieraient un taux d'intervention inférieur à celui des magazines. N'est-ce pas une situation problématique ?

#### B. Synthèse de l'analyse :

- **Le mécanisme de péréquation, conformément à la loi, organise la couverture des surcoûts spécifiques de distribution des Quotidiens**
- **Par construction, les surcoûts spécifiques sont des coûts, en conséquence de quoi l'assiette de la péréquation ne dépend pas :**
  - des barèmes des Quotidiens,
  - de l'existence ou non d'un déficit de la coopérative

## Observations et commentaires

### Problématiques de compréhension du dispositif (2/2)

#### C. Instruction détaillée :

**Le principe de solidarité inter-coopérative, auquel entend répondre la péréquation, s'exprime au travers d'une modalité de couverture par l'ensemble des coopératives de certains coûts.**

**Le principe de solidarité inter-coopérative n'est donc pas interprétée comme un subventionnement de déficit, qui poserait d'ailleurs un problème de concurrence.**

- **Le mécanisme de péréquation ne dépend pas de l'équilibre financier de la coopérative des quotidiens, puisqu'il ne considère que certains coûts, et en aucune manière les recettes et/ou la marge revenant à la coopérative.**
  - Le montant de la péréquation est donc **indépendant de la situation financière** de la coopérative des quotidiens.
  - Ainsi, l'accroissement (resp. résorption) du déficit des quotidiens n'emporterait pas obligatoirement augmentation (resp. diminution voire extinction) de la péréquation.
- **Une péréquation non liée au déficit de la coopérative apparaît contre-intuitive pour certains, il s'agit toutefois d'une situation nécessaire et souhaitable :**
  - Un mécanisme dépendant du déficit des quotidiens pourrait inciter la branche à déterminer des barèmes en baisse (quitte à pratiquer ensuite des recapitalisations)
  - Surtout, la « solidarité inter-coopérative » ne saurait s'entendre comme une solidarité financière au niveau des marges globales des coopératives, au risque d'être alors qualifiée de dispositif anti-concurrentiel
- **La péréquation ne vise pas à financer le déficit d'une coopérative ; elle traduit le principe de solidarité entre coopératives en ne se focalisant que sur les coûts spécifiques inévitables de distribution des quotidiens.**
- **Dans le cadre de la péréquation, le principe de solidarité s'exprime en édictant une modalité de couverture de certains coûts (la mutualisation des coûts étant d'ailleurs à la base du principe de groupage).**

## Observations et commentaires

### Périmètre mis en jeu au travers du mécanisme de péréquation (1/10)

#### A. Observations relevées :

**Le mécanisme de péréquation conduit à définir deux assiettes :**

- **L'assiette des coûts éligibles, dont un préalable est la définition du périmètre des activités rendues aux Quotidiens et concernées par la péréquation,**
- **L'assiette de répartition du coût de la péréquation entre les activités contributrices des coopératives, dont un préalable est la définition desdites activités.**

**Par suite, les coopératives et messageries peuvent choisir de répercuter ce coût sur leurs adhérents ou sur leurs clients, ou de les assumer.**

#### – **Questionnement du périmètre fondant l'assiette de la péréquation**

- **Catégorie des Quotidiens concernés :** le dispositif devrait-il vraiment avoir pour vocation de financer une partie des coûts encourus par les quotidiens non-IPG ? Qu'en est-il des imports, ou encore du Hors-Pressé ?
- **Périmètre des activités rendues aux Quotidiens, et concernées par la solidarité :** quelles sont les caractéristiques fondamentales d'un Quotidien, permettant de distinguer activités éligibles et non éligibles ? Comment les caractériser, en l'absence de cahier des charges ? Ces caractéristiques ne peuvent (ne doivent)-elles pas évoluer dans le temps, en fonction des évolutions du marché ?

#### – **Questionnement du périmètre fondant la clé de répartition du montant de la péréquation**

- **Le Hors Presse échappe au dispositif actuel de la péréquation, alors qu'il se trouve dans la même situation que les Magazines face au caractère structurant des Quotidiens sur le système de distribution :** est-ce normal ?

#### – **Questionnement relative à l'absence de prescription en matière de répercussion sur les barèmes (dont les tarifs du hors presse)**

## 3 Observations et commentaires

### Périmètre mis en jeu au travers du mécanisme de péréquation (2/10)

#### B. Synthèse :

Deux éléments soumis à décision :

Le mécanisme de péréquation conduit à définir les services rendus aux Quotidiens et éligibles à solidarité, en l'absence de référence exogène à la péréquation (eg cahier des charges, prescriptions réglementaires).

Cette définition est structurante, elle conduit à interroger la modalité et fréquence de décision en la matière.

Les activités Hors-Presses bénéficient comme les magazines du caractère structurant de la distribution des Quotidiens ; elles ne sont néanmoins pas soumises au devoir de solidarité.

L'inclusion / exclusion du Hors-Presses présente donc des avantages et inconvénients analysés dans la suite du document.

#### – Analyses

- Distinction IPG/non IPG : cf §1
- Périmètre des activités rendues aux Quotidiens, concernées par la solidarité : cette question avait fait l'objet de développements et d'une proposition à l'occasion de l'étude de 2012, entérinés par le CSMP. Aucun élément nouveau n'a été identifié (eg émission d'un cahier des charges des Quotidiens, nouvelles dispositions réglementaires, etc.) conduisant à amender les conclusions de 2012
- La péréquation s'inscrit dans le cadre de la solidarité entre coopératives. Les activités menées hors des coopératives ne sont donc pas soumises au devoir de solidarité. Un élargissement de l'assiette de répartition de la péréquation sur des services hors coopératives ne garantirait pas la « couverture » d'une part des coûts.
- Enfin, il n'est pas envisageable de prescrire des modalités de répercussion de la péréquation sur les tarifs (pour des raisons tant juridiques que concurrentielles)

#### – Recommandations :

- Re conduite du périmètre actuel des activités éligibles à la solidarité inter-coopérative
- Re conduite du périmètre actuel des activités relevant de l'assiette de répartition de la péréquation

## Observations et commentaires

### Périmètre mis en jeu au travers du mécanisme de péréquation (3/10)

#### C. Instruction détaillée :

##### Périmètre fondant l'assiette de péréquation

##### – Quotidiens concernés par la péréquation : IPG, non-IPG

- Cf §1 (au-delà du caractère juridiquement univoque relatif aux droits et devoirs de solidarité, l'exclusion du non-IPG pourrait conduire à une hausse des coûts non évitables)

##### – Quotidiens concernés par la péréquation : exports

- Les flux d'export ne concernaient pas l'étude 2012 relative à la péréquation, car ceux-ci empruntent très vite des moyens de transport hors du réseau métropolitain, réseau qui a constitué l'objet de l'étude en tant que « réseau structuré par les quotidiens ».

##### – Quotidiens concernés par la péréquation : imports

- Les flux d'import font pour leur part partie de l'analyse des surcoûts des quotidiens, une fois intégrés dans le circuit commun avec les autres quotidiens.
- Leur incidence suit des effets analogues à la presse non-IPG (meilleur remplissage des vecteurs de transport), et restent marginaux dans les calculs

##### – Incidence du hors-Presses sur l'assiette de la péréquation

- Le hors-presses n'a pas d'incidence sur le calcul de l'assiette de la péréquation, dans la mesure où ces flux empruntent sauf cas exceptionnels le circuit de distribution des magazines ↵

**Le périmètre tient compte concomitamment des flux IPG et non-IPG, ou encore des imports, dans l'étude des coûts non évitables.**

**Il exclut l'export, non concerné par le réseau national de distribution.**

## 3 Observations et commentaires

### Périmètre mis en jeu au travers du mécanisme de péréquation (4/10)

#### C. Instruction détaillée :

**Les flux hors presse bénéficient aux magazines par leur effet de mutualisation des coûts. Cet effet n'est pas restitué, même pour partie, aux quotidiens, au travers de la péréquation.**

- ↪ Les flux hors-presse, notamment, n'ont pas d'incidence sur la composante « surcoût du schéma logistique des quotidiens » de la péréquation. En effet, le dispositif prend comme référence de coût par km.kg du schéma magazines, les coûts globaux de transport ramenés aux seuls tonnages des magazines (excluant donc les tonnages du hors presse)
- Ce traitement ne fait donc pas bénéficier aux quotidiens (au travers de la péréquation) de la mutualisation des coûts que les magazines peuvent pratiquer avec le hors presse.

#### Périmètre des services rendus aux Quotidiens et éligibles à péréquation

- **La loi évoque la répartition des (i) « coûts de la distribution », y compris les surcoûts spécifiques non évitables induits par la (ii) « distribution des quotidiens ».**
  - Ces terminologies ne sont pas très explicites
  - En effet, l'activité de « distribution » des messageries regroupe en son sein une palette de services et de variantes d'exécution desdits services. Or, les adhérents n'ont pas tous recours à tous les services, plus encore ils n'ont pas recours aux mêmes variantes d'exécution du service
  - Il n'existe pas vraiment de source susceptible de servir de référence : en particulier, aucun cahier des charges recensant les services et variantes d'exécution inclus dans les barèmes mutualisés n'existait en 2012, ni à ce jour.
  - La page suivante rappelle la démarche mise en œuvre en 2012

**Aucune référence externe à la péréquation, suffisamment explicite quant aux services rendus aux quotidiens et éligibles à solidarité, n'est disponible.**

## Observations et commentaires

### Périmètre mis en jeu au travers du mécanisme de péréquation (5/10)

#### C. Instruction détaillée :

Axe  
primaire  
Processus

Axe  
secondaire  
Pratiques

Axe tertiaire  
Modalités  
d'exécution

- **Le périmètre d'étude des coûts exclut les processus (i) déjà concernés par une péréquation implicite ou (ii) bénéficiant potentiellement d'effets synergétiques :**
  - Inclusion du traitement et du transport sur le N1 et SPPS
  - **Exclusion du N2** et des fonctions **Support / Siège** du N1
- **Le périmètre des flux éligibles au périmètre de l'étude est appréhendé en l'état des pratiques installées et transparentes (pratiquées au vu et au su de tous) des quotidiens, non couvertes par des facturations particulières**
  - Parutions les **dimanches et jours fériés** : incluses dans le périmètre de l'étude
  - Parutions en VSM **non couvertes par facturations particulières** : incluses
- **Le périmètre des modalités d'exécution des services éligibles au périmètre de l'étude est appréhendé au travers de (i) la qualification de modalité subie vs choisie, (ii) de modalité onéreuse substituable à une modalité moins onéreuse**
  - Schéma logistique et **bouclages tardifs** : inclus dans le périmètre de l'étude, les flux les plus chauds l'étant pour des raisons spécifiques (donc subies)
  - Transport en « **Direct Imprimerie** » : exclu du périmètre de l'étude (précision : les flux afférents sont considérés selon un coût correspondant à celui du groupage)
  - Transports dits « **d'Approche** » : coût certes subi, mais les coopératives magazines ne rendent pas ce service, situé en amont... au final pas de surcoût quantifié
  - Transports aériens pour la **Corse** : inclus dans le périmètre comme coût subi, mais sous hypothèse que ce mode est « choisi », du côté des magazines.

## Observations et commentaires

### Périmètre mis en jeu au travers du mécanisme de péréquation (6/10)

#### C. Instruction détaillée :

- Le périmètre mentionné précédemment a vocation à être validé périodiquement, d'autant qu'il ne repose sur aucune référence externe à la péréquation.
- Cette validation périodique pourrait coïncider avec la revue tous les 3 à 4 ans du mécanisme de péréquation.
- L'absence d'élément nouveau depuis 2012 (précisions réglementaires, émission de cahier des charges susceptible de fournir un élément de référence) pourrait conduire, à date, à confirmer le périmètre présenté page précédente
  - A noter que certains interlocuteurs font valoir que l'évolution des attentes des clients, des marchés, mais aussi l'attrition des volumes et les tensions économiques qui s'ensuivent, commandent une évolution dans le temps des pratiques de distribution... évolution qui n'aurait pas de raison d'épargner les pratiques éligibles à solidarité.
  - Pour autant, l'exclusion du périmètre de solidarité de pratiques encore existantes apparaît très délicate... et reste à ce jour une réflexion théorique.
- En conséquence, la reconduite du périmètre actuel des prestations éligibles à péréquation apparaît raisonnable, en l'absence d'élément nouveau susceptible de remettre en cause la position retenue depuis 2012.

En l'absence d'élément intervenu depuis 2012 susceptible de remettre en cause les analyses et la position retenues à l'époque, le périmètre actuel des prestations éligibles à péréquation devrait donc être reconduit.

## Observations et commentaires

### Périmètre mis en jeu au travers du mécanisme de péréquation (7/10)

#### C. Instruction détaillée :

**Périmètre fondant l'assiette de la clé de répartition de la péréquation : rappel de la clé inter-coopérative mise en œuvre**

**La répartition actuelle de l'assiette de la péréquation concernent :**

- les ventes métropolitaines de l'activité Presse
- les ventes à l'export de l'activité Presse

- La répartition de l'assiette de la péréquation est établie au prorata des ventes montants forts des éditeurs, comptabilisées par les messageries pour les titres qu'elles opèrent. Les ventes montants forts retenues pour le calcul sont les suivantes :
  - ventes métropolitaines de l'activité Presse,
  - ventes à l'export de l'activité Presse,
- ... étant par ailleurs entendu qu'il est évité tout double-comptage de VMF résultant d'activités sous-traitées d'une messagerie à l'autre (comme dans le cas de certains exports), en précisant que la position de sous-traitant conduit à ne pas déclarer les VMF concernées.
- Sont donc exclues de l'assiette de calcul de la clé de répartition, les ventes montants forts relevant :
  - des imports de titres étrangers,
  - de l'activité Hors Presse (comprenant notamment les encyclopédies, le multimédia, le para-presse, l'assimilé librairie),
  - de la diversification.

## Observations et commentaires

### Périmètre mis en jeu au travers du mécanisme de péréquation (8/10)

#### C. Instruction détaillée :

##### Périmètre fondant l'assiette de la clé de répartition de la péréquation : rappel du rationnel 2012

##### – La clé décrite ci-avant a été instituée ainsi en 2012 car :

- elle se rapportait aux activités Presse des **éditeurs adhérents des coopératives**, qui sont les éditeurs concernés par la loi Bichet, incluant par conséquent les ventes métropolitaines et exports, et excluant a contrario les imports, qui concernent des éditeurs étrangers,
- elle excluait le hors presse et la diversification, ces activités n'étant alors pas opérées par toutes les coopératives : en l'occurrence, les coopératives opérées par Presstalis ne pratiquaient pas d'activité hors presse ou de diversification, ces activités étant directement menées par la messagerie Presstalis SAS, au contraire des MLP.

##### – Il convient de noter que cette situation a évolué depuis 2012, MLP ayant à présent séparé coopérative et messagerie.

- Le cas de la diversification apparaît univoque : il s'agit d'activités qui sont menées hors des coopératives, et plutôt par des acteurs non adhérents.
- Pour ce qui concerne le hors presse, la situation est plus contrastée : il s'agit également d'activités menées hors des coopératives, mais plutôt par des acteurs adhérents des coopératives.
- Le tableau présenté page suivante illustre les différentes situations ↵

La situation de 2012 a évolué, toutes les messageries étant désormais distinctes des coopératives.

Les activités Hors-Presses sont gérées par les messageries, hors des coopératives.

## Observations et commentaires

### Périmètre mis en jeu au travers du mécanisme de péréquation (9/10)

#### C. Instruction détaillée :

L'article 12 de la loi 47-585 du 2 avril 1947 amendé par la loi 2015-433 dispose :

« Les principes de **solidarité entre coopératives et au sein d'une coopérative** et de préservation des équilibres économiques du système collectif de distribution de la presse (...) permettent (...) de **répartir entre toutes les entreprises de presse adhérant aux coopératives**, de façon objective, transparente et non discriminatoire, **la couverture** des coûts de la distribution, y compris des surcoûts spécifiques induits par la distribution des quotidiens et qui ne peuvent être évités »

Situation des activités au regard des éléments susceptibles de qualifier une éligibilité à répartition de la péréquation :

	Impliquant les coopératives ?	Impliquant les adhérents des coopératives ?	Concerné par le caractère structurant de la distribution des Quotidiens ?	Impliquant les messageries ?
Presse VAN	✓	✓	✓	✓
Export	✓	✓	✗	✓
Import	✗	✗	✓	✓
Hors Presse	✗	✓	✓	✓
Diversification	✗	✗	✗	Oui, mais sans exclusive
Presse hors VAN	✗*	✓	✗	✗*

\* : massivement hors du champ des coopératives et messageries

Le périmètre actuel « Presse VAN et Export » apparaît clairement caractérisable par les critères présentés ; retirer ou au contraire ajouter d'autres activités conduirait à complexifier la caractérisation d'un tel périmètre modifié.

Les éléments d'instruction ayant conduit à retenir initialement le périmètre « presse VAN + Export » apparaissent au final inchangés à date.

## Observations et commentaires

### Périmètre mis en jeu au travers du mécanisme de péréquation (10/10)

#### C. Instruction détaillée :

##### Absence de prescription en matière de répercussion sur les barèmes (dont les tarifs du hors presse)

- Certains interlocuteurs regrettent que la péréquation n'ait pas donné lieu à une obligation de financement du coût de la péréquation au travers d'une composante tarifaire explicite, notamment pour ce qui concerne le Hors Presse
- Or, la péréquation, en traitant de la solidarité inter-coopérative, ne doit pas ignorer le droit de la concurrence, et notamment la concurrence qui peut animer les coopératives de magazines :
  - la péréquation reste éloignée des notions de déficit, de revenus ou encore de tarifs, tant pour ce qui concerne le calcul de son assiette que pour les voies et moyens de la financer, qui restent donc à l'initiative de chaque coopérative, en fonction de ses moyens et de sa stratégie.
  - Rappelons par ailleurs le caractère assez vain d'afficher une composante tarifaire telle que le financement de la péréquation, dans un système où le tarif global reste à l'initiative de chaque coopérative, qui peut donc décider de compenser cet ajout par une baisse tarifaire par ailleurs.

La péréquation traite de la répartition d'un coût éligible à solidarité.

Les coopératives et leurs adhérents restent à l'initiative des modalités de couverture de ce coût.

## 4 Observations et commentaires Existence d'éventuels effets contre-incitatifs du dispositif (1/9)

### A. Observations relevées :

#### – Stabilité relative du montant de la péréquation :

- La péréquation engendre-t-elle des comportements contreproductifs pour la filière, en faisant supporter sur les acteurs n'ayant pas la main pour maîtriser ces coûts (à savoir les Magazines) le plus gros de la contribution ?
- La stabilité relative de la péréquation sur ces premières années de mise en œuvre est-elle le signe d'une absence d'incitation des Quotidiens à la diminution de ces coûts ?

#### – Existence ou non d'effets dés-incitatifs au cœur du mécanisme

- La notion de « surcoût » peut amener à calculer un différentiel de coût entre Quotidiens et Magazines. Cette situation n'engendre-t-elle pas une entrave aux comportements vertueux de recherche de baisse des coûts, pour les uns comme pour les autres ?

### B. Synthèse de l'analyse :

- La stabilité relative du montant de la péréquation est consubstantielle aux surcoûts évalués, à savoir des surcoûts spécifiques et « non évitables »... En tout état de cause, la relative stabilité de la péréquation ne peut être retenue comme indicateur de bonne volonté ou non de certains acteurs à l'optimisation
- Recherche d'existence d'éventuels effets contre-incitatifs : les effets en apparence contreproductifs du modèle ne remettent pas en cause, dans les faits, l'alignement de l'intérêt des acteurs à celui d'un comportement vertueux financièrement.

La relative stabilité de la péréquation tient à la nature des coûts qu'elle isole : des coûts majoritairement fixes, et réputés non évitables.

Le mécanisme reste pertinent et notamment ne crée pas d'intérêt à des comportements contreproductifs.

## 4 Observations et commentaires Existence d'éventuels effets contre-incitatifs du dispositif (2/9)

### C. Instruction détaillée :

#### Stabilité relative du montant de la péréquation

#### Evolution de la péréquation :

2011	2012	2013	2014
26,1	25,7	24,8	23,9

Cette évolution de l'ordre de -3% par an, est à comparer aux baisses annuelles des flux Presse, de l'ordre de -8 à 10%.

- **Le niveau d'élasticité relativement modeste des surcoûts spécifiques de distribution des Quotidiens aux volumes rend la péréquation plus lourde à assumer par l'ensemble des éditeurs.**
  - A ce sujet, il convient de souligner qu'en l'absence d'un tel mécanisme, les surcoûts spécifiques auraient dû être assurés par les seuls Quotidiens.
  - Rappelons par ailleurs que la baisse annuelle des flux pour les Quotidiens s'est révélée particulièrement importante sur la période.
- **Cela étant, les surcoûts spécifiques relevant de la distribution des Quotidiens, ils se trouvent bien loin du champ de maîtrise des coopératives et éditeurs de Magazines.**
  - L'évolution de l'assiette de la péréquation peut donc légitimement leur apparaître comme totalement subie.
  - A contrario, Presstalis et les éditeurs de Quotidiens sont en prise avec ces surcoûts, il convient dès lors d'instruire leur capacité d'influence sur le niveau de la péréquation, sous l'angle :
    - de l'efficience des coûts mesurés ↗
    - de la capacité de maîtrise des coûts mesurés ↗ ↗

## 4 Observations et commentaires Existence d'éventuels effets contre-incitatifs du dispositif (3/9)

### C. Instruction détaillée :

#### ↪ Niveau d'efficacité des surcoûts spécifiques non évitables

- **La péréquation mesure les coûts qui pourraient être évités si les Quotidiens perdaient leurs caractéristiques spécifiques de Quotidiens**
  - Par exemple le travail de nuit est évitable dès lors que le quotidien n'a plus à être distribué quelques heures après son bouclage.
  - Les coûts non efficaces sont également évitables, par leur nature même. Cela étant, la qualification des coûts de « raisonnablement » à « insuffisamment » efficaces est complexe et suppose de mener une critique opérationnelle des processus de la messagerie, pour un résultat incertain et peu aisé à reporter d'une année sur l'autre.
- **L'étude de 2012 a considéré que les coûts non évitables devaient présenter un niveau « minimal » d'efficacité. En pratique :**
  - Les « surcoûts historiques », identifiés dès 2010 dans le cadre du rapport Mettling, ont été considérés comme non efficaces, ne donnant donc pas lieu à péréquation.
  - Les autres coûts ont été pour leur part considérés pour leur niveau réel constaté.
- **Cette simplification de la problématique de l'efficacité des coûts constitue une hypothèse a priori acceptable, notamment dans la mesure où les coûts visés par la péréquation concernent les fonctions de traitement et de transport :**
  - Les coûts de traitement hors surcoûts historiques, essentiellement constitués de main d'œuvre, apparaissent d'un niveau relatif,
  - Les coûts de transport sont sous-traités, et soumis à appels d'offres réguliers.

**Le traitement retenu en 2012 pour ce qui concerne l'efficacité des coûts ne paraît pas devoir être remis en question.**

## 4 Observations et commentaires Existence d'éventuels effets contre-incitatifs du dispositif (4/9)

### C. Instruction détaillée :

#### ↔ Niveau de maîtrise des surcoûts spécifiques non évitables par la messagerie ou les éditeurs

- **La péréquation rend compte (i) de surcoûts « spécifiques » à la distribution des Quotidiens, (ii) de surcoûts « non évitables » et raisonnablement « efficaces ».**
  - Dans la mesure où les coûts ne peuvent être évités, il est peu aisé d'envisager que la messagerie ou les éditeurs puissent, par leur action, ne plus les encourir d'une année sur l'autre (**à moins de ruptures** dans le schéma directeur ou encore dans la caractérisation du socle de prestations pour un Quotidien).
  - Par ailleurs, dans la mesure où ils sont raisonnablement efficaces, il est peu aisé de « réduire » ces coûts année après année (cela peut cependant être le cas ponctuellement, à l'occasion de mises en concurrence des sous-traitants par exemple).
  - Enfin, ces surcoûts sont majoritairement fixes (les spécificités des Quotidiens conduisent en effet à engager des ressources sur des pics horaires et en urgence, engendrant surcapacités des vecteurs de transport ou encore sous-activités horaires, autant de coûts fixes).
- **Les acteurs n'ont donc que peu d'emprise sur le niveau des coûts de la péréquation.**

**Les acteurs n'ont que peu d'emprise sur les coûts de la péréquation qui sont des coûts fixes, réputés non évitables, et dont le niveau d'efficacité est raisonnable.**

**L'évolution de la péréquation ne peut donc pas être retenue comme un indice de bonne ou mauvaise volonté des acteurs à l'optimisation de ces coûts.**

## 4 Observations et commentaires Existence d'éventuels effets contre-incitatifs du dispositif (5/9)

### C. Instruction détaillée :

#### Existence ou non d'effets contre-incitatifs dans le mécanisme

Composante de la péréquation	Surcoûts spécifiques identifiés	Commentaires
Travail les dimanches et jours fériés (4.5 à 5 M€)	Les surcoûts identifiés correspondent à : <ul style="list-style-type: none"> <li>la majoration du coût salarial sur ces journées (i) en traitement et (ii) sur la quote-part main d'œuvre des coûts de transport</li> <li>les coûts fixes de transport (hors gazole principalement), considérés comme non évitables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de problématiques comportementales particulières à anticiper de la part des impétrants</li> <li>Notamment, la péréquation considère les surcoûts salariaux, pas le coût salarial de base ni les coûts variables de transport, ce qui n'engendre pas d'incitation particulière à être distribué sur ces journées</li> </ul>
Travail de nuit (2 à 2.5 M€)	Les surcoûts identifiés correspondent à la majoration du coût salarial de nuit (i) en traitement et (ii) sur la quote-part main d'œuvre des coûts de transport	Pas de problématique comportementale particulière à anticiper
VSM (2 à 2.5 M€)	Les moyens de transport mis en œuvre ne sont pas mutualisés et sont en conséquence non évitables. La péréquation prend en compte le coût du transport en VSM au niveau N1	Seul le tronçon de transport sur le N1 (banlieue de Paris ou vers les gares) est pris en compte
Transports exceptionnels (1 à 2 M€)	Ces surcoûts couvrent les moyens logistiques d'urgence mis en place du fait d'impondérables liés au caractère tendu des flux de Quotidiens	Dans la mesure où ces coûts sont issus d'impondérables plutôt que de dysfonctionnements, pas de problématique particulière
Pic de traitement (1 à 1.5 M€)	Les surcoûts proviennent de l'obligation de mobilisation de ressources permettant de faire face au pic de traitement d'une durée de 2h environ, créant de la surcapacité sur la période 23h-5h30	Le taux de surcapacité et donc d'évitabilité a été mesuré à 38% à partir d'une étude effectuée par Presstalis sur le CTQ de Gonesse. Ce paramètre apparaît toujours cohérent selon Presstalis
Surcoût du schéma logistique (≅ 13 M€)	Les quotidiens ont un coût de transport au kg.km parcouru élevé compte tenu du taux de remplissage sub-optimal subi	<b>Instruction de l'existence ou non d'effets indésirables, cf ↴</b>

## 4 Observations et commentaires Existence d'éventuels effets contre-incitatifs du dispositif (6/9)

### C. Instruction détaillée :

#### Existence ou non d'effets contre-incitatifs dans le mécanisme

**Le coût unitaire (coût au kg.km) de référence est important, puisque le surcoût unitaire des quotidiens est appréhendé par différence avec cette référence.**

**La référence retenue n'est pas théorique, elle correspond au dispositif des magazines. En effet :**

- une référence plus performante que les magazines reviendrait à pénaliser ces derniers (par une péréquation majorée)
- une référence moins performante n'aurait pas de sens puisque la réalité des magazines démontre qu'il est possible d'éviter davantage de coûts

**Cela étant, utiliser la référence des magazines peut, sur le papier, engendrer des effets contre-incitatifs, à analyser plus avant.**

- **Le surcoût lié au schéma logistique des quotidiens est appréhendé de la manière suivante :**
  - Le schéma logistique des quotidiens n'est pas remis en question dans sa topologie : les liaisons ARM/CTQ → N2 (découlant des sites d'impression) sont ainsi considérées comme inchangées.
  - Le surcoût mesuré provient du coût au kg.km, structurellement plus élevé que les autres publications du fait d'un taux de remplissage des vecteurs de transport subi (contraintes horaires). Le surcoût résulte du différentiel de coût au kg.km constaté par rapport aux magazines.
- **Ce calcul présente les avantages suivants :**
  - En considérant les magazines comme référence, le calcul évite l'écueil d'une référence théorique irréaliste (eg taux de remplissage à 100%, ...), ce qui constitue une solution (i) de facto réaliste, (ii) équitable pour les magazines puisque le calcul ne considère pas un taux de remplissage de référence meilleur au leur.
  - Il n'anticipe pas les éventuelles améliorations possibles du coût unitaire de référence, par souci de réalisme : la référence des magazines reste pertinente y compris dans sa dynamique d'évolution.
- **En contrepartie de ces avantages, les évolutions des coûts unitaires des quotidiens ou des magazines se traduisent par une évolution opposée de la péréquation, ce qui apparaît contreproductif, et nécessite des développements additionnels** ↩

## 4 Observations et commentaires Existence d'éventuels effets contre-incitatifs du dispositif (7/9)

### C. Instruction détaillée :

Le calcul du surcoût se fonde sur la formulation suivante :

$$\left( \frac{CT_{QR}(2011)}{P_{QR}(2011)} - \frac{CT_P(2011)}{1,8 \cdot P_P(2011)} \right) \cdot P_Q(2011)$$

Où :

$CT_{QR}(2011)$  (resp.  $CT_P(2011)$ ) représentent le coût de transport 2011 des quotidiens restreints aux flux N1→N2 (resp. des publications)

$P_{QR}(2011)$ ,  $P_Q(2011)$  et  $P_P(2011)$  représentent le poids 2011 transporté resp. des quotidiens restreints au flux N1→N2, des quotidiens, des publications

Dans le cas des évolutions de coûts unitaires induites par les baisses de volume des quotidiens, les incidences sur la péréquation sont très réduites.

#### Existence ou non d'effets contre-incitatifs dans le mécanisme

- La mécanique différentielle (cf ci-contre) de ce surcoût a pour conséquence d'augmenter la péréquation lorsque le coût unitaire des magazines baisse, ou lorsque le coût unitaire des quotidiens augmente :

Evolution du coût unitaire des magazines

	-9%	-6%	-3%	0%	3%	6%	9%
-9%	-9%	-10%	-10%	-11%	-12%	-12%	-13%
-6%	-5%	-6%	-7%	-7%	-8%	-9%	-9%
-3%	-2%	-2%	-3%	-4%	-4%	-5%	-6%
0%	2%	1%	1%	0%	-1%	-1%	-2%
3%	6%	5%	4%	4%	3%	2%	2%
6%	9%	9%	8%	7%	7%	6%	5%
9%	13%	12%	12%	11%	10%	10%	9%

Le tableau ci-contre montre l'évolution en % de la composante « surcoût lié au schéma logistique ».

Ramenées à l'assiette globale de la péréquation, ces évolutions doivent donc être approximativement **réduite de moitié**.

- Mais il convient de préciser que le tableau ci-dessus suppose la stabilité des volumes. Or, les coûts unitaires des quotidiens évoluent surtout du fait des baisses de volume. Une évolution du coût unitaire des quotidiens provenant exclusivement de baisses de volumes conduit à la table de sensibilité suivante :

Evolution du coût unitaire des magazines

	-9%	-6%	-3%	0%	3%	6%	9%
10%	0%	-1%	-1%	-2%	-3%	-4%	-4%
6%	1%	0%	-1%	-1%	-2%	-3%	-4%
3%	1%	1%	0%	-1%	-1%	-2%	-3%
0%	2%	1%	1%	0%	-1%	-1%	-2%
-3%	3%	2%	1%	1%	0%	-1%	-1%
-6%	3%	2%	2%	1%	1%	0%	-1%
-8%	4%	3%	2%	2%	1%	1%	0%

Par exemple, une baisse de 8% des volumes sans baisse du coût de transport conduit à une hausse de 2% de la composante (à réduire encore de moitié pour rendre compte de l'assiette globale de péréquation)

## 4 Observations et commentaires Existence d'éventuels effets contre-incitatifs du dispositif (8/9)

### C. Instruction détaillée :

#### Existence ou non d'effets contre-incitatifs dans le mécanisme

- Par ailleurs, en supposant la stabilité des coûts unitaires du côté magazines (en d'autres termes, le caractère totalement variable des coûts est supposé), la table de sensibilité entre variation des coûts de transport des quotidiens et variation de leurs volumes ressort comme suit :

En supposant les coûts de transport des magazines totalement variabilisables, les deux paramètres restants dans le calcul du surcoût logistique sont (i) le coût de transport des quotidiens, (ii) les volumes de quotidiens.

Dans les zones d'évolution actuellement réalistes des volumes annuels de quotidiens, la péréquation évolue peu, sauf à ce que les coûts de transport évoluent de manière peu réaliste (ie à la hausse).

Evolution du coût de transport des quotidiens

	-8%	-6%	-4%	-2%	0%	2%	4%	
Evolution des volumes de quotidiens	-12%	-7%	-5%	-2%	0%	3%	5%	8%
	-10%	-8%	-5%	-3%	0%	2%	5%	7%
	-8%	-8%	-6%	-3%	-1%	2%	4%	7%
	-6%	-8%	-6%	-4%	-1%	1%	4%	6%
	-4%	-9%	-6%	-4%	-2%	1%	3%	6%
	-2%	-9%	-7%	-4%	-2%	0%	3%	5%
	0%	-10%	-7%	-5%	-2%	0%	2%	5%

Rappel :

Ramenées à l'assiette globale de la péréquation, ces évolutions doivent être approximativement **réduite de moitié**.

- Dans les zones actuellement réalistes d'évolution annuelle des volumes de quotidiens (à savoir autour de -8% à -12% par an), et avec une baisse corrélative des coûts de transport de l'ordre de 0% à -4%, conduit à une incidence faible sur la péréquation.

## 4 Observations et commentaires Existence d'éventuels effets contre-incitatifs du dispositif (9/9)

### C. Instruction détaillée :

#### Existence ou non d'effets contre-incitatifs dans le mécanisme

- Même dans le cas où les coûts unitaires évoluent indépendamment d'effets volumes (cas par exemple d'une renégociation des coûts de transport suite à appel d'offres), les intérêts particuliers des acteurs restent alignés dans le sens pro-incitatif plutôt que contre-incitatif :

Les intérêts particuliers des acteurs restent alignés dans le « bon » sens : la péréquation n'engendre pas d'effet contre-incitatif

		Evolution du coût unitaire des magazines						
		-9%	-6%	-3%	0%	3%	6%	9%
Incidence sur le coût net des quotidiens	-9%	-9%	-8%	-7%	-6%	-5%	-4%	-3%
	-6%	-7%	-6%	-5%	-4%	-3%	-2%	-1%
	-3%	-5%	-4%	-3%	-2%	-1%	0%	1%
	0%	-3%	-2%	-1%	0%	1%	2%	3%
	3%	-1%	0%	1%	2%	3%	4%	5%
	6%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%
	9%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%
	Evolution du coût unitaire des quotidiens							

		Evolution du coût unitaire des magazines						
		-9%	-6%	-3%	0%	3%	6%	9%
Incidence sur le coût net des magazines	-9%	-9%	-7%	-5%	-2%	0%	2%	4%
	-6%	-8%	-6%	-4%	-2%	1%	3%	5%
	-3%	-7%	-5%	-3%	-1%	1%	4%	6%
	0%	-7%	-4%	-2%	0%	2%	4%	7%
	3%	-6%	-4%	-1%	1%	3%	5%	7%
	6%	-5%	-3%	-1%	2%	4%	6%	8%
	9%	-4%	-2%	0%	2%	5%	7%	9%
	Evolution du coût unitaire des quotidiens							

Le « coût net » représente :

- le coût de transport de la branche (pour les magazines, il s'agit des coûts Presstalis car le coût unitaire des magazines est celui de Presstalis)
- diminué (quot) ou majoré (pub) de la part de la composante 'schéma logistique' de la péréquation revenant à ladite branche

## Observations et commentaires

### Visibilité relative à la trajectoire de péréquation (1/3)

#### A. Observations relevées :

- **Elasticité de la péréquation en regard des volumes**
  - Le montant de la péréquation ne devrait-il pas diminuer avec le temps, compte tenu de l'attrition des volumes ?
- **Besoin de visibilité en matière de trajectoire de la péréquation**
  - En tant que gestionnaires, la pérennisation de la péréquation requiert de disposer d'une certaine visibilité sur sa trajectoire

#### B. Synthèse de l'analyse :

- **Les coûts mesurés par la péréquation sont de nature essentiellement fixe.**
  - Ils sont donc peu sensibles aux évolutions de flux des quotidiens (même si certains coûts fixes sont en fait variables par paliers, permettant à la messagerie de les réduire – selon une élasticité modeste par rapport aux volumes –)
  - ... et moins encore aux flux des magazines.
- **Dans un contexte de pérennisation de la péréquation, disposer d'éléments de trajectoire apparaît en effet légitime.**
  - Pour autant, une prévision précise apparaît très fastidieuse à mener, et amènerait sans doute ensuite à poser la question du traitement des écarts ex-post au constaté
  - Chacun pourra probablement réaliser son estimé à partir d'une hypothèse de stabilité de l'assiette et de sa vision des évolutions de VMF du marché : cet estimé devrait s'avérer souvent moins incertain que nombre d'autres coûts.

La relative stabilité de la péréquation ne permet pas d'envisager une corrélation forte de son assiette aux volumes.

Les prévisions de péréquations futures devraient probablement, de manière pragmatique, rester à l'initiative de tout un chacun.

## Observations et commentaires

### Visibilité relative à la trajectoire de péréquation (2/3)

#### C. Instruction détaillée :

**Estimation (avec quelques approximations) des résultats qui auraient été obtenus par application de l'indexation :**

	2012	2013	2014
2012 prev	12,8	13,6	13,9
2013 prev		13,2	13,5
2014 prev			13,1

**L'action de la messagerie a permis d'enregistrer quelques réductions de coûts.**

**Les coûts sont fixes par palier ; leur corrélation aux volumes n'est donc pas nulle, mais non modélisable (donc difficile à anticiper)**

- **La nature non évitable, raisonnablement efficiente, et essentiellement fixe des coûts intéressant la péréquation les rendent par construction peu corrélés aux volumes.**
  - Dans le cadre de l'étude menée en 2012, le scénario envisagé d'une évolution indiciaire de la péréquation (qui n'avait finalement pas été retenue, préférant une mise à jour annuelle) avait abouti à modéliser cette évolution à partir des hypothèses simplificatrices de (i) totale corrélation du coût des transports de magazines à leurs volumes, (ii) totale indépendance du coût des transports de quotidiens aux variations de volumes.
  - Le choix consistant à préférer la mise à jour annuelle s'est avérée judicieuse dans la mesure où les modèles indiciaires auraient surestimé la péréquation (cf ci-contre)
  
- **Ce constat montre que les surcoûts spécifiques des quotidiens ont dans les faits pu être en partie maîtrisés, soit :**
  - par une gestion progressant dans l'efficacité (eg réduction des coûts de transport par renégociations des marchés sous-traités),
  - par le fait que les surcoûts ne sont pas totalement fixes (eg les taux de remplissage des vecteurs se dégradent avec la baisse des volumes, mais à partir de certains seuils de baisse des flux, quelques vecteurs peuvent être remplacés par des vecteurs de moindre capacité)

## Observations et commentaires

### Visibilité relative à la trajectoire de péréquation (3/3)

#### C. Instruction détaillée :

##### – La trajectoire de la péréquation ne saurait être estimée au travers d'un exercice de simulation / prévision

- En effet, cela exigerait de Presstalis l'émission de prévisions de coûts très particuliers au sein de son modèle d'affaires,...
- ... alors que l'expérience montre que les coûts, fixes par paliers, ne permettent pas de les modéliser simplement (sauf à les considérer à 100% fixes, mais cela conduit à une stabilité du montant : la prévision est alors inutile)
- Enfin, la construction d'un exercice par trop élaboré poserait la question du traitement des écarts a posteriori entre la prévision et le constaté : quel que soit le sens de l'écart, celui-ci appellera de nouvelles discussions sans grande valeur ajoutée pour le système.

##### – Une prévision rudimentaire, à l'initiative de chacun

- L'assiette de la péréquation est essentiellement fixe, comme vu précédemment.
- En effet, comme le montrent les tableaux de sensibilité précédents, les variations de volume au niveau des quotidiens (une baisse de -10 % des volumes quotidiens a une incidence de +1% sur le montant de la péréquation), ou encore au niveau du coût unitaire des magazines, a peu d'incidence sur la péréquation.
- Il est en conséquence raisonnable de tabler sur une stabilité de la péréquation en montant, et d'y appliquer ensuite ses propres prévisions d'évolutions des VMF des quotidiens et magazines afin de prévoir l'incidence de la péréquation en %VMF.

**Une modélisation trop complexe...**

**... qui appellerait de nouvelles discussions sur les traitements ex-post...**

**... amenant à privilégier une estimation plus rudimentaire, mais néanmoins raisonnable.**

**De nombreux autres coûts du modèle d'affaires des éditeurs se montrent sans doute plus incertains.**

# CONTACTS

Laurent INARD

Partner – Head of Financial Advisory Services

Mob.: +33 6 62 99 66 84

Mail: [laurent.inard@mazars.fr](mailto:laurent.inard@mazars.fr)

[www.mazars.com](http://www.mazars.com)

Mazars

61, rue Henri Regnault

92075 La Défense Cedex

France