



Culture Presse

Union des commerçants des loisirs et de la presse

Évolution des conditions de rémunération des marchands de presse Contribution – octobre 2023

Seule Organisation professionnelle représentant les intérêts des Marchands de presse au plan national au sens du Code du travail, Culture Presse a vocation à **fédérer l'ensemble des spécialistes indépendants** . Forte de plus de 50 ans d'existence, de ses milliers d'adhérents et de ses nombreux représentants de terrain, elle est **l'interlocuteur historique des pouvoirs publics et des acteurs de la filière, avec lesquels elle a contribué à construire le statut et l'économie** de ces commerçants indépendants – maillon essentiel du lien social et de la diffusion de la presse partout en France.

Conformément aux dispositions du **6° de l'article 18 de la loi n° 2019-1063** réformant la loi 47-585, dite loi Bichet, **l'Arcep fixe les conditions de rémunération des marchands de presse, après avoir recueilli l'avis des organisations professionnelles représentatives** . Cette mission s'inscrit pleinement dans les objectifs que la loi assigne à l'autorité de régulation. **Afin d'ouvrir ce dossier essentiel, l'Arcep lance une consultation publique destinée à recueillir les observations des acteurs du secteur** . Elle souhaite dans un premier temps connaître l'opinion des professionnels sur le cadre existant, et **entendre leurs propositions pour fixer un cadre à la négociation interprofessionnelle entre acteurs représentatifs** qu'elle appelle de ses vœux.

Notre organisation professionnelle représentative se félicite de **l'ouverture de ce dossier par l'autorité de régulation** , pour laquelle elle n'a cessé de **militer depuis l'adoption de loi de 2019** . Elle a **conduit une vaste consultation interne** – de ses adhérents et de leurs représentants élus – **afin de bâtir sa réponse** aux questions posées par l'Arcep. La présente consultation constitue ainsi la synthèse des analyses et des propositions des marchands. Culture Presse remercie ici tous ses élus et adhérents pour leurs contributions nombreuses et extrêmement riches qui ont forgé ses convictions ici exprimées. **Elle se déclare d'ores et déjà prête à participer activement aux négociations interprofessionnelles** qui suivront la définition d'un cadre global par l'Arcep.

AVANT-PROPOS

Notre organisation professionnelle représentative est engagée sur le sujet de l'économie des points de vente depuis 1988. Elle a toujours considéré qu'il y avait là une réponse à la question de l'attractivité du métier – parallèlement à la pratique professionnelle.

Au cours des ans, au gré de difficiles négociations, l'UNDP – devenue depuis Culture Presse – a réussi à faire abandonner une économie du système de distribution fondé sur la sous-rémunération des vendeurs au détail au profit d'un meilleur partage de la valeur. Elle reste évidemment pleinement mobilisée sur un sujet pour lequel les marchands ont réaffirmé de fortes attentes.

Le modèle de rémunération reste toutefois complexe à appréhender, parfois peu équitable entre points de vente, et surtout en-deçà des standards de la rémunération des détaillants européens. L'organisation professionnelle estime donc qu'une remise à plat en profondeur s'impose, de préférence à une réforme marginale ou à une simple action sur les curseurs.

L'Arcep ayant structuré son appel à contribution autour de chapitres et de questions, Culture Presse répondra à chacune de ces questions successivement ; adoptant le même déroulé que l'autorité de régulation. Toutefois, afin de bien préciser sa pensée, elle conclura sa contribution par une synthèse.

L'organisation professionnelle représentative des marchands de presse a également intégré que l'Arcep souhaite, à ce stade, éclairer ses réflexions, visant à fixer le cadre et les principes généraux qui devront ensuite guider les acteurs de la négociation interprofessionnelle. Elle a accepté ce cahier des charges et s'en tiendra aux grands principes, sans écrire de proposition chiffrée ou développée à ce stade.

Culture Presse tient toutefois à affirmer dès ce préambule qu'elle ne saurait entrer dans une phase de négociation sans que l'Autorité de régulation ait pu faire en sorte de rendre accessibles toutes les données détaillées relatives aux dispositifs de rémunération actuels en possession des SADP.

Elle insiste également sur le besoin d'une étude d'impact de tout nouveau dispositif sur l'économie des marchands spécialistes indépendants. Ce réseau est fragile, comme tout le commerce de détail, et il ne pourrait supporter une réduction de sa commission, au risque de se tourner vers d'autres activités, supposées plus lucratives. Or, les éditeurs et le système de distribution ne peuvent se le permettre car ce sont bien ces indépendants spécialistes qui réalisent l'essentiel des ventes, tout particulièrement sur les titres qui font la richesse et la diversité de l'offre française. Pas plus, sans doute, que le citoyen qui perdrait là un maillon essentiel de l'offre culturelle de proximité.

Tout nouveau dispositif devra donc intégrer une amélioration du taux de commission global des spécialistes indépendants et tout effet de bord, sur une population donnée, devra faire l'objet de mesures d'accompagnement de la transition, à minima en consolidant le taux actuel des marchands éventuellement touchés, jusqu'à la cession de leur fonds de commerce, dès lors qu'ils ne réduiraient pas leur linéaire actuel.

RÉPONSES DÉTAILLÉES

Bilan et perspectives

Question 1 : Quels sont vos commentaires sur la rémunération actuelle des marchands de presse ?

1. **La question posée est assez large**, mais elle permet – à défaut d’aborder des questions plus précises – de faire **un point global sur le dispositif actuel, tel qu’il est perçu** par les marchands de presse – adhérents ou élus de Culture Presse – qui ont contribué à notre consultation interne. Ainsi, un certain nombre de généralités se dégagent-elles clairement et il semble intéressant d’ouvrir notre contribution avec ces commentaires largement partagés, quitte à les développer plus avant lors de la réponse aux questions suivantes.
2. **La rémunération actuelle des marchands de presse a été bâtie en 2013 sur la base des réalités de 2012** et décidée en 2014. **Elle est figée depuis 2017**, fin du déploiement du dispositif. Ainsi, les marchands de presse indépendants et spécialistes sont-ils **unanimes à considérer que le temps de revoir l’ensemble des conditions de rémunération est venu**. C’est d’ailleurs l’opinion et l’attente exprimées par les élus de Culture Presse auprès des pouvoirs publics, des éditeurs, et bien sûr de l’Arcep – qui a sans doute contribué à l’ouverture de ce chantier par l’Autorité de régulation.
3. **Le dispositif de 2013 avait vocation à se positionner en rupture par rapport aux deux dispositifs précédents**, dont les effets se cumulaient, en apportant des réponses à des publics à la spécialisation croissante. En particulier, la décision de 2014-03 du Conseil supérieur des messageries de presse (CSMP) **devait répondre à un besoin de simplification et à une meilleure appropriation** du dispositif par les bénéficiaires. Finalement, **cette rupture annoncée est aujourd’hui perçue plutôt comme une évolution indicielle des dispositifs déjà existants**, fondus en un seul, plutôt que comme une réelle novation.
4. Plus grave encore, on relèvera que **les marchands considèrent le dispositif de leur rémunération comme complexe, difficile à comprendre et à mesurer**. Ils évoquent les trop nombreux critères, les trop nombreuses échelles et reconnaissent très souvent ne pas connaître précisément leur taux de commission. **De ce point de vue, le dispositif 2014 de rémunération a échoué**, et il convient d’en tenir compte pour toute évolution future. **En tout état de cause, les marchands attendent un dispositif clair, simple, lisible anticipable et attractif**.
5. **Fruit de l’histoire plus qu’outil de rupture**, le dispositif comprend de nombreuses échelles de rémunération et **des critères très différents selon les segments de points de vente**, auxquels s’ajoute une autre grille liée à la nature des produits distribués – ajoutant à la confusion. Si la décision 2014-03 induit déjà des différences de traitement entre quotidiens et publications, il faut ajouter à cela un dispositif particulier de rémunération sur l’encyclopédie (9% du marché total des messageries à l’époque), un

dispositif spécifique plus ancien sur les Assimilés librairie et le Para-presse – et bien sûr une non-application de la décision aux titres ne relevant pas de la presse coopérative (que le marchand ne sait pas identifier, du reste). Là encore, les marchands attendent simplicité et lisibilité.

6. **Les marchands jettent toutefois un regard positif sur certains principes autour desquels le dispositif les concernant a été bâti.** Ainsi, ils estiment notamment que **la reconnaissance dans sa rémunération de la contribution du détaillant à la présence de la presse dans les territoires et à la diversité de l'offre constitue un socle solide**, justifiant une différence de commission entre les marchands. Ils évoquent ici **la prise en compte du linéaire dans le dispositif actuel**.
7. Ils soulignent également **l'intérêt de tenir compte du service, et de la professionnalisation de l'exposition et de la vente dans le dispositif**. En somme, ils reconnaissent l'intérêt d'apprécier **le degré de spécialisation de l'espace de vente et du commerçant**.
8. **Ils ne remettent pas en cause l'utilité d'un système informatique d'échanges et de remontées**, devant contribuer à une meilleure réactivité et à l'efficacité de la distribution, même s'ils s'interrogent sur l'usage actuel très insuffisant des potentiels ouverts par ces outils, par une filière qui pourrait trouver là matière à optimiser la distribution. Tout juste regrettent-ils que ces différents critères ne soient pas toujours appliqués à d'autres segments de points de vente.
9. Enfin, les marchands **se sont interrogés sur le niveau de rémunération résultant du dispositif actuel**. Ainsi, ils relèvent que **celui-ci avait été construit afin que le taux moyen de commission des spécialistes indépendants atteigne ou dépasse 20%** en moyenne. Or, **cet objectif affiché n'est pas atteint** et la moyenne se situe probablement aujourd'hui entre 18 et 19%.
De plus, ce taux a tendance à s'éroder dans le temps, sous l'effet des seuils de chiffre d'affaires qui ont été introduits dans la rémunération en 2014. Après une augmentation régulière de 2014 à 2017, on assiste en effet à une **érosion des taux depuis, qui s'ajoute donc à la réduction des volumes d'affaires**, documentée par les marchands individuellement. On gagnera à **demander aux SADP des données détaillées qui permettront de mieux mesurer ce phénomène**.
10. **On est là, dans tous les cas, très éloignés des standards européens**, dont les différents systèmes nationaux accordent aux détaillants **une commission moyenne de 25%**. On relèvera par ailleurs que **cette commission ne dépend généralement pas du segment, ou du degré de spécialisation du détaillant**.
Les marchands indépendants spécialisés soulignent donc le paradoxe de constituer le réseau le plus spécialisé et le plus identifiable d'Europe, et de percevoir la commission la plus faible. Ils attendent une meilleure prise en compte de leur apport dans le partage de la valeur.
11. On ne saurait conclure la réponse des marchands indépendants spécialistes à cette question sans ajouter quelques commentaires supplémentaires, portés par leur Organisation professionnelle représentative. **Culture Presse estime en effet que l'objectif visant à restaurer l'attractivité du métier de diffuseur de presse dans le dispositif actuel n'a pas été atteint**. Et que le mouvement de déspecialisation auquel

nous assistons au travers de la réduction des linéaires ou l'arrêt de l'activité par certains commerçants en est la preuve éclatante.

Dans le même ordre d'idées, Culture Presse tient à attirer l'attention de l'Arcep sur **l'évolution rapide du nombre de points de vente à offre limitée – dits PVC – qui constituent désormais 11,3% du réseau total (pour 3,4% des ventes). Ces points de vente ont choisi une formule moins efficace sur le plan commercial, moins rémunératrice également, et moins respectueuse de la diversité de l'offre.** Ce sont très souvent d'anciens points de vente dits « traditionnels », **pour lesquels le métier a perdu son attractivité – dans sa pratique, comme dans son économie.** Ce mouvement contribue également à réduire l'efficacité économique de la distribution en enchérissant le coût des livraisons. Il convient donc de restaurer cette attractivité et cela passera également par une meilleure rémunération de l'activité.

Question 2 : Au regard de l'évolution de la vente au numéro de la presse au cours des 5 à 10 dernières années et de vos perspectives à l'horizon des 5 à 10 prochaines années, quelles évolutions des conditions de rémunération des marchands de presse jugez-vous souhaitables ? Pour quelles raisons ? Quelles sont, selon vous, les principales incitations économiques que les conditions de rémunération des marchands de presse devraient induire ?

12. L'Arcep a fort judicieusement relevé **la tendance structurelle à la baisse du marché de la presse imprimée vendue au numéro** dans son appel à contribution. C'est **une évidence qui n'est pas contestée.** Elle a également souligné l'importance de la vente au numéro, qui représente **24% des exemplaires vendus.**
13. **La conclusion tirée par l'Arcep** de cet état de fait tient dans le titre de cette partie, tel qu'elle l'a elle-même exprimé : **« la viabilité du réseau de marchands de presse est un enjeu majeur pour la filière ».** Sans surprise, leur organisation professionnelle représentative affiche **un soutien sans faille à cette évidence** et se félicite que l'Arcep ait bien discerné cet enjeu. Comme Marc Schwartz, nous estimons que **la rémunération est un point critique de l'attractivité du métier.**
14. On peut toutefois **renforcer encore cette affirmation** en relevant que les données utilisées proviennent essentiellement de l'Alliance pour les chiffres de la presse et des médias (ACPM). Ainsi, seuls 700 titres, parmi les plus importants du marché sont-ils ici mesurés, quand la vente au numéro compte quelques 6 000 références, dont 4 500 relevant de la presse magazine.
15. De fait, **Culture Presse tient à rappeler que la valeur apportée directement par le réseau des marchands de presse – et singulièrement par le réseau des spécialistes indépendants qui représentent toujours l'essentiel des ventes – doit se mesurer en recettes et non en exemplaires.** Cette mesure en exemplaires est très prisée par les éditeurs, car elle leur permet de se positionner sur le marché publicitaire, et il n'est donc guère surprenant que ce soit l'étalon retenu par l'ACPM.
Pour autant, **si l'on doit se pencher sur la commission tirée des ventes par le réseau de marchands, il apparaît plus intéressant de mesurer la valeur que cette ressource apporte dans l'économie des éditeurs.**
16. Et là, **l'importance de la vente au numéro en sort encore renforcée.** Culture Presse propose ainsi de **se reporter aux données longues de la presse, publiées par le Ministère de la Culture** depuis 1985. La lecture des données relatives à l'année 2020

apparaît édifiante : **la vente au numéro représente 42,6% des recettes de ventes pour l'ensemble de la presse payante, et même 54,6% si l'on ne retient que le périmètre des magazines grand public** (les recettes issues du numérique restant marginales pour la très grande majorité des éditeurs).

17. Au final, la concurrence entre médias et l'émergence d'autres supports ne semblent **pas devoir changer cette importance de la vente au numéro print à moyenne échéance**. Leur effet est même moindre qu'attendu et il ne faudrait pas négliger l'enjeu stratégique que représentent les marchands de presse sur le fondement d'une analyse erronée de l'évolution du marché. **Au contraire, tout porte à croire que l'évolution du marché, historiquement organisé autour du mass-market, vers un marché plus qualitatif, avec des produits plus chers et à périodicité plus longue soit appelé à renforcer l'importance des marchands de presse – et tout particulièrement des plus spécialisés d'entre eux.**
18. De fait, **nous considérons donc qu'un nouveau dispositif prenant plus en compte la diversité de l'offre, la qualité de l'exposition et du conseil, est souhaitable afin d'accompagner l'évolution du marché**. Qu'il convient certainement de **lutter contre la déspecialisation et la raréfaction de l'offre**. Tout ceci en promouvant la formation, le comportement, la spécialisation autour de l'activité et du linéaire. **Le Ministère de la Culture a d'ailleurs clairement positionné la capacité d'exposition comme un élément clé de l'avenir de la diffusion, en excluant du bénéfice de l'aide publique à la modernisation les marchands de presse qui réduisent leur linéaire presse.**
19. Qu'à contrario, **toute rémunération assise sur l'atteinte de seuils de chiffre d'affaires dans un marché durablement orienté à la baisse est à proscrire**. Au rang des incitations économiques, nous estimons toutefois qu'au-delà de conditions objectives permettant de mesurer l'apport de chaque commerçant à la présence et à la vente de la presse, **il conviendrait sans doute de prévoir un mécanisme de reconnaissance de la performance**, pour les marchands qui enregistrent une évolution de ventes meilleure que celle de la tendance du marché.

La segmentation des points de vente

Question 3 : Quelle appréciation portez-vous sur la manière dont les segments de points de vente sont définis ? Les critères de définition desdits segments vous semblent-ils suffisamment précis pour déterminer de manière incontestable le segment dont chaque point de vente relève ? Cette segmentation devrait-elle évoluer et, le cas échéant, de quelle manière ?

20. **La profession a pris l'habitude de segmenter le réseau de vente en fonction de la nature des points de vente, en fonction des activités complémentaires pratiquées ou de l'appartenance à une enseigne.**
21. On comprend fort bien **l'intérêt d'une telle segmentation sur le plan marketing ou merchandising**. Ainsi, la clientèle peut-elle être différente selon la nature du point de vente ou selon l'emplacement, et son comportement peut-il évoluer selon le lieu et la motivation d'achat. Le voyageur professionnel captif dans l'enceinte d'une gare n'est pas la mère de famille qui fréquente une librairie presse l'après-midi avec ses enfants, ni le client d'un tabac. **Adapter l'offre aux clients est une bonne chose, et**

l'assortiment vise également à répondre à cette problématique. Tout cela est d'évidence. **Encore faudrait-il que cette dimension n'influence pas la segmentation appliquée à la rémunération du point de vente.** Or, la profession a tenté de réaliser le grand écart en tenant compte de cette segmentation par activité, tout en la mâtinant de degré de spécialisation. Comme souvent avec les dispositifs hybrides, cela ne fonctionne pas parfaitement.

22. Pourquoi ne pas appliquer à un supermarché **les mêmes critères d'accès** et de rémunération qu'à un point de vente indépendant ? pourquoi différencier une maison de la presse de centre-ville d'un point de vente implanté dans un lieu de transport, ou de celui situé en galerie marchande, dont l'offre et la qualité de service sont identiques ?

23. **La grande distribution alimentaire** compte aujourd'hui 924 rayons intégrés en supermarchés et 1 356 en hypermarché. **Curieusement, tous ces points de vente sont aujourd'hui concernés par un complément de rémunération.** Calculé différemment de celui des indépendants.

Au regard de l'importance de la presse dans le modèle commercial de ces points de vente, de la qualité de leur exposition et du service, il est étonnant qu'ils soient tous qualifiés, **quand seuls 8 985 indépendants sur 16 365 peuvent y prétendre**, d'autant que leur première préoccupation est celle de l'organisation de l'offre, dès lors qu'ils ne sont pas dépendants de la vente de la presse pour asseoir leur modèle économique.

Bien que cela semble contre-intuitif, les taux de rémunération sur la vente de presse peuvent d'ailleurs être très supérieurs aux marges réalisées sur l'alimentaire. Il conviendrait donc de les appréhender comme n'importe quel point de vente, plutôt que fonction de leur segment.

24. **Certains segments retenus aujourd'hui sont par ailleurs définis de manière insuffisante ou imprécise.** Ainsi relèvera-t-on utilement le cas des 2 304 **points de vente complémentaires (PVC)**. Ces lieux de vente non-spécialisés intègrent un linéaire réduit, permettant d'accueillir à minima une centaine de titres, mais beaucoup accueillent 3 à 400 titres. **Or, la frontière entre ces PVC et les 5 076 points de vente traditionnels dont l'offre est la plus limitée est extrêmement floue.**

On notera que cette frontière était historiquement justifiée par un choix du point de vente de ne recevoir qu'une offre calibrée, assortie et réduite (promesse qui n'a pas toujours été tenue) alors que le point de vente traditionnel non spécialiste à potentiel limité était inclus dans le tronc commun du flux poussé. L'assortiment rend désormais caduque une telle classification arbitraire. Seule demeure donc une différenciation fonction de la nature du contrat signé avec le détaillant et sa rémunération.

Les supérettes des grandes villes relèvent également d'un certain flou : qu'est-ce qu'une supérette exactement ? En quoi se différencie-t-elle d'un PVC installé dans une épicerie, dans la même « grande ville » ? En tout état de cause, on peut légitimement s'interroger sur l'existence d'un dispositif particulier pour un nombre de points de vente si réduit.

25. Aux yeux des marchands de presse, seul compte au final **le degré de spécialisation du point de vente et celui du marchand lui-même.** Car il s'agit là de **mesurer l'acceptation d'une contrainte inhérente au produit presse** et d'assurer la meilleure valeur ajoutée à la vente la plus efficace aujourd'hui, tout **en préparant l'évolution de marché.** Cette seule grille de lecture devrait pouvoir être utilisée de manière universelle, sans tenir compte des natures et activités pratiquées.

26. Ainsi, on peut relever sans contestation possible un apport essentiel à la diversité des titres et à la diffusion de la presse dans des lieux très identifiés par le public pour certaines catégories de points de vente, qui contribuent tout particulièrement à la visibilité de la presse, comme on trouve des réseaux de distribution sélective, ou des librairies quand existent par ailleurs des points de vente de capillarité vendant du livre à des conditions inférieures.
27. **Sans présager des taux et conditions, coexistent ici les quelque 9 000 spécialistes indépendants 49% des ventes en exemplaires), les 482 kiosques (3,2% des ventes) et les 577 Relay (6,7% des ventes en exemplaires) qui devraient relever d'une même logique de rémunération majorée. Ces points de vente sont identifiés par le consommateur comme un lieu où l'on peut trouver une offre large. Ils sont dépendants à des degrés divers de la vente de la presse.**
28. Pour être très clairs, et avant de déterminer quelles majorations il serait souhaitable d'introduire, **nous attirons l'attention de la profession et de l'Arcep sur la nécessité d'assurer – au travers de la rémunération – un élément essentiel de l'attractivité du métier, en respectant à la fois un impératif de couverture du territoire par des réseaux complémentaires et une réelle efficacité économique.**
29. À nos yeux, il importe également de **promouvoir des écrins spécialisés qui, comme les librairies de premier niveau, soutiendront l'image de la presse et attireront des consommateurs de plus en plus exigeants**, demandeurs des produits qui correspondent à l'évolution du marché. **La profession doit donc offrir un modèle économique attractif pour ces lieux à forte valeur ajoutée culturelle.** Elle doit également s'évertuer à **inciter au maintien ou au développement du linéaire indispensable à une offre large – et s'assurer qu'une part significative du linéaire total du point de vente soit consacrée à la presse**, afin de lutter – grâce au modèle de rémunération – contre la déspecialisation croissante au service d'autres marchés.
30. Pour cela, il nous semble **qu'il faut différencier des points de vente non spécialisés de points de vente spécialistes**, eux-mêmes regroupés en quelques profils clairs, à spécialisation et rémunération croissante. Ainsi, quel que soit leur segment, **tous les types de points de vente devraient être soumis aux mêmes critères d'entrée**, permettant de prétendre à un taux de commission majoré. Nous ne manquerons pas de faire des propositions lors des négociations interprofessionnelles, mais **nous estimons que la largeur de l'offre, la professionnalisation de l'exposition et du commerçant (formation, gestion de l'offre, services, respect des règles merchandising, participation aux opérations collectives de promotion, informatisation...), la part de linéaire dévolu à la presse dans le point de vente par rapport aux autres activités et l'identification du point de vente comme un lieu à offre large constituent des critères d'entrée indispensables.** La question de l'amplitude d'ouverture pourrait également faire l'objet de discussions.

Question 4 : Pour quelles raisons, selon vous, la rémunération de base dépend-elle du type de marchands ? Quelles incitations cette différenciation engendre-t-elle pour les marchands de presse ? Quel intérêt ces incitations ont-elles de votre point de vue ? La rémunération de base devrait-elle évoluer et, le cas échéant, comment ?

31. Culture Presse souhaite répondre à cette question, pour l'édification de l'Arcep, non sans avoir exprimé préalablement son avis selon lequel **il faut sortir d'une logique de taux de base assorti de majorations pour adopter un système plus lisible, définissant un taux de commission tous produits pour chaque catégorie de point de vente, fonction de son apport à la vente de la presse – ou pour tout dire à son degré de spécialisation**. Ainsi pourrions-nous fixer un taux pour tous les points de vente non-spécialistes et réaliser quelques colonnes (3 ou 4 seulement) sur la base de critère qualitatifs définissant un taux net de commission lisible et anticipable.
32. **Il faut pour cela différencier dans un premier temps la question du taux de rémunération de celle du système de facturation**. La présence même d'un taux de base est en effet liée au système de facturation de la filière, comme cela a déjà été évoqué lors des échanges sur **la facturation à la vente, qui reste une revendication des marchands, mais que la filière ne sait pas encore absorber**, comme l'Arcep en a connaissance.
33. **Depuis le décret 88-136 du 9 février 1988, tous les points de vente percevaient une même commission brute de 15%**, desquels on défalquait 1% de frais de port sur les quotidiens et 2% sur les publications. Soit un taux net de 14% pour la vente des quotidiens et 13% sur les publications.
Relay était alors grossiste pour l'ensemble de ses points de vente et percevait 30% bruts sur ses ventes, compte tenu de ses charges spécifiques. Les grandes villes (Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux) restaient sur le taux antérieur de 18%
De fait, tout le système de facturation partant du haut (« top down ») avait été conçu pour que la messagerie facture tous les exemplaires fournis au grossiste, déduction faite de sa commission et de celle du réseau livré – et crédite les invendus de même.
34. Ce système est très simple, mais il ne peut intégrer en réalité qu'un taux de base par catégorie de produits (quotidiens et publications) de manière automatisée, faute de savoir identifier à qui est livré un exemplaire afin de le facturer au taux de commission du marchand concerné. La question est la même pour les invendus, crédités en bloc au dépositaire sur un taux unique.
35. Le cas de Relay reste à part, cette entreprise étant gérée en direct par les SADP. Les kiosques sont gérés « à la main » par les dépositaires qui les servent ; sur la base d'acomptes et de régularisations. La plupart d'entre eux étant situés à Paris, le dépositaire et la messagerie sont confondus, ce qui rend l'opération plus facile. Le faible nombre de kiosques ailleurs y rend l'opération digérable. Les marchands spécialistes sont en réalité traités au taux de base, mais ils sont assurés de percevoir 15% au minimum – une survivance du « premier plan » négocié en 1994, intégré au dispositif actuel. Il en est de même des supérettes des grandes villes ; segment qui, à priori, ne compte qu'une poignée de points de vente.

36. Enfin, les SADP traitent bien les PVC au taux de base, mais c'est neutre pour elles, le différentiel de commission reste chez le dépositaire, qui refacture au taux de 10%.
37. **On le voit, l'existence d'un taux de base n'est qu'une contrainte liée au modèle descendant de facturation. Il a vocation à disparaître** dès lors qu'une facturation à la vente pourra être introduite. En attendant, il perdure mais devrait s'effacer au profit de l'affichage d'un taux net, quel que soit le mode de perception dans l'intervalle. A la clé, un affichage clair et une meilleure appropriation du taux de rémunération réel par chaque marchand.
38. **La rémunération de base est donc avant tout un fruit de l'histoire et non une stratégie de la filière. Il conviendra clairement de mettre fin à cette source de complexité jusqu'à réforme du système de facturation.**
- Cette différenciation n'a aucun intérêt, elle n'a **aucun caractère incitatif**. Au contraire, on peut s'interroger sur le fait que deux catégories de points de vente bénéficient d'un taux de base plus élevé que celui que peuvent atteindre nombre de points de vente indépendants spécialistes, même en tenant compte de leurs majorations. Le sentiment d'une certaine injustice transparaît dans les contributions des marchands à cet égard. Ils expriment également l'idée que les spécialistes devraient bénéficier dans tous les cas d'un taux de base plus élevé en attendant la réforme de la facturation – et plus généralement d'un taux de commission global plus élevé. Ils s'étonnent fréquemment de voir qu'un aménagement est possible pour certains points de vente, quitte à gérer la facturation entre SADP et dépôts de manière différenciée, alors que cette facilité leur est inaccessible.

Les majorations

Question 5 : La multiplicité des majorations permet-elle à la filière de poursuivre efficacement les objectifs qu'elle s'est fixés ? Pensez-vous que le nombre et la nature de ces majorations doivent évoluer ? Pourquoi et, le cas échéant, de quelle manière ?

39. **Le système de majorations multiples, accessibles à certaines catégories ou constituant une clé d'entrée pour d'autres, la multiplicité des échelles de rémunérations liées à chaque majoration, rend le système complètement illisible** pour un marchand de presse. Il entretient le doute sur la sincérité des acteurs amont de la filière, trop souvent exprimé même s'il ne semble reposer sur aucun fait concret.
40. De fait, **la plupart des commerçants interrogés ne connaissent pas leur taux réel de commission. Il leur est alors difficile de comparer l'activité presse à d'autres marchés qu'ils sont tentés de lui substituer.** Ils retiennent souvent le taux de base de 13% et en concluent que cette activité est d'un rapport insuffisant, alors même que cela ne traduit souvent pas la réalité de leur rémunération sur la vente de presse. **Enfin, il leur est difficile de rechercher une meilleure rémunération, en agissant sur la qualité de service ou d'exposition, faute de compréhension et de connaissance des leviers à leur disposition.**

41. **La filière s'était fixé un objectif de redynamisation des marchands** – et tout particulièrement des spécialistes. Or, il apparaît clairement que **le nombre de points de vente abandonnant l'activité presse n'a pas été significativement ralenti**. Que **le linéaire dévolu à la presse ne cesse de diminuer d'année en année**, au profit d'autres activités jugées plus rémunératrices.

42. **Les taux de commission qui devaient rejoindre la fourchette moyenne des détaillants de l'Europe de l'Ouest ont certes progressé de 2014 à 2017, sans jamais atteindre l'objectif fixé à 20%** en moyenne, avant de commencer à décroître sous l'effet des tranches de volume d'affaires dans **un marché en décroissance structurelle**. Dès lors, **cet objectif de retour de l'attractivité du métier n'a pas été atteint pour les indépendants spécialistes**.

Parallèlement à cela, le délai de mise en œuvre de la rénovation du dialogue commercial au travers de l'assortiment n'a pas réussi à combler les attentes de la grande distribution qui, plus qu'une augmentation modeste de sa rémunération sur l'activité, portait une forte revendication en la matière. Ainsi, le nombre de rayons intégrés dans la grande distribution alimentaire s'érode chaque année, sans que l'argent investi par les éditeurs dans ce segment ait consolidé ses ventes ou ses effectifs.

43. **Nous persistons à penser qu'il faut abandonner les échelles de majoration**. Que les items aujourd'hui mesurés par ces majorations mériteraient de devenir des caractéristiques des points de vente, permettant de déterminer un degré de spécialisation auquel correspondrait une rémunération nette – sur tous les produits distribués par les SADP – lisible et anticipable. Ces items mériteraient évidemment d'être simplifiés et de correspondre à quelques catégories de marchands seulement.

Question 6 : Parmi toutes les majorations énoncées [ci-dessus], selon vous, quelles sont les majorations qui vous paraissent les plus pertinentes ?

Pouvez-vous préciser l'objectif poursuivi pour chacune des majorations que vous jugez pertinentes ? Pensez-vous que certaines majorations ou certains critères d'éligibilité aux majorations (ex. niveau ou nombre de seuils) ne soient plus pertinents ? Pourquoi ? Le cas échéant pouvez-vous préciser de quelle manière la majoration concernée devrait, selon vous, évoluer ?

Majoration liée à l'informatisation :

44. Pour les spécialistes indépendants, **l'informatisation est une condition d'accès au statut de spécialiste, quand cela donne lieu à majoration pour les kiosques, concessions et rayons intégrés**. On relèvera à cet égard avec intérêt que les kiosques persistent à être peu informatisés, en dépit de cette opportunité et d'une aide publique très incitative, que Relay – comme n'importe quel spécialiste – ne saurait travailler l'offre presse sans informatisation et qu'aucun système d'encaissement « presse » ne semble avoir fait son apparition aux caisses des supermarchés ou hypermarchés. Le caractère incitatif de cette majoration n'apparaît pas clairement aux marchands indépendants qui ont participé à notre contribution interne.

45. **À leurs yeux, l'informatisation doit en revanche constituer un des éléments constitutifs de la spécialité**. Ainsi, un système communicant, enregistrant les ventes en temps réel par scanning devait constituer **un des critères d'accès** au statut de spécialiste – comme c'est aujourd'hui le cas pour les indépendants spécialistes.

46. Culture Presse rappelle ainsi que dans un marché d'offre, comprenant 6 500 références et des livraisons ultra-fréquentes à défaut d'être toujours quotidiennes, **il n'est pas possible que des points de vente significatifs ne soient pas reliés au système de distribution qui les approvisionne**. C'était évidemment l'objectif poursuivi par cette majoration – et la raison pour laquelle elle constitue un critère d'entrée dans l'amélioration de la rémunération des marchands depuis l'origine. **La remontée des ventes est également un outil qui doit permettre d'améliorer l'efficacité de la distribution** – et donc de la vente. Tout juste peut-on **regretter que la profession se serve peu de ces données**, pour fractionner les livraisons en saison, pratiquer le réassort automatique, analyser les caractéristiques de chaque point de vente. Mais cela n'en reste pas moins souhaitable – et un fort degré d'informatisation permettra au système de construire sur cette base solide. **L'incitation a bien fonctionné – et fonctionne toujours – avec un très fort taux d'équipement du réseau des spécialistes indépendants**.
47. Pour la bonne forme, on relèvera que ce critère de spécialisation peut aujourd'hui avoir un impact négatif sur la rémunération du spécialiste, dès lors que ses remontées quotidiennes ne sont pas jugées assez qualitatives (taux de scan et fréquence des remontées) avec à la clé, une décote du montant de son complément de rémunération. Il nous semble que ce système reste un peu compliqué et que les rares cas de défaut de qualité peuvent être traités en faisant preuve de pédagogie, de préférence à une sanction – d'autant qu'il apparaît très souvent que le défaut résulte d'un problème technique non imputable au marchand.

Majoration liée à la situation géographique :

48. **Cette majoration semble n'être accessible aujourd'hui qu'aux spécialistes indépendants**. En réalité, le « géocommercial » est intégré à la rémunération de base des kiosques et des Relay.
49. **Le décret de 88-136 du 9 février 1988 maintenait une majoration de commission (5 points) dans le département de la Seine (Paris et petite couronne) et les villes de plus de 500 000 habitants**. A priori, afin de tenir compte d'un coût du foncier plus élevé dans ces agglomérations. Ce décret a été abrogé par le décret 2012-373 du 16 mars 2012, mais cette « situation acquise » avait naturellement été intégrée par la profession aux dispositifs suivants.
50. Au final, les marchands installés à Paris Lyon, Marseille, mais également Bordeaux (bien que la commune n'ait jamais atteint ce nombre d'habitants en réalité) continuaient donc de bénéficier **d'un taux de commission de 18%. Ceci y compris les non-spécialistes et les kiosques, non touchés par une question de loyer**. Ainsi, la grille « géocommerciale » des spécialistes indépendants prévoit-elle une compensation de ce différentiel et des conditions transitoires avaient-elles été prévues pour les non-spécialistes, au travers d'un maintien de taux de commission jusqu'à la vente de leur fonds de commerce. La même logique avait été retenue pour les kiosques, en intégrant le différentiel dans leur taux de base.
51. **Il en va de même pour Relay**, dont la situation dans les zones de transport en qualité de « concessionnaire global » était reconnue par ce même décret de 1988. **Et les charges spécifiques afférentes donnent désormais lieu à une forme de « géocommercial » intégré à leur rémunération de base**.

Culture Presse ne conteste pas l'existence de charges spécifiques liées à ces emplacements, ni les contraintes de la concession globale. Elle ne dispose pas des éléments permettant de mesurer précisément ce surcoût lié au statut de concessionnaire, ni des conditions générales pratiquées par la SNCF ou les aéroports, **mais il semble que ce surcoût pourrait aussi être assumé par la profession, hors grille de rémunération, comme pourraient l'être également la question des emplacements numéro un des centres-villes, les zones blanches ou les galeries marchandes**, si la profession veut y promouvoir des installations. Un point qui pourra être abordé dans le cadre de la négociation interprofessionnelle.

52. En ce qui concerne les spécialistes indépendants, **une très forte contestation de ce critère géocommercial est apparue lors de notre consultation interne**. Le principe même de cette majoration a été mis en cause. L'argumentation avancée par les nombreux détracteurs de ce critère tenant essentiellement au fait que, **si les loyers sont plus élevés dans les grandes villes, les villes touristiques ou les galeries marchandes de la grande distribution, le potentiel de ventes y est aussi plus élevé**. Il est très souvent relevé que la qualité d'exposition et la professionnalisation du marchand est la même, dans un chef-lieu de canton ou dans une agglomération importante.
53. **La critique s'étend également aux délimitations des aires urbaines** au sens de l'INSEE qui servent de base à cette majoration. Ainsi, certains marchands qui relèvent de la même zone de chalandise, et apportant un service équivalent aux acheteurs et à la filière se retrouvent-ils avec **un taux de commission différent que rien ne semble réellement justifier**.
54. **La même question se pose quant aux communes touristiques, dont la liste ne cesse de changer**, sans que de sempiternelles contestations ne mettent en cause cette liste, souvent justifiées. Les marchands insistent notamment sur la prise en compte de nouveaux arrêtés préfectoraux chaque année, que les SADP ne prennent pas automatiquement en compte.
55. **Au bout du compte, l'objectif de réouverture de points de vente dans les zones denses n'a pas été atteint malgré la mise en place de cette incitation. La décrue s'est prolongée, voire accélérée**.
56. Les marchands souhaitent donc que ce critère soit abandonné à terme. Ils saisissent cette occasion pour attirer notre attention sur les effets individuels que pourraient alors subir les marchands installés dans les zones concernées et proposent que soient retenues des dispositions qui assurent la transition, comme cela avait été le cas lors de l'adoption du géocommercial.

Majoration liée à la taille du linéaire :

57. Il apparaît évident que **l'une des grandes problématiques à laquelle notre secteur est confronté – sinon la plus grave – est l'attrition de l'exposition de la presse**. C'est fort justement que Marc Schwartz le soulignait déjà dans son rapport, en amont de la réforme de la loi Bichet. Il est inutile de reprendre ci les données chiffrées, dont l'Arcep elle-même fait état, pour affirmer qu'il y a là un critère essentiel qui doit justifier une rémunération adaptée pour le détaillant. **Un large consensus s'est toujours réalisé dans la profession autour de cette idée, et le Ministère de la Culture lui-même vient de réserver le bénéfice des subventions à la modernisation des espaces de vente des**

marchands indépendants spécialistes aux seuls commerçants dont le projet n'est pas assis sur une réduction de linéaire.

58. Comme le livre, **la presse est un marché d'offre et son exposition est cruciale**. Un linéaire important est, du reste, plus attractif pour le consommateur qu'un simple corner dans un PVC, fût-il situé en zone de flux. **Et c'est encore plus vrai pour les titres qui constituent la richesse et la diversité de l'offre** – même si les poids lourds du secteur ont également besoin de points de vente où le consommateur rencontre une offre de qualité, merchandisée correctement.
59. Tout concourt donc à consolider l'idée selon laquelle **la taille du linéaire est un élément essentiel, qui devra impérativement être conservé dans les dispositifs futurs**. La lutte contre l'attrition des linéaires doit en effet constituer **l'objectif prioritaire de la profession**. Un objectif qui doit être atteint à la fois par la rénovation du dialogue commercial et par la rémunération du spécialiste.
60. Concernant le linéaire, Culture Presse estime **qu'il convient de tenir compte du linéaire à deux titres : au titre de la représentativité, et au titre de la taille du linéaire mis à disposition de l'activité presse**.
61. **La représentativité mesure la part de l'activité presse par rapport aux autres activités du point de vente**. Pour nos adhérents, cette représentativité est **nécessairement un critère d'entrée** permettant de **différencier le spécialiste du non-spécialiste**. Ainsi, le consommateur doit-il immédiatement percevoir, en entrant dans un point de vente, que celui-ci est un professionnel de la presse, pouvant lui proposer une offre large. Cela génère du flux bien sûr, mais aussi favorise l'acte d'achat en point de vente. Du reste, les critères d'entrée dans le dispositif, qu'ils soient matériels ou comportementaux, pourraient **donner lieu à la mise en place d'un label identifiant les spécialistes**.
62. Il s'agit également de **se prémunir contre la cannibalisation de nos espaces de vente au profit de produits de diversification** ; un phénomène trop souvent constaté. La surface des magasins de proximité étant assez réduite (autour de 50 m²), il ne faudrait pas négliger cet aspect. Enfin, **le spécialiste, en offrant une part importante de sa surface de vente à la presse, assume une forme de dépendance** à cette activité pour assurer son équilibre économique **et offre à la profession un espace qualitatif où déployer toute la richesse de l'offre**. Il nous apparaît tout à fait normal que la profession en tienne compte lorsqu'elle différencie les taux de commission de ses détaillants.
63. Sans entrer ici dans le détail – l'Arcep souhaitant définir un cadre et non un dispositif détaillé – **il va de soi que le linéaire se mesure en développé, mural comme îlots**, et que **la proportion demandée devrait rester décroissante, fonction de la surface du point de vente**, comme c'est le cas aujourd'hui pour les indépendants. Il serait sans doute souhaitable également de **fixer un métrage linéaire minimum au titre des critères d'accès à la spécialisation**. Toutefois, ce point méritera d'être éclairé par des données objectives, afin de ne pas exclure le cas échéant des points de vente **essentiels à la continuité territoriale**.

64. Une fois ce critère d'entrée franchi, **il est indispensable que la taille du linéaire développé réservé à la presse constitue un des éléments permettant de déterminer dans quelle catégorie se situe le point de vente ; voire le seul à prendre en compte**, dès lors que les critères d'entrée sont remplis – étant rappelé que nous considérons **qu'un nombre restreint de catégories doit suffire**, tous segments de points de vente confondus, chacune étant assorti d'un taux net, affiché en clair.
65. Nous répondrons dans une question ultérieure à la question du nombre de titres ou de la taille de linéaire. Indiquons simplement dès à présent que les choses nous paraissent liées. Mais, on l'aura compris, c'est cette donnée qui nous apparaît essentielle pour déterminer la rémunération du marchand.

Majoration liée au chiffre d'affaires

66. Cette majoration, introduite comme une novation lors des discussions de 2013 et alors peu prise en compte par Culture Presse, est **fortement critiquée par les marchands** de presse que nous avons consultés. On peut même affirmer qu'elle fait l'objet d'un **rejet très généralisé**.
67. **Dans un marché en baisse structurelle**, personne ne peut sérieusement croire qu'un marchand peut **agir durablement pour gravir l'échelle des rémunérations** au chiffre d'affaires. Du reste, la valeur ajoutée individuelle du marchand peut lui permettre de performer ponctuellement au-dessus de la tendance du marché, mais sans lui éviter un glissement progressif vers les tranches inférieures.
68. **Ceci d'autant plus qu'aucune clause d'indexation** n'avait été prévue en 2014. Il y a donc là **une fatalité qui décourage et qui pèse sur l'économie des marchands** en ajoutant ses effets à ceux de la baisse tendancielle du volume d'affaires. À l'extrême, certains marchands qui bénéficiaient d'une majoration à ce titre, dans la première ou la deuxième tranche de chiffre d'affaires se sont vus exclus de son bénéfice, sans avoir pour autant démérité.
L'Arcep a bien mesuré l'effet de seuil lié à l'application d'un taux minoré sur l'ensemble du volume d'affaires d'une année sur l'autre – et nous n'y reviendrons donc pas.
69. On notera en revanche que **les seuils de chiffre d'affaires sont mesurés** pour la seule presse coopérative, mais **toutes SADP confondues**. Ainsi, il faut **attendre que les deux SADP partagent leurs données de vente et les consolident, avant de savoir à quelle tranche le marchand qualifié va finalement pouvoir prétendre**, voire s'il va finalement rester dans la tranche la plus basse **ou perdre totalement le bénéfice de cette majoration**.
Que les SADP ne s'entendent pas, ou qu'un problème technique affecte leur échange de données et c'est toute la mécanique de détermination du montant des compléments semestriels qui s'en trouve affectée, avec des erreurs, des retards... **Dans tous les cas, et sans même parler de difficultés particulières, le processus est toujours long et compliqué**. Ainsi, les chèques du premier semestre 2023 (CA réalisé de janvier à juin 2023) ont enfin pu être édités et seront distribués à la fin du mois d'octobre, soit 4 mois après la fin de la période concernée.
70. **La mesure est nécessairement réalisée à posteriori**, et intervient en quelque sorte au même titre qu'une marge arrière. De quoi **nuire à la prévisibilité souhaitable** du

dispositif, ainsi qu'à la mobilisation des marges par le commerçant au fur et à mesure de son activité. **Sans parler de la difficulté à obtenir des concours bancaires pour investir**, dès lors que cette incertitude sur le taux de marge s'ajoute à la baisse du marché

71. **Nous considérons que cette majoration n'a pas lieu d'être retenue dans le futur dispositif parce qu'elle est contre-incitative dans un marché structurellement baissier** et parce qu'elle ne peut être constatée qu'à posteriori. Dès lors que le niveau d'activité, mesuré par les encaissements, aurait vocation à être pris en compte, cela ne pourrait, au final, que prendre la forme d'une majoration liée à une évolution du commerçant meilleure que celle de son marché de référence – seule mesure réellement incitative au regard de l'évolution structurelle du marché.

Majorations liées à la vente de quotidiens

72. **On peut comprendre le souhait de la profession de tenir compte des caractéristiques particulières des quotidiens, en créant des dispositifs adaptés.** Du reste, un critère d'entrée avait été historiquement défini autour de l'amplitude horaire, dès 1994 – abandonné dans le dispositif final – pour répondre à ce souhait.
73. On peut en revanche légitimement s'interroger sur le dispositif mis en œuvre depuis 2014. **C'est un dispositif qui est scindé en deux volets, destinés à des segments de points de vente différents, avec 6 majorations.**
74. Il n'est pas évident que les marchands, indépendants ou concessions, les aient toujours bien en tête. **Pour les marchands indépendants interrogés, il s'agit d'un dispositif marginal, dont ils ne sont pas sûrs de bénéficier**, et ceux qui en bénéficient déclarent qu'ils n'ont pas modifié leurs habitudes dans l'espoir de percevoir le label quotidien. Cela peut avoir un effet sur l'attractivité du rayon presse pour un PVC ou un point de vente spécifique quotidiens (PVQ) mais dans ce cas, pourquoi ne pas l'avoir inclus dans la rémunération de ces points de vente supplémentifs ?
75. Il n'est absolument pas démontré que ces majorations apportent réellement un service supplémentaire aux quotidiens, les marchands, dans leur grande majorité, ne cherchant pas à se conformer à cette contrainte.
76. On notera de seconde part qu'il s'agit d'une **majoration qui ne porte que sur la seule vente des quotidiens, minoritaires aujourd'hui dans le volume d'affaires** presse des marchands. Il serait intéressant que les SADP apportent un éclairage sur le nombre et la nature des points de vente concernés et sur les sommes en jeu, à l'échelle du point de vente – et au global – afin d'éclairer ce débat. En attendant, les marchands indépendants estiment que cette majoration ne devrait pas perdurer dans un nouveau dispositif.
77. **Plus généralement, les marchands** qui ont participé à notre consultation interne **se déclarent très majoritairement en faveur d'un taux de rémunération unique par point de vente, indépendamment de la catégorie des produits vendus**, dès lors qu'ils sont livrés par une SADP. Cela comprend donc toutes les publications et les quotidiens qui gagneraient à être fondus dans l'ensemble, comme l'encyclopédie et les AL. L'occasion de rappeler le fort attachement des marchands à une rémunération sur le prix TTC, de façon à pouvoir anticiper leur rémunération, quel que soit le statut du titre – mais aussi pour maintenir la gestion simplifiée de la vente de presse, en franchise de TVA pour le détaillant.

Quitte à discuter du nombre de jours d'ouverture ou de réintroduire des critères d'amplitude horaire dans les critères d'entrée pour répondre aux besoins spécifiques de la distribution et de la vente des quotidiens.

Question 7 : Une majoration en fonction du nombre de titres exposés vous semblerait-elle plus pertinente que la majoration actuelle fixée en fonction du nombre de mètres linéaires développés du point de vente ? Pour quelles raisons ?

78. Il faut d'abord rappeler ici **que l'importance du linéaire, comme critère de spécialisation, n'a jamais été retenu que pour favoriser la présence et la diversité de l'offre de presse dans le point de vente.** Ainsi, les deux notions sont-elles **inextricablement liées.**
79. D'évidence, et quelle que soit la mesure retenue, **c'est bien la promotion de la largeur de l'offre qui constitue l'objectif d'une telle mesure.** Personne ne contestera que la nature même du produit et les conditions du marché rendent souhaitable **une offre large, plus efficace commercialement.**
80. La dérive du marché vers des pratiques d'achat de librairie milite également en ce sens. **La diversité de l'offre éditoriale est également à ce prix,** car s'il suffit d'une surface d'exposition faible pour accueillir les poids lourds du marché, **il faut évidemment beaucoup de place pour exposer les titres qui font la richesse et la diversité de l'offre** – et qui **différencient souvent le marchand spécialiste du diffuseur supplétif.**
81. Dès lors, **il pourrait être tentant de retenir un critère d'offre titre de préférence à celui du linéaire.** L'idée est intellectuellement séduisante, mais elle **présente tout de même quelques défauts.** D'abord parce que **l'offre titres varie en permanence** dans le point de vente, **quand le linéaire est fixe par définition.** Une telle réforme conduirait donc à **transformer un critère prévisible en critère variable, constaté à posteriori.** Le mode de calcul de l'offre titre lui-même mériterait alors d'être établi avec beaucoup de précision – et il donnerait lieu à de nombreux débats entre professionnels du secteur.
82. **La question de l'incitation se pose également. Le marchand peut choisir la taille de son linéaire développé.** Et toute action de sa part conduira à une évolution – à la hausse comme à la baisse – de sa rémunération. Il peut donc mesurer clairement et à priori les impacts de ses choix. A l'inverse, **le marchand ne connaît pas son nombre de titres. Il n'est pas en situation d'agir directement pour le faire évoluer.** N'ayant aucune faculté de choix ou de mise en service sur une large part de son offre, il ne peut être incité à faire mieux. L'éditeur, de son côté, reste libre de livrer ou non son ou ses titres au marchand, puisqu'il en reste propriétaire jusqu'à l'achat par le consommateur – reprenant de ce fait les invendus. **La présence des titres ne dépend donc que marginalement du marchand.**
83. Le seul moyen de corriger cet aspect serait que le marchand s'engage à recevoir un nombre de titres donné, par convention – que les éditeurs les livrent ou non. Il nous apparaît toutefois que cette hypothèse est à nouveau compliquée. Si elle reste un sujet à aborder dans l'avenir, **nous préférons en rester à une mesure du linéaire, quitte à lui assortir une norme d'exposition.** Et **l'acceptation des nouveautés ou le dialogue commercial favorisant la largeur de l'offre pourraient utilement trouver leur place dans des critères d'entrée, plutôt qu'ici.**

84. Un rappel s'impose, pour terminer sur ce sujet : nous restons convaincus que la politique de rémunération du réseau de détail doit également prendre en compte – au titre des critères d'entrée – la place de la presse dans le modèle commercial et la dépendance du détaillant à cette activité. Le choix de mettre en vente de la presse plutôt que des produits dits à marge, en quelque sorte. Ceci passe à nos yeux par une mesure de la représentativité du linéaire presse par rapport au linéaire destiné aux autres activités. Encore un point qui milite pour le maintien d'une mesure du linéaire – comparable aux autres activités – plutôt que pour un critère de nombre de titres.

Majorations applicables selon les types de points de vente

Question 8 : Pour quelles raisons, selon vous, certains types de points de vente sont ou ne sont pas éligibles à certaines majorations, voire ne bénéficient pas des mêmes taux de majoration ? Quels objectifs de filière ces éligibilités différenciées poursuivent-elles le cas échéant ? Pensez-vous que ces règles d'éligibilité devraient évoluer ? Pourquoi et, le cas échéant, de quelle manière ?

85. **Toute la construction du dispositif de rémunération est inscrite dans l'histoire de cette filière.** Décret de 1988, instauration des grandes villes à 18%, abrogation de ce décret en 2012, négociations interprofessionnelles de 1994 pour les indépendants, préexistence d'une rémunération spécifique de Relay à 30%... **Bref, la profession a toujours essayé de tenir compte de l'existant, de l'histoire, et elle a construit des dispositifs adaptés qui se juxtaposent.** Il est évidemment facile d'y voir aujourd'hui un système baroque, morcelé et parfois incompris. Il n'empêche que la profession a su s'adapter à des contraintes au fil du temps et faire progresser sans cesse cette question.
86. La stratégie des SADP, proposée aux éditeurs – ou l'inverse – aura également conduit à **rechercher la mise en place de dispositifs spécifiques, visant à atteindre des objectifs de développement.** Quelques exemples doivent permettre d'éclairer cette affirmation.
87. Ainsi, **la profession a longtemps cru que la multiplication de points de vente complémentaires permettrait de mailler le territoire**, en plus du réseau existant. Las, si l'on compte désormais plus de 2 300 PVC, **ceux-ci sont surtout d'anciens points de vente à offre plus large**, qui ont choisi un modèle restrictif faute de mise en place d'un assortiment adapté.
88. A partir des **années 1990, la grande distribution alimentaire crée des rayons intégrés de presse. Partant de zéro, ce segment est forcément dynamique**, ouvrant des rayons et réalisant des ventes en progression dans un marché baissier. De quoi biaiser l'appréciation de la profession sur l'apport respectif des différents segments. **Une dynamique qui a forcément plafonné avant que ce réseau parvenu à maturité ne commence à décroître.**
Faute de pouvoir offrir le référencement attendu par ces enseignes, la profession a tenté d'améliorer leurs conditions de rémunération. Or, cela n'a en rien empêché le phénomène d'attrition.
89. Dans les **années 2000, souhaitant reconquérir le centre-ville des grandes agglomérations, la profession a souhaité s'implanter massivement dans les**

supérettes. Elle a créé un dispositif ad hoc, des contrats d'approvisionnement spécifiques, un dispositif de rémunération. Sans que cela n'ait conduit, finalement, au raz de marée espéré faute de réelle attente par ces épiciers du coin de la rue, franchisés de grandes enseignes éprouvant peu d'appétence pour la presse.

90. Clairement, les objectifs poursuivis ont rarement été atteints. Et cela aboutit à un empilement de dispositifs.

91. Ce poids de l'histoire, ces tentatives de réaliser des opérations de développement ne doivent pas être jugées aujourd'hui. Il n'empêche que cela aboutit à **une segmentation excessive par la nature du point de vente**, qui n'a pas de sens aux yeux des marchands. Ils se déclarent favorables à un dispositif qui mesure le degré de spécialisation, assis sur le service et le linéaire, applicable à tous dans les mêmes conditions. **Un système simple, ouvert, lisible et équitable.**

Niveau général de la rémunération des marchands de presse

Question 9 : Avez-vous des commentaires relatifs au niveau général de la rémunération des marchands ?

92. **Culture Presse est un promoteur de l'amélioration de la rémunération des marchands depuis 1988. Jusqu'à la parution du Décret 88-136, les marchands de presse étaient tous uniformément rémunérés à hauteur de 18% des ventes, sans conditions.** Un niveau jugé acceptable à cette époque, dans un marché en progression, sous l'impulsion des magazines, en fort développement.

93. **Le 9 février 1988, tous ces points de vente se retrouvaient ramenés à une commission nette de 13% sur les magazines et 14% sur les quotidiens (à l'exception des 4 grandes villes et de Relay). De quoi engager la négociation avec la filière et les pouvoirs publics sur la rémunération des marchands, on en conviendra.** Une voie que le Congrès de l'UNDP décidait immédiatement d'emprunter, au gré de 30 ans de négociations permanentes, consacrées par divers accords interprofessionnels.

94. Il ne surprendra personne, que **dans l'inconscient collectif des marchands subsiste le sentiment que tous les points de vente devraient percevoir un minimum de commission de 18% sans conditions...** Ils affirment avec force que, en tout état de cause, **leur nouvelle rémunération ne saurait démarrer en-dessous du socle existant déjà jugé insuffisant**, au risque de provoquer la disparition de points de vente difficiles à remplacer.

95. Les « concessionnaires gérant l'ensemble des points de vente situés dans l'emprise de leur concession, et acquittant à ce titre une redevance au concédant chargé d'un service public » – entendez Relais H – sauvegardaient une rémunération fixée à 30% - celle des marchands des quatre « grandes villes » se maintenant à 18%.

96. **Si la mesure est alors brutale et jugée parfaitement injuste par les marchands, on trouvait tout de même encore quelque 3 600 maisons de la presse, sur tout le territoire, magasins de détail appartenant aux dépositaires.** En ajoutant la commission dépôt à celle du détaillant, **ces points de vente de référence se**

maintenaient de fait à 25% de commission. Une chance pour eux, et pour la profession. Une situation qui n'a malheureusement pas perduré lorsque ces magasins de détail ont été vendus à des marchands indépendants.

97. **Depuis, les choses ont évolué successivement, au gré d'accords interprofessionnels complétant le décret de 1988, puis s'y substituant après son abrogation par le décret 2012-373.** Chacune de ces étapes a résulté d'un long et âpre combat de l'organisation professionnelle représentative et a conduit le système de distribution à 3 niveaux à repenser le partage de la valeur – mais aussi à demander des contributions nouvelles aux éditeurs.
98. **Aujourd'hui, les plus spécialisés des indépendants peuvent percevoir jusqu'à 28% de commission, certes, mais ils se comptent sur les doigts d'une main.** 15% du réseau perçoit 10% de commission, 25% du réseau perçoit 13 et 14% et **44% du réseau – les qualifiés – oscille entre 15 et 28%, avec une moyenne à 18% à peine.**
99. **Le standard européen se situe en moyenne à 25% de commission, avec une faible dispersion autour de cette moyenne.** Et il n'existe littéralement pas de dispositif de qualification ailleurs ; **tous les points de vente étant globalement traités de la même façon.** Culture Presse affirme donc que **la rémunération des indépendants les plus spécialisés est paradoxalement moins importante que celle des lieux de vente les moins spécialisés d'Europe.**
100. **Les marchands n'attendent pas seulement une remise à plat du dispositif, mais ils souhaitent également une revalorisation de leur rémunération – seul moyen d'inverser la spirale de la déspecialisation.**

Question 10 : Que pensez-vous de l'articulation entre la rémunération de base et les majorations de rémunération notamment au regard de la complexité que ces majorations engendrent ?

101. **Culture Presse continue à militer pour des taux fixes de rémunération.** Fonction des caractéristiques physiques du point de vente, de la place de la presse, et de la qualité du service apporté, les marchands doivent pouvoir connaître leur taux de commission, comme c'est le cas dans la librairie par exemple – activité qu'ils pratiquent fréquemment.
102. **Dès lors, à nos yeux, l'articulation entre un taux de base et des compléments apparaît sans intérêt.**
103. **Nous mesurons naturellement que le système de facturation ne permet pas aujourd'hui de dépasser cette difficulté** – et si un cadre de moyen terme consacrant des taux fixes pourrait tout de même être proposé par l'Arcep, il nous apparaît **utile de prévoir des dispositions transitoires.** Dans ce cadre, il serait certainement intéressant de prévoir une hausse du taux de base qui pourrait par exemple passer de 15 à 20%, après une étude d'impact.

Question 11 : selon vous la rémunération des marchands de presse doit-elle prendre en compte de manière spécifique la charge de travail induite par la gestion des exemplaires ? Le cas échéant, de quelle manière ? S'agissant des invendus, quel type de mécanisme incitatif pourrait être mis en place ?

104. Les marchands et les élus de Culture Presse, consultés en amont, ont longuement débattu de cette question pour **se déclarer très majoritairement opposés à l'idée d'une prise en compte de la manipulation dans leur rémunération** – tout particulièrement en ce qui concerne les invendus.
105. Tout d'abord, les marchands insistent sur leur **mission « d'agents de la vente » et non d'acteurs de la logistique**. Une indemnisation assise, même partiellement, sur une tâche logistique ne saurait donc les séduire (le terme de rémunération serait alors impropre). Ils rappellent, du reste, qu'ils ne sont pas propriétaires des exemplaires qui leur sont confiés, mais qu'ils en sont seulement dépositaires en leur qualité de commissionnaires ducroire. C'est d'ailleurs sur ce fondement qu'est construit tout le système, impliquant la reprise de l'invendu.
106. **Ils ne seront jamais en situation de commander un stock pour la revente, du fait des spécificités du produit presse**. On pourrait donc imaginer que, puisqu'ils subissent la livraison décidée par les éditeurs ou leurs mandants – autant dans sa largeur que dans sa profondeur – ils souhaiteraient voir compenser cette servitude par un apport en rémunération. En réalité, il n'en est rien. **Les marchands souhaitent une meilleure régulation de leur fourniture et une meilleure adéquation aux attentes de la clientèle, c'est évident. Mais la régulation des flux est attendue par les mesures de plafonnement et d'assortiment, par la mise à zéro des titres non-vendeurs, et par la faculté de choix que leur accorde la loi sur les titres non CPPAP, plutôt que par une compensation financière.**
107. Les marchands soulèvent d'ailleurs **la question de la diversité, qu'une telle mesure pourrait limiter** sans en avoir eu l'intention. De fait, **les titres à centre d'intérêt, à l'assiette réduite et à faible tirage constituent une grande part du fourni. Ils contribuent à la richesse et à la diversité de l'offre ;** apportant des réponses aux besoins de multiples consommateurs.
108. En revanche, **ces titres sont souvent vendus à quelques exemplaires seulement, dans chaque point de vente où ils sont présents**. Compte tenu de leur faible présence en exemplaires, leur taux d'invendus est souvent élevé. Un titre vendu à un seul exemplaire par parution, deux parfois, est ainsi présent à trois exemplaires, voire quatre pour exister en linéaire et être vu de son acheteur potentiel. Un pour trois représente seulement deux exemplaires invendus à manipuler. Mais en pourcentage, cela représente 67% d'invendus.
109. **L'éditeur concerné devrait renoncer à sa présence en point de vente, ou au mieux à sa visibilité (et donc à sa chance d'être vendu) faute de pouvoir assumer le coût de sa présence induit par un paiement de la manipulation ou de l'invendu.** À la clé, moins de vente pour le marchand et donc une baisse des commissions que ne compenserait pas un paiement des invendus, puisqu'ils seraient alors inexistantes. Son

offre s'appauvrirait et l'attrait de son rayon pour le consommateur diminuerait. Une mauvaise affaire en somme.

110. Les marchands soulignent par ailleurs que cette logique de rémunération à la manipulation pourrait remettre en cause le principe d'absence des frais de port introduit à la demande de Culture Presse en 2012. Ils sont sévèrement opposés à toute nouvelle ingérence de la logistique dans leur métier – d'autant qu'ils ne maîtrisent pas les flux. Une raison supplémentaire de s'opposer à ce type de rémunération, par cohérence.
111. **Les marchands ne veulent pas opposer gestion du flux et rémunération.** Ils ne veulent pas risquer de réduire la richesse et le renouvellement de l'offre. **Ils sont donc clairement opposés à une mesure de ce type.**

Versement différé des majorations

Question 12 : Que pensez-vous du mode de versement différé des majorations de rémunération ? Faut-il opérer une transition vers une perception des majorations au moment de la vente ?

112. Dès 1994, le mode de règlement différé des compléments de rémunération a été adopté par l'interprofession. Ce modèle **ne saurait être pour autant considéré comme un choix de l'interprofession, mais plutôt comme la résultante des contraintes techniques du moment.**
113. Sans revenir longuement sur le sujet, citons tout de même **le mode de facturation et de crédit des invendus descendant (« top down ») qui représentait et représente toujours un obstacle majeur, jusqu'à la mise en œuvre d'un système de facturation à la vente, incluant la rémunération au fil de l'eau** (au gré d'un système remontant la chaîne de distribution « bottom up »).
114. **La consolidation du chiffre d'affaires entre messageries constituait également un obstacle, en ne rendant possible la détermination des seuils atteints et le calcul des taux qu'en fin de période** (tout particulièrement depuis l'adoption du « 2^{ème} plan de rémunération »).
115. **Pour la grande majorité des indépendants spécialistes, ce système pèse peu sur la trésorerie du point de vente**, compte tenu de la relative modestie du complément de rémunération. **Pour les points de vente atteignant des taux au-delà de 23%, bien sûr, cette logique s'inverse.** L'occasion de rappeler que les marchands ne sauraient accepter une amputation de leur trésorerie positive sur la presse à l'occasion d'une réforme de la facturation.
116. Il n'empêche que ce paiement différé rend l'appropriation de son taux plus compliquée pour chaque marchand. Si l'on ajoute à cela la relative incertitude sur le taux majorations comprises (liée au calcul à posteriori), il trouble la perception de la marge réelle réalisée sur la presse et partant, la comparaison avec d'autres activités – contribuant ainsi au mouvement de déspecialisation.

117. **Une transition vers la perception des compléments de rémunération au fil de l'eau devra être envisagée aussi vite que pourra être conduite la réforme des conditions de facturation des marchands.** L'occasion de réaffirmer ici notre préférence pour un système de taux global, de préférence à un taux de base et à des majorations.

La disparition brutale de Presstalis en 2020 a même failli faire perdre complètement une année de compléments de rémunération aux marchands. Un risque qui n'aurait pas existé si ces compléments étaient versés au fil de l'eau. La fragilité de la filière doit nous conduire à la prudence et à la recherche d'un paiement au fil de l'eau.

Le cas échéant, quelles majorations pourraient être incluses ou exclues d'un tel mode de perception au fur et à mesure de l'activité et à quelle échéance ce mode de perception pourrait-il être mis en œuvre ? Avez-vous des propositions alternatives visant à rapprocher dans le temps la perception des majorations de l'activité sur laquelle elles portent ? À quelle échéance ces mesures alternatives pourraient-elles être mises en place ?

118. Comme indiqué ci-dessus, la question est liée à l'évolution des modes de facturation des marchands – et elle ne trouvera son aboutissement qu'à ce moment précis. **Les marchands espèrent un système simple et lisible, présentant des taux globaux, et non un taux de base et des grilles de majoration.** Cette évolution est toutefois compatible avec une logique de versement de taux de base hebdomadaire et de majorations versées périodiquement – de manière transitoire, cela va de soi.

119. **Dans l'attente, il faut évidemment rapprocher le paiement des compléments de rémunération de l'acte de vente. Il nous semble que la profession devrait à minima s'inspirer de ce que fait MLP,** en versant mensuellement un acompte sur les compléments de rémunération, assorti d'une régularisation semestrielle. A titre transitoire, c'est cette hypothèse que Culture Presse se propose de fixer comme base des négociations interprofessionnelles à venir.

120. On pourrait évidemment discuter de la partie anticipable et de la partie constatée à posteriori dans les compléments de rémunération, pour définir les montants qui pourraient faire l'objet d'un acompte et ceux qui relèveraient d'une régularisation. **Dès lors que nous avançons une proposition novatrice, consistant à fixer un taux de commission connu à l'avance, fonction du degré de spécialisation, nous estimons que la totalité de la différence entre le taux de base et le taux global du marchand pourrait lui être versée chaque mois.** Inutile de consolider les activités, ou de calculer à chaque fois le taux de complément relatif au chiffre d'affaires. Ce serait alors très simple, et la régularisation en serait facilitée – voire inutile.

EN SYNTHÈSE

Parvenus à ce point de notre contribution, après avoir répondu à chacune des questions posées par l'Autorité de régulation, **nous estimons utile de reprendre de manière synthétique les éléments essentiels de notre avis sur l'évolution des conditions de rémunération des marchands de presse.** Cet exercice doit permettre de mieux exposer notre position et les attentes des marchands de presse – singulièrement des marchands indépendants spécialistes – et de démontrer la cohérence du propos, afin d'éclairer l'Arcep lorsqu'elle aura à définir le cahier des charges et le cadre des discussions à venir. La réponse isolée à chaque question ne permettant pas de mesurer notre vision, nous nous proposons de prendre de la hauteur dans cette synthèse.

Les marchands attendaient l'ouverture de cet important chantier, et ils savent gré à l'Arcep de l'avoir engagé, malgré les nombreux autres défis qui doivent être surmontés par la filière. **Il en va de l'attractivité d'un maillon essentiel de la vente de la presse.**

Ils attendent de ces travaux une revalorisation qui permette de sortir de la sous-rémunération chronique du réseau le plus spécialisé d'Europe – premier vendeur de magazine par habitant – pour lui permettre d'atteindre **les standards considérés comme normaux ailleurs.** Ils ne méconnaissent pas les difficultés de la filière, ni les réalités économiques auxquels sont confrontés les éditeurs, mais, comme Marc Schwartz, **ils sont convaincus qu'il leur faut investir dans leur réseau pour redynamiser le marché et briser la spirale de la déspecialisation.**

Ils insistent sur la richesse que constitue un réseau de 9000 spécialistes indépendants bien identifiés par le consommateur. Ils soulignent que **l'effectif de ce réseau des spécialistes ne saurait être appréhendé de manière trop restrictive,** dans un objectif mortifère d'économie, **au risque de remettre en cause la continuité territoriale de la presse et l'efficacité de la distribution** – et de la vente. Et donc in fine, l'existence même d'une presse vendue au numéro dont personne ne sait se passer.

Les marchands considèrent que le dispositif de rémunération est trop complexe, comprenant trop de variables et qu'il est même parfois inéquitable. Il conviendrait sans doute de **simplifier** le dispositif, de **le rendre aussi plus anticipable** en définissant des taux à l'avance. Une logique selon laquelle les marchands seraient **classés en non-spécialiste et en quelques catégories de spécialistes** – chaque catégorie ayant un **taux de commission fixe** – leur semble plus intéressante.

Ils estiment également que **tous les produits distribués par les SADP devraient faire l'objet d'un taux unique pour chaque magasin,** afin de mettre fin à la triple échelle (segment de points de vente / critères objectifs / catégorie de produits)

Ils ont considéré les objectifs que la loi fixe à la régulation, d'une couverture équilibrée du territoire et de l'efficacité économique. Ils ont tenu compte des besoins de la filière, autour d'une part du maintien du linéaire, d'autre part de la spécialisation des espaces de vente et enfin de la professionnalisation du réseau, afin d'accompagner l'évolution du marché vers des produits à plus forte valeur ajoutée. Sur ces bases, et selon ces objectifs, ils ont déterminé leur vision du dispositif à venir, sans entrer dans le détail des choses – objet de la négociation interprofessionnelle :

Ils estiment donc que la rémunération doit répondre d'abord aux objectifs de professionnalisation, de visibilité et d'efficacité au service du secteur, et de capacité d'exposition. Ils insistent donc pour que la rémunération soit définie autour d'une frontière entre spécialistes (qui répondent à ces impératifs) et points de vente supplétifs ou non spécialisés. Cela se traduit à leurs yeux par des critères d'entrée de deux natures. Critères matériels et critères de qualité de service :

Au rang des critères matériels, on citera notamment la visibilité et l'identification par la présence d'enseignes drapeau, l'informatisation du point de vente, la présence d'un linéaire développé minimum, la représentativité (part du linéaire dévolu à la presse en comparaison de celui destiné aux autres activités, fonction de la surface de vente).

Au rang des critères de qualité, ils avancent la formation initiale et continue, le respect des règles merchandising et d'exposition, l'acceptation des nouveautés, l'adhésion à une charte commerciale (pratique du réassort, participation à des opérations collectives, etc...) la présence d'un personnel formé. La question du nombre de jours d'ouverture ou de l'amplitude horaire, plus débattue, pourrait également être envisagée.

Ils excluent par ailleurs très majoritairement une rémunération sur des tâches logistiques, se considérant d'abord et avant tout comme des marchands, et en soulignent même les effets pervers.

Ces critères d'entrée peuvent être universels et s'appliquer à tous les segments de points de vente. Rejetant l'efficacité de compléments liés au niveau de chiffre d'affaires et à l'emplacement, les marchands proposent alors de ne retenir que la taille du linéaire – corrélée à l'offre titres – pour déterminer quelques catégories de points de vente, bénéficiant chacune d'un taux de commission net donné.

Les marchands souhaitent évidemment percevoir la totalité de leur rémunération le plus vite possible. L'accélération des versements, dans un premier temps, par une logique d'acomptes puis l'adoption d'un système à la vente leur apparaît essentielle. En attendant une telle évolution, ils estiment que le taux de base des spécialistes est de toute façon positionné trop bas et ils en attendent la revalorisation.

Enfin, et bien que la question n'ait pas été posée, les marchands ne sont pas opposés à ce que s'ajoute à leur rémunération ainsi définie une incitation à la performance, au travers d'une prime pour ceux qui évoluent mieux que la tendance marché, calculée au plan régional.

Ils se déclarent également intéressés à ce que s'ouvre une discussion visant à leur permettre d'ouvrir des lieux de vente supplétifs dans leur environnement, de les gérer et de les animer, en échange d'un bonus sur leur propre rémunération, ou d'un partage équitable de la valeur.

Culture Presse tient à **attirer l'attention de tous sur les délais qui courront nécessairement entre le 16 octobre et la fin des négociations interprofessionnelles** – qui devront ensuite donner lieu à un avis de l'Arcep. Elle s'inquiète de voir s'installer un délai trop long, incompatible avec l'urgence du besoin. À la demande pressante de ses adhérents, **elle souhaite que l'Autorité de régulation fixe un délai maximum à la phase de négociation**, qui s'impose aux parties.

Dans l'attente, Culture Presse souligne à nouveau le besoin de faire cesser le glissement lié au chiffre d'affaires dans le système actuel, et elle demande à l'Arcep de prendre une nouvelle mesure de baisse des seuils pour 2024.

L'organisation professionnelle représentative des marchands de presse **insiste enfin sur la nécessité que tous les acteurs à la négociation disposent de données précises sur l'existant** – aujourd'hui en possession des seules SADP – afin de pouvoir discuter sur des bases solides et de mesurer précisément l'impact sur le réseau des mesures prises.