

Décision relative à l'évaluation pour l'année 2010 du coût net du maillage complémentaire permettant à La Poste d'assurer sa mission d'aménagement du territoire

Décision n°2011-1081 en date du 22 septembre 2011

**Décision n° 2011-1081**  
**de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes**  
**en date du 22 septembre 2011**  
**relative à l'évaluation pour l'année 2010**  
**du coût net du maillage complémentaire permettant à La Poste**  
**d'assurer sa mission d'aménagement du territoire**

L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes ;

Vu la directive 97/67/CE du Parlement et du Conseil du 15 décembre 1997 modifiée concernant les règles communes pour le développement du marché intérieur des services postaux de la Communauté et l'amélioration de la qualité du service ;

Vu le code des postes et des communications électroniques, et notamment ses articles L. 1, L. 2 et R. 1-1 ;

Vu le 3° du II de l'article 1635 sexies du code général des impôts ;

Vu la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative au service public de la poste et à France Télécom, notamment son article 6 ;

Vu la loi n° 95-115 du 4 février 1995 modifiée d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire ;

Vu le décret n° 2006-1239 du 11 octobre 2006 relatif à la contribution de La Poste à l'aménagement du territoire ;

Vu l'avis n° 2010-0902 de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes en date du 22 juillet 2010 relatif au projet de décret pris en application de l'article 6 de la loi de n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée, précisant la méthode de calcul du coût net du maillage complémentaire permettant à La Poste d'assurer sa mission d'aménagement du territoire ;

Vu le décret n° 2011-849 du 18 juillet 2011 précisant la méthode de calcul du coût net du maillage complémentaire permettant à La Poste d'assurer sa mission d'aménagement du territoire ;

Vu la réponse de La Poste en date du 1<sup>er</sup> septembre 2011 au questionnaire envoyé par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes le 8 août 2011 ;

En application du IV de l'article 6 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée, l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ci-après « ARCEP ») est chargée « *d'évaluer chaque année le coût net du maillage complémentaire permettant d'assurer la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste.* »

L'article 2 du décret n° 2011-849 du 18 juillet 2011 dispose que « *Le coût net de ce maillage complémentaire est égal au coût évité en son absence, diminué des recettes perdues en son absence.* »

La présente décision met en œuvre cette méthode de calcul (i) en identifiant le maillage complémentaire, (ii) en évaluant le coût évité associé (iii) et les recettes perdues.

## 1 CADRE REGLEMENTAIRE

La Poste est soumise à des obligations relatives à la taille et à l'organisation de son réseau de points de contact. Ces obligations découlent notamment d'une contrainte d'accessibilité liée au statut de prestataire du service universel postal de La Poste.

L'article L. 2 du code des postes et des communications électroniques (CPCE) dispose que « *La Poste est le prestataire du service universel postal pour une durée de quinze ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011.* » L'article L. 1 du CPCE précise notamment que le « *service universel postal concourt à la cohésion sociale et au développement équilibré du territoire. Il est assuré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Il garantit à tous les usagers, de manière permanente et sur l'ensemble du territoire national, des services postaux répondant à des normes de qualité déterminées.* »

L'article R. 1-1 du CPCE, pris en application de l'article L. 2 du même code, précise que « *les points de contact avec le public donnant accès aux prestations de service universel autres que les envois en nombre et à l'information sur ces prestations doivent permettre qu'au moins 99 % de la population nationale et au moins 95 % de la population de chaque département soit à moins de 10 kilomètres d'un point de contact et que toutes les communes de plus de 10 000 habitants disposent d'au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants.* »

En complément de cette obligation d'accessibilité, La Poste déploie un maillage dit « complémentaire » dont les points de contact, supplémentaires à ceux relevant de la contrainte d'accessibilité, satisfont les conditions détaillées dans l'article 6 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990.

Cet article investit en effet La Poste d'une mission d'aménagement du territoire au moyen de son réseau de points de contact. La loi n° 2010-123 du 9 février 2010 a modifié l'article 6 de la loi susvisée qui dispose désormais que « *pour remplir cette mission, La Poste adapte son réseau de points de contact, notamment par la conclusion de partenariats locaux, publics ou privés, en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Ce réseau compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français en tenant compte des spécificités de celui-ci, notamment dans les départements et collectivités d'outre-mer. [...] Sauf circonstances exceptionnelles, ces règles<sup>1</sup> ne peuvent autoriser que plus de 10 % de la population d'un département se trouve éloignée de plus de cinq kilomètres et de plus de vingt minutes de trajet automobile, dans les conditions de circulation du territoire concerné, des plus proches points de contact de La Poste.* »

Ce déploiement induit un coût supplémentaire pour La Poste dont la compensation se fait au moyen d'abattements de fiscalité locale fixés, à partir de 2011, sur la base de l'évaluation de l'ARCEP.

Le IV de l'article 6 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 charge ainsi l'ARCEP « *d'évaluer chaque année le coût net du maillage complémentaire permettant d'assurer la mission d'aménagement du territoire confiée à La Poste.* » Elle ajoute qu'un « *décret en Conseil d'Etat, pris après avis de la Commission supérieure du service public des postes et des communications électroniques et publié au plus tard le 31 mars 2010, précise la méthode d'évaluation mise en œuvre.* »

Le décret n° 2011-849, précisant la méthode de calcul du coût net du maillage complémentaire permettant « *à La Poste d'assurer sa mission d'aménagement du territoire* », a été publié au *Journal officiel* le 20 juillet 2011.

Le 3° du II de l'article 1635 *sexies* du code général des impôts relatif aux « *impositions directes locales perçues au profit des collectivités territoriales et des établissements et organismes divers* » dispose que « *les bases d'imposition de La Poste font l'objet d'un abattement égal à 85 % de leur montant, en raison des contraintes de desserte de l'ensemble du territoire national et de participation à l'aménagement du territoire qui s'imposent à cet exploitant. L'abattement ne donne pas lieu à*

<sup>1</sup> Les règles complémentaires d'accessibilité au réseau de La Poste au titre de la mission d'aménagement du territoire.

*compensation par l'Etat. En ce qui concerne la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises, la valeur ajoutée retenue pour l'application de l'article 1586 ter fait l'objet d'un abattement de 70 % de son montant ; Chaque année, à partir de l'exercice 2011, le taux des abattements mentionnés au premier alinéa du présent 3° est fixé, dans la limite de 95 %, de manière à ce que le produit de ces abattements contribue au financement du coût du maillage territorial complémentaire de La Poste tel qu'il est évalué par l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, conformément au IV de l'article 6 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et à France Télécom et dans des conditions définies par décret en Conseil d'Etat. »*

Aux termes de l'article précité, l'évaluation de l'ARCEP du coût net du maillage complémentaire intervient dans le calcul des abattements à partir de 2011. La présente décision porte donc sur le coût pour l'année 2010.

Ces abattements alimenteront le fonds postal national de péréquation territoriale qui est constitué « dans les conditions fixées par un contrat pluriannuel de la présence postale territoriale passée entre l'Etat, La Poste et l'association nationale la plus représentative des maires.<sup>2</sup> »

## 2 EVALUATION

### 2.1 Identification des réseaux

#### 2.1.1 Le réseau déployé par La Poste au titre de sa mission d'aménagement du territoire

En application de l'article 6 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990, La Poste est tenue de déployer des points de contact en métropole et dans les départements, régions et collectivités d'outre-mer<sup>3</sup>. Le réseau déployé au 30 juin 2010 comportait 17 009 points de contact, non compris des bureaux militaires et des points particuliers, principalement des bureaux temporaires.

Ce chiffre de 17 009 points de contacts apparaît cohérent avec les obligations de La Poste, compte tenu de la concertation à laquelle elle est tenue avec les commissions départementales de présence postale territoriale, selon les dispositions de l'article 38 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 précitée.

#### 2.1.2 Le périmètre comptable

L'article 3 du décret n° 2011-849 dispose que « l'évaluation du coût net [...] se fonde sur les coûts et les revenus issus de la comptabilité analytique de La Poste et des informations et documents comptables complémentaires fournis à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes [...]. » Il précise que « les coûts et les recettes pris en compte sont ceux correspondant à la présence postale territoriale de La Poste et aux moyens associés. »

La Poste assure sa présence postale territoriale au travers de points de contact qui relèvent d'une entité spécifique de l'entreprise, l'Enseigne. Toutefois, cette dernière héberge également certaines activités ne concourant pas à la mission d'aménagement du territoire (activité courrier correspondant à la préparation des instances et des objets au départ, activité courrier dans les départements d'outre-mer et en Corse, prestations de services financiers au travers de l'hébergement de forces de vente, vendeurs, conseillers financiers, conseillers immobiliers et conseillers patrimoniaux), qu'il convient dès lors de retirer du périmètre du calcul du coût net.

L'Enseigne fait également appel à des fonctions supports du Groupe, qui lui sont donc extérieures, mais qu'il est légitime de prendre en compte dans le périmètre de la mission d'aménagement du territoire à raison de leur contribution à ce périmètre.

<sup>2</sup> Article 6 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990.

<sup>3</sup> A l'exclusion des collectivités d'outre-mer disposant de compétences exclusives en matière postale.

Le périmètre de coûts résultant est retracé dans la comptabilité réglementaire de La Poste à travers un agrégat nommé « Guichet ». Ce dernier correspond ainsi aux activités de l'Enseigne directement ou indirectement liées à la présence postale, auxquelles s'ajoutent, d'une part, une quote-part des structures territoriales et, d'autre part, une quote-part des services supports du Groupe. Ces données comptables sont auditées et l'ARCEP a reçu communication du résultat des vérifications des commissaires aux comptes portant sur les charges relatives aux activités de guichet des points de contact de La Poste pour l'année 2010.

L'ARCEP a considéré qu'il convenait d'apporter une correction au périmètre ainsi obtenu en y ajoutant les charges relatives à l'exploitation des automates bancaires.

Ce périmètre ne comporte pas les bureaux militaires mais intègre 77 points de contacts particuliers, principalement des bureaux temporaires, qui ne sont pas, dans la comptabilité, distingués des autres points de contact, ce qui interdit leur retraitement. Au vu de leur poids marginal sur les coûts du « Guichet » et au regard de cette contrainte comptable, le calcul effectué en 2010 conserve ce périmètre de coûts. Il conviendra, à l'avenir, de le corriger.

Ainsi, en 2010, sur un coût total de 4,3 milliards d'euros pour l'Enseigne, le périmètre de coûts retenu pour évaluer le coût net de la mission d'aménagement du territoire s'élève à 2 901 millions d'euros et se répartit entre les charges directement liées à la présence postale en établissement ([...] millions d'euros), les charges indirectes (encadrement, immobilier) encourues en établissement ([...] millions d'euros) et des coûts communs ([...] millions d'euros) provenant, d'une part, des structures territoriales de l'Enseigne et, d'autre part, des services supports communs.

### 2.1.3 *Le réseau de référence modélisé*

Pour mettre en œuvre la méthode précisée par le décret n° 2011-849, la modélisation de l'ARCEP se fonde sur un réseau dit « de référence » de 16 742 points. La liste de ces points, accompagnée d'informations relatives à leur activité guichet, leur activité automate, leur chiffre d'affaire et leurs caractéristiques géographiques, a été communiquée par La Poste.

Ce réseau diffère de celui déployé par La Poste au titre de la mission d'aménagement du territoire du fait de l'absence, pour certains points de contact, des données nécessaires à la modélisation, notamment l'activité.

Il est suffisamment proche du réseau décrit précédemment (qui comptait 17 009 points au 30 juin 2010) pour représenter correctement ce dernier en taille et en structure.

L'intégralité du périmètre de coûts défini *supra* lui est associée.

### 2.1.4 *Le réseau complémentaire*

Le réseau actuel des points de contact de La Poste se décompose en deux parties : l'une, dédiée à la mission d'accessibilité issue de la mission de service universel ; l'autre, liée à la mission d'aménagement du territoire. L'article 1<sup>er</sup> du décret n° 2011-849 dispose ainsi que « *le maillage complémentaire permettant d'assurer la mission d'aménagement du territoire mentionné au IV de l'article 6 de la loi du 2 juillet 1990 [...] correspond au nombre de points de contact déployés par La Poste pour lui permettre d'assurer cette mission, en complément de ceux résultant de la seule obligation d'accessibilité du service universel [...], dès lors que ces points de contact additionnels sont nécessaires pour satisfaire aux critères du dernier alinéa du I de l'article 6 de la loi du 2 juillet 1990 [...] ou pour disposer d'au moins 17 000 points de contact.* »

La Poste a développé une modélisation permettant d'identifier l'étendue du réseau répondant aux critères d'accessibilité définis dans l'article R. 1-1 du CPCE.

Cette modélisation s'appuie sur une segmentation du territoire. Celui-ci est découpé en 595 zones<sup>4</sup>, chacune étant caractérisée par une densité minimale de points de contact par kilomètre carré et par habitant nécessaire pour assurer l'accessibilité du service universel postal. À partir de cette densité minimale, est déterminé le nombre minimum de points de contact nécessaires pour assurer l'obligation d'accessibilité. Pour l'année 2010, le nombre de points relevant de l'obligation d'accessibilité dans le réseau de référence ressort ainsi à 7 329 points.

Pour l'année 2010, cette modélisation n'est pas remise en cause par l'ARCEP qui s'appuie sur elle pour allouer chaque point du réseau de référence soit à la partie relevant de l'accessibilité, soit à celle relevant de l'aménagement du territoire. Au sein de chaque zone, les points de contact sont classés par ordre décroissant de chiffre d'affaire. La comparaison du rang d'un point au sein de sa zone avec le nombre minimum de points de contact nécessaires pour assurer l'obligation d'accessibilité de cette même zone permet d'affecter ce point soit au réseau de service universel, appelé aussi réseau « accessible », soit au réseau complémentaire. Le réseau complémentaire s'obtient ainsi par différence entre le réseau de référence et le réseau accessible. Il comporte 9 413 points en 2010.

## ***2.2 Mise en œuvre de la méthode des coûts évités***

Conformément à la méthode précisée par le décret n° 2011-849, le coût net est égal aux coûts évités (coûts associés au réseau complémentaire moins coûts liés au report de l'activité) diminués des recettes perdues (recettes associées au réseau complémentaire moins recettes liées au report de l'activité).

Pour mettre en œuvre cette méthode, il convient donc :

- d'une part, d'évaluer les coûts et les recettes associés au réseau complémentaire ; si le système d'information de La Poste permet de connaître les recettes par point de contact, il n'en est pas de même pour les coûts ; en effet, la comptabilité analytique de La Poste ne les enregistre qu'à l'échelon d'un centre de décision regroupant plusieurs points de contact ;
- d'autre part, d'évaluer l'effet sur les coûts et les recettes de la suppression hypothétique du réseau complémentaire : le réseau résultant, dit « réseau hypothétique », correspond au réseau de service universel dont les coûts et les recettes auraient augmenté du fait du report de tout ou partie de l'activité du réseau complémentaire.

## ***2.3 Evaluation des coûts évités***

Pour évaluer à la fois les coûts par point de contact et l'effet sur les coûts du report de l'activité, l'ARCEP a établi une nomenclature des coûts et retenu différentes fonctions de coût selon leurs catégories.

### ***2.3.1 La nomenclature des coûts***

Au sein du périmètre de coûts considéré, les charges se répartissent selon quatre grandes catégories de coûts :

- les charges directes en établissement,
- les charges indirectes en établissement,
- les charges des structures territoriales et nationales,
- les charges des services supports communs.

---

<sup>4</sup> Ce découpage se fonde sur la typologie du cabinet de conseil Experian reprise par La Poste dans sa modélisation.

*Les charges directes en établissement ([...] des coûts totaux)*

Elles correspondent aux activités directement associées à l'activité des points de contact : présence d'un guichetier dans un bureau en propre, rémunération d'un point partenaire, utilisation d'un automate bancaire ou courrier permettant d'assurer des opérations élémentaires, activités de soutien associées (opérations de caisse, comptabilité, approvisionnement en fonds de guichets).

A chacune de ces activités, correspondent des coûts spécifiques :

- les coûts correspondant à la rémunération des guichetiers assurant la présence et le contact avec le public ainsi que les frais d'exploitation associés (72 % des charges directes) ;
- les coûts de partenariat, correspondant aux dépenses engagées par La Poste auprès de ses points partenaires prévues dans les conventions de partenariat (5 % des charges directes) ;
- les coûts générés par l'installation, le renouvellement, l'exploitation l'alimentation, la maintenance, l'amortissement et le support d'automates, pour les opérations automatisées ;
- les coûts de personnel et opérationnels correspondant au soutien.

*Les charges indirectes en établissement ([...] des coûts totaux)*

Elles correspondent aux coûts encourus dans les points de contact indirectement nécessaires à son activité. Le fonctionnement de chaque point du réseau nécessite en effet de disposer de locaux, d'un personnel assurant notamment mais pas exclusivement l'encadrement des guichetiers<sup>5</sup>, ou encore la constatation d'activités non productives (congés, formations, etc.). Les différents postes de coût spécifiquement identifiés sont les suivants :

- les coûts d'encadrement correspondant aux charges des personnels assurant les fonctions d'encadrement (33 % des charges indirectes) ;
- les coûts immobiliers correspondant à la location des locaux ainsi qu'aux charges nécessaires au bon fonctionnement des points de contact (36 % des charges indirectes) ;
- les charges liées aux activités non productives, telles que les congés et les formations ;
- et diverses autres charges encourues en points de contact.

*Les charges de structures territoriales et nationales ([...] des coûts totaux)*

Elles correspondent aux charges encourues par l'Enseigne dans ses différentes structures qui ne sont pas des points de contact mais qui assurent des fonctions de pilotage, de gestion et de soutien. Les charges correspondantes peuvent être réparties selon les postes suivants :

- des charges immobilières,
- des charges de support technique,
- des charges des directions départementales et territoriales,
- des charges d'autres structures, comme la direction nationale de l'Enseigne ou celles assurant les relations clients.

*Les charges de services supports communs au Groupe ([...] des coûts totaux)*

Elles correspondent aux dépenses engendrées par le recours par les établissements de l'Enseigne à différents services assurés par le Groupe tels que services informatiques, de maintenance, de ressources humaines, de formation, d'approvisionnement, de comptabilité.

---

<sup>5</sup> A l'échelle la plus fine du réseau, La Poste regroupe ses points de contact par « terrains », qui correspondent à un ensemble de points en propre et en partenariat à proximité géographique les uns des autres, et qui font l'objet d'une direction commune. Les bureaux compris dans cette zone sont supervisés par leur direction commune, hébergée par un bureau dit « centre ».

La Poste a produit les coûts correspondants à chacun des postes identifiés dans cette nomenclature. Conformément à l'article 3 du décret n° 2011-849, ces données sont issues de la comptabilité analytique de La Poste.

### 2.3.2 Fonctions de coûts

Comme indiqué précédemment, il est nécessaire de s'appuyer sur des fonctions permettant d'évaluer les coûts à partir d'inducteurs pertinents et disponibles de l'activité, et de caractéristiques de chaque point de contact. Les fonctions utilisées pour l'évaluation 2010 ont été établies à partir d'études effectuées par La Poste ou par l'ARCEP<sup>6</sup>.

Les fonctions de coût employées sont les suivantes :

- *le coût d'un partenaire* correspond à la rémunération moyenne versée par La Poste ; pour l'année 2010, la distinction selon la nature du point partenaire n'a pas été faite ; elle n'est pas nécessaire à l'évaluation ;
- *le coût des opérations automatisées* est considéré comme proportionnel à l'activité enregistrée dans les automates, qui est mesurée dans chaque point de contact. Cette relation de proportionnalité est appliquée aux charges relatives aux « automates courrier », aux « automates bancaire », et à l'activité de soutien automate ;
- *le coût des opérations de guichet* est proportionnel au temps de présence nécessaire pour, d'une part, assurer la présence postale au travers d'au moins un guichetier présent pendant la durée d'ouverture du point de contact, et, d'autre part, assurer avec une qualité de service déterminée les transactions au guichet.

La capacité de traitement horaire d'un bureau et le temps de présence nécessaire sont déterminés à l'aide d'une loi d'Erlang modélisant le phénomène de file d'attente en bureau de poste, dont les paramètres (temps moyen d'une opération, nombre moyen d'opérations par client, temps d'accueil, temps d'attente cible) ont été communiqués par La Poste.

Les paramètres retenus conduisent à ce que le temps de présence nécessaire au sein d'un point de contact soit donné avec une excellente approximation par une loi affine en fonction de l'activité. Cette loi est donc reprise pour déterminer le dimensionnement d'un point de contact, en prenant en compte la présence d'un guichetier au moins.

Le nombre de minutes ainsi obtenu permet d'établir le coût engendré par la présence de « personnel guichet ».

Les frais de fonctionnement guichet et ceux liés à l'amortissement et aux provisions effectuées sur le guichet sont proportionnels au temps de présence de guichetiers ainsi déterminés ;

- *le coût de l'activité de soutien* se fonde, à ce stade, sur une analyse économétrique décomposant, sur la base de données transmises par La Poste, les charges de soutien entre une partie fixe et une partie variable à l'activité guichet traitée dans le point de contact. L'ARCEP a retenu les valeurs

<sup>6</sup> Les travaux sur le calcul du coût lié à la mission d'aménagement du territoire ont donné lieu à de nombreux échanges et travaux techniques avec La Poste, permettant à l'ARCEP d'appréhender l'organisation du réseau postal et d'identifier les données disponibles pour procéder au calcul souhaité, et à La Poste de présenter ses propositions ou ses observations sur des choix de modélisation.

Les travaux ont également conduit les services de l'ARCEP à procéder à deux visites, une autour de Saulieu (Côte d'Or) et une autour du Mans (Sarthe), permettant d'apprécier sur le terrain le fonctionnement et l'organisation des points de contact, notamment les points de contact en partenariat qui jouent un rôle important dans l'économie de la mission d'aménagement du territoire de La Poste.

La mise au point d'un questionnaire puis la réponse de La Poste ont achevé cette phase de préparation en fournissant les données nécessaires à la mise en œuvre de la modélisation.



issues de cette analyse pour l'exercice 2010 mais prévoit de nouveaux travaux avec La Poste pour les exercices à venir ;

- *le coût d'encadrement* : la modélisation distingue une part variable, liée au niveau d'activité totale du point de contact, et une part fixe par point en propre. Pour l'exercice 2010, la part de l'encadrement liée aux points de contact en propre est fixée à 10 %. Sur ce sujet également, l'ARCEP prévoit des travaux pour les exercices à venir ;
- *le coût immobilier* d'un point résulte d'une évaluation de sa surface, modélisée comme comportant une part fixe et une part proportionnelle au nombre de guichets déployés<sup>7</sup>, et d'un prix du mètre carré, communiqué par La Poste, en distinguant l'emplacement considéré, selon qu'il s'agit des 30 principales agglomérations ou qu'il s'agit d'une des cinq classes de communes, définies selon leur population<sup>8</sup>. Il comporte également une part correspondant aux charges diverses et aux frais d'entretien moyen au mètre carré.

Les autres postes de coûts sont communs aux différents points du réseau. Parmi eux, certains postes sont liés aux charges de personnel. Il s'agit des charges de formation, de ressources humaines et de provisions pour congés payés. Ces coûts sont imputés proportionnellement aux charges de personnel déjà allouées (personnel guichet, soutien, d'encadrement). Pour les autres<sup>9</sup>, en l'absence de données plus précises, l'ARCEP s'appuie sur l'article 3 du décret n° 2011-849 qui dispose qu'« à défaut de facteur de répartition directe ou indirecte des coûts communs, ceux-ci sont imputés proportionnellement aux coûts directs et indirects des activités du réseau des points de contact. »

### 2.3.3 Bilan

Dans la modélisation 2010, le passage au réseau hypothétique s'accompagne d'un report intégral de l'activité. La Poste fait valoir, en dépit d'une conservation de la demande lors du passage au réseau complémentaire, une baisse de l'activité qui s'expliquerait par la modification de la structure de la demande liée à l'augmentation de la taille des points (regroupement des opérations, diminution du nombre de retraits). En l'absence de données tangibles, l'ARCEP ne retient pas cette hypothèse dans sa modélisation et reporte intégralement l'activité dans le réseau hypothétique. Ce report représente [...], soit 9,6 % de l'activité totale.

Ce report tient compte d'éventuelles modifications au sein de la structure de l'activité du réseau hypothétique, pouvant modifier le coût évité. Ainsi, du fait de l'augmentation de l'activité dans les points du réseau de service universel en raison du report de l'activité du réseau complémentaire, l'ARCEP a retenu une augmentation du taux d'automatisation de ces points par rapport à la situation actuelle. Cette analyse s'appuie sur l'observation que le taux d'automatisation croît avec l'activité d'un point de contact.

Le passage au réseau hypothétique se fait donc en conservant l'intégralité des coûts du réseau accessible, soit 2 440 millions d'euros en 2010. A cela, il convient d'ajouter les coûts résultant du report de l'activité du maillage complémentaire, soit 2 632 millions d'euros au total. La différence entre le coût du réseau hypothétique ainsi calculé et celui de référence constitue le coût évité, soit 269 millions d'euros pour 2010<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Ces coûts ne concernent que les bureaux en propre de La Poste, les charges immobilières des partenaires n'entrant pas dans ce périmètre comptable. Le calcul du coût généré par la surface d'un point comprend une part variable liée au nombre de guichets modélisés, et une part fixe correspondant à la surface incompressible d'un bureau.

<sup>8</sup> Le système d'information de La Poste ne permettant pas d'identifier le prix du mètre carré de chaque bureau de Poste, les prix communiqués le sont en effet par classes de communes.

<sup>9</sup> Ces charges sont composées de coûts de structures territoriales et nationales (immobilier, directions départementales, métiers), de supports Enseigne et de supports Groupe (informatique, maintenance, comptabilité fournisseur).

<sup>10</sup> Des calculs similaires ont été menés pour l'exercice 2009. Les travaux de l'ARCEP ont abouti à un coût évité estimé à 288 millions d'euros.

## 2.4 Estimation des recettes perdues

L'article 3 du décret susvisé dispose que « *les recettes perdues [...] sont égales aux recettes imputables au maillage complémentaire, y compris, le cas échéant, les recettes résultant des avantages immatériels dûment constatés, que La Poste en retire, diminuées des recettes qui, en l'absence de ce maillage, se reporteraient dans les points de contact maintenus.* »

L'hypothèse de la conservation de la demande en l'absence de maillage complémentaire revient implicitement à exclure toute recette perdue de l'exercice 2010. Dès lors, l'établissement d'une nomenclature et de fonctions de recettes similaires à celles présentées précédemment n'est pas nécessaire.

Les avantages immatériels dans le secteur postal ont fait l'objet d'une étude en 2010 menée par le cabinet WIK<sup>11</sup> pour le compte de l'ARCEP. Le périmètre étudié était alors celui du service universel postal et non celui de l'aménagement du territoire. Les résultats de cette étude ne peuvent donc s'appliquer directement pour déterminer les éventuelles recettes résultant d'avantages immatériels imputables au maillage complémentaire. Toutefois, parmi les avantages immatériels examinés, trois peuvent se rapporter à la mission d'aménagement du territoire car dépendant de la taille du réseau et de la densité du maillage :

- *l'amélioration de l'image de marque* : la détention d'un réseau fortement maillé contribue à renforcer l'image de marque d'une entreprise pour l'ensemble de ses activités. Cela peut, à terme, se traduire par des gains de parts de marché non mesurables directement dans la comptabilité ;
- *la publicité pour l'entreprise* : le dimensionnement d'un réseau détermine les espaces publicitaires supplémentaires dont une entreprise peut bénéficier sans investissement spécifique. La présence du logo de La Poste sur l'ensemble des installations et véhicules du groupe constitue par exemple un vecteur de communication ;
- *les économies d'échelle* : en présence d'une diminution de la demande, le réseau et l'appareil de production résultant présentent des économies d'échelle moindres que le réseau initial, ce qui se traduit par un coût net moindre.

A ce jour, aucune étude spécifique ne permet de déterminer l'effet du maillage complémentaire dans l'image de marque et la publicité pour l'entreprise, et, partant, sur les recettes de l'opérateur postal. A défaut de mesure pertinente, aucun de ces deux éléments n'est pris en compte.

Les économies d'échelle présentes dans le réseau de points de contact de La Poste sont directement prises en compte dans les fonctions de coût présentées *supra*, qui retracent la variation des coûts de réseau de La Poste en fonction de son étendue et de l'activité qui y est enregistrée. S'agissant d'éventuelles économies d'échelle dont bénéficierait l'opérateur postal à travers son maillage complémentaire dans d'autres processus que les activités de guichet, il serait nécessaire d'identifier la variation des coûts moyens des autres processus induite par une modification du nombre de points de contact, au travers de la variation de l'activité générale de La Poste. Aucune étude ne permet à ce stade à l'ARCEP de déterminer le niveau de variation de ces coûts. Au demeurant, pour l'exercice 2010, du fait de la stabilité de la demande, il n'y a pas lieu de considérer l'effet d'éventuelles économies d'échelle.

En l'état, l'ARCEP n'a pas été à même de constater les effets d'éventuels avantages immatériels dont bénéficierait La Poste en raison du maillage complémentaire qu'elle déploie.

---

<sup>11</sup> « Définition, typologie et méthodologie d'évaluation des avantages immatériels dans le cadre du service universel postal », WIK Consult, 2010.

### 2.5 Non double-compte

L'article 4 du décret susvisé dispose que « *Pour le calcul du coût net [...], l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes veille à exclure tout double compte avec le calcul des autres missions de service public.* »

En sus de la mission d'aménagement du territoire, La Poste est investie de trois missions de service public : (i) service universel, (ii) transport et distribution de la presse, (iii) et accessibilité bancaire.

La Poste n'est actuellement pas compensée pour sa mission de service universel. De plus, le périmètre sur lequel le coût de cette dernière est évalué, diffère par construction de celui utilisé pour l'aménagement du territoire, à la fois en ce qui concerne la mission d'accessibilité qui, dans la modélisation, est séparée de celle d'aménagement du territoire et en ce qui concerne la distribution dont le périmètre comptable est disjoint.

De même, le périmètre sur lequel est évalué le coût de la mission de transport et de la distribution de la presse est distinct de celui du réseau de point de contact.

Enfin, les coûts liés à l'accessibilité bancaire font partie des coûts de La Banque Postale dont certains entrent dans le périmètre de coûts du réseau de points de contact. Toutefois, la modélisation veille à allouer l'ensemble de ces coûts à la partie « commerciale » du réseau de référence. Cette partie correspond à un sous-réseau qui, en l'absence de toute contrainte de dimensionnement, maximiserait la marge de chaque métier de La Poste au sein du réseau. Elle se situe donc en-dehors du périmètre de l'aménagement du territoire.

Au regard de l'ensemble de ces éléments, l'ARCEP considère qu'il n'y a pas de double compte entre le calcul du coût net de la mission d'aménagement du territoire et celui des autres missions de service public.

## 3 CONCLUSION

Compte tenu de l'absence de recettes perdues, le coût net du maillage complémentaire de La Poste en 2010 s'identifie au coût évité, soit 269 millions d'euros.

Pour cette première évaluation du coût net du maillage complémentaire, l'ARCEP a pris en compte tous les éléments auxquels elle a pu avoir accès depuis l'adoption du décret n° 2011-849 du 18 juillet 2011. Elle engagera des travaux d'approfondissement à la lumière des enseignements qu'elle en retire.

### Décide :

**Article 1<sup>er</sup>** : Le coût net du maillage complémentaire de La Poste répondant à sa mission d'aménagement du territoire est de 269 millions d'euros pour l'année 2010.

**Article 2** : La présente décision sera rendue publique, sous réserve des secrets protégés par la loi, et publiée sur le site internet de l'ARCEP et au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 22 septembre 2011

Le Président

Jean-Ludovic SILICANI