

Consultation publique
Article 18-7 de la loi du 2 avril 1947

**ÉVOLUTION DES MODALITÉS DE « FACTURATION » ET DE
RÈGLEMENT ENTRE LES ACTEURS
DU SYSTÈME DE DISTRIBUTION DE LA PRESSE
dans le cadre de la mise en place du système d'information commun (SIC)**

juillet 2015

CONTRIBUTION DE L'UNION NATIONALE DES DIFFUSEURS DE PRESSE



16, place de la République, 75010 Paris

Cette contribution est présentée par Daniel Panetto, président de l'UNDP, agissant ès qualités

Seule organisation professionnelle représentative des diffuseurs de presse au plan national, l'UNDP a vocation à fédérer l'ensemble des diffuseurs de presse indépendants, plus connus du grand public sous l'appellation de marchands de journaux. Elle est l'interlocuteur historique des pouvoirs publics et des acteurs de la filière, pour tous les aspects qui modèlent l'économie et la pratique du métier de diffuseur de presse.

Notre organisation professionnelle organise son action autour de deux piliers fondamentaux : la pratique du métier de diffuseur et l'économie des points de vente. Sur ce deuxième axe, elle n'a jamais cessé de bousculer les lignes, réussissant à convaincre les partenaires de la filière de la nécessité de consolider le réseau de vente au numéro – comme en témoignent les avancées incontestables sur les taux de rémunération, fonction du niveau de spécialisation choisi par les diffuseurs.

Parallèlement à cette action, l'UNDP n'a cessé de faire partager sa préoccupation autour de la gestion des flux financiers entre diffuseurs et filière amont, considérant que son action sur les charges – et au final sur la trésorerie des diffuseurs est au moins aussi importante que celle engagée sur les ressources pour assurer leur modèle économique. De ce point de vue, on ne pourra que constater les difficultés des libraires, pourtant bénéficiaires de taux nominaux de remise bien plus élevés historiquement que ceux des diffuseurs.

Notre organisation professionnelle n'a cessé d'agir sur le sujet de la « facturation », au service de tous les diffuseurs, quel que soit leur degré de spécialisation. Une action continue, sur les niveaux de trésorerie comme sur le contrôle et la lisibilité des documents comptables. Si cette action a été indéniablement efficace – comme en témoignent les résultats des études menées par Capgemini Consulting – elle n'en a pas moins progressé par étapes, rendant le système de « facturation » difficile à appréhender pour le diffuseur. Dès les Etats généraux de la presse écrite, l'UNDP a milité pour un changement du système de facturation. Une constante reprise dans ses contributions successives autour du SIC.

C'est dans cet esprit que l'Union nationale des diffuseurs de presse (UNDP) s'est investie complètement dans le processus d'échange et de partage lancé au sein Conseil supérieur des messageries de presse (CSMP), participant activement à l'intégralité des 8 ateliers qui ont été organisés sur le sujet.

La présente contribution tendra à synthétiser les positions de notre organisation professionnelle, telles qu'exprimées au cours du processus de réflexion. Elle s'articulera autour des problématiques intéressant directement le diffuseur (relations logistiques et financières avec le dépositaire) considérant que les relations amont entre autres acteurs de la distribution n'intéressent pas directement les diffuseurs, sinon dans le respect des grands équilibres de la filière.

LES FONDAMENTAUX DU SYSTÈME DE FACTURATION ACTUEL

Un retour sur les fondamentaux du système de « facturation » et de règlement actuel s'impose, au moment d'envisager son changement en profondeur. Si le système de remontée des fonds lui-même est aussi la résultante de l'époque à laquelle il a été conçu, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de ses principes fondamentaux constituent le paysage dans lequel devra s'inscrire tout nouveau schéma. D'autres, au contraire, peuvent et doivent être abandonnés comme obsolètes. Notre contribution se propose de faire un point sur ces fondamentaux.

Une construction qui organise les rapports avec un commissionnaire du croire

1. Le système de facturation a été créé autour d'une contrainte fondamentale qui s'impose aujourd'hui encore : le statut de mandataire commissionnaire du croire des agents de la vente. De cette évidence découle la construction juridique des relations entre acteurs de la filière.
2. Ce statut, souvent commenté – parfois critiqué – est assez mal connu des partenaires de la filière, et jusqu'aux diffuseurs eux-mêmes. D'où, du reste, ces critiques souvent injustifiées et quelques idées reçues. Au moment où la profession se propose de revisiter le système de facturation, il est utile de rappeler que ce fondamental s'impose toujours et il est indispensable de revenir sur les éléments essentiels de ce statut.
3. Le diffuseur de presse est donc, comme le dépositaire, un mandataire. Ceci dans le cadre d'une cascade de mandats qui remonte, d'acteur de la distribution en acteur de la distribution, jusqu'à l'éditeur. Ce contrat n'est pas nécessairement écrit, contrairement à une idée fort répandue. D'ailleurs, l'obsolescence du contrat dépositaire-diffuseur, toujours en vigueur, n'est en rien un obstacle juridique à l'exécution de ce mandat. C'est une idée reçue qui mérite d'être évacuée.
4. L'exécution de ce mandat repose sur le principe suivant lequel les éditeurs demeurent propriétaires des journaux et publications jusqu'à leur achat par le lecteur. Il en résulte que le diffuseur vend pour le compte de l'éditeur à prix marqué, et que celui-ci reprend les exemplaires invendus au terme de leur période de vente. C'est aussi en vertu de ce statut que le diffuseur peut bénéficier d'une commission assise sur le prix de vente public TTC, et qu'il effectue les ventes en franchise de TVA ; celle-là payée en amont par l'éditeur.
5. Pour être clair, le diffuseur vend en son propre nom, mais pour le compte de l'éditeur. Une autre idée reçue voudrait que cette relation constitue un mandat d'intérêt commun. Cette question reste ouverte quant au statut des dépositaires, faute d'une jurisprudence claire. Elle est toutefois sans impact concret en ce qui concerne

les diffuseurs aux yeux des avocats consultés par l'UNDP, et donc sans intérêt ici. Le diffuseur est bien un commerçant indépendant, agissant pour son propre compte.

6. Le mandataire est toujours responsable des marchandises qui lui ont été confiées. Il en a la garde, au sens juridique du terme. Ce qui signifie qu'il doit pouvoir les rendre à leur propriétaire, lorsque celui-ci les réclame, en intégralité et en bon état. Ainsi se trouve justifié le principe de reprise de l'invendu par leur propriétaire, mais aussi celui qui veut que la démarque éventuelle soit assumée par le mandataire.
7. Un commissionnaire est qualifié de ducroire, lorsqu'il s'engage solidairement à exécuter le marché conclu par son intermédiaire. Autrement dit, le diffuseur doit remonter à l'éditeur la valeur de tous les exemplaires non rendus, qu'il ait été payé ou non, et le dépositaire est, lui, responsable des sommes dues par le réseau qu'il approvisionne.

Un système issu des limitations informationnelles de l'époque qui l'a vu naître

8. Les textes (Code civil, articles 1999 et suivants) prévoient que le mandataire effectue le paiement des sommes encaissées pour le compte du mandant à simple demande, ou qu'il devrait avancer chaque jour le montant des marchandises qui lui ont été confiées, déduction faites des invendus qu'il rend. On notera d'ailleurs que dans ce cas, le code civil prévoit que l'avance effectuée par le commissionnaire doit être compensée (article 2001 du Code civil).
9. Lors de la création du système de facturation, dans l'immédiat après-guerre, ce dernier ne pouvait se fonder que sur des données absolument sûres. Or, les flux informationnels étaient à la fois limités et remontés tardivement. Seuls sont alors disponibles les flux livrés et les invendus remontés. C'est donc sur ces bases que sera construit le système, sur le modèle de la distribution du livre, du reste. C'est aussi à ce moment que le système descendant est mis en place : la messagerie facture les grossistes de la totalité des marchandises livrées, qu'elles soient destinées au magasin de détail de ce dernier – la maison de la presse – ou qu'elles soient redistribuées en « sous-dépôt » - ce qu'ignore d'ailleurs la messagerie.
10. C'est cet élément essentiel de l'architecture du système de facturation du réseau qui a rendu impossible toute action sur le prix de vente en cours de vie d'une parution ; le prix étant figé par la facturation le jour de la livraison. C'est aussi ce qui explique pourquoi le versement des compléments de rémunération au fil de l'eau n'a pas été mis en place plus tôt.
11. En application de ces contraintes, la profession a retenu le principe d'une « facturation » hebdomadaire, assortie de dispositifs permettant d'assurer l'équilibre des flux financiers. Attachée à la notion de mutualisation, elle a toujours considéré que les flux issus des ventes des différentes périodicités devaient se compenser.
12. Le système actuel de règlement des fournitures et de crédit des invendus est régi par différents accords interprofessionnels établis successivement depuis 1980. Il a été

réaffirmé par une décision du CSMP, rendue exécutoire par l'ARDP. Il est appliqué de manière homogène sur le territoire national par les dépositaires, mandataires des sociétés de messagerie. Il ressemble fort au système inventé en librairie pour le paiement des fournitures de l'office, mais il s'en distingue du fait qu'il n'y a ici aucun transfert de propriété.

13. Les contraintes informationnelles des années 40 et 50 sont loin derrière nous, et il est désormais possible de s'affranchir des contraintes techniques au profit d'une meilleure efficacité. L'occasion de modifier en profondeur les relations financières entre acteurs de la distribution ne doit pas être gâchée. Il faut en profiter pour retourner le système, aujourd'hui descendant : le dépositaire doit remonter à la messagerie l'addition des sommes qui lui sont remontées par les diffuseurs de sa zone de distribution.

Un équilibre en mouvement perpétuel

14. Le système de « facturation » inventé sur le modèle de celui qui organise l'office en librairie est repris en annexe de la présente contribution (principes et évolutions). Nous n'y reviendrons pas dans le détail, sinon pour en rappeler l'architecture fondamentale : le diffuseur de presse se voit « facturer » sur une base hebdomadaire la totalité des fournis d'une semaine de référence, déduction faite des invendus d'une semaine aujourd'hui assez proche de la semaine de fournis. Sa commission est déduite, au taux de base, des sommes réclamées sur ce relevé. Les fournitures sont réparties en deux catégories, « au comptant » pour les fournis facturés immédiatement, « en règlement différé » pour les parutions des périodicités longues qui bénéficient d'un crédit de stock.
15. Ce système est forcément moyenné. Ainsi, c'est l'ensemble des fournis de la période qui se voit compensé par l'ensemble des invendus des mêmes titres – ou d'autres titres – qui donne lieu à facturation. On peut regretter cette formule, forcément sensible aux variations saisonnières.
16. C'est clairement un système de « facturation » à la périodicité, qui corrige les défauts du débit des fournis dès le premier jour de parution – pour les périodicités longues notamment – en tenant compte du taux moyen élevé d'invendus (56,2 % en valeur pour 2014, toutes périodicités et messageries confondues) On rappellera que c'est bien cette donnée en valeur qui influe sur la trésorerie des diffuseurs, et pour mémoire, que les invendus représentaient quelque 2,4 Milliards d'€ en 2014. Cette facturation à la périodicité soumet l'équilibre global de trésorerie à l'équilibre relatif entre les différentes périodicités dans le marché.
17. Ce système est une construction de l'histoire, réalisé par bonds successifs, au rythme des négociations engagées par l'UNDP avec l'interprofession, visant à améliorer la situation de trésorerie des diffuseurs. Il ne faut pas le renier, ni méconnaître cette histoire même s'il est parfois difficile d'en maîtriser tous les arcanes.

18. Il assure aujourd'hui une situation de trésorerie favorable aux marchands. Toutes les études démontrent que les diffuseurs bénéficient aujourd'hui d'une douzaine de jours de trésorerie positive. Les dernières analyses produites par l'UNDP elle-même rejoignent l'étude menée séparément par Capgemini Consulting et doivent faire taire le soupçon parfois affiché par des acteurs du système : oui, la trésorerie des diffuseurs est en leur faveur, significativement.
-

Une erreur fondamentale mais inévitable

19. Les parties ont adopté, dès l'origine, un principe structurant pour les relations financières entre acteurs de la filière de distribution : « nul ne doit être le banquier de personne ». Cet adage, accepté par tous, devait favoriser un code de bonne conduite, dans lequel mandants et mandataires ne s'enrichissaient pas au détriment les uns des autres, fonction de leur comportement à l'égard des flux physiques.
20. Ce principe n'a jamais été respecté. A la fin des années 1970, une première étude diligentée par l'UNDP auprès d'un consultant mettait en lumière l'avance de trésorerie consentie par les marchands à la filière, la positionnant à 21 jours de chiffre d'affaires. La situation respective des messageries, fonction de leurs portefeuilles de titres a également toujours été déséquilibrée.
21. Ce principe fondateur traduisait sans doute une bonne intention. Il n'en demeure pas moins qu'il constituait une négation des réalités qui s'imposent à tout chef d'entreprise. Comme l'éditeur, le diffuseur pratique une activité de coûts fixes : il paiera son loyer, les salaires de ses collaborateurs, ses charges d'exploitation et ses impôts à date fixe et rarement à terme échu (sauf, il est vrai pour les salaires et charges sociales). Quand l'éditeur peut compter sur d'autres sources de cash flow pour financer son cycle de production (et tout particulièrement sur les abonnements), le diffuseur – lui – ne peut compter que sur ses activités commerciales.
22. Toutes ses activités en dehors de la presse – à l'exception notable de la librairie – participent à la construction d'une trésorerie pour le diffuseur, comme c'est le cas pour tout commerçant (la Banque de France estime que les commerçants bénéficient d'une vingtaine de jours d'activité pour financer leur cycle d'exploitation). La presse ne saurait imaginer un système à trésorerie zéro. L'UNDP a agi au fil du temps pour donner vie à cette nécessité.
23. L'adage « nul ne doit être le banquier de personne » doit être considéré comme une erreur fondamentale, dont la correction par l'interprofession au fil des années mérite de constituer un fondamental de tout nouveau système. C'est indispensable si l'on veut maintenir un maillage des points de vente le plus large possible. On ajoutera que ce sont les points de vente les plus spécialisés autour des biens culturels qui sont les plus fragiles de ce point de vue, du fait de l'impact de l'activité librairie.
24. Enfin, le diffuseur saisonnier ou à caractère saisonnier consomme souvent sa commission pour financer l'augmentation du stock. Cela ne saurait être sain sur la durée, si l'on veut maintenir nos positions dans ces zones où la consommation de

presse est importante – le consommateur ayant le temps et l'état d'esprit ouvert sur celle-ci. D'une manière générale, tous les diffuseurs sont soumis à des variations saisonnières, dans le mois ou sur l'année.

Les fondamentaux du système actuel, ce qu'il faut retenir :

Le retour sur les fondamentaux du système actuel de facturation et de règlement aura permis de mieux comprendre qu'il est surtout le reflet de l'histoire et des techniques disponibles au moment de ses évolutions. Un créneau s'ouvre clairement pour le repenser fondamentalement, grâce aux progrès de la technique.

Sur ces fondamentaux, certains demeurent toutefois d'actualité. Ainsi faudra-t-il toujours tenir compte du statut de mandataire commissionnaire du croire, et de toutes ses conséquences juridiques : tout particulièrement, la garde des marchandises confiées en dépôt ne saurait être remise en cause de ce seul fait. En revanche, la logique du système, de constatation de flux, de l'amont vers l'aval dans un système moyenné à la périodicité peut être abandonnée, alors que les réalités qui ont conduit à son adoption ont fondamentalement changé. Enfin, on l'aura vu, l'adage « nul ne doit être le banquier de personne » qui organise l'équilibre financier entre acteurs doit être abandonné dans les principes, comme il l'a été dans les faits.

LES GRANDES ATTENTES DU RÉSEAU DES DIFFUSEURS

L'UNDP exprime depuis longtemps sa préoccupation d'une réforme d'ampleur du système de « facturation » et de règlement entre les acteurs de la filière. Elle tire une fierté légitime de son action incessante sur le sujet, au profit de toutes les catégories de diffuseurs de presse : du passage de 21 jours de chiffre d'affaires de trésorerie négative à quelque 12 jours de trésorerie positive pour les marchands.

Néanmoins, elle connaît les limites du système actuel, en termes d'appropriation par les marchands, notamment. Aussi, notre organisation professionnelle avait-elle exprimé, dès les Etats généraux de la presse écrite de 2009 son attente d'une évolution du système de facturation. Elle a eu l'occasion de formuler à nouveau cette proposition à l'occasion de ses différentes contributions – et notamment celles demandées par le CSMP dans le cadre de l'article 18-7 de la loi. Ainsi, en a-t-il été lors de sa contribution sur le SIC en avril 2014, à travers l'expression de besoin des diffuseurs de presse – puis lors de celle qui a été demandée sur le cahier des charges du SIC en juillet 2014. C'est ce même cahier des charges qui a permis l'ouverture des travaux engagés depuis sur le sujet de la facturation et du règlement.

Dans ces différentes contributions ou écrits, l'UNDP avait formulé clairement les attentes du réseau des diffuseurs, que nous nous proposons de reprendre ici :

En finir avec la facturation des flux

25. On a vu plus haut que le système de facturation et de règlement n'avait pu se fonder que sur la mesure des flux, en raison des limitations techniques qui prévalaient lors de sa création. La librairie, confrontée aux mêmes contraintes, a du reste créé un système équivalent.
26. Le principe même d'une facturation des flux correspond toutefois à une vision logistique des relations entre acteurs de la chaîne de distribution. Or, le réseau des diffuseurs est un acteur marchand, c'est là sa noblesse et son essence même. Les autres acteurs de la filière de distribution sont aujourd'hui rémunérés sur les flux distribués – et pour partie en unités d'œuvre ou au drop – du seul fait que leur valeur ajoutée est logistiquement à bien des égards. La valeur ajoutée du commerçant est dans la vente.
27. C'est en vertu de ce principe que l'UNDP affirme depuis bien avant les Etats généraux de la presse écrite que le système de facturation des diffuseurs doit être assis sur les ventes et non sur les flux qui leur sont distribués. C'est aussi un symbole fort de la place de ces commerçants de détail dans la vente au numéro, et de la considération que leur accorde l'interprofession.

Rendre sa lisibilité au système de facturation

28. On l'a dit, notre système de « facturation » est cousin de celui du livre. Or, les libraires souffrent d'une problématique de trésorerie croissante, fonction de leur degré de spécialisation dans cette activité. C'est une des raisons qui expliquent les difficultés économiques auxquelles sont confrontés ces professionnels de la vente de biens culturels.
29. Sous l'impulsion de l'UNDP, la profession a su éviter cet écueil en négociant successivement différents accords depuis 1980.
30. De fait, la construction d'origine a été amendée à de multiples reprises, et tous les leviers ont été successivement utilisés – périodes de référence, crédit de stock (RD), jour de paiement, mais aussi durées de vente et dates de relève – au point que l'ensemble est désormais moins lisible pour les diffuseurs eux-mêmes.
31. Affirmons-le clairement, les règlements différés sont un atout exceptionnel pour l'activité des diffuseurs de presse. Ce crédit de stock a permis au diffuseur de ne pas subir le poids de la trésorerie pour des marchandises à durée de vie longue, livrées et « facturées » dès le premier jour de parution dans des quantités permettant d'assurer la vente jusqu'au jour de la relève. Mais cet avantage reste difficilement perceptible

pour le marchand malgré la réforme de 2006 qui avait tendu à rendre plus lisibles les codes identifiant les durées de différés.

32. Au final, le diffuseur est un peu perdu devant ce système, et lorsqu'il veut reconstituer ses flux de trésorerie, il doit se plonger dans des documents complexes, reflets d'un système qui est lui-même une construction assez savante.
33. L'UNDP milite donc pour un système plus lisible. Un système qui ne s'attache pas à tenter de corriger ses propres défauts mais qui repose sur une réalité simple : la vente. Si cette réalité peut être qualifiée de simple, l'UNDP rappelle que le système mis en œuvre ne saurait toutefois être simpliste – et les documents mis à la disposition des diffuseurs doivent lui permettre de reconstituer aisément les éléments constituant sa facturation.
34. C'est à ce prix que le diffuseur pourra se réappropriier les éléments comptables de son activité de vente de la presse, mieux les comprendre et faire confiance aux données qui lui sont transmises.

Offrir une meilleure prévisibilité au diffuseur, coller au rythme de l'activité

35. Les diffuseurs peinent à anticiper leurs sorties de trésorerie. Celles-ci sont en effet liées à la somme des fournitures de la semaine, augmentée de règlements différés tombant à échéance, moins les invendus qui auront été remontés.
36. Le système ainsi décrit est totalement déconnecté du rythme des encaissements des diffuseurs. Il est très fréquent que les encaissements du diffuseur sur la semaine soient en totale disproportion avec le montant de son relevé presse, en plus ou en moins. Ce phénomène est amplifié par les règlements différés.
37. Rappelons-le, le commerce de presse est une TPE dont le chef d'entreprise ne dispose pas de services comptables élaborés, suivant en temps réel la trésorerie. Celle-ci sert à financer le cycle d'exploitation, dans une économie assez fragile, fondée pour l'essentiel sur des produits commissionnés. Un système plus facile à anticiper, sur un rythme cohérent avec l'activité commerciale doit pouvoir apporter un plus aux diffuseurs, y compris à ceux qui préféreraient aujourd'hui payer toutes leurs fournitures au comptant, comme certains kiosquiers parisiens, afin de simplifier leur gestion au détriment de leur économie. Une bonne manière d'aider ces points de vente à sortir du dilemme auquel ils sont aujourd'hui confrontés.
38. Sur un autre plan, on ne manquera pas de signaler le caractère éminemment saisonnier du système, pour les saisonniers ou les diffuseurs à caractère saisonnier (ouverts à l'année mais dont l'activité est très concentrée sur une période de vacances). Pour eux, les flux logistiques aller – et donc la facturation des fournis – sont alors effectivement d'un niveau extraordinaire et concentrées sur une période courte. Les retours de produits longs (y compris numéros doubles d'été) sont crédités très tardivement. Ceci entraînant un déséquilibre chronique d'un système bâti pour des flux réguliers.

39. Ce déséquilibre existe également pour tous les autres diffuseurs, selon la période du mois ou de l'année. Et plus encore du fait du développement des produits irréguliers ou aperiodiques. Bien que cela ne soit pas aussi impressionnant pour la majorité des diffuseurs que pour les saisonniers, il ne faut pas mésestimer ce phénomène.

Préserver la trésorerie des diffuseurs

40. Comme indiqué ci-dessus, l'adage « nul ne doit être le banquier de personne » est inadapté aux réalités du commerce (voir supra, paragraphes 19 à 24). La profession l'a compris et après avoir rendu aux diffuseurs la trésorerie qu'ils avançaient, à la demande de l'UNDP, elle a consenti à les mettre en situation de disposer d'une trésorerie suffisante pour faire face à leurs besoins de financement.
41. Le cahier des charges précisait que le nouveau système de règlement devait assurer l'équité entre les acteurs de la profession. L'UNDP estime qu'il s'agit là de respecter les équilibres tels qu'ils ont été dessinés par l'interprofession, et tout particulièrement tels qu'ils ont été définis par le Conseil supérieur puis rendus exécutoires par l'ARDP.
42. Ainsi, la décision qui doit être prise par le CSMP sur les conditions de « facturation » et de règlement ne saurait mésestimer cette nécessité, ni être interprétée comme un retour à l'adage inopérant, comme on l'a vu plus haut.
43. Cet équilibre doit être entendu sur la durée, et devenir pérenne. On relèvera en effet que le système actuel est sensible à l'évolution dans le temps de nombreuses variables, qui peuvent changer les données de cet équilibre global de trésorerie si longuement construit.
44. On rappellera utilement que le système actuel est fondé sur l'équilibre entre apports et déficits de trésorerie de chacune des périodicités. Les évolutions du marché, au profit de produits à périodicité plus longue, sont une source importante de déséquilibre sur la durée de notre système de règlement.
45. Dans ce système de facturation à la périodicité, la dégradation des taux d'inventus en valeur est également une variable influant sur la trésorerie des diffuseurs, avec celle de la vitesse d'écoulement de chaque périodicité.
46. Ainsi, le système actuel des équilibres de trésorerie n'est jamais stabilisé durablement. Or, l'UNDP souhaite que ces variables puissent être neutralisées pour assurer là encore une réelle prévisibilité du modèle. C'est d'autant plus important que la trésorerie des points de vente les plus spécialisés est aussi la plus fragile, compte tenu de la structure de leurs ventes, dans lesquelles les produits à centre d'intérêt et périodicités longues sont surreprésentés.

Accélérer la perception des rémunérations

47. Dans un système de rémunérations différenciées selon le service apporté par des diffuseurs à spécialisation croissante, la demande d'une remontée des compléments de rémunération au fil de l'eau est déjà ancienne. Et à dire vrai, l'UNDP n'est pas la seule à l'avoir proposée : puisque les deux messageries, et tout particulièrement MLP ont également abordé cette question par le passé.
48. Pour sa part, l'UNDP estime que le diffuseur ne doit pas percevoir un complément de rémunération, mais être rémunéré au taux de commission qui est le sien, fonction de la grille de qualification. Il ne s'agit pas ici que de sémantique, mais également de la traduction des mécanismes qui ont été mis en place par la profession, réaffirmés par le CSMP et rendus exécutoires par l'ARDP.
49. Ajoutons que le fil de l'eau est évidemment plus favorable au diffuseur qui dispose de sa rémunération au rythme de l'activité commerciale qui la produit.
50. Le versement actuel de « compléments de rémunérations » calculés au semestre échu et versés jusqu'à 9 mois après l'acte de vente qui les a motivés est un anachronisme à ranger au même rayon que le calcul à la quinzaine des intérêts par les banques pour les comptes sur livret... Néanmoins, force est de constater que c'est moins la volonté qui empêche de changer cet état de fait que la contrainte technique :
51. En effet, le système de facturation que nous avons présenté dans la première partie de cette contribution descend d'acteur en acteur au gré des événements logistiques. Ainsi, au moment de la livraison des produits la messagerie facture-t-elle au grossiste la totalité des fournis qui lui sont livrés, déduction faite de sa commission et de celle des diffuseurs. Au moment de créditer les invendus, elle procède de même.
52. Ceci se réalise sur la base d'un taux de commission unique pour les diffuseurs, dans la mesure où la messagerie ne peut savoir avec certitude à quels diffuseurs seront effectivement livrés les exemplaires et de qui proviennent les invendus. En tout cas, au moment de la « facturation ». Ainsi, elle ne sait pas à quel taux net, elle doit facturer le grossiste, ou le créditer.
53. Elle pourrait sans doute essayer de fixer un taux moyen représentant la commission des diffuseurs du dépôt, fonction de l'historique de ce dernier, mais ce taux théorique serait toujours faux.
54. A titre d'illustration, on retiendra qu'une agence de la SAD comme celle de Lyon sert des diffuseurs au taux de base de 18 % (dispositif Grandes villes du décret de 1988) et d'autres à 13 %. Pour y faire face, les messageries ont dû mettre en place des systèmes d'estimation, de provisions et de régularisations assez peu compatibles avec un objectif de simplification. On relèvera de même que la rémunération des kiosques impose le même type de dispositif dans les dépôts qui en servent.

55. Le nouveau système de facturation doit être l'occasion de rémunérer les diffuseurs à leur taux individuel de commission, au fil de l'eau – sans que cela se traduise toutefois par un surcroît de coûts de gestion. L'UNDP estime que c'est parfaitement possible, à condition d'établir un système qui parte des ventes de chaque diffuseur, pour s'additionner ensuite au niveau 2 puis au niveau 1.

Les grandes attentes des diffuseurs, ce qu'il faut retenir :

Les grandes attentes des diffuseurs et de leur organisation professionnelle ont été reprises ici, comme nous les avons exprimées lors des ateliers qui se sont déroulés au CSMP sur ce sujet. Plus que la critique d'un système au demeurant efficace, il s'agit ici de rechercher une meilleure appropriation des flux financiers par les diffuseurs. Ils espèrent un système qui soit le reflet de leurs ventes, de leur rythme et de leur réalité, parce qu'ils sont avant tout des commerçants et non des agents de la logistique. Ils voudraient un affichage plus lisible, et plus de prévisibilité de leur trésorerie. Ils attendent du reste que celle-ci reste favorable sur l'activité presse comme sur leurs autres activités à l'exception du livre, afin d'assurer leur modèle économique – de ce point de vue, l'UNDP ne saurait imaginer un système qui soit en recul sur les acquis mis en place avec l'interprofession, au risque de fragiliser des points de vente spécialistes. Enfin, les diffuseurs attendent du nouveau système qu'il permette la remontée « au fil de l'eau » de la rémunération sur les ventes à laquelle leur niveau de spécialisation leur permet de prétendre.

UN NOUVEAU SYSTÈME DE FACTURATION

Les travaux engagés au sein du CSMP, auxquels l'UNDP a apporté une participation active, permettent de dessiner les contours d'un nouveau système de facturation. Nous souhaitons faire le point sur les principes défendus par notre organisation professionnelle au cours de ces échanges, afin de formaliser le point de vue des représentants des diffuseurs, au moment où les décisions finales doivent être prises. Avant de détailler les fondamentaux d'un nouveau système de facturation, un bref retour sur l'informatisation du réseau s'impose. Le développement qui suivra ce retour sur l'informatisation du réseau se focalisera sur la situation des diffuseurs informatisés dans le nouveau système de règlement. Un point sera ensuite fait sur les diffuseurs non informatisés, qui méritent un développement particulier et ne doivent pas être négligés.

Saisir l'opportunité offerte par l'informatisation du réseau

56. Au-delà du processus de mise en place d'un nouveau Système d'informations commun pour la filière, notre organisation professionnelle tient à souligner que les diffuseurs eux-mêmes apportent un ingrédient indispensable à l'avenir de la filière.
57. En effet, la large informatisation des diffuseurs avec des solutions communicantes et interconnectées au système d'information créé par les messageries est un élément structurant.
58. Cette informatisation du réseau est une chance pour les diffuseurs, bien sûr, car elle a changé fondamentalement leur rapport à la gestion du produit presse. Elle doit leur permettre de s'inscrire dans un système de distribution rénové, qui tiendra compte des informations remontées par les diffuseurs pour réguler l'approvisionnement des points de vente de manière plus efficace – elle doit impérativement ouvrir la voie à des applications commerciales au service du client final, sans les rigidités d'un système dépassé et conçu autour des seules préoccupations logistiques.
59. L'informatisation des diffuseurs est une chance à saisir. C'est aussi la porte ouverte à un changement des conditions de « facturation » et de règlement de leur activité presse. On peut certainement commencer par un état des lieux de l'informatisation :
60. Au premier janvier 2015, on comptait 16 027 diffuseurs « communicants », autrement dit équipés d'une solution informatique agréée par les sociétés de messagerie, auxquels il convient d'ajouter 695 Relay et 322 diffuseurs équipés d'un terminal mobile « sc@net » autorisant le scanning des ventes et la remontée des données. Soit 17 044 diffuseurs informatisés sur un total de 25 738 points de vente actifs.
61. Ce sont donc 66,2 % du réseau total des diffuseurs qui sont désormais « communicants ». Et ce réseau informatisé représente 88 % des ventes des messageries. Notre organisation professionnelle voit dans ces réalités une justification claire en faveur d'une évolution de la facturation des diffuseurs, qui prenne en compte leurs ventes réelles et scannées.
62. D'autant que ce saut technologique a été largement accompagné par les diffuseurs spécialistes eux-mêmes, et par les pouvoirs publics depuis 2004 au travers d'une aide à la modernisation qui a permis de doubler le nombre de diffuseurs informatisés sur les cinq premières années. A 3 000 € le ticket d'entrée, l'informatisation du réseau représente un investissement collectif minimum de 50 millions d'€ pour les diffuseurs spécialistes, dont 40 % sont pris en charge par les pouvoirs publics.
63. L'UNDP attire donc l'attention de la profession sur les modalités pratiques d'un nouveau système de « facturation » au niveau du point de vente lui-même. Il convient en effet de rechercher une adaptation des logiciels existants chez les diffuseurs, sans surcoûts pour ces derniers. Nous préconisons également qu'un groupe de travail soit organisé avec le comité des utilisateurs de la société commune

de moyens et les fournisseurs de solutions informatiques du réseau afin d'organiser la transition et de prévoir la mise en place d'outils experts permettant aux diffuseurs de suivre leur activité et sa facturation dans les meilleures conditions.

64. Evidemment, il ne saurait être question d'oublier les diffuseurs non informatisés, qui doivent pouvoir bénéficier eux aussi d'un système de « facturation » plus compréhensible, plus adapté à leurs rythmes d'encaissements et préservant leur situation de trésorerie. L'UNDP s'est prononcée, de ce point de vue, pour l'adoption d'une adaptation du système de facturation destiné aux diffuseurs informatisés. Elle estime après réflexion que deux systèmes différents de facturation ne seraient pas justes pour les diffuseurs, dont les choix d'équipements doivent être respectés. Par ailleurs cela entraînerait un surcoût injustifié pour la filière.
65. Enfin, l'UNDP reste très mesurée quant à la possibilité d'équiper les diffuseurs les moins spécialisés de solutions, même mobiles et simplifiées. En effet, s'il est sans doute intellectuellement séduisant d'imaginer un réseau dont tous les membres scanneraiet et remonteraient leurs ventes chaque jour, il convient de ramener le coût d'un équipement – même simplifié et allégé – à la réalité de l'activité presse de ces marchands.

Fonder le système sur le règlement des ventes

66. Nous estimons indispensable que les ventes constituent le fait générateur de l'échange financier entre diffuseurs – qui sont des commerçants – et acteurs de la distribution : échange qui verrait d'un côté le diffuseur percevoir sa commission, et de l'autre ses mandants récupérer les sommes encaissées pour leur compte.
67. Mais qu'est-ce qu'une vente ? Une définition existe déjà. La vente est constituée des fournis, moins les invendus, plus ou moins les réclamations effectuées. Cette définition est conforme au statut de mandataire du diffuseur. Son seul défaut est de définir la vente d'un produit en comptant les exemplaires non vendus d'un autre. Soit qu'il s'agisse d'une parution antérieure, soit d'un autre titre puisque sont globalisés tous les produits relevés de la vente la semaine de référence (y compris des aperiodiques sans parution suivante), comparés aux produits livrés dans leur globalité.
68. Cette confusion entretenue par le système actuel ne permet pas au diffuseur de reconstituer ses ventes à un instant T, ni d'ailleurs de retrouver son taux de commission. Il convient donc de chercher une correction à ce défaut dans le nouveau système.
69. Pour être cohérents, nous estimons que la vente d'une parution donnée doit être mesurée en retirant de ses fournis, les invendus de cette même parution. Il va sans dire que les réclamations doivent être intégrées à cette formule pour qu'elle reste exacte. Il y a là le ferment d'un changement fondamental de perception de leur activité par les diffuseurs.

70. Cette formule préserve tous les éléments du statut du croiro, et tout particulièrement la notion juridique de garde qui veut que le commissionnaire soit responsable des marchandises perdues ou volées lorsqu'elles sont en sa possession. Cela suppose par ailleurs que les exemplaires retrouvés en oubliés doivent pouvoir être crédités au diffuseur, comme c'est le cas aujourd'hui.
71. La vente ne peut donc être constatée définitivement qu'à la relève de la parution concernée. C'est là une nouveauté. En revanche, cette relecture de la définition de la vente poussée à son extrême confisquerait toute la trésorerie de la vente au numéro au profit des seuls marchands. Notre organisation professionnelle comprend que c'est là chose impossible, au risque de fragiliser toute la filière et donc, au final, les diffuseurs eux-mêmes. Mais elle réaffirme la nécessité pour les diffuseurs de bénéficier de conditions de trésorerie leur permettant de financer leur cycle d'exploitation, au moins aussi favorables qu'aujourd'hui. Elle accepte donc le principe de remontées intermédiaires des sommes encaissées pour le compte des éditeurs.

Mettre en place des remontées périodiques liées aux ventes

72. Si l'UNDP admet le principe d'équité, consistant à remonter périodiquement des flux encaissés pour le compte des éditeurs, elle insiste pour que ces remontées soient directement liées aux ventes constatées individuellement par les diffuseurs.
73. Dans notre esprit, il s'agit d'utiliser enfin les données issues du scanning par les diffuseurs de leurs ventes au quotidien. Ces données, largement fiables (la très grande majorité des diffuseurs bénéficie d'un taux de scanning supérieur à 95 %) sont le reflet de la réalité des encaissements des marchands. Elles doivent être prises en compte et justifier les remontées effectuées par les diffuseurs.
74. Il va sans dire que ces données sont nécessairement individualisées. Chaque diffuseur scanne les ventes réalisées dans son point de vente, le rythme d'écoulement de chaque produit est spécifique à chaque magasin spécialiste fonction de sa typologie de clientèle et de son assortiment ; à ses journées et horaires d'ouverture. Il convient donc que les remontées de cash effectuées par chaque diffuseur spécialiste soient bien le reflet de ses propres encaissements, et non celles de la moyenne ou de la majorité de ses confrères.
75. Ainsi, le système de facturation serait bien fondé intégralement sur les ventes des diffuseurs et non plus sur les flux logistiques : vente constatée à la relève, et ventes identifiées par scanning des ventes. La question du traitement comptable et juridique de ces remontées périodiques a été posée. Elle est traitée plus loin dans cette contribution.

Déterminer la fréquence des remontées périodiques

76. La question de la fréquence de ces remontées de cash a été posée par les acteurs des groupes de travail. Capgemini Consulting avait en effet réalisé une étude sur ce qui se pratique ailleurs dans le monde et avait proposé d'étudier le principe d'un comptabilisation quotidienne des ventes enregistrées et la remontée des flux financiers correspondants chaque jour par les diffuseurs. Le cas de nos confrères canadiens, en particulier, a fait l'objet d'une présentation particulière et de débats. Notre organisation professionnelle s'est déclarée opposée à une remontée des flux encaissés par les diffuseurs chaque jour.
77. Cette position n'est pas liée à des motifs juridiques. L'UNDP rappelle qu'un commissionnaire n'est que le détenteur des marchandises qui lui sont remises en dépôt et que s'il vend bien pour son propre compte, il n'est jamais propriétaire des biens qui lui sont confiés. Dès lors, les principes du Code civil veulent qu'il remette à son mandant les sommes qu'il détient à simple demande et n'importe quand, aussitôt que la vente est réalisée.
78. Poussé à l'extrême, ce principe voudrait qu'à chaque passage en caisse, le diffuseur soit prélevé des sommes encaissées pour le compte de l'éditeur. Ce n'est pas sérieux. La filière n'est pas en mesure de réaliser chaque jour la remontée des sommes encaissées sans envisager des surcoûts bancaires et de gestion considérables. Ceci sans parler de la qualité du service, sur laquelle pèse de sérieuses hypothèques : il s'agirait de prélever chaque jour 26 000 points de vente sans erreur ni omission.
79. Par ailleurs, et là est l'essentiel, l'UNDP n'a cessé de rappeler à ses partenaires qu'il convient de préserver la situation de trésorerie des diffuseurs. C'est un élément essentiel du modèle économique de tous les marchands, spécialistes ou non. En remontant les sommes encaissées tous les jours, les diffuseurs ne conserveraient nulle trésorerie et s'en trouveraient gravement affaiblis.
80. Le rythme hebdomadaire nous apparaît bien plus intéressant. Une semaine calendaire d'encaissements, facilite le suivi par le diffuseur de son activité. Elle est conforme au rythme dans lequel s'inscrit déjà l'activité du diffuseur. Reste bien sûr à déterminer le jour de la remontée des fonds, à l'issue de la semaine de référence...

Séparer les flux logistiques et financiers

81. Le système pour lequel l'UNDP milite depuis la préparation des Etats généraux est clairement déterminé par les ventes des diffuseurs. Il s'agit d'utiliser les remontées d'informations des diffuseurs spécialistes pour dimensionner leurs remontées de cash et de calculer leurs ventes définitives à la relève.
82. Il ne s'agit ici que de la relation financière entre les diffuseurs et la filière en amont. Pour autant, et c'est tout aussi important, le diffuseur est également en relation

matérielle quotidienne avec le système de distribution. Chaque jour, les 26 000 diffuseurs sont en effet livrés de quelque quatre millions d'exemplaires et en rendent près de deux millions en invendus. Cette réalité n'est en rien impactée par l'évolution du système de facturation et de règlement. Elle restera très structurante dans la vie des diffuseurs.

83. S'il convient de séparer les flux logistiques des flux financiers, il n'en demeure pas moins que chacun d'entre eux doivent être suivis. Le diffuseur restera dépositaire des marchandises qui lui sont confiées par ses mandants. Il doit pouvoir identifier et dimensionner le stock dont il est responsable.
84. Pour cela, il doit continuer à disposer de documents accompagnant les flux logistiques, et même il convient de renforcer l'information qui lui est donnée. On y reviendra. Ces documents doivent valoriser le stock. On ajoutera que ce sont ces valorisations qui permettront au diffuseur de vérifier que ses flux sont bien mesurés à l'identique par le dépositaire. En cas d'écart constaté au global, il pourra ainsi diligenter, des recherches ou réclamations.
85. Au-delà du nécessaire suivi des livraisons et des retours d'invendus, il convient d'insister sur le fait que ces flux physiques conditionnent les flux financiers. En effet, la vente définitive sera mesurée à la relève (hors remontée éventuelle d'exemplaires oubliés). Dès lors, il importe que le diffuseur continue scrupuleusement à contrôler physiquement ses livraisons et la prise en compte de ses invendus, faute de quoi, sa vente en sera faussée et il risque de mettre gravement en péril son exploitation.

Abandonner les RD

86. Le règlement différé, ou crédit de stock a été conçu comme un moyen de rééquilibrer la trésorerie des diffuseurs, sur les produits à périodicité longue, dans un système bâti sur la facturation des fournitures – flux physiques – au moment même de leur livraison.
87. Dès lors que la seule livraison d'un produit n'entraîne plus le versement par le diffuseur de la valeur prix public, déduction faite de la commission au taux de base, il n'y a plus aucune raison de pratiquer de crédit de stock.
88. Le stock en dépôt devra être valorisé, certes (voir points 82 à 86 ci-dessus), mais le flux physique ne restera que cela – une marchandise en dépôt chez le diffuseur. Nul besoin d'affecter un règlement différé aux produits concernés. Ce qui devrait simplifier du même coup le cartouche accompagnant le code à barres et les bordereaux de livraison du diffuseur.
89. C'est donc pour une simple raison d'obsolescence que cet outil au profit du diffuseur pourra être abandonné. Il va de soi que cet instrument essentiel de la situation de trésorerie des diffuseurs doit être remplacé par une autre mesure, dès lors que l'on accepte le principe du maintien de la situation de trésorerie acquise aux diffuseurs. Cet objectif ne peut être atteint qu'en décalant le jour de paiement

90. En tout état de cause, cet abandon du RD est une source de clarification pour le diffuseur. On rappellera utilement qu'il existe de nombreuses catégories de RD (13 actuellement) et que celles-ci ne permettent pas au diffuseur de rapprocher d'un seul coup d'œil l'échéance des différés de la semaine à une parution en particulier (certaines livraisons remontant à 26 semaines pour une moitié du fourni et à 13 pour l'autre...). D'autre part, et surtout, les sorties de trésorerie ne sont de fait en rien corrélées avec le niveau d'encaissement de la semaine concernée.

Accélérer le paiement des commissions

91. Le diffuseur spécialiste – et informatisé – devra reverser périodiquement le montant des sommes encaissées pour le compte de l'éditeur, mesurées par les scans de vente qu'il aura remonté au système, avec une régularisation au moment de la comptabilisation physique de l'inventu. Ce point semble désormais accepté par tous.
92. Aux yeux de l'UNDP, cette remontée de cash ne saurait concerner les commissions, acquises par le diffuseur (même si certains mandataires émettent des factures à l'égard de leurs mandants, dans d'autres professions que la nôtre, à chaque transaction ou périodiquement).
93. Cette logique ne peut convenir à la profession de diffuseur, ces derniers n'ayant pas vocation à ajouter une tâche improductive supplémentaire à leur activité, alors que leur énergie a vocation à rester tournée vers la vente.
94. On relèvera au passage que les diffuseurs réalisent l'encaissement des ventes qu'ils réalisent, ce qui n'est pas le cas de tous les mandataires. Il serait donc absurde et improductif de remonter l'intégralité des sommes encaissées et de réclamer ensuite des commissions, entraînant des flux financiers croisés.
95. L'UNDP s'est donc déclarée clairement favorable à des remontées de cash, déduction faite de la commission, qui reste acquise au point de vente. Au passage, on notera également que notre organisation professionnelle est formellement opposée à une commission calculée sur le prix hors taxes des parutions vendues. Le système dérogatoire de paiement par l'éditeur de la TVA convient bien aux diffuseurs, et par ailleurs ceux-ci ne veulent pas être impactés par l'éventuelle perte du bénéfice de la commission paritaire par certains titres qu'ils distribuent.
96. Restait à définir à quel taux on doit valoriser cette commission. On a vu plus haut que le système des compléments de rémunération actuel est aussi lié à des contraintes techniques du système de facturation.
97. L'UNDP avait très tôt manifesté son attente que les compléments de rémunérations des diffuseurs qualifiés leur soient versés au fil de l'eau. Elle a saisi l'opportunité de rappeler cet objectif dès la rédaction du cahier des charges du SIC et ce point a bien été intégré au dispositif recherché.

98. Il conviendra dès lors de déterminer, non le complément de rémunération des diffuseurs, mais le taux de commission auquel ils peuvent prétendre. Ce point étant acquis, il reste tout de même à en organiser la mise en œuvre et notre organisation professionnelle estime qu'il conviendrait de réaliser chaque année une vérification des éléments objectifs constitutifs de la rémunération (dont une constatation du niveau de volume d'affaires réalisé par chaque point de vente sur douze mois) pour déterminer le taux de commission auquel le diffuseur pourra prétendre pour l'année à venir.
99. La constatation du chiffre d'affaires réalisé devra s'effectuer suffisamment tôt pour permettre une mise en œuvre pour les titres livrés dès le premier janvier de l'année suivante. Nous suggérons que cet aspect soit précisé dans la décision à venir du CSMP.
100. En tout état de cause, il est légitime que le diffuseur dispose de l'intégralité de ses commissions dès l'acte de vente, et il doit également pouvoir prévoir son niveau de revenus.

Décaler les remontées hebdomadaires de cash

101. Pour assurer le maintien des conditions de trésorerie du réseau, forcément impactées par la modification des conditions de règlement (et tout particulièrement par la disparition du système des règlements différés) il convenait de prévoir que les sommes encaissées pour le compte des éditeurs soient remontées avec un décalage du jour de paiement, et non dès le lendemain de la semaine de référence.
102. Ce débat devait être rendu objectif, grâce à la détermination du niveau de trésorerie dont bénéficie le réseau aujourd'hui. L'UNDP a conduit sa propre étude, autour des conditions de facturation en vigueur aujourd'hui. Elle a conduit une seconde étude sur les remontées de caisse d'un échantillon représentatif afin de simuler la situation à venir.
103. A la demande du Conseil supérieur, Capgemini Consulting a également diligenté des études, dans la conception desquelles notre organisation professionnelle s'est impliquée, afin que le modèle en soit le plus juste possible.
104. Les résultats de ces différentes études sont convergents et situent le niveau actuel de trésorerie positive en faveur des diffuseurs à un peu moins de 12 jours en moyenne. Cette moyenne doit être entendue en cas de paiement du relevé hebdomadaire par prélèvement bancaire le mercredi (et deux jours plus tôt en cas de paiement par chèque).
105. Cette moyenne ne doit pas faire oublier une certaine dispersion des cas individuels autour d'elle : les points de vente les moins spécialisés, dont l'activité est organisée autour des périodicités courtes connaissent une situation plus favorable de trésorerie que les points de vente les plus spécialisés, dans l'activité desquels la presse à centre d'intérêts, à prix élevé et périodicité longue, est surreprésentée. L'intérêt collectif

devant être privilégié, on acceptera sans doute que toutes les situations particulières ne puissent être prises en compte, mais le niveau moyen de trésorerie doit être considéré comme un acquis du réseau. Sans doute, le cas des points de vente en galerie marchande doit-il tout de même rester une préoccupation particulière, notamment pendant la période de transition, compte tenu de leur intérêt stratégique dans des zones de flux, et de leur relative fragilité compte tenu du niveau des loyers de ces galeries. Une préoccupation qui peut être étendue aux points de vente saisonniers.

106. Au final, les études conduites situent l'équilibre des trésoreries sur un paiement décalé de 6 jours – le vendredi de la semaine S+1. C'est cette journée qui devrait être adoptée par le CSMP dans sa décision. On relèvera que ce paiement à 6 jours par prélèvement est très légèrement moins disant que la situation actuelle moyenne (en retrait de 0,19 jours de chiffre d'affaires ou 27,66 € de solde de trésorerie). Cette légère variation semble acceptable, d'autant qu'il s'agit d'une moyenne qui ne devrait pas affecter la situation des spécialistes. D'autre part, on n'oubliera pas qu'elle est calculée au taux de commission moyen actuel, alors qu'un plan de 3 ans vient d'être engagé pour améliorer la rémunération du réseau, dont les effets se feront également sentir sur la situation de trésorerie dès lors que la rémunération des spécialistes sera versée au fil de l'eau.

107. La situation des diffuseurs payant par chèque doit être inchangée par rapport à aujourd'hui. Ainsi, leur paiement doit rester fixé deux jours avant celui du prélèvement.

Un nouveau système de « facturation », ce qu'il faut retenir :

L'UNDP est pleinement favorable à un système qui repose sur les ventes et non sur les flux physiques et logistiques, déterminant les ventes fonction d'une formule soustrayant les invendus aux fournis de la même parution, constatée à la relève. Elle admet le principe de remontées de cash intermédiaires dès lors que celles-ci se réalisent sur la base des ventes constatées (scanning) au niveau de chaque point de vente sur une base hebdomadaire avec une rectification si nécessaire à la relève. Ces remontées doivent à nos yeux se réaliser nettes de commission, cette dernière étant calculée au taux auquel chaque diffuseur peut prétendre, fonction de son degré de spécialisation au sens des décisions prises par le CSMP. Ceci équivalent à un paiement des compléments actuels au fil de l'eau. Enfin, le niveau de trésorerie actuel devra être préservé, par l'effet d'une remontée au plus tôt 6 jours après la période de constatation des ventes. L'ensemble des points évoqués ci-dessus est la condition qui permet d'abandonner le système des RD. On rappellera que la valorisation des flux physiques reste un élément essentiel du dispositif, de même que la qualité des informations financières et logistiques fournies au diffuseur.

INCLURE LES DIFFUSEURS NON INFORMATISÉS

Si la très large informatisation du réseau est désormais un fait qui doit se traduire dans sa situation collective, l'UNDP ne saurait imaginer un système qui laisse ceux qui n'ont pas fait ce choix ou dont l'activité ne le permet pas, en marge du progrès. Notre organisation professionnelle a constamment rappelé cette nécessité, bien qu'elle soit depuis longtemps le premier promoteur de l'informatisation du réseau qui seule rend possible un changement fondamental des relations entre acteurs de la filière.

Prendre en compte un public nombreux

108. Il n'est pas envisageable de ne pas considérer la situation des diffuseurs qui ne remontent pas leurs ventes, comme il est difficile de priver ceux qui remontent leurs ventes d'un progrès auquel leur investissement dans l'informatique leur donne accès. C'est une évidence qui méritait toutefois d'être rappelée.
109. Nous évoquons ici les diffuseurs qui ne remontent pas leurs ventes ; public bien plus large que les diffuseurs non informatisés. En effet, si ces derniers représentent un effectif de quelque 9 000 points de vente, il faut leur ajouter les nouveaux diffuseurs, dont le taux de scanning est généralement inférieur aux standards du réseau pendant la première année d'exercice, les diffuseurs informatisés avec des solutions non agréées par les messageries, ceux qui restent durablement en deçà d'un taux de fiabilité de 90 % (y compris la grande distribution du reste) et ceux qui ne remontent aucune donnée sur leurs ventes, bien qu'équipés de caisses parfaitement capables de communiquer et homologuées.
110. On parle ici d'un peu plus de 11 000 diffuseurs au total, qui ne sont pas équipés de solution informatique communicante ou en deçà du taux de fiabilité de 90 % retenu par l'interprofession, quelle qu'en soit la raison. Soit, au final 42 % du réseau en nombre, et environ 20 % du chiffre d'affaire de la vente au numéro. Ce public est très divers, et on y trouve pêle-mêle 1 200 PVQ, 2 800 bars mais aussi 448 kiosques et 1 600 points de vente relevant de la distribution alimentaire.
111. Nous proposons d'adopter pour ces diffuseurs le vocable de diffuseurs non communicants, qui nous semble recouvrir la diversité des situations rencontrées.
112. On notera qu'il est sans doute utile de faire preuve de pédagogie, afin d'aider les diffuseurs qui se situent en dessous du taux de fiabilité (durablement ou temporairement) à mieux produire l'information qui permettra de rationaliser leurs approvisionnements dans un système rénové d'information, mais aussi de leur faire bénéficier d'un système de facturation qui tienne compte de ventes réelles mesurées dans leur propre point de vente.

113. Néanmoins, ce travail est nécessairement long, et l'UNDP n'a pas manqué d'insister sur la nécessité d'informer les diffuseurs le plus vite et le plus clairement possible, aussitôt qu'une anomalie de taux de fiabilité est constatée. Seul moyen efficace pour rechercher avec eux les solutions permettant de maintenir la qualité des informations échangées : formation d'un personnel nouveau, détection d'anomalies techniques, etc...
114. Evidemment, il convient de tenir compte comme c'est le cas aujourd'hui des anomalies techniques que subit le diffuseur. Anomalies bien représentées par le cas du code à barres illisible, phénomène trop fréquent qui dégrade très vite le taux de scanning. Ce phénomène est encore accentué sur la presse étrangère, notamment pour les saisonniers. Le taux de scanning doit être calculé sur des bases saines, et la profession doit rechercher les voies d'une amélioration et non d'une sanction du diffuseur (on rappellera utilement que le taux de fiabilité est un élément du taux de rémunération des diffuseurs spécialistes).
115. En tout état de cause, il convient de mettre en place un système alternatif de facturation pour les diffuseurs qui ne remontent pas leurs ventes, totalement ou sans atteindre le standard de qualité reconnu par la profession.

Organiser un traitement équitable entre diffuseurs

116. Les attentes des diffuseurs en matière de facturation sont les mêmes, à la seule nuance de leur utilisation de l'informatique et aucune différence notable ne peut se distinguer entre diffuseurs « communicants » ou non. Ainsi en va-t-il de la facturation des ventes plutôt que celle des flux, d'une remontée périodique fondée sur l'écoulement des flux, de l'application du taux de commission au fil de l'eau ou du maintien des situations de trésorerie actuelles.
117. Ceci posé, il n'apparaît pas souhaitable de créer deux systèmes de facturation qui cohabiteraient. Si l'UNDP avait pu envisager une telle solution lors des Etats généraux pour faciliter l'évolution des mentalités au profit des diffuseurs informatisés, elle l'a clairement écartée depuis.
118. La solution la plus simple et la plus équitable consiste à appliquer aux diffuseurs qui ne remontent pas leurs ventes le même système que celui qui a été conçu pour les autres. Evidemment, il faudra envisager un système alternatif, pour tenir compte de l'incapacité de facturer périodiquement les ventes réalisées – par définition inconnues – remplacées par des ventes estimées sur la foi de données objectives.
119. On relèvera utilement que la mise en œuvre d'un seul et même système de facturation apparaît plus simple et sans surcoût du côté des messageries, favorisant l'objectif de réalisation d'économies assigné au projet du nouveau SIC ; économies dont les diffuseurs doivent également bénéficier.

Imaginer un mode alternatif de facturation

120. La seule différence entre les diffuseurs communicants et les autres au regard du projet étudié réside dans la connaissance pour les premiers des ventes réalisées pendant la semaine, via le scanning et la remontée quotidienne. Il est alors assez simple d'organiser pour ceux-là une remontée des sommes encaissées pour le compte des éditeurs qui soit le reflet fidèle des encaissements du magasin.
121. Si on ne peut connaître les ventes du diffuseur non communicant, on peut en tout cas estimer l'écoulement de ses fournis sur la semaine et lui proposer une remontée sur cette base de ventes estimées. En tout état de cause, c'est la relève de l'inventu qui resterait la donnée objective permettant de comptabiliser les ventes et cette donnée objective est incontestable.
122. Pour établir la vitesse d'écoulement d'une parution, on dispose d'une donnée objective parfaite : le taux de vente, issu des scanning des diffuseurs informatisés. Ainsi, il nous semble évident que c'est cette donnée qui doit être employée, de préférence à toute donnée historique ou toute moyenne d'écoulement par périodicité. En effet, elle présente l'avantage d'être clairement liée à la parution dont on cherche à estimer les ventes.
123. L'UNDP souligne qu'il est essentiel que cette estimation se réalise à partir des remontées des diffuseurs informatisés à l'échelle du dépôt. En effet, il convient de tenir compte des marchés régionaux, mais aussi du caractère saisonnier ou non des ventes sur la zone du diffuseur non communicant. Cette estimation au niveau du dépôt devrait permettre de répondre à la problématique particulière des diffuseurs saisonniers.
124. Cette solution présente toutefois le petit défaut de ne pouvoir tenir compte de la réalité de chaque point de vente. C'est un avantage important dont bénéficieront les diffuseurs qui investissent dans l'informatique. Pour corriger cette difficulté, nous sommes donc favorables à l'adoption d'un arrondi à l'exemplaire inférieur de l'estimation des ventes de chaque parution concernée.
125. Au surplus, nous soutenons la proposition formulée par Capgemini Consulting d'inclure un coefficient correcteur. Il devrait permettre de moduler l'estimation des ventes dès lors qu'un diffuseur non communicant constaterait une inadéquation durable de ses facturations estimées au moment du solde. Nous réitérons toutefois notre avertissement sur ce sujet : il convient que le coefficient soit connu du diffuseur et qu'il soit appliqué de manière durable. En effet, un changement trop fréquent rendrait incompréhensible sa propre situation par le diffuseur. Et enfin, nous affirmons qu'il faudra écrire les conditions objectives d'une modulation des ventes estimées, afin de ne pas donner prise à une accusation d'arbitraire.

Inclure les diffuseurs non communicants, ce qu'il faut retenir :

L'UNDP souhaite que l'ensemble des diffuseurs soit concerné par le nouveau système de facturation et elle rappelle que les attentes en la matière ne diffèrent pas d'un profil à l'autre. Aussi soutient-elle l'adoption d'un système équitable entre diffuseurs, organisant dans un même cadre des remontées périodiques de cash sur la base de ventes constatées, d'une part, et de ventes estimées, d'autre part. Elle souligne que ce système unique permet d'éviter les surcoûts de deux systèmes parallèles pour la filière.

Notre organisation professionnelle se prononce pour une estimation des ventes fondée sur les remontées des diffuseurs informatisés, au niveau local, afin de tenir compte des réalités de marché dans chaque zone dépôt et de tenir compte du cas spécifique des diffuseurs saisonniers.

Elle soutient le principe d'un arrondi à l'exemplaire inférieur, qu'elle estime plus favorable aux diffuseurs et celui de la mise en place d'un coefficient correcteur utilisable en cas d'inadéquation durable entre écoulements estimés et ventes réelles, dès lors que sa pratique serait encadrée sur le fondement de critères objectifs

TENIR COMPTE DES RÉALITÉS

Le système de « facturation » tel que nous venons de le dessiner nous apparaît prometteur, et de nature à répondre aux attentes de réseau. Néanmoins, cette construction ne doit pas nous faire oublier que nous ne vivons pas dans un monde idéal. Un certain nombre de réalités s'imposent à nous et il convient d'en tenir compte dans le cadre de la présente réflexion. Par ailleurs, la profession a exprimé un certain nombre de risques au cours des travaux et des échanges qui se sont déroulés en amont de l'appel à contribution. Tous ces aspects ont été réunis dans cette cinquième partie de la contribution de notre Organisation professionnelle. S'ils doivent être considérés, ces différents points ne nous apparaissent pas comme primordiaux, et n'ont pas vocation à être bloquants. C'est pourquoi ils sont traités après le développement principal.

Facturations ou acomptes ?

126. Le terme de « facturation » a été employé par simple commodité par l'ensemble des acteurs concernés lors des travaux liminaires menés au sein du CSMP. C'est évidemment un abus de langage simplificateur dont chacun avait conscience. Aujourd'hui, d'ailleurs, la profession retient le terme de relevé de presse et non de facture pour le RH qui déclenche l'échange de flux financiers entre diffuseur et dépositaire chaque semaine.

127. Il ne saurait évidemment y avoir de facture au sens juridique du terme dans le système actuel, dès lors que l'éditeur reste propriétaire de son titre jusqu'à son achat par le lecteur. Le droit fiscal lui-même ne s'y est pas trompé, qui reconnaît le paiement en amont de la TVA par l'éditeur sans bénéfice du principe de cascade consubstantiel de cette taxe. Le dépositaire ne vend rien au diffuseur, il lui confie en dépôt une marchandise dans le cadre du contrat de mandat. Les choses sont donc claires, et elles le seront tout autant dans le système de « facturation » et de règlement proposé.
128. Pour être totalement orthodoxe juridiquement, le système devrait organiser la remontée des sommes encaissées pour le compte de l'éditeur, par le diffuseur, sur appel de fonds. Le diffuseur devrait ensuite émettre une facture pour réclamer sa commission. Si on pousse le raisonnement jusqu'à l'absurde, il faudrait envisager cela pour chaque éditeur dont un produit a été vendu sur la période. Soyons clairs, c'est ubuesque et inopérant dans le monde réel. Heureusement, le cadre juridique du mandat permet de mettre en place une solution plus satisfaisante pour tout le monde et, évidemment parfaitement conforme au droit, sur le schéma que nous avons développé tout au long de cette contribution.
129. Ceci posé, est survenue la question de savoir comment il fallait qualifier et traiter les remontées périodiques de cash. Le débat a fait émerger deux hypothèses :
130. La première hypothèse organisait un dispositif prévoyant des acomptes appelés sur les ventes (constatées ou estimées cf. supra) et l'émission d'une facture à la relève. L'autre alternative était plus proche de la solution retenue aujourd'hui, avec une « facturation » ou relevé intermédiaire des ventes constatées ou estimées, et une « facturation » du solde à la relève.
131. Au final, c'est la variante 2 qui nous est proposée, sur la recommandation du cabinet Capgemini Consulting. Cette solution semble en effet répondre aux attentes de l'ensemble des acteurs de la distribution. Néanmoins, l'UNDP mesurera les impacts réels sur les diffuseurs de ce choix, qui n'impacte pas fondamentalement le système proposé. Elle ne manquerait pas de soumettre à nouveau ce débat à la profession en cas de besoin. Pour l'heure, nous avons appelé la profession à la vigilance sur deux points : Il convient de s'assurer que cette méthode de « facturation » n'entraîne pas une inflation des écritures comptables générant un éventuel surcoût pour les diffuseurs et par ailleurs, il faut impérativement s'assurer d'une parfaite transparence au profit des diffuseurs non communicants gérés en mode alternatif.

Le contrôle des flux physiques par le diffuseur

132. Le système proposé repose sur une séparation des flux physiques et des flux financiers. Ainsi, très logiquement, le diffuseur ne doit-il plus être facturé des fournis qu'il a reçus, ni crédité des invendus dont il avait fait l'avance, dans le cadre d'un système destiné à assurer son besoin de trésorerie, efficace mais complexe.

133. La crainte a pu être exprimée que le diffuseur ne se sente du coup plus astreint au contrôle de ses flux physiques, au motif qu'ils ne lui sont pas facturés. L'UNDP a déjà rappelé que c'est évidemment une crainte infondée.
134. D'abord parce que ce sont bien, en définitive, ces flux physiques qui détermineront à terme la vente du diffuseur, au moment de la relève. Un diffuseur qui ne contrôlerait pas la conformité de ses livraisons prendrait le risque de se voir réclamer la remontée de ventes virtuelles. Le même risque existe évidemment avec la comptabilisation des invendus. Il importe donc que le diffuseur reste vigilant sur le contrôle de ses flux physiques et qu'il continue d'émettre des réclamations lorsqu'il constate des écarts.
135. La compétence des diffuseurs ne peut être mise en doute d'une manière générale. L'UNDP ne croit pas au risque de désresponsabilisation du réseau et si des comportements non professionnels – et absurdes – peuvent exister aujourd'hui, ils ne seraient ni aggravés, ni résolus dans le cadre du nouveau système dont nous proposons l'adoption.
136. Tout au plus peut-on rappeler la nécessité de faire œuvre de pédagogie chez les nouveaux diffuseurs, qui doivent comprendre l'importance des bons gestes pour l'économie du point de vente qu'ils viennent de reprendre ou de créer, y compris pour les diffuseurs les moins spécialistes, et donc les moins concernés par notre activité. Néanmoins, le sujet de la formation initiale des diffuseurs n'est pas un élément du périmètre du projet, quelle que soit son importance par ailleurs, encore rappelée ici.
137. L'UNDP a également insisté sur l'importance des documents mis à disposition du diffuseur pour assurer le cadrage de ces flux très tôt au cours du processus d'échange. Nous traiterons de cet aspect plus avant au cours de cette cinquième partie.
138. La question de l'appréhension par le diffuseur de sa responsabilité au regard du stock de marchandises qui lui est confié était évidemment sous-jacente dans l'expression de cette inquiétude, qui n'était du reste pas exprimée par l'ensemble des intervenants. Là encore, nous rappelons que les diffuseurs ont connaissance de leur statut de mandataire commissionnaire ducroire, et savent que les parutions qui leur sont confiées appartiennent aux éditeurs jusqu'au moment de l'achat par le lecteur. Malgré cette connaissance, le diffuseur devrait réaliser un inventaire pour connaître l'état exact du stock en dépôt en temps réel. Le nouveau système ne change rien à ces deux réalités. L'UNDP a toutefois demandé que les bordereaux de livraison et d'invendus valorisent les marchandises livrées en dépôt ou reprises, afin de faciliter le cadrage des flux et la connaissance de la valeur du stock en dépôt.
139. Pour finir sur ce sujet, l'UNDP souligne que les nouvelles modalités de facturation vont de paire avec une rénovation du SIC qui doit fiabiliser les livraisons et les reconnaissances d'invendus entre diffuseurs et dépôt. Les écarts devraient donc devenir plus rares si la prestation logistique est aussi fiable que les diffuseurs sont en droit de l'espérer, et si les réclamations sont traitées plus rapidement parce que plus rares.

Le contrôle des invendus

140. Le soupçon a pu être exprimé que les invendus comptabilisés par le dépôt, dans le nouveau système de « facturation », ne soient pas le reflet fidèle des réalités. Pour être clairs, c'est la crainte de fraudes aux invendus – de la part d'éventuels diffuseurs indéliçats – qui était exprimée. Cette crainte conduisant même à se poser la question de l'opportunité d'un nouveau système de facturation.
141. L'UNDP a d'abord tenu à relativiser ce questionnement en rappelant qu'il n'est pas possible de fonder un système sur l'exception ou sur le soupçon de fraude érigé en principe de comportement de la part des diffuseurs. En effet, notre organisation professionnelle soutient que la très grande majorité des diffuseurs déclare sincèrement ses invendus.
142. Evidemment, l'UNDP admet que l'existence même de fraudes est inhérente à toutes les activités humaines, mais elle rappelle que ce phénomène est marginal, dans la mesure où les diffuseurs sont régulièrement (sinon exhaustivement sur certaines situations) contrôlés. C'est l'existence même de ce contrôle qui justifie la confiance accordée aux diffuseurs, et qui permet d'identifier les rares fraudeurs. Notre organisation professionnelle réaffirme qu'un fraudeur ainsi identifié ne saurait être défendu et qu'il convient de le sanctionner dans le cadre d'une procédure contradictoire assortie de sanctions progressives.
143. Attention toutefois à ne pas confondre fraude et erreur. Ainsi, dans un système qui livre et relève chaque jour des parutions de 4 500 titres existants, l'erreur doit être comprise, même s'il convient évidemment de la rectifier lorsqu'elle est constatée. On relèvera du reste que les erreurs constatées sont autant en faveur qu'en défaveur des diffuseurs. Se pose la question de la frontière entre fraude et erreur, bien sûr, la répétition des erreurs n'ayant pas forcément de caractère intentionnel. Nous estimons qu'un renforcement de la fréquence des contrôles sur le diffuseur dont les erreurs sont importantes et répétées est à même de répondre à cette problématique. Cette démarche devra s'accompagner d'une information au diffuseur dans un but d'amélioration et de pédagogie.
144. L'UNDP estime que la fréquence et l'importance des contrôles que les éditeurs demandent aux dépôts est une question industrielle qui doit être traitée dans le cadre du mandat conclu entre dépositaires et messageries et non dans ce sujet particulier de la « facturation » dans le nouveau SIC. Par définition, elle n'est pas opposée à ces contrôles. Elle ajoute qu'il n'y a pas de raisons pour que le nouveau système de facturation représente un risque d'accroissement des erreurs.
145. Notre organisation professionnelle a également rappelé qu'elle estime que les diffuseurs informatisés doivent pouvoir bénéficier de la saisie simplifiée des invendus, tels qu'issus de leur outil d'encaissement. Cette solution qui permet de gagner du temps lors d'une tâche administrative – après correction des écarts cela va sans dire – ne présente aucun risque particulier pour les éditeurs dans la mesure où le contrôle s'exerce dans de bonnes conditions. Nous préconisons que cette facilité

constitue la norme, et la saisie ligne à ligne l'exception – lorsque la fréquence et l'importance des écarts le justifient.

Le taux de fiabilité

146. Dès lors que les remontées de ventes deviendraient un élément essentiel du modèle des échanges financiers entre acteurs de la distribution, il apparaît légitime de se préoccuper de la qualité de ces remontées. C'est sur la base de cette donnée que le diffuseur verra dimensionner le montant de ses remontées de cash périodiques. Tout l'esprit du système imaginé suppose une adéquation entre rythmes d'écoulement réellement constatés, point de vente par point de vente, et flux financiers. Un écart trop important constituerait donc un défaut du système et pourrait être une source de déséquilibre dans les niveaux de trésorerie entre acteurs de la distribution. Ajoutons que c'est sur la pertinence de cette donnée, mesurée au plan local, que repose l'appel de fonds périodique des diffuseurs non communicants.
147. Cette pertinence des données ayant un impact sur le modèle logistique et commercial de la distribution de la presse, les messageries en font déjà – et depuis longtemps – un point d'attention. Le taux de fiabilité des remontées des diffuseurs informatisés est donc déjà suivi par chacune des messageries et mesuré précisément. Il constitue d'ailleurs une variable prise en compte dans le cadre de la rémunération des diffuseurs spécialistes. Ceux-ci y sont donc naturellement attentifs.
148. La profession (dans le cadre du deuxième plan qui prévalait jusqu'à l'année 2014 comprise) a estimé qu'un bon taux de fiabilité doit être supérieur ou égal à 90 %. Compte tenu du mode de calcul de ce taux de fiabilité, cela signifie que le diffuseur scanne au moins 95 % des exemplaires qu'il vend, et que la régularité de ses remontées (remontée effective et dans les délais) est également supérieure à 95 %.
149. Ce standard adopté par ailleurs nous apparaît largement satisfaisant s'il s'agit de s'assurer du bon fonctionnement du système de règlement. Il a également le mérite d'exister préalablement et d'être déjà connu des diffuseurs spécialistes. Il nous apparaît en effet inutile de faire cohabiter différents modes de calcul et différentes mesures de qualité, selon les sujets abordés.
150. Notre organisation professionnelle appelle toutefois l'attention de l'ensemble des acteurs sur la nécessité de s'assurer de la qualité de l'approvisionnement des diffuseurs, et notamment de la cohérence entre flux physiques effectivement livrés ou relevés et informations quantitatives portées par le flux d'informations et les relevés des diffuseurs.
151. Elle rappelle également que le calcul du taux de scanning doit être corrigé de toutes les anomalies (de lecture de codes à barres notamment) qui faussent le taux apparent de scanning sans que le diffuseur en soit la cause. Elle attend donc la même attention dans le nouveau système de facturation et l'application des mêmes règles qu'aujourd'hui en la matière. De même qu'elle insiste pour que le diffuseur concerné

reçoive l'information aussi clairement et rapidement que possible pour pouvoir agir... et qu'il dispose toujours d'un interlocuteur dédié au niveau messageries.

152. Ce suivi préalable autorise une vision objective de la performance des diffuseurs. Pour être clairs, posons immédiatement le fait que la très grande majorité des diffuseurs communicants répondent à cette exigence d'ores et déjà. A titre d'illustration, on notera que 68 % des diffuseurs communicants (plus de 10 700) présentent un taux de fiabilité durablement au dessus de 95 %, soit largement plus que le standard reconnu par la profession. Seuls 10 % des diffuseurs communicants se trouvent durablement en deçà d'un seuil de fiabilité de 50 %.
153. Soyons clairs, nul ne doit imaginer que les diffuseurs pourraient imaginer un seul instant de retarder leurs scannings afin de gagner un peu de trésorerie en minorant leurs remontées de cash périodiques. Cette hypothèse n'est pas sérieuse, et elle ne résiste pas un seul instant à une confrontation à la réalité de la vie des points de vente. Et au final, même si on retenait cette hypothèse absurde, c'est le taux de scanning du point de vente, et donc celui de fiabilité qui s'en trouverait dégradé, réglant le problème.
154. Nous devons donc poser comme principe que le système de facturation disposera d'une alimentation satisfaisante sur l'écoulement des ventes et que ce point ne doit pas être source d'inquiétude a priori. L'UNDP souligne que demain comme hier, il convient de rechercher les raisons qui peuvent conduire un point de vente à ne pas respecter durablement ce standard de qualité, qu'elles soient techniques ou liées à l'organisation de l'entreprise afin de rechercher la meilleure efficacité. Et au final, prévoir sans doute le basculement vers le mode alternatif des diffuseurs qui ne pourraient durablement s'y conformer.
155. La question des conditions du basculement entre le mode nominal et le mode alternatif mérite qu'on s'y arrête un moment. En effet, dès lors que les remontées d'un diffuseur ne seraient pas conformes à la réalité de l'écoulement de ses flux, il conviendrait de lui appliquer de préférence des remontées de cash hebdomadaires calculées dans le cadre du mode alternatif sur la base des estimations. Et ce, quelles que soient les raisons qui conduisent à cet état de fait durable.
156. Chacun peut comprendre qu'il est préférable pour le diffuseur de ne pas perdre le bénéfice de la clarté et de la lisibilité du système au travers de règlements de solde incohérents avec ses encaissements de la semaine concernée. Et c'est également plus cohérent pour la distribution en amont.
157. En revanche, l'UNDP a insisté – et insiste toujours – pour que les esprits comprennent bien qu'il ne s'agit pas d'une sanction du diffuseur, déjà pénalisé par un suivi imparfait de son activité. Et ce, d'autant que le système de facturation alternatif créé pour le diffuseur non communicant ne doit pas constituer un système dégradé, ou moins favorable. (cf. supra, points 122 à 127).
158. Notre organisation professionnelle entend également insister à nouveau sur la nécessité de ne pas changer de mode de prise en compte des ventes de la semaine

sans arrêt. Ainsi, il nous a semblé utile de différencier le cas d'une dégradation forte du taux (moins de 75 % de fiabilité) pendant un mois, et celui d'une dégradation légère, entre 75 et 90 % de fiabilité.

159. Le premier cas est le symptôme d'un dysfonctionnement technique de la caisse ou d'un comportement insatisfaisant du personnel de vente et risque d'entraîner un déséquilibre de trésorerie au moment des relèves effectives. En d'autres termes on est alors face à un diffuseur dont $\frac{1}{4}$ des exemplaires vendus n'est pas scanné et/ou qui oublie de remonter ses ventes une ou deux fois par semaine. Cette situation peut entraîner un passage au mode alternatif dès le mois suivant à titre conservatoire. On rappellera utilement que la seule différence consiste alors à appeler les remontées intermédiaires de cash sur la base de ventes estimées, fonction de l'écoulement constaté au niveau du dépôt.
160. Dans le deuxième cas, la dégradation de fiabilité est moins brutale : On se situe en dessous de 90 % mais sans atteindre le plancher de 75 % de fiabilité. Dans ce cas, nous avons estimé qu'il faudrait que le diffuseur se situe pendant 3 mois consécutifs en dessous du seuil de 90 % pour basculer en mode alternatif. Evidemment, le diffuseur doit être alerté de cette situation dès constatation du souci, afin de pouvoir réagir.
161. Dans tous les cas, le diffuseur doit pouvoir prétendre à nouveau au mode nominal, dès lors qu'il aura réglé le problème qui dégrade son taux de fiabilité et sera repassé au dessus de 90 % sur une période suffisante. Ceci permettant du reste d'éviter une multiplicité de passages annuels d'un mode à l'autre. Dans tous les cas, le passage du mode nominal au mode alternatif ne doit pas avoir de conséquences en matière de rémunération du diffuseur qualifié.

L'adaptation des documents et logiciels

162. Un des éléments essentiels de la réforme, et de son appropriation par les diffuseurs tient évidemment dans la capacité de la filière à leur fournir des informations fiables et cohérentes sur leur activité et sur leurs règlements. Cela commence avec les documents qui leur sont délivrés, et sur lesquels ont porté de nombreux échanges – et toute l'attention de l'UNDP dès le début des travaux. Ces documents sont de deux ordres : bordereaux logistiques, traduisant les flux physiques, et bordereaux comptables.
163. Le diffuseur doit disposer d'abord de documents logistiques qui lui permettent de cadrer ses livraisons et ses invendus même si ces flux physiques ne donnent plus lieu à facturation.
164. Comme cela a déjà été indiqué, le diffuseur doit recevoir un bordereau de livraison indiquant l'ensemble des produits livrés, leurs quantités et la valeur de ces produits. Cette valeur représentant le stock qui a été confié au diffuseur, elle peut s'exprimer en prix fort. Nous insistons sur l'importance de valoriser le total de la livraison du jour, afin de faciliter le cadrage et de valoriser le stock en dépôt.

165. Au cours des échanges, nous avons pu insister sur la nécessité – pour le diffuseur – de bénéficier d’un suivi de ses réclamations. En effet, celles-ci influent directement sur la formule « fournis moins invendus » et le marchand doit savoir si elles ont été prises en compte. Il convient donc de créer un bordereau de réclamation, reprenant les demandes du diffuseur et la quantité validée en réclamations. Cela va sans dire, mais on doit espérer du nouveau SIC une quantité d’erreurs de distribution moindre qu’aujourd’hui et une prise en compte plus rapide des réclamations. Néanmoins, ce nouveau document est essentiel au suivi du stock en dépôt.
166. En ce qui concerne les invendus, le diffuseur doit évidemment toujours recevoir un bordereau d’invendus mais également un compte-rendu du contrôle des invendus. Ce nouveau bordereau doit remplacer le bordereau de crédit d’invendus. Il a vocation à apporter une information supplémentaire par rapport à la situation actuelle, en indiquant à la fois le nombre d’exemplaires déclarés par le diffuseur et la quantité effectivement constatée par le dépôt.
167. Sur le plan comptable, le diffuseur devrait recevoir chaque semaine un relevé de presse comprenant à la fois des « facturations » intermédiaires pour les ventes réalisées (ou estimées) dans la semaine et des soldes pour les parutions relevées de la vente pendant cette même semaine. Dans notre esprit, il convient de créer un récapitulatif synthétique de l’activité, puis des annexes permettant de reconstituer le détail.
168. Evidemment, il convient de porter une attention soutenue au suivi de ses données logistiques et comptables dans les logiciels de gestion des diffuseurs et l’UNDP réitère son souhait d’engager des échanges avec les fabricants de solutions informatiques des diffuseurs alors que l’architecture des informations disponibles et des documents remis aux diffuseurs doit se dessiner. Elle rappelle que l’ergonomie de ces documents doit être finalisée avec les diffuseurs eux-mêmes et qu’elle restera extrêmement attentive à cet aspect de la réforme envisagée.

La période de transition

169. Le passage d’un système de facturation et de règlement à un autre est évidemment une période sur laquelle on peut légitimement s’interroger. Les diffuseurs s’inquiètent à la fois des conditions pratiques d’un basculement et du risque de voir leur trésorerie bousculée pendant cette période charnière.
170. Aux yeux de l’UNDP, il convient surtout de définir une date de bascule pour laquelle tous les produits livrés précédemment seraient reportés sur les documents actuels et bénéficieraient des conditions de « facturation » en vigueur aujourd’hui. Pour toutes les parutions mises en vente après la date de bascule, c’est le nouveau système qui serait mis en œuvre.
171. Cette bascule n’est pas nécessairement homogène pour l’ensemble des diffuseurs au plan national. Elle peut naturellement se réaliser au rythme du déploiement des

modules informatiques sur le niveau 2, étant entendu que tous les diffuseurs d'un dépôt doivent basculer au même moment, et qu'il conviendra que la totalité des dépôts puissent entrer dans le nouveau système de facturation dans un laps de temps aussi court que possible, en fonction des impératifs techniques. L'UNDP souhaite qu'un calendrier prévisionnel puisse être établi, et que l'information des diffuseurs puisse ainsi être anticipée.

172. Il va sans dire que chaque bascule doit se prévoir sur une semaine entière et que la date de celle-ci n'est pas neutre. L'UNDP attire en effet l'attention de l'interprofession sur le caractère saisonnier ou au moins très variable des flux de fournis. Il serait très dommageable pour la trésorerie des diffuseurs de basculer sur une grosse période de fournis et notre organisation professionnelle restera attentive à ce point lors de la mise en œuvre du nouveau système de facturation et de règlement, et lors de l'établissement du calendrier prévisionnel au niveau 2.
173. Capgemini Consulting a réalisé une étude simulant cette transition pour en déterminer les impacts, notamment la trésorerie des diffuseurs. Il en résulte que la période de transition (et de coexistence de deux systèmes de facturation) s'étendra sur 25 semaines, ce qui nous apparaît cohérent.
174. L'UNDP n'a pas encore simulé de son côté l'impact sur la trésorerie des diffuseurs, mais Capgemini a produit des résultats qui tendent à démontrer que les diffuseurs ne devraient pas souffrir de cette transition. Evidemment, cette analyse devra être validée, fonction du moment choisi pour la bascule (voir point 172) et une attention soutenue devra être portée à la situation individuelle des diffuseurs par le système de distribution en amont. Des souplesses devront être possibles en cas de difficultés particulières.
175. Enfin, l'UNDP s'interroge sur l'opportunité – en plus de générer deux factures par semaine pendant 25 semaines – de procéder à deux prélèvements, à deux jours d'intervalle. Elle estime donc que devrait être simulé le décalage du jour de prélèvement des relevés hebdomadaires (RH semaine S) issues du système actuel au vendredi de la semaine S+2, pour s'ajouter à la facture intermédiaire de la semaine S+1 dans le cadre du nouveau système. Un seul flux financier par semaine correspondant alors à l'addition des deux relevés. Cette hypothèse mériterait sans doute d'être regardée de plus près, et ses impacts pourraient être appréciés.

Tenir compte des réalités, ce qu'il faut retenir :

Le nouveau système de facturation et de règlement pourrait s'organiser autour de factures intermédiaires et de factures de solde ; cadre juridique dont il faudra mesurer les impacts réels sur la durée. D'autre part, le bon fonctionnement du système suppose que les diffuseurs continuent de reconnaître physiquement les flux physiques, quand bien même ceux-ci ne donnent plus lieu à facturation. L'UNDP affirme que la crainte de voir le diffuseur se déresponsabiliser au regard des produits qui lui sont confiés en dépôt est infondée, ne serait-ce que parce que la facturation finale dépend de sa vigilance à cet égard. L'UNDP rejette également toute idée de mise en cause de la réforme au motif que des fraudes aux invendus puissent être aujourd'hui marginalement constatées. Elle insiste au contraire sur l'existence de contrôles, et leur connaissance par les diffuseurs, qui doit suffire à éviter d'éventuels comportements par ailleurs répréhensibles. Elle insiste sur la nécessité de ne pas confondre fraude et erreur humaine et propose une approche pédagogique visant à améliorer l'efficacité générale des échanges informationnels. De même insiste-t-elle sur cette même dimension pédagogique à l'égard du taux de fiabilité, dont la performance est indissociable du bon fonctionnement du système projeté. Ce taux pourrait être fixé à 90 % et les conditions qui régissent le passage du mode nominal au mode alternatif devront être organisées pour être transparentes. L'UNDP écarte de ce point de vue l'idée de sanction ; le mode alternatif ne pouvant être considéré comme dégradé. Elle estime que le risque de temporisation des scanning – dans un hypothétique but de gagner quelque trésorerie – ne repose sur aucune réalité, dès lors que sont prises en compte les réalités des points de vente. Notre organisation professionnelle porte une attention particulière à l'ergonomie et à la lisibilité des documents logistiques et comptables qui seront mis à disposition des diffuseurs, insistant pour que ces derniers bénéficient à la fois d'une information synthétique et de tous els détails permettant de cadrer leur activité et leurs règlements. Enfin, elle est également attentive à la période de transition, qui devra être bien comprise des diffuseurs ; elle insiste pour que toutes les précautions soient prises afin d'éviter un impact sur la trésorerie des diffuseurs, et au final, l'économie de leurs points de vente.