

Commission sur le développement de La Poste

Oui, La Poste a un bel avenir devant elle...

**Rapport présenté par François Ailleret, Président de la Commission
sur le développement de la Poste**

Décembre 2008

Préambule.....	1
I. La Poste aujourd'hui : un groupe intégré en mouvement, qui fait face à de nouveaux enjeux sur chacun de ses métiers.....	3
II. La Poste de demain : un projet industriel ambitieux, fondé sur la modernisation et la croissance.....	5
A. Face au déclin annoncé du courrier, des ripostes existent.....	5
B. La Poste doit saisir sans tarder l'opportunité de devenir un acteur de premier plan du colis/express.	10
C. La Banque Postale : des perspectives de forte croissance en France.	13
D. Vers un réseau de l'Enseigne modernisé.....	16
III. Les missions de service public : vers un engagement partagé et une gouvernance clarifiée.....	17
A. Le service universel du courrier.	17
B. La contribution de La Poste à l'aménagement du territoire.	20
C. Le transport et la distribution de la presse.....	23
D. L'accessibilité bancaire.	24
IV. Le modèle social doit accompagner le développement du groupe.....	24
V. La Poste doit mobiliser les fonds propres nécessaires à son ambition.....	28
A. La Poste doit mobiliser de nouveaux fonds propres pour mener à bien son projet industriel.....	28
B. En l'absence d'un apport en fonds propres, La Poste n'aurait le choix qu'entre le déclin et le démantèlement.....	30
C. Les moyens de renforcement des fonds propres.	31
VI. Conclusion.....	34
Liste des annexes.....	35

Oui, La Poste a un bel avenir devant elle...

Préambule

Au cours des dernières années, La Poste, comme entreprise et comme corps social, a démontré sa capacité à évoluer, à mieux répondre aux attentes des Français, à renforcer son efficacité, à saisir des opportunités de développement, et le mouvement se poursuit.

C'est encourageant alors que de nouveaux défis apparaissent et que les enjeux se précisent, qui vont exiger de La Poste de toujours mieux remplir ses missions et de faire preuve de souplesse, de dynamisme et de volonté pour entreprendre. Cela rend impératif qu'elle dispose de moyens appropriés.

La dimension symbolique, politique et sociale de La Poste.

Le courrier n'est pas une activité comme une autre. Tout spécialement par sa composante depuis ou vers le particulier, il est porteur de très fortes symboliques : service public par excellence, continuité territoriale par le tarif unique du timbre, proximité de l'Etat et égalité de traitement par le bureau de poste et le facteur, lien social par le contenu des lettres, garantie de neutralité et de confidentialité. Il y a là une valeur nationale, un élément du patrimoine commun.

Cette image du courrier, renforcée par les autres métiers de La Poste, fait que ce groupe n'est pas et ne peut être un groupe comme les autres. Les Français sont à l'évidence très attachés à sa personnalité propre, originale, reconnue et aimée. C'est une force à conserver. Ce peut aussi être une faiblesse si cet attachement se traduit en conservatismes et statu quo.

En effet, l'environnement institutionnel, économique, social, sociétal, évolue rapidement et en profondeur. La crise actuelle en sera un accélérateur et un démultiplicateur. Que l'on considère ces changements comme positifs ou non, il faut les prendre comme des données, avec des conséquences directes et lourdes en risques comme en opportunités. Ne pas évoluer, c'est accroître les risques et laisser échapper des opportunités. Il faut ajouter que pour un grand paquebot comme La Poste, la manœuvre a d'autant plus de perspectives de réussir qu'elle sera anticipée et bien préparée. Et il ne faut pas perdre de temps car dans le domaine postal en Europe et dans le monde, les grandes manœuvres ont déjà débuté. Et puis, alors que la compétition se développe à tous les échelons, on ne doit pas oublier que « dans le monde d'hier, les gros mangeaient les petits, dans le monde de demain les rapides mangeront les lents ».

Le principe de réalité oblige à prendre en compte la crise financière et économique qui frappe le monde depuis quelques mois. Certains pourraient en déduire que le durcissement des contraintes conduit à attendre des jours meilleurs. Cette attitude serait dangereuse. En période de crise, les risques s'accroissent et appellent une réaction vigoureuse, rapide et pragmatique. A titre d'exemple, on peut citer la baisse annuelle du volume du courrier transporté et distribué, environ 1% par an jusqu'en 2007, qui s'accroît fortement avec la faible croissance économique et l'obligation pour les entreprises de réduire leurs coûts.

Cette baisse d'activité va frapper durement et durablement La Poste, qui doit la compenser dans tous ses métiers par des innovations, une offre élargie, une meilleure efficacité opérationnelle, une qualité améliorée, une dimension européenne affirmée, un projet industriel, toutes mesures qui appellent des moyens humains et financiers.

L'avenir de La Poste passe donc par un confortement de son identité profonde et de l'unité du groupe cimenté par le réseau postal. Elle doit demeurer une entité publique, ancrée sur des services public et universel de qualité, mais avec une adaptation de son modèle économique cohérente avec son ambition de croissance en France et en Europe, de modernisation, de compétitivité et de progrès social.

C'est dans cet esprit, largement partagé par ses membres, que la commission pour le développement de la Poste a mené ses travaux. Ce rapport présente, sous la seule responsabilité de son président, les constats, analyses et préconisations qui se sont affirmées au fil des séances.

La Commission a tenu 15 réunions entre le 26 septembre et le 10 décembre 2008. Le travail s'est déroulé dans une ambiance sereine et constructive et les débats ont été libres et ouverts. La commission a procédé à de nombreuses auditions. Son président et les rapporteurs ont rencontré par ailleurs toutes les personnes qui ont demandé à être entendues. Des contributions écrites ont été reçues des membres ; elles sont prises en considération dans le rapport au même titre que les auditions. Des résumés de ces contributions figurent en annexe.

Les grands principes qui font consensus au sein de la Commission.

Avant de présenter les constats, analyses, positions prises, préconisations, il est sans doute utile de placer en toile de fond quelques éléments ayant recueilli un fort consensus au sein de la Commission :

- **Le statu quo pour La Poste n'est pas acceptable.**
- **Il convient de confirmer ses missions de service public et de service universel dans toutes leurs dimensions et de clarifier leurs modalités de financement, mais également d'assurer son développement dans des activités commerciales hors service public.**
- **La Poste doit rester une entité publique.**
- **L'unité du groupe La Poste est une force essentielle qu'il faut mettre au service de ses projets.**
- **La présence postale sur le terrain est une nécessité et un atout. Le dialogue avec les collectivités territoriales sur ce thème doit être renforcé.**
- **La Poste a besoin de croissance et doit mener une politique active de développement : élargissement de l'offre, acquisition ou confortement d'une dimension européenne sur les créneaux pertinents, recherche constante de la compétitivité...**

I. La Poste aujourd'hui : un groupe intégré en mouvement, qui fait face à de nouveaux enjeux sur chacun de ses métiers.

Héritière d'une administration d'Etat, La Poste est devenue une entreprise en 1990.

Depuis 2002, son évolution s'est accélérée : modernisation de l'outil industriel du courrier et des bureaux de poste, déploiement rapide d'un réseau européen dans le colis/express, création de La Banque Postale. Ces efforts, joints à ceux de l'Etat dans la réduction du handicap concurrentiel qui affectait La Poste (notamment le financement des retraites), lui ont permis de multiplier sa rentabilité par dix en cinq ans. L'entreprise assure aujourd'hui les missions de service public qui lui incombent tout en dégagant un résultat consolidé net positif de 943 M€ pour un chiffre d'affaires de 20 819 M€ en 2007.

Parmi les grands opérateurs postaux, le regroupement des activités au sein de La Poste est singulier. Avec une part encore majoritaire du courrier et un équilibre entre colis/express et banque, elle se distingue des autres postes, qui ont opté soit pour une diversification réduisant très fortement la part relative du courrier (DPWN¹ au profit de la logistique, Poste Italiane au profit de la banque et de l'assurance, TNT² au profit de l'express), soit pour le maintien d'une part prépondérante du courrier avec un complément dans le colis/express et sans activité bancaire significative (Royal Mail³, De Post/La Poste⁴, Correos⁵, Österreichische Post⁶, Post Danmark⁷).

Répartition du CA et du résultat d'exploitation par activité

	CA (M€)	CA (%)	Résultat d'exploitation (M€)
Courrier	11 572	56	799
Colis/express	4 501	22	311
La Banque Postale (*)	4 712	23	512
Groupe consolidé	20 819	100	1 285

Source : comptes financiers 2007.

(*) Pour La Banque Postale, les chiffres sont ceux du produit net bancaire et du résultat brut d'exploitation.

¹ Deutsche Post World Net, poste allemande

² Poste Néerlandaise

³ Royaume-Uni

⁴ Belgique

⁵ Espagne

⁶ Autriche

⁷ Danemark

Les missions de service public de La Poste sont définies par le législateur et font l'objet d'un contrat de service public entre l'Etat et La Poste. Ces missions sont au nombre de quatre :

- le service universel postal, défini en application de la directive européenne⁸, fixe des objectifs ambitieux en matière de qualité de service (notamment la collecte et la distribution du courrier 6 jours sur 7), de tarifs abordables et d'accessibilité aux services postaux sur l'ensemble du territoire ;
- la contribution de la Poste à l'aménagement du territoire impose des contraintes supplémentaires en matière d'accessibilité, notamment dans les zones les moins denses ;
- le transport et la distribution de la presse pour lesquels les éditeurs de presse bénéficient de tarifs plus favorables que ceux du service universel ;
- l'accessibilité bancaire assure à toute personne qui en fait la demande l'ouverture par La Banque Postale d'un livret A avec des services de base gratuits.

Un mode de financement particulier est prévu pour chacune de ces missions. Une part prépondérante des coûts est aujourd'hui couverte par les bénéfices de La Poste sur le secteur réservé du courrier. Cependant, une dynamique très positive de clarification du financement a été enclenchée, avec le contrat de présence postale territoriale, le protocole d'accord Etat-presse-La Poste et les dispositions de la loi de modernisation de l'économie sur l'accessibilité bancaire.

Avec 299 000 salariés, La Poste est le premier employeur en France après l'Etat. Sa particularité réside dans la coexistence de deux types de statut : celui des fonctionnaires, issu de l'ancienne administration des postes et télécommunications, et celui des salariés de droit privé, sous lequel sont désormais recrutés l'intégralité des postiers. Le traitement équitable, des deux catégories de personnel, notamment dans la politique de qualité de l'emploi et l'accès aux promotions, constitue un principe cardinal de la politique sociale de l'entreprise.

La Poste doit faire face, sur les marchés du courrier et du colis/express, à des opérateurs puissants qui ont développé une stratégie de croissance agressive. Deux de ces opérateurs sont européens, deux autres sont américains.

Les principaux intervenants sur le marché postal en Europe sont issus des opérateurs postaux historiques. Deux d'entre eux ont évolué plus vite que La Poste : DPWN et TNT se sont diversifiés depuis plus de dix ans dans des activités connexes et au-delà de leur territoire national. DPWN est devenu une entreprise mondiale intégrée de logistique - qui a toutefois échoué dans son implantation aux Etats-Unis - tandis que TNT a développé une position de leader européen de l'express avec une dimension mondiale. Les deux entreprises présentent à ce jour une structure de bilan beaucoup plus favorable que celle de La Poste, ainsi que des atouts spécifiques : la taille et la fourniture de l'ensemble des services logistiques pour DPWN, la rentabilité et l'agilité pour TNT. En 2007, DPWN a réalisé un chiffre d'affaires et un résultat opérationnel trois fois supérieurs à ceux du groupe La Poste ; TNT a dégagé un résultat opérationnel proche de celui de La Poste pour un chiffre d'affaires deux fois plus faible.

⁸ Directive 96/67/CE du 15 décembre 1997 modifiée concernant des règles communes pour le développement du marché intérieur des services postaux.

Sur le marché européen du colis/express, La Poste est confrontée au développement rapide de l'activité des intégrateurs américains UPS et Fedex, qui bénéficient d'une position dominante très rentable sur leur marché domestique et mènent une stratégie de croissance mondiale.

Dans ce contexte, La Poste présente des fragilités :

- l'entreprise doit faire face à la concurrence croissante des médias électroniques sur son cœur de métier, le courrier, amplifiée par la conjoncture économique; ses résultats s'en ressentiront dès 2008 et pourraient, en l'absence de réaction, se dégrader sensiblement dans les prochaines années ;
- l'ouverture totale à la concurrence au 1^{er} janvier 2011 du marché du courrier, sur lequel elle bénéficie d'une situation de monopole, constitue un défi à relever ;
- le colis/express, la banque et la diversification des services courrier recèlent d'importants potentiels de croissance mais qui supposent que l'entreprise investisse des montants supérieurs à sa capacité d'autofinancement ; à défaut, elle risque d'être rapidement distancée par ses concurrents ;
- La Poste supporte le poids d'une dette de près de 6 Md€, près de trois fois supérieure à son excédent brut d'exploitation et plus de deux fois supérieure à ses fonds propres, ce qui la place dans une situation très défavorable au regard des principaux opérateurs européens.

Dans ce contexte, la commission estime que La Poste doit réagir vigoureusement par la mise en œuvre d'un projet de développement ambitieux, doté d'une dimension industrielle forte et fondée sur l'unité du groupe. Il faut dans le même temps donner une réponse à ceux qui s'inquiètent de l'avenir des missions de service public : il doit être clair que ces missions seront maintenues et leur financement assuré. Enfin, le développement de La Poste doit s'appuyer sur le modèle social robuste qu'elle a élaboré.

II. La Poste de demain : un projet industriel ambitieux, fondé sur la modernisation et la croissance.

A. Face au déclin annoncé du courrier, des ripostes existent.

1. L'accélération de la concurrence des communications électroniques va peser durablement sur le volume du courrier.

L'activité principale de La Poste se trouve de fait déjà en concurrence depuis une dizaine d'année, du fait du développement d'un produit nouveau : le courrier électronique. La substitution des transmissions électroniques au courrier transactionnel (factures, formalités administratives) est annoncée de longue date par les observateurs du secteur. Les premières expériences significatives ont concerné le secteur public, qui a recherché dans la dématérialisation une réduction des coûts tant pour les usagers que pour l'administration. Le nombre de feuilles de soins électroniques est ainsi passé, avec l'introduction de la carte Vitale, de 11 millions par an en 1999 à 945 millions en 2006, tandis que le nombre de télédéclarants à l'impôt sur le revenu est passé de 600 000 en 2003 à 7,5 millions en 2007. Les entreprises se sont également engagées dans un processus de dématérialisation des factures et des relevés, poussées par une recherche d'économies et, plus récemment, par l'accent mis sur le développement durable.

Sur la période 2003-2006, le volume total de courrier n'a pourtant que faiblement reculé (-1,5%), grâce à la poursuite de la croissance en marketing direct (+6%). La France apparaissait ainsi en décalage avec ses voisins : les postes allemandes et hollandaises ont dû faire face durant la même période à une diminution respective de -4,5% et de -8,7% de leurs volumes. En France, la tendance à la baisse des volumes s'est accélérée brusquement en 2008 : le rythme annuel, de -0,5% à fin 2005 et de -1,1% sur 2006 et 2007, devrait atteindre -3,5% sur l'année 2008 : la crise économique, le développement d'outils performants de marketing sur internet et l'accélération de la dématérialisation des transactions ont précipité cette rupture de tendance.

Le plan stratégique 2008-2012 « Performance et confiance » prévoyait une baisse des volumes contenue à -1,5% en 2009 et 2010 et de -2% à compter de 2011. Ces hypothèses sont désormais dépassées et l'entreprise attend maintenant une diminution annuelle d'au moins -3% sur la période. Les opérateurs postaux et les consultants auditionnés par la commission ont fait état de prévisions portant sur une réduction des volumes à l'horizon 2020 de l'ordre de -20% à -40%.

La commission considère que la substitution entre courrier papier et transmissions électroniques constitue la principale menace à court terme à laquelle La Poste doit faire face.

2. L'ouverture totale du marché du courrier à la concurrence en 2011 est porteuse de risques.

Le marché est aujourd'hui ouvert à la concurrence pour les envois de plus de 50 grammes⁹. Dans les faits, la libéralisation n'interviendra qu'après le 1^{er} janvier 2011, date à laquelle elle inclura l'ensemble du courrier. La concurrence ne pourra en effet se développer que lorsque les autres opérateurs pourront proposer à leurs clients une gamme complète de services permettant de rentabiliser le développement de leur propre réseau.

Les caractéristiques géographiques de la France rendent peu probable le développement d'un réseau concurrent couvrant l'ensemble du territoire ; bien que non protégée par les textes, la distribution « jusqu'au dernier kilomètre » s'avérera probablement un monopole naturel en zones rurales et de faible densité. On verra plus probablement les éventuels nouveaux entrants développer un réseau plus réduit que celui de La Poste, fondé sur une offre « low-cost »¹⁰ : distribution un ou deux jours par semaine, sur une fraction du territoire limitée aux zones denses. L'opérateur pourrait confier à son client le soin de trier préalablement ce qui relève de La Poste (zones non denses) ou bien faire lui-même le tri en postant ensuite une partie du courrier. C'est le modèle concentré sur quelques gros clients et quelques zones de distribution qui avait été développé par Adrexo avant son retrait du marché.

⁹ Ainsi que les envois dont les tarifs sont supérieurs à deux fois et demie le tarif de base.

¹⁰ Le « J+1 » et le « 6 jours sur 7 » n'est requis que pour certains envois ; l'étude de Cap Gemini « *The challenge of low-cost operators* » anticipe une concentration de la demande des clients sur une offre « en gros » centrée sur la fiabilité de la date de réception plutôt que sur le J+1. Le courrier urgent devant être distribué à J+1 ne représenterait à terme que 13% des envois des entreprises.

Plusieurs scénarios paraissent donc envisageables :

- la limitation de la concurrence à des niches locales, comme c'est le cas aujourd'hui, sans effet notable sur le chiffre d'affaires de La Poste ; dans ce scénario, l'impact sur les volumes traités par La Poste se limiterait à -0,5% par an, et ne produirait donc qu'un effet de second ordre par rapport à la concurrence du courrier électronique ;

- le développement d'un ou deux opérateurs alternatifs à vocation nationale, proposant une offre simplifiée et prenant à terme jusqu'à 20% de part de marché ; dans le contexte d'un marché en déclin global, l'impact cumulé de la concurrence postale et électronique sur les volumes traités par La Poste par rapport à la situation actuelle pourrait alors atteindre -50% à l'horizon 2020 ;

- le maintien d'un monopole de fait de La Poste au moyen d'une adaptation de son offre : diminution de ses tarifs en zone dense pour s'aligner sur les offres des nouveaux entrants et augmentation des tarifs à destination des zones non denses pour le courrier en nombre émis par les grandes entreprises (l'obligation de péréquation ne s'applique en effet qu'au courrier « égrené », c'est-à-dire aux envois de moins de cent plis).

Dans les autres pays européens, les nouveaux entrants ont eu du mal à dégager une rentabilité. Sur le premier marché ouvert, celui de la Suède, l'opérateur historique détient toujours au bout de 15 ans 90% de part de marché et son principal concurrent (Citymail) a connu des difficultés financières répétées. La présence des opérateurs alternatifs a cependant, dans tous les cas, exercé une pression à la baisse sur les tarifs.

Le courrier renvoie d'abord, dans l'esprit du public, aux plis adressés par des particuliers à d'autres particuliers. Ce segment ne représente cependant que 3% des volumes.¹¹ En réalité, les clients du courrier de La Poste sont très concentrés : 100 entreprises fournissent la moitié du chiffre d'affaires. Un changement de stratégie de quelques-uns de ces clients (transfert vers les supports dématérialisés ou, à partir de 2011, recours à des prestataires concurrents) peut donc avoir rapidement des effets sensibles sur la part de marché de La Poste.

La commission considère que l'ouverture totale à la concurrence du marché du courrier en 2011 constitue un risque face auquel La Poste doit se préparer, tout en notant l'incertitude qui pèse sur son impact effectif.

3. La modernisation de l'outil industriel du courrier doit être achevée pour améliorer la qualité et la productivité.

L'activité courrier repose sur un outil industriel d'ampleur. Elle emploie 192 700 collaborateurs de La Poste. Six jours sur sept, 30 millions de boîte aux lettres sont desservies et 36 000 communes sont reliées les unes aux autres par 100 000 facteurs. Chaque nuit, 70 millions de plis en moyenne sont triés et pré-acheminés. Le passage du facteur six jours sur sept et la présence sur l'ensemble du territoire à travers un réseau de 17 000 points de contact symbolisent une forme de lien social et assurent à La Poste une notoriété et une image auprès de l'ensemble des Français.

¹¹ 81% des plis sont issus des entreprises (un tiers de marketing direct et deux tiers de courrier transactionnel : factures, relevés...) ; la presse représente 9,5 % des envois et le courrier des particuliers vers les entreprises 6,5%.

Les plans « Cap Qualité Courrier » et « Facteurs d'Avenir » sont des projets ambitieux de réorganisation, incluant la concentration du traitement du courrier sur un nombre plus limité de plateformes, l'automatisation de ce traitement par l'investissement dans des machines de tri modernes, le financement de la formation, la reconversion et la mobilité du personnel.

Ils ont déjà contribué à améliorer substantiellement la rentabilité d'exploitation du courrier, passée de 5,7% en 2005 à 6,9% en 2007. Cette rentabilité demeure sensiblement en-deçà de celles des postes allemande et hollandaise (entre 13% et 15%), en raison du coût supérieur des obligations de service public (notamment la distribution de la presse qui pèse à hauteur d'environ 4% du fait des tarifs préférentiels), des caractéristiques géographiques distinctes, mais aussi du retard pris dans la modernisation de l'outil industriel.

Deux exemples illustrent le retard de La Poste. Le parc de machines destinées à « séquencer » le courrier dans l'ordre de la tournée des facteurs présente une capacité globale de tri, corrigée de l'écart entre les nombres de plis, quatre fois inférieure à celle de TNT. Le séquençage se fait donc encore fréquemment à la main. Par ailleurs, si les centres de tri de taille moyenne ou grande (1,5 à 2,5 millions de plis par jour) atteignent une productivité analogue aux moyennes allemande et hollandaise, les centres de moindre taille (0,5 à 1,5 millions de plis par jour) ont une productivité inférieure de 20% à 40%.

La poursuite de la modernisation de l'outil industriel est donc d'une importance cruciale pour permettre à La Poste de rivaliser avec les grands opérateurs postaux étrangers. Elle doit permettre de réaliser des progrès de productivité substantiels, d'améliorer la qualité et de maîtriser les coûts, notamment par l'adaptation des organisations et des pratiques et par l'automatisation.

A cet égard, l'exemple de la Poste des Etats-Unis, dont la réputation est devenue très mauvaise par manque de moyens pour se moderniser, est édifiant.

L'achèvement de ce programme nécessite selon la Poste un montant d'investissement de 1 450 M€ sur la période 2009-2012 (dont 850 M€ au titre de Cap Qualité Courrier *stricto sensu*).

La commission considère que l'achèvement de la modernisation de l'outil industriel du courrier est la première priorité, ce qui nécessite des investissements dans des centres de tri et des mesures d'accompagnement pour le personnel. Cette modernisation doit tenir compte des perspectives d'évolution des volumes du courrier.

La commission estime en outre indispensable d'organiser sur la durée un processus de mobilité et reconversion du personnel touché par la modernisation de l'outil industriel du courrier. Certains de ses membres se sont déclarés en faveur d'un dispositif du type « congés de fin de carrière ». D'autres considèrent que si de telles mesures étaient retenues, leur application devrait être très strictement limitée, compte tenu de leur coût.

4. *La Poste peut et doit devenir un leader des services amont et connexes au courrier.*

Le développement de La Poste dans les services amont ou connexes de la chaîne de valeur du courrier a pour but de soutenir l'activité historique et de trouver des relais de croissance sur le marché mature que constitue à présent le courrier, en sortant du rôle de simple transporteur et en proposant un service intégré aux clients.

Ce développement peut emprunter trois voies principales :

- sur l'amont de la chaîne de valeur, en particulier : la gestion de bases de données et conseil en marketing direct (vente de fichiers et de services associés), la simplification et la réduction des coûts des clients en matière de courrier (techniques d'envoi de courrier depuis un ordinateur, éditique, dématérialisation-rematérialisation...), le *business process outsourcing* (extension des technologies utilisées dans le traitement du courrier à d'autres flux documentaires tels que les contrats ou les paiements);

- des offres multicanal, en particulier : les services de gestion documentaire pour le grand public (archivage et gestion documentaire, coffre-fort électronique), les plateformes multicanal d'échanges B to B (routage et transfert de documents numériques pour les entreprises, telles que les factures) ;

- la création d'activités autour de la tournée du facteur (collecte à domicile, nouveaux services ...).

L'intérêt porté aux deux premières voies par des grands groupes comme IBM, Xerox, Google et Microsoft est une menace lourde qui impose de réagir.

La Poste s'est déjà engagée en développant une offre de service autour de l'externalisation du traitement du courrier et de la dématérialisation, à travers des filiales détenues par sa holding Sofipost. Les principales sont Dynapost, spécialiste du traitement intégré du courrier des entreprises, et Aspheria et Orsid, opérateurs en solutions éditiques et traitement industriel de documents. La contribution de ces filiales au chiffre d'affaires de l'entreprise demeure modeste (environ 220 M€). Le rachat d'Experian en 2008 permettra à La Poste de se positionner sur la partie amont (gestion de bases de données) et portera à 380 M€ son chiffre d'affaires sur les activités « électroniques » connexes au courrier. L'impact total de ces activités sur le résultat pourrait être de l'ordre de 30 M€ par an compte tenu des marges moyennes dans ce secteur.

La Poste estime aujourd'hui sa part de ce marché émiétté, très concurrentiel et en forte croissance à environ 10%. Elle ambitionne d'atteindre une position de leader et estime le montant d'investissements nécessaires de l'ordre de 300 M€ sur la période 2009-2012.

Cependant, l'ordre de grandeur de la contribution de ces activités au résultat de l'entreprise, même dans l'hypothèse d'une croissance forte de ce marché, sera loin de compenser la réduction des marges liée à la baisse des volumes du courrier.

La commission souscrit à l'objectif de La Poste consistant à devenir un leader des services amont et connexes au courrier en France et un acteur de ces services en Europe.

Elle observe que ce développement doit se traduire par des projets réellement créateurs de valeur. Elle recommande que La Poste porte son effort sur ce point.

5. Le développement de La Poste dans le courrier à l'international doit être ciblé.

Les réflexions de La Poste en matière de développement de sa présence à l'international pour répondre aux attentes de ses clients en matière de courrier, dégagent les orientations suivantes :

- poursuivre le développement rentable dans le courrier transfrontalier ;
- saisir les opportunités de coopération avec les autres opérateurs postaux ;
- mais aussi prendre des positions à l'étranger pour constituer un réseau européen alternatif, en commençant par l'activité de publicité non adressée.

La Poste évoque un niveau d'investissement de 500 à 800 M€ sur la période 2009-2012.

Il apparaît à la commission que la situation du marché du courrier en Europe doit inciter à la prudence sur ce volet du développement de La Poste.

Prendre des positions pour constituer un réseau européen alternatif de distribution comporte des risques, compte tenu de l'absence de croissance, voire de la contraction du marché du courrier et de la faible rentabilité des opérateurs alternatifs.

La poursuite du développement dans le courrier transfrontalier, se situant dans une continuité d'action, apparaît naturelle, mais avec un impératif de maîtrise de la rentabilité.

La veille sur les opportunités de coopération avec d'autres opérateurs postaux est tout à fait nécessaire.

B. La Poste doit saisir sans tarder l'opportunité de devenir un acteur de premier plan du colis/express.

1. Le colis/express est un marché en développement, mais de plus en plus concurrentiel.

On distingue le colis (paquet transporté et livré par une seule personne, de moins de 30 à 35 kg, limite au-delà de laquelle il s'agit de transport logistique) de l'express qui concerne les échanges entre entreprises, rapides et tracés (pièces détachées, matériel médical, plis confidentiels...). Les deux types de services tendent à converger vers une offre cohérente répondant à la fois à des exigences de rapidité et de traçabilité des envois.

Ces activités se développent à un rythme différent selon le degré de maturité des marchés :

- la vente à distance croît de 5% à 6% par an sur les marchés matures sous l'effet du développement du commerce électronique et de 15% à 20% par an sur les marchés internationaux et les marchés émergents ;
- la globalisation des entreprises, la pratique des flux tendus et la réduction de la durée de vie des produits entraînent un recours croissant à l'express : 3% à 4% par an sur les marchés matures, 8% à 10% par an sur l'international et 20% à 30% par an sur les marchés émergents.

Compte tenu de ces différentiels de croissance, les principaux acteurs cherchent à développer leur positionnement sur le marché international et notamment les marchés émergents (incluant l'Europe de l'Est).

Ces activités sont très concurrentielles, les clients étant eux-mêmes soumis à une forte pression pour réduire leurs coûts et arbitrant en permanence entre les opérateurs en fonction du rapport qualité/prix.

2. Les grands concurrents déploient une stratégie agressive qui entraîne des consolidations.

Le secteur est dominé par quatre acteurs à dimension mondiale, les « intégrateurs », qui proposent une gamme de service complète à l'international : Fedex et UPS, qui utilisent leur position dominante sur le marché captif américain ; DHL, filiale de DPWN, qui dispose d'un réseau très étendu intégré à son activité logistique ; TNT, qui bénéficie de fortes marges et de capacités de réaction rapide. Ces quatre acteurs contrôlent environ 75% du marché mondial de l'express.

Au cours des dix dernières années, plus de 160 fusions et acquisitions ont eu lieu dans le secteur, dont plus de 50 depuis 2003. Les intégrateurs ont pris des positions majeures dans les marchés en forte croissance (Asie, Chine, Europe de l'Est et Moyen-Orient) tout en consolidant leur activité en Europe. L'essentiel de leur chiffre d'affaires (75% à 90%) demeure cependant issu des marchés matures des pays développés : la compétition pour les parts de marché en Europe (35 Md€ sur un marché mondial de l'ordre de 120 Md€¹²), constitue donc un enjeu fondamental.

Le ralentissement économique mondial devrait peser sur l'activité. La recomposition du secteur pourrait alors s'accélérer et la capacité de réaction des différents acteurs faire la différence. La volonté des deux opérateurs américains d'acquérir une position dominante en Europe pourrait les conduire à rechercher l'acquisition d'une entreprise de taille significative.

3. La Poste est aujourd'hui le leader du colis/express en France mais son réseau européen présente des lacunes.

L'activité colis/express du groupe La Poste s'organise autour de deux acteurs complémentaires :

- ColiPoste, spécialiste du transport et de la livraison aux particuliers en France en 48 heures et plus ; c'est un métier spécifique développé au sein de la maison mère ;
- GeoPost, société anonyme filiale à 100% de La Poste, holding regroupant les filiales françaises (Chronopost International, Exapaq) et européennes (réseau DPD, Parceline, Seur, Interlink...) spécialisées dans le transport et la livraison express aux entreprises le lendemain.

L'ensemble GeoPost/Coliposte a connu un développement et un redressement significatifs, avec une croissance de 50% du chiffre d'affaires et une rentabilité opérationnelle passant de -4,5% en 2001 à 6,9% en 2007. La rentabilité reste néanmoins en-deçà de celles des concurrents les plus profitables (autour de 10% en 2007, et jusqu'à 14% pour UPS).

¹² 150 Md\$ (unité de mesure du marché mondial).

La Poste est désormais le quatrième opérateur européen du colis/express derrière DHL, TNT et UPS et le premier sur les flux strictement domestiques en Europe.

Ne disposant pas de réseau aérien en propre, et avec une présence extra-européenne limitée, GeoPost n'occupe qu'une faible part du marché des flux entrants et sortants de l'Europe. Son développement international repose sur l'alliance avec Air France KLM, un partenariat avec les principales postes américaines et asiatiques et un investissement pour l'instant modeste dans des pays émergents, reposant sur une vision à 15 à 20 ans du potentiel de ces marchés.

4. La Poste doit devenir un leader du colis/express sur son marché naturel, l'Europe.

La Poste fait face sur les deux marchés du colis et de l'express à des contextes distincts:

- sur le colis, l'activité demeure principalement nationale, tirée par le B to C (vente à distance) et le développement du C to C lié au commerce électronique de type ebay ; La Poste est leader en France, contrôlant 70% du chiffre d'affaires sur un marché total de 2 Md€, mais se trouve fortement concurrencée par le développement d'opérateurs qui utilisent des réseaux de commerçants comme dépôts de colis et par l'entrée des expressistes sur le marché ;

- sur l'express, GeoPost a développé son activité dans l'ensemble de l'Europe par des acquisitions (réseau de franchisés DPD en Allemagne et pour partie Seur en Espagne, prises de participation dans différents pays) et par des alliances avec des opérateurs locaux (Italie, Suède) ; les consolidations ne sont toutefois pas encore achevées en Europe, et certains opérateurs nationaux indépendants subsistent.

Le projet industriel de La Poste dans le colis/express consiste à devenir un leader de l'express sur le marché européen et un acteur mondial du colis/express. Il repose sur :

- l'achèvement de la construction du réseau européen, alors que certains des opérateurs et des franchisés avec lesquels elle a noué des alliances pourraient être la cible d'acquisitions ;
- la poursuite de la croissance dans les pays à fort potentiel de croissance ;
- le renforcement des alliances stratégiques, notamment avec Air France KLM, les postes du réseau KPG¹³, et certains autres opérateurs.

L'objectif de la croissance externe sur la période 2009-2012 est ainsi estimé entre 1 100 M€ et 1 250 M€, dont 1 100 M€ d'acquisitions en Europe et un potentiel de 150 M€ dans les pays émergents.

La Poste a également présenté les montants d'investissement nécessaires à la modernisation du réseau en France pour le maintien de sa position de leader. Il s'agit principalement du réseau de ColiPoste, le réseau de GeoPost étant neuf ou ayant connu une rénovation récente. Le niveau d'investissement associé est de 600 M€ sur la période 2009-2012.

¹³ Le Kahala Post Group a été fondé par les opérateurs postaux historiques d'Australie, de Chine, de Hong Kong, du Japon, de la Corée et des Etats-Unis. Ces opérateurs ont été rejoints par Correos, La Poste et Royal Mail. L'objectif consiste à réunir dans une coopération industrielle les réseaux des différentes postes pour offrir une qualité de service comparable à celles des grands intégrateurs, notamment sur l'express.

La commission considère que le colis/express est un facteur de croissance majeur pour La Poste et le vecteur principal de l'internationalisation du groupe.

Elle estime que le marché européen est le marché naturel de La Poste et que celle-ci doit avoir pour objectif de devenir un leader sur ce marché. Pour cela, La Poste doit disposer d'une capacité financière et d'une réactivité lui permettant d'accroître ses positions.

La commission estime que le développement dans les pays extra-européens à forte croissance est une opportunité, relevant toutefois d'un examen approfondi au cas par cas.

Enfin, la commission estime que la politique d'alliances internationales entreprise par La Poste avec succès doit être poursuivie.

C. La Banque Postale : des perspectives de forte croissance en France.

1. La Banque Postale est aujourd'hui une banque de détail de taille moyenne sur un marché qui arrive à maturité.

La Poste a créé sa filiale La Banque Postale le 1^{er} janvier 2006. Avec 29 millions de clients dont plus de 9 millions actifs en banque principale, elle constitue un acteur de taille moyenne disposant de 9% des parts de marché en encours. Elle intervient sur un marché arrivé à maturité : les clients des grands réseaux sont déjà largement « équipés » d'un ensemble de services bancaires et font jouer de plus en plus la concurrence.

Dans ce contexte, les principaux acteurs se dirigent vers une concentration accrue (rachat des banques régionales de HSBC par les Banques populaires, rapprochement de la Caisse nationale des caisses d'épargne et de la Banque fédérative des Banques populaires, rachat des activités de Fortis par BNP Paribas) et se livrent à une concurrence très forte pour attirer de nouveaux clients. Pour surmonter la difficulté liée à la maturité du marché, la tendance est à l'extension de la gamme de services, afin d'amortir le coût des réseaux et de proposer des offres groupées incluant notamment des produits d'assurance.

Au-delà, les fusions et acquisitions bancaires transfrontières créent des acteurs à l'échelle européenne, en particulier en ce qui concerne les aspects « industriels » (usines bancaires¹⁴, systèmes et plateformes de traitement de flux) et l'harmonisation communautaire se traduit par l'apparition de standards communs (exemple des virements dans le cadre du Single European Payment Area).

2. La Banque Postale : une banque à part entière, mais « pas comme les autres ».

Historiquement, le développement de services financiers par les opérateurs postaux s'explique par la présence d'un réseau très étendu permettant à l'ensemble de la population d'accéder à des services bancaires de base.

¹⁴ Back-office de la banque effectuant les traitements, formalités administratives, etc.

La filialisation de La Banque Postale en 2006 n'a pas mis fin à son lien étroit avec La Poste : le réseau de distribution et l'essentiel du personnel (guichetiers, conseillers financiers) demeurent rattachés à la maison mère, qui facture ses services à sa filiale. La Banque Postale est donc la seule banque en France à ne pas disposer de la maîtrise directe de son réseau ni du personnel concerné.

La Banque Postale est guidée par des principes : accueil de la clientèle modeste à des tarifs raisonnables, avec des facilités qui ne sont pas accessibles dans les autres réseaux (dépôts et retraits de petits montants) ; proximité par un réseau beaucoup plus dense que celui de ses concurrents¹⁵ ; souci de l'intérêt premier du client, fidélisé par l'attention qui lui est portée. Ces principes sont à rapprocher de sa mission de service public d'accessibilité.

La Banque Postale dispose de ce fait d'une image de marque positive, encore accrue par le contexte de la crise financière à laquelle elle a échappé¹⁶ : la collecte s'est fortement accrue en 2008, même si elle n'a pas cherché à exploiter la méfiance dont certaines de ses concurrentes ont fait l'objet à partir du mois de septembre. La non-dégradation de ses fonds propres lui a en outre permis de maintenir son activité de crédit immobilier à un niveau élevé et de gagner des parts de marché sur cette activité.

Elle doit cependant surmonter des handicaps, en particulier le vieillissement de sa clientèle qui fait peser un risque sur son renouvellement, le manque de fidélité des plus jeunes et le poids de ses charges liées à la densité du réseau et au coût élevé des opérations au guichet.

La commission s'est déclarée attachée au caractère singulier de La Banque Postale, banque « pas comme les autres ».

3. La Banque Postale doit poursuivre le développement de la gamme de produits et l'amélioration de sa productivité et de la relation clients.

L'agrément bancaire de La Banque Postale est assorti d'une demande d'abaissement de 20 points en cinq ans du coefficient d'exploitation (frais généraux rapportés au produit net bancaire), qui se situait au niveau particulièrement élevé de 93,4% à fin 2005, contre 65% pour les principales banques françaises. Les marges dégagées par La Banque Postale se sont améliorées (réduction du CoEx à 89,2% fin 2007), mais l'écart avec les autres banques demeure important, ce qui s'explique à la fois par le coût du réseau de l'Enseigne, par la structure de la clientèle et par la modération tarifaire.

La poursuite de l'amélioration de ces ratios nécessite pour La Banque Postale, outre des investissements de productivité dans les traitements de back-office, de développer sa gamme de services afin de capter une part croissante de la chaîne de valeur. Elle dépendra aussi des efforts réalisés par l'Enseigne pour diminuer le coût de son réseau tout en améliorant sa qualité de service et la relation clients.

¹⁵ La Banque Postale dispose de 17 000 points de contact dont 5 000 agences avec conseiller financier, 7 000 agences offrant toute la gamme des produits et 5 000 points proposant des retraits de « dépannage » d'argent liquide. Le réseau des grandes banques de détail en France comptent de 2 200 (BNP) à 9 100 agences (Crédit Agricole, y compris points partenaires).

¹⁶ La Banque Postale n'avait pas d'exposition aux produits financiers « toxiques ». Elle a néanmoins provisionné une perte de l'ordre de 60 M€ du fait de la faillite de la banque Lehman Brothers, dont elle avait acquis des obligations au titre du placement normal de ses liquidités.

Jusqu'à maintenant, le développement de nouveaux services est passé avant tout par la conclusion de partenariats avec des acteurs expérimentés, afin de partager les coûts de développement des projets et d'accéder plus vite à l'expérience et aux compétences nécessaires. Ce mouvement s'est notamment manifesté dans les assurances (partenariat avec les Caisses d'épargne autour de CNP assurances), la distribution de crédits immobiliers (MATMUT), la gestion privée (Oddo et Cie) et plusieurs associations sur le crédit social. Elle se poursuit avec l'extension de la gamme au crédit à la consommation (création d'une filiale commune avec la Société générale) et bientôt à l'assurance dommages. L'extension de la gamme aux prêts aux personnes morales (collectivités territoriales, entreprises) constitue la prochaine étape significative, sans effacer cependant sa vocation première de banque de détail.

Le projet de La Banque Postale consiste à :

- poursuivre l'achèvement de sa gamme de produits ;
- demeurer dans la course à la taille engagée par les principales banques de détail au plan français comme au plan européen.

La Banque Postale estime de surcroît qu'une politique de partenariats ponctuels, tel que celui conclu avec la Société générale dans l'activité de crédit à la consommation, ne doit pas aller au-delà d'un seuil qui rendrait la gestion de l'ensemble trop complexe.

En ce qui concerne les opérations de croissance externe, La Banque Postale donne les points de repère suivants :

- la banque de détail est une activité reconnue comme rentable par le marché, et le prix des entreprises y est donc élevé ;
- pour La Banque Postale, une opération importante correspondrait à un montant de l'ordre de 1 Md€, et une opération vraiment structurante pourrait aller de 2 Md€ à 5 Md€ ;
- avec ses seuls moyens et une fois pris en compte ses investissements internes, La Banque Postale ne peut consacrer à sa croissance externe qu'un montant de l'ordre de 1 Md€ sur la période 2009-2012.

La Commission estime nécessaire l'extension de la gamme des activités de La Banque Postale, en soulignant la nécessité de partager le risque avec d'autres partenaires pour les prêts aux personnes morales. Elle considère également que La Banque Postale doit poursuivre les gains de productivité engagés et, en liaison avec l'Enseigne, l'amélioration de la qualité des services et de la relation clients.

D. Vers un réseau de l'Enseigne modernisé.

1. Le réseau de l'Enseigne est le ciment du groupe La Poste.

Avec plus de 17 000 points de contact, La Poste gère et anime le réseau de distribution le plus dense d'Europe. Chaque jour, 2 millions de clients franchissent la porte d'un bureau de poste. Ce réseau constitue à la fois le symbole de la présence postale, le lieu où se forge l'image que les particuliers ont de La Poste et le ciment des différentes activités du groupe. Avec 65 000 collaborateurs, dont 35 000 guichetiers, il constitue le principal point de rencontre des différents métiers : La Banque Postale fournit la moitié de l'activité des guichets et y réalise 95% de sa collecte nette annuelle ; le courrier y effectue 2,1 Md€ de ventes (20% de son chiffre d'affaires) et le colis 367 M€ (25% de son chiffre d'affaires).

Le réseau est aussi le lieu où se concrétisent trois des quatre missions de service public : le service universel du courrier, la mission d'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire.

2. La satisfaction des clients demeure en demi-teinte.

Le réseau pâtit du retard pris dans la rénovation des bureaux de poste. 75% d'entre eux n'ont pas été rénovés depuis plus de 10 ans ; 20% des grands bureaux et 85% des petits sont construits avec des séparations au guichet, alors que le modèle popularisé par les réseaux bancaires est celui de guichets ouverts et conviviaux. 6 000 automates supplémentaires (3 000 bancaires et 3 000 non bancaires), pour 9 100 automates existants (4 900 bancaires et 4 200 non bancaires), seraient nécessaires pour automatiser 85% des activités sans valeur ajoutée relationnelle et élargir le service. Les systèmes d'information demeurent anciens, ce qui vaut au service une image encore « bureaucratisée ».

Dans ces conditions, malgré la rénovation accélérée de bureaux de poste depuis 2006, la satisfaction des usagers décroît : elle est passée, entre 2001 et 2008, de 90% à 82% de « satisfaits », dont respectivement 35% et 30% de « très satisfaits ». Le nombre annuel de dossiers traités par le médiateur de la poste reste cependant raisonnable.

Le principal sujet de mécontentement est l'attente au guichet, de l'ordre de 7 minutes en moyenne en 2008 contre 4,5 minutes dans un grand supermarché. La légère réduction du délai d'attente en 2008 n'est pas perçue par les clients, qui deviennent de plus en plus exigeants. La difficulté à traiter les phénomènes de pointe (matin, soir, début de mois...) et à segmenter les files d'attente selon les services rendus constitue le principal obstacle à surmonter. Il convient de noter les difficultés rencontrées par les clients et le personnel dans certains bureaux implantés dans des zones urbaines sensibles, ainsi que des critiques sur le délai de traitement des réclamations, la vente des timbres et l'insuffisance de distributeurs de billets en zone rurale.

3. L'Enseigne invente le bureau de poste de demain.

Face à des usagers qu'il convient de fidéliser et à une concurrence accrue sur certains des métiers (retrait de colis chez des commerçants développé par des opérateurs concurrents, agences bancaires modernes dans les grands réseaux), et compte tenu de l'impact sur l'image du groupe, une évolution s'impose.

Le bureau de poste de demain vise :

- la satisfaction des clients par la personnalisation des services;
- le traitement par automate des opérations à faible contenu relationnel et à marge inférieure au coût de l'opération au guichet, avec réduction corrélative de l'attente ;
- la montée en gamme sur l'accessibilité, l'accueil, le service, le conseil.

Sur la période 2005-2007, 2 000 bureaux de poste représentant 25% de la fréquentation ont été rénovés (avec certes une ampleur variable).

4. La modernisation du réseau de l'Enseigne est la priorité.

Le projet industriel de La Poste repose sur le déploiement du bureau de poste de demain. Il nécessite un programme de rénovation des bureaux et de modernisation des systèmes d'information, permettant en particulier :

- de compléter l'accessibilité en zone urbaine et de l'améliorer en dehors des horaires d'ouverture classiques (accès par internet, automates...) ;
- de faire en sorte que les bureaux de poste soient rénovés tous les 10 à 12 ans ;
- de rendre l'espace du bureau plus fonctionnel et lisible ;
- d'offrir des solutions automatisées ou en libre service.

La Poste estime les montants d'investissements nécessaires sur la période 2009-2012 à 350 M€ par an, se répartissant en 175 M€ par an pour la rénovation des bureaux de poste et 175 M€ par an pour la modernisation des systèmes d'information. A noter qu'il s'agit là en majorité d'investissements générateurs d'emplois sur l'ensemble du territoire, ce qui s'inscrit dans la logique du plan de relance de l'économie.

La commission considère comme indispensable la poursuite de la modernisation du réseau de l'Enseigne, justifiée tant par la nécessité de mieux servir et de fidéliser les clients avant l'ouverture totale à la concurrence en 2011 que par l'amélioration des conditions de travail du personnel et de la productivité. Elle partage l'analyse de La Poste sur les besoins d'investissement associés.

III. Les missions de service public : vers un engagement partagé et une gouvernance clarifiée.

A. Le service universel du courrier.

1. Un service universel adapté aux besoins de la population.

La directive européenne prévoit la garantie d'un service universel postal comprenant la levée, le tri, le transport et la distribution des envois postaux et des colis jusqu'à 10 kg ainsi que les envois recommandés. Il comprend la distribution au moins 5 jours par semaine, une densité de points de contacts tenant compte des besoins des utilisateurs, des tarifs abordables et transparents ainsi que l'information régulière sur le respect des normes de qualité.

Ces obligations ont été précisées en France par le code des postes et des communications électroniques, qui impose une norme de service universel plus ambitieuse : distribution 6 jours par semaine au domicile des destinataires, envois prioritaires distribués le jour ouvrable suivant celui de leur dépôt (« J+1 »), norme d'accessibilité exigeante¹⁷, péréquation tarifaire pour les envois égrenés.

Les auditions menées par la commission ont montré l'attachement au passage régulier du facteur, vecteur de cohésion sociale. Pour les personnes à mobilité réduite, ce passage quotidien constitue, plus encore que la densité des points de contact, le signe principal de la présence postale. Certains souhaiteraient une extension du rôle du facteur, ce qui nécessiterait des procédures spécifiques.

Le principal indicateur de qualité de service est la proportion de lettres parvenues en J+1, passée de 65% en 2003 à 83% en 2007 sous l'effet du plan Cap Qualité Courrier, qui a également permis d'atteindre un niveau de distribution en J+2 de 97%. Le service J+1 ne concerne cependant que le tiers des envois. Les principaux clients de La Poste préfèrent des offres moins onéreuses que le J+1 et sont surtout attentifs au respect des délais prévus. Ces clients ont tendance, s'agissant des plis réellement urgents, à se tourner vers le service haut de gamme de l'express qui garantit un J+1 à 100% : lorsque l'urgence prime, un risque de non-atteinte du délai de l'ordre de 15%¹⁸ n'est pas satisfaisant. En réalité, une partie significative des utilisateurs du J+1 adoptent cette solution par défaut.

Enfin il serait intéressant d'étudier les avantages et inconvénients, en particulier en termes de développement durable, d'un maintien de la distribution à J+1 en intrarégional et d'un passage au J+2 en interrégional.

La commission recommande une évaluation régulière du service universel en termes de résultats et de pertinence des objectifs au regard de la demande des usagers et des coûts.

2. Une mission confiée à La Poste pour une durée longue.

L'un des objectifs poursuivis par les pouvoirs publics français au cours de la négociation de la directive européenne était de pouvoir maintenir La Poste comme l'opérateur unique du service universel. La directive européenne prévoit bien cette possibilité.

La commission recommande que la loi confirme la responsabilité du service universel confiée à La Poste pour une durée longue, compatible avec les règles communautaires.

Une telle disposition permettrait d'écarter la crainte qu'une évolution du statut de La Poste la conduise à négliger sa mission de service universel : ce n'est en effet pas le statut de l'opérateur qui détermine ses obligations, mais la loi.

¹⁷ Au moins 99% de la population et au moins 95% de la population de chaque département située à moins de 10 kilomètres d'un point de contact ; au moins un point de contact par tranche de 20 000 habitants pour les communes de plus de 10 000 habitants.

¹⁸ L'atteinte à 85% de l'objectif « J+1 » signifie que 15% des envois urgents du courrier n'atteignent pas leur destinataire dans le délai. Cela explique le recours à des produits spécifiques mais plus onéreux tels que Chronopost.

3. *Il est impératif que La Poste soit dans une situation équitable vis-à-vis de la concurrence.*

Les obligations du service universel structurent largement le dimensionnement du réseau et l'organisation de La Poste : transport des plis par route ou par avion, répartition géographique des centres de tri, organisation des tournées, nombre de points de contact. Elles présentent pour La Poste un « surcoût net » par rapport à ce qui résulterait d'une pure logique d'optimisation commerciale : un opérateur qui n'aurait pas de mission de service public pourrait décider de réduire le nombre de tournées dans les zones peu denses ou le nombre de points de contact.

Ce surcoût, dont il faut noter qu'il n'a jamais donné lieu à subvention publique, est aujourd'hui financé par les bénéfices réalisés par La Poste sur le secteur réservé qui est un monopole protégé jusqu'en 2011 (envois de correspondance et publipostage de moins de 50 grammes). Il risque de ne plus l'être après la disparition de ce secteur réservé.

Le code des postes et des communications électroniques retient le principe d'un fonds de compensation du service universel postal et prévoit les dispositions nécessaires à son fonctionnement le moment venu :

- La Poste peut demander l'activation du fonds. Le Gouvernement décide cette activation après avis public de l'ARCEP¹⁹, s'il est établi que La Poste supporte une charge financière inéquitable, condition nécessaire pour le versement d'une compensation ; l'appréciation dépend du niveau de rentabilité de l'activité dans le champ du service universel et de la dynamique de la concurrence ;

- le fonds est alimenté par chaque opérateur postal autorisé (y compris La Poste) au prorata du chiffre d'affaires²⁰ qu'il réalise dans le champ du service universel. Dans un contexte de stabilité globale du chiffre d'affaires du courrier, la contribution des concurrents de La Poste au fonds permet de faire en sorte que la prise de parts de marché par ces concurrents non soumis aux mêmes obligations ne vienne pas remettre en cause l'équilibre du service universel ;

- l'ARCEP intervient à deux niveaux, en précisant les règles de comptabilisation des coûts et en fixant les montants des contributions nettes des opérateurs au fonds de compensation, et donc le montant des charges à compenser.

La Commission constate que le mécanisme de la compensation et la responsabilité de l'évaluation des charges du service universel ont été définis. Le dispositif lui apparaît de nature à répondre à l'enjeu. Elle estime que les acteurs, et notamment l'ARCEP, doivent se préparer pour être en mesure de le mettre en œuvre dès le moment venu.

¹⁹ Autorité de régulation des communications électroniques et des postes.

²⁰ Une assiette intégrant les volumes, permettant de neutraliser la baisse des prix, devrait être examinée.

B. La contribution de La Poste à l'aménagement du territoire.

1. La présence de La Poste sur le terrain passe aujourd'hui par une diversité de points de contact dans le cadre d'un partenariat renforcé avec les collectivités territoriales.

La contribution de La Poste à l'aménagement du territoire²¹ telle qu'elle résulte de la loi²² conduit à un minimum de 14 500 points de contact. Ceux-ci sont en réalité au nombre de 17 000, mesure qui correspond à l'héritage du maillage postal territorial.

A noter que 22 000 des 32 000 communes rurales n'ont jamais eu de bureau de poste.

Afin d'adapter le service rendu à la demande réelle des usagers et de limiter ses coûts, La Poste a entrepris une transformation progressive des bureaux de poste ruraux, très peu fréquentés et aux horaires d'ouvertures réduits, en points d'accueil du public en partenariat. Les 17 000 points de contact sont désormais répartis en trois catégories :

- 12 000 bureaux de poste détenus en propre par La Poste, dont 4 000 dans des communes de moins de 2 000 habitants ;
- 3 600 agences postales communales situées dans des mairies, un demi-emploi étant financé par La Poste ;
- 1 400 relais poste chez des commerçants, ceux-ci étant rémunérés par La Poste au moyen d'un forfait et une commission sur les activités.

Cette évolution est cohérente avec celle constatée dans la plupart des pays européens, tout en restant en retrait. La part du réseau détenu en propre par l'opérateur postal est de 70% en France, de 47% en Allemagne, de 23% aux Pays-Bas et de 4% en Grande-Bretagne.

La commission estime que le nombre global de 17 000 points de contact pourrait être officialisé, tout en permettant une évolution progressive de leur répartition géographique et entre les différents types de points de contact.

Les enquêtes menées par La Poste et l'avis exprimé par les associations d'élus auditionnés par la commission concordent : la transformation des bureaux de poste en points de contact en partenariat satisfait en général l'ensemble des parties prenantes. Tant la population (à 88%) que les élus (à 94%) et les commerçants (à 95%) approuvent les points en partenariat déployés. Ce taux élevé s'explique par les facteurs suivants :

- les transformations ne sont réalisées qu'après concertation approfondie et accord avec les élus, ce qui leur donne une forte présomption de réussite ;

²¹ 90% de la population d'un département à moins de 5 km ou à moins de 20 minutes de trajet automobile d'un point de contact.

²² Loi n°90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la Poste et à France Télécom.

- la transformation fait souvent l'objet d'un rejet *a priori* par crainte d'une dégradation de la qualité de service et du fait de l'impact symbolique, qui ne doit pas être négligé, de la disparition d'un bureau de poste dans une commune. En revanche, *a posteriori*, les usagers s'avèrent satisfaits d'horaires d'ouverture beaucoup plus étendus, tandis que les communes (pour les agences postales communales²³) et les commerçants (pour les relais poste commerçants) bénéficient de ressources supplémentaires qui favorisent la poursuite ou le développement d'activités de proximité.

La poursuite de ces évolutions nécessite, outre une diffusion plus large du retour d'expérience sur les transformations déjà menées, des garanties solides sur la pérennité de la présence postale. Certains élus craignent en effet qu'une fois le bureau de poste fermé, les sommes versées par La Poste aux communes ou aux commerçants puissent être ultérieurement réduites.

La commission constate la très nette amélioration de la qualité des relations établies entre les collectivités territoriales et La Poste depuis quelques années. Elle juge essentielle la poursuite de la concertation. Elle recommande également une large diffusion du retour d'expérience sur les changements de nature des points de contacts postaux.

2. Le financement des charges liées à la mission de service public d'aménagement du territoire doit être garanti.

La loi du 2 juillet 1990 institue un fonds national de péréquation postale territoriale, destiné à financer les charges de la mission de service public d'aménagement du territoire. Il est logé dans un compte spécifique de La Poste, qui en assure la gestion comptable et financière, et mis en œuvre dans les conditions fixées par le contrat pluriannuel de la présence postale territoriale conclu entre l'Etat, La Poste et l'Association des Maires de France.

Le fonds est abondé par l'abattement de 85 % des bases d'imposition locale (taxe professionnelle et taxe foncière) appliqué à La Poste, soit environ 140 M€ en année pleine.

Les dépenses éligibles au fonds sont constituées des indemnités versées par La Poste pour la gestion des agences postales et des relais poste commerçants, des dépenses de soutien de l'Enseigne à ces agences et relais commerçants ainsi que des dépenses d'aménagement et d'équipement nécessaires à la modernisation des bureaux de poste.

Chaque département se voit affecter une dotation calculée selon une règle définie dans le contrat de présence postale territoriale, tenant compte de la population du département ainsi que de l'existence de zones de montagne, de zones de revitalisation rurale et de zones urbaines sensibles. Une commission départementale de présence postale territoriale propose à La Poste la répartition de la dotation départementale et reçoit un compte-rendu annuel de l'emploi de cette dotation par La Poste.

²³ La Poste finance un demi-emploi dans la mairie, alors que 94% des agences postales communales ont moins d'une heure d'occupation par jour au titre des activités postales : elle contribue donc de manière significative au fonctionnement municipal et le cas échéant à d'autres activités de service public assurées localement.

Au plan national, l'Observatoire national de la présence postale territoriale effectue un suivi de l'ensemble du dispositif, en particulier au moyen d'un bilan annuel de la gestion du fonds de péréquation établi par La Poste.

Il s'agit donc d'un dispositif décentralisé, qui permet une concertation approfondie avec les élus locaux, qui sont à même de se faire communiquer les données d'ensemble concernant la présence postale dans le département et son évolution et qui sont mis en situation de peser réellement sur les arbitrages. Le dispositif reste cependant centré sur La Poste, qui détient le pouvoir de décision *in fine*.

La commission estime que le principe d'un fonds de péréquation est pertinent et que son caractère décentralisé est un élément de son succès. Elle recommande de tirer un retour d'expérience du dispositif au terme de ses quelques années de fonctionnement.

Ce dispositif présente cependant une fragilité : l'allègement de fiscalité locale de La Poste (140 M€ en année pleine) ne couvre pas l'intégralité du surcoût net de cette mission de service public ; il pourrait de surcroît être remis en cause en cas de réforme de la taxe professionnelle, ce qui impacterait directement le montant des ressources affectées au fonds par la loi, sans incidence immédiate cependant sur les comptes de La Poste.

La commission estime indispensable que le financement de la mission de service public de contribution à l'aménagement du territoire parvienne à un équilibre et soit garanti dans la durée. Elle n'est pas en mesure de proposer dès maintenant un schéma robuste dont elle estime par ailleurs qu'il devrait résulter d'une négociation entre les parties prenantes. Elle recommande à l'Etat de donner rapidement sur ce point un signal clair et une visibilité suffisante aux acteurs et qu'une proposition soit préparée pour le printemps 2009 avec le concours de l'Observatoire national de la présence postale territoriale.

Plus précisément, les points suivants devraient être traités :

- la possibilité de créer un fonds de financement de la présence postale territoriale, extérieur à La Poste, en lieu et place de l'écriture logée actuellement dans la comptabilité de l'entreprise. Un tel fonds assurerait le financement des agences postales communales, des relais poste commerçants et plus généralement du réseau rural et verserait au réseau de l'Enseigne une indemnité correspondant au surcoût net (c'est-à-dire après déduction de la valeur commerciale de ces bureaux pour la Poste) des bureaux déficitaires implantés en zone rurale ;
- l'alimentation du fonds de financement : une ressource pérenne compléterait et se substituerait si nécessaire à l'allègement de 140 M€ dont bénéficie aujourd'hui La Poste ; le montant de cette ressource devrait être déterminé pour compenser l'Enseigne de manière équitable ;
- l'engagement de La Poste à réduire progressivement le surcoût net de la mission de service public d'aménagement du territoire par des gains de productivité ;
- l'adaptation de la nature des points de contact aux besoins de la population, au moyen d'une concertation menée au niveau départemental à partir des commissions départementales de présence postale territoriale, l'attitude vis-à-vis de la nature des points de contact étant variable d'une région à l'autre.

L'objectif est d'assurer une convergence entre le coût de la mission de service public d'aménagement du territoire et son financement avec des garanties solides pour que, quelle que soit l'évolution ultérieure de l'entreprise et de sa stratégie commerciale, la mission soit assurée.

C. Le transport et la distribution de la presse.

La mission de service public de transport et de distribution de la presse fait l'objet depuis les années 80 d'accords pluriannuels entre l'Etat, La Poste et les syndicats d'éditeurs de presse. Le dernier accord, dit « accord Schwartz », a été signé le 23 juillet 2008. Il se distingue des accords passés par la longueur de la période couverte, 2009-2015, et par son ambition, qui est d'équilibrer financièrement à son terme l'exercice de cette mission de service public.

La Poste évalue actuellement le surcoût net de cette mission de service public à 670 M€ (données 2006) ; on rappellera que les tarifs spécifiques associés à cette mission couvrent environ 37% des coûts. En contrepartie, La Poste bénéficie en 2008 d'une subvention de l'Etat de 242 M€, le solde du surcoût net étant couvert par les bénéfices tirés par La Poste de son activité sur le secteur réservé.

A l'horizon 2015, terme des accords, le financement de cette mission de service public sera assuré par :

- l'Etat, par une subvention de 242 M€ jusqu'en 2011, qui décroîtra ensuite jusqu'à 180 M€ en 2015 ;
- une augmentation progressive des tarifs, qui atteindra en 2015 de l'ordre de 20 % pour la presse d'information politique et de 30 % pour les autres titres (en euros constants) ;
- des réductions progressives de coûts par La Poste, qui atteindront 200 M€ en 2015 en année pleine (euros constants).

La Poste s'engage, dès lors que les accords seront intégralement appliqués, à considérer que la question du financement de cette mission de service public est définitivement réglée en 2015, l'entreprise faisant son affaire de tout écart résiduel entre les revenus et les coûts.

La Poste s'engage également dans cet accord à développer, en liaison avec la presse, l'offre de portage de la presse à domicile. Les parties considèrent que ce développement est de nature à apporter des solutions commerciales efficaces et économiquement attractives, répondant au besoin des lecteurs de recevoir leurs titres le plus tôt possible dans la journée et tous les jours de la semaine, et favorisant le développement de l'abonnement, crucial pour la presse.

La commission estime indispensable que le financement de la mission de service public du transport et de la distribution de la presse parvienne à l'équilibre. Elle se félicite de l'existence de l'accord Schwartz qui conduit à ce résultat à l'horizon 2015 sur la base d'un partage de l'effort accepté par l'ensemble des parties prenantes (Etat, syndicats des éditeurs de presse et La Poste). Elle considère que l'application intégrale de cet accord est indispensable et devra faire l'objet d'un suivi rigoureux par les pouvoirs publics.

La commission est par ailleurs favorable au développement par La Poste d'une activité de portage de presse.

D. L'accessibilité bancaire.

Le code monétaire et financier, modifié par la loi de modernisation de l'économie²⁴, confie à La Banque Postale une mission de service public d'accessibilité bancaire pour le livret A, à distinguer du « droit au compte » qui s'applique à l'ensemble des banques. Cette mission de service public spécifique l'oblige à ouvrir un livret A à toute personne qui en fait la demande et à assurer gratuitement des opérations de domiciliation, de dépôt et de retrait. Les obligations de service public sont précisées dans une convention signée entre l'Etat et La Banque Postale, en cours de négociation.

Le surcoût net pour La Banque Postale de cette mission de service public de l'accessibilité bancaire est compensé au moyen d'une rémunération dite « complémentaire », dont les modalités de calcul sont définies par le Gouvernement. Cette rémunération complémentaire constitue l'un des trois éléments de la rémunération de La Banque Postale au titre du livret A ; les deux autres composantes sont la rémunération de base, identique à celle versée à l'ensemble des banques proposant le livret A, et la rémunération transitoire, versée aux banques qui détenaient l'exclusivité de distribution du livret A et destinée à accompagner l'évolution de leur équilibre financier.

La commission constate que la loi de modernisation de l'économie a clarifié de manière adéquate le financement des charges liées à la mission de service public de l'accessibilité bancaire.

En conclusion, la commission considère que la mission de service public d'aménagement du territoire est la seule dont les principes de financement ne sont pas encore établis et qu'il y a là une incertitude à lever sans tarder.

IV. Le modèle social doit accompagner le développement du groupe.

Les métiers de La Poste sont ceux d'une entreprise de services, dont la ressource principale est la ressource humaine. Cette donnée fondamentale conditionne le modèle social que l'entreprise développe au bénéfice de ses salariés, qui est fondé sur la qualité de l'emploi et qui doit aussi permettre à La Poste de s'adapter, comme les autres grands opérateurs postaux, aux transformations de son activité liées aux attentes des clients, au développement technologique et à l'ouverture à la concurrence. En retour, la performance économique de La Poste et son développement confortent et améliorent la situation de son personnel et ses perspectives d'avenir.

La commission considère que cet ensemble de droits et d'obligations, que certains membres qualifient de véritable contrat social, doit être conservé dans son esprit et sa conception générale, avec le souci de préparer et de mettre en œuvre les adaptations nécessaires.

²⁴ Loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie

1. Les garanties dont bénéficie le personnel doivent être maintenues

La Poste emploie à la fois des fonctionnaires et des salariés de droit privé. En 2007, les fonctionnaires représentaient 54% de l'effectif total du groupe. Cette part est appelée à décroître progressivement du fait de l'arrêt du recrutement de fonctionnaires depuis 2003.

La Poste a su traiter de manière homogène ces deux catégories de collaborateurs et gérer leur coexistence sans difficulté majeure.

A noter cependant la situation particulière et peu satisfaisante des fonctionnaires dits « reclassés » qui, par leur choix initial, sont enfermés dans une position sans autre issue que leur départ en retraite. Il serait bon que ce problème soit réglé.

La commission estime nécessaire que les fonctionnaires reçoivent de la part du Gouvernement la garantie que le développement de La Poste ne remettra pas en question leur statut. Elle recommande que l'équité dans le traitement des fonctionnaires et des salariés de droit privé soit maintenue.

2. L'unité et la performance du groupe reposent tant sur la qualité de l'emploi que sur la flexibilité et la mobilité interne.

La Poste est confrontée à des évolutions importantes de son environnement et de ses conditions d'activité :

- modernisation de l'outil industriel du courrier, augmentation de la productivité, et introduction de nouvelles technologies ;
- optimisation de la distribution du courrier, avec la séparation des activités intérieures et extérieures (tournée du facteur) et la refonte des établissements distributeurs et des parcours ;
- personnalisation croissante de la relation avec le client dans les activités de front office et aussi de back office du fait des possibilités offertes par les nouvelles technologies ;
- diversification par le développement organique d'activités à plus forte valeur ajoutée et par croissance externe.

Dans le même temps, La Poste a fait le choix stratégique de la qualité et de la stabilité de l'emploi. Entre 2003 et 2007, la part de salariés en contrat à durée déterminée est passée de 5,7% à 3,3%.

Ainsi apparaissent indispensables d'une part la flexibilité des organisations et leur modularité en fonction des variations d'activité, d'autre part la mobilité interne et les capacités de redéploiement. Cela impose des mesures d'accompagnement, en particulier formation, aides à la mobilité et passerelles formalisées entre les métiers.

En retour, la dynamique des organisations est un facteur d'évolution de la qualité de l'emploi et de développement des compétences. La mobilité interne est un facteur puissant d'unité du groupe et offre des opportunités de carrière.

La commission souscrit à l'orientation stratégique de La Poste consistant à développer la qualité et la stabilité de l'emploi

Elle affirme que la flexibilité et la mobilité sont nécessaires au développement de La Poste. Elle insiste sur l'importance des mesures visant à accompagner ces politiques et sur le développement des passerelles entre les métiers du groupe.

3. Le développement des compétences professionnelles.

L'apparition de nouveaux métiers et l'enrichissement des métiers existants font du développement de nouvelles compétences un enjeu crucial.

La Poste a appliqué dans ce domaine une politique ambitieuse formalisée dans plusieurs accords d'entreprise, qui se traduit par les résultats suivants en 2007 :

- un postier sur deux ayant suivi une formation ;
- 200 M€ de dépenses de formation ;
- 190 000 stagiaires et 664 000 jours de stage ;
- 2 352 contrats en alternance, en forte croissance depuis plusieurs années ;
- 26 000 promotions en 2007, également en forte croissance depuis plusieurs années.

La commission prend acte des orientations de La Poste en matière de développement des compétences professionnelles et estime qu'elle doit poursuivre ses efforts en la matière.

4. La Poste doit réaliser les recrutements nécessaires pour les besoins de demain.

La trajectoire de l'emploi reflète les évolutions importantes que le groupe a connues dans la période récente, en particulier en termes de modernisation de l'outil de production et de gains de productivité, avec le remplacement d'un départ sur deux en moyenne.

Pour autant, La Poste a besoin de maintenir un flux de recrutements significatif dans les années à venir pour mobiliser les compétences nouvelles rendues nécessaires par l'évolution des métiers et les nouvelles activités et aussi pour équilibrer la pyramide des âges. De fait, les recrutements se sont situés au niveau de 6 000 à 7 000 par an entre 2003 et 2007, notamment dans les métiers de guichetier, de facteur et de conseiller financier.

La politique de recrutement tient également compte des objectifs de La Poste en matière de diversité et d'égalité des chances, qui la conduisent à s'attacher à la diversité de la société active française et à veiller ensuite à l'absence de discrimination.

La commission estime que La Poste doit avoir un flux de recrutements qui soit bien ciblé sur les compétences nécessaires dans les années à venir.

5. Les bonnes pratiques en matière de dialogue social représentent un atout.

Le dialogue social au sein du groupe La Poste apparaît développé et productif de résultats concrets. La pratique du dialogue social est bien ancrée et a permis de réaliser des mutations importantes sans crise sociale majeure.

Cette politique est formalisée dans un accord d'entreprise qui tend en particulier à déconcentrer le dialogue social et à faire progresser la pratique et la qualité du dialogue. Entre 2003 et 2007, 41 accords nationaux et 650 accords locaux ont été signés, ce qui est un signe fort de l'intensité de la négociation sociale au sein du groupe.

La commission estime qu'un haut niveau de dialogue social est nécessaire afin de faire vivre le contrat social et favoriser la dynamique du groupe.

6. Une convention collective doit permettre la bonne régulation sociale du secteur postal.

L'ouverture totale du marché du courrier à la concurrence pose d'une manière claire la question de la régulation sociale du secteur.

En effet, les coûts salariaux représentent une part élevée des charges d'exploitation (de l'ordre de 70% même si celle-ci est en diminution), et les coûts par agent des opérateurs historiques sont sensiblement plus élevés que ceux des nouveaux entrants. Les différences s'expliquent par le recours par les nouveaux entrants à des distributeurs indépendants (micro-entreprises), des salaires situés au niveau minimum et un turn-over élevé.

L'un des enjeux essentiels d'une régulation sociale du secteur est d'éviter le dumping social et de déterminer des niveaux minimum de rémunération.

Cette régulation relève en France de la convention collective de branche. Cette convention collective est appelée par l'article 26 de la loi du 20 mai 2005²⁵, qui institue une commission paritaire ad hoc regroupant les syndicats d'employeurs (Syndicat des opérateurs postaux créé à cette occasion) et les syndicats de salariés et renvoie au droit commun de la négociation collective.

Le processus de négociation n'en est qu'à ses débuts, la commission paritaire ayant été installée au mois d'avril 2007 et ses travaux ayant été un temps suspendus à la suite de l'annonce du report de la libéralisation totale du marché. Depuis, quelques accords ont déjà été signés (modalités de négociation, insertion des personnes handicapées, égalité hommes-femmes). La commission paritaire s'attache actuellement à résoudre la question du champ d'application de la convention collective. L'enjeu est le statut du salarié dont l'activité individuelle se situe dans le domaine postal, mais dont l'employeur ne réalise pas la majorité de son chiffre d'affaires dans ce domaine et ne relève donc pas de la branche, ce qui sera vraisemblablement le cas de nouveaux entrants se diversifiant dans les activités postales. La proposition sur la table consiste à ce que de tels salariés relèvent de la convention collective de la branche postale, quand bien même leur employeur n'en relève pas *stricto sensu*.

La commission apprécie que des négociations se soient engagées sur la convention collective. Elle estime nécessaire que les partenaires sociaux arrivent à un accord d'ici à l'ouverture totale du marché du courrier à la concurrence et les appelle à œuvrer en ce sens.

²⁵ Loi du 20 juin 2005 relative à la régulation des activités postales.

V. La Poste doit mobiliser les fonds propres nécessaires à son ambition.

A. La Poste doit mobiliser de nouveaux fonds propres pour mener à bien son projet industriel.

1. *Les besoins d'investissement dépassent les capacités d'autofinancement de près de 3 Md€ sur 2009-2012.*

Le tableau ci-dessous récapitule les besoins d'investissement exprimés par La Poste et évoqués au fil du rapport pour chacun des métiers²⁶, sous forme de fourchettes pour la période 2009-2012. Ils incluent à la fois les investissements de modernisation et de croissance organique, et les opérations de croissance externe nécessaires à la poursuite du développement de chacune des activités. L'écart entre la fourchette basse et la fourchette haute résulte principalement d'hypothèses distinctes sur les opérations de croissance externe, l'ordre de grandeur des investissements internes étant le même dans tous les cas de figure.

Dépenses en capital (M€)

	2009-2012 (fourchette basse)	2009-2012 (fourchette haute)
Courrier	2 250	2 550
Colis/express	1 700	1 850
La Banque Postale (hors autofinancement) (*)	1 000	2 000
Enseigne	1 400	1 400
Immobilier (hors part ventilée dans les métiers)	430	530
Autres (fonctions support)	570	670
Total des dépenses en capital	7 350	9 000

(*) Ne sont prises en compte dans ce tableau que les opérations que La Banque Postale ne pourrait financer sur ses fonds propres.

Le total des besoins exprimés sur la période 2009-2012 varie entre 7,3 Md€ et 9 Md€.

En réalité, l'addition des besoins formulés par chacun des métiers ne détermine pas la séquence d'investissement de l'entreprise : celle-ci implique des arbitrages entre les métiers, au vu du degré de priorité stratégique, du retour sur investissement de chacune des opérations envisagées et des fonds dont elle dispose. En tenant compte de ces arbitrages inévitables, la commission retient un besoin minimal d'investissement de 6,3 Md€, correspondant à un abattement global de 1 Md€ sur la fourchette basse des projections des différents métiers.

²⁶ Pour La Banque Postale, les investissements qui sont financés par la banque sur ses fonds propres (modernisation, opération de croissance externe possible de l'ordre de 1 Md€) ne sont pas pris en compte car le groupe ne consolide pas dans le calcul de ses investissements et de son autofinancement les flux de La Banque Postale : seuls les dividendes de celle-ci sont intégrés au tableau de financement de l'ensemble « Poste industrielle et commerciale ». Les montants qui figurent dans le tableau sont ceux que l'actionnaire de La Banque Postale devrait lui apporter pour réaliser une opération de plus grande envergure.

Face à ce besoin d'investissement, La Poste anticipe à ce jour un autofinancement²⁷ annuel moyen de 0,9 Md€, soit un total de 3,6 Md€ sur la période 2009-2012. Cette estimation s'inscrit en baisse de 300 M€ par an par rapport aux prévisions faites il y a quelques mois. Afin d'éviter toute nouvelle diminution de son autofinancement, La Poste devra assurer une bonne maîtrise de ses coûts, notamment de ses charges externes, et rechercher en permanence des gains de productivité.

Au total, l'écart entre les ressources propres de l'entreprise et les besoins minimaux d'investissement issus d'une analyse par métier serait d'au moins 2,7 Md€ sur la période 2009-2012. Cet écart serait porté à 5,4 Md€ si la fourchette haute des estimations par métier était retenue sans prise en compte d'arbitrages.

A court terme, les investissements initialement prévus sur 2009-2010 pourraient, en l'absence de recours à une source de financement externe, être remis en cause du fait de la dégradation des résultats de l'activité courrier.

Tout en soulignant la nécessité d'opérer des arbitrages entre les projets d'investissements des différents métiers, la commission s'accorde à considérer qu'un besoin de financement externe d'au moins 2,7 Md€ apparaît à l'issue de l'examen du projet industriel de La Poste sur la période 2009-2012.

2. Accroître l'endettement n'est pas une solution.

Par le passé, la part limitée des investissements du groupe qui ne pouvait être financée par les résultats donnait lieu à un accroissement de l'endettement²⁸. Cette solution n'est plus envisageable compte tenu du bilan actuel de La Poste : la dette financière à fin 2007 atteignait déjà 5,6 Md€²⁹ pour des fonds propres de 3,3 Md€ et devrait approcher 6 Md€ à fin 2008 sous l'effet du ralentissement de l'activité. La comparaison des ratios de solvabilité courants du groupe (rapport de la dette aux fonds propres et à l'excédent brut d'exploitation) à fin 2007 avec ceux de TNT et DPWN fait clairement apparaître l'insuffisance de fonds propre de La Poste.

Ratios de solvabilité à fin 2007

	Dette/fonds propres (gearing)	Dette/EBE
La Poste	1,8	2,9
TNT	0,9	1,1
DPWN	0,5	1,0

²⁷ L'autofinancement est calculé déduction faite de la rémunération de l'actionnaire (dividende). C'est le montant dont dispose l'entreprise pour investir ou se désendetter.

²⁸ Sur 2004-2007, l'autofinancement a suffi chaque année à couvrir les besoins d'investissement, sauf en 2006.

²⁹ L'endettement net s'est notamment accru en 2006 du fait d'un versement forfaitaire de 2 Md€ à l'Etat permettant de régler la question du financement des retraites des fonctionnaires de La Poste. Cette réforme, validée par la Commission européenne, était indispensable pour permettre à La Poste de retrouver des conditions d'équité concurrentielle en réduisant le poids de ses charges de personnel, qui étaient grevées d'une contribution très supérieure à celle qui résulte de l'application des barèmes de cotisation de droit commun.

Mais, et c'est sans doute plus grave, l'aggravation de l'endettement constituerait pour La Poste un handicap majeur : les charges financières représentent déjà 300 M€, soit 30% des flux d'exploitation de La Poste et une progression supplémentaire obérerait les capacités futures d'autofinancement du groupe, tout en le laissant très vulnérable dans l'hypothèse d'un nouveau choc négatif sur son chiffre d'affaires. Ainsi, le plan « Performance et confiance » a fixé pour objectif une amélioration significative de ces ratios à horizon 2012 (notamment un gearing inférieur à 1) ; tout recours supplémentaire à l'endettement irait à l'encontre de cette stratégie³⁰.

La commission considère que le recours à un endettement supplémentaire pour financer les investissements du groupe doit être écarté.

B. En l'absence d'un apport en fonds propres, La Poste n'aurait le choix qu'entre le déclin et le démantèlement.

Sans marge de manœuvre sur la dette et à défaut d'accroître ses fonds propres, le groupe La Poste n'aurait que deux options : limiter le montant de ses investissements ou bien ouvrir le capital de ses filiales à d'autres investisseurs pour leur permettre de financer leur développement.

1. Renoncer à l'investissement conduirait à un déclin inéluctable.

Si elle était contrainte d'arbitrer au sein de son enveloppe prévisionnelle d'autofinancement, La Poste aurait le choix entre plusieurs options, toutes négatives :

- renoncer aux investissements de modernisation du courrier impliquerait une rupture majeure par rapport aux efforts déjà réalisés dans le cadre du plan Cap Qualité Courrier ; il en résulterait un retard de productivité particulièrement pénalisant dans le contexte d'une baisse des volumes et d'une ouverture à la concurrence ;
- abandonner le développement des activités amont et connexes au courrier reviendrait à perdre le principal relais de croissance dans les activités adjacentes au cœur de métier ;
- arrêter la rénovation des bureaux de poste alors que ceux-ci accusent déjà un retard important sur les standards modernes d'accueil du public aurait un impact très négatif sur les clients et les élus et donc sur l'image de La Poste, tout comme sur les conditions de travail des salariés ; le potentiel de développement de La Banque Postale en serait affecté ;
- interrompre la constitution du réseau européen de l'express alors que le secteur est en voie de consolidation compromettrait la place de leader de GeoPost, avec le risque d'être irrémédiablement distancé par ses principaux concurrents ;
- cantonner La Banque Postale à une logique de partenariats pour développer ses activités menacerait sa cohérence.

La commission considère qu'un renoncement à investir à hauteur des montants nécessaires dans la période actuelle mettrait La Poste dans une situation dangereuse : elle devrait en effet choisir entre le renoncement à la croissance dans ses métiers les plus porteurs et un déclin rapide dans son cœur de métier avec, à terme, un impact très négatif sur l'exercice de ses missions de service public.

³⁰ La cible de désendettement du plan « Performance et confiance » devra être revue pour tenir compte de l'impact de la crise économique et de la baisse des volumes du courrier. Le principe d'une diminution du gearing ne doit pas être remis en cause.

2. Le développement autonome de chaque métier entraînerait l'éclatement de La Poste.

A défaut d'un apport de fonds propres au niveau du groupe, La Poste pourrait envisager, pour ses activités en croissance, un développement fondé sur des augmentations de capital opérées directement par certaines de ses filiales, s'agissant notamment de GeoPost et de La Banque Postale. Il s'agit en effet de sociétés anonymes qui pourraient déjà, dans certaines limites³¹, ouvrir leur actionnariat.

Une telle solution présenterait cependant des risques majeurs, si La Poste maison mère n'est pas elle-même dotée d'une structure financière plus saine. A défaut de moyens lui permettant de suivre l'augmentation de capital, La Poste devrait accepter de voir sa participation rapidement diluée au profit d'investisseurs extérieurs intéressés par le développement de l'express ou des activités bancaires. La maison mère perdrait ainsi le contrôle stratégique de ses filiales et pourrait voir son champ d'action limité, à terme, à l'activité courrier et au réseau, au détriment des synergies du groupe. L'avenir de La Poste serait alors celui d'une entreprise cantonnée à des activités en déclin, sans relais de croissance. Des exemples étrangers avérés montrent que ce risque est réel.

La commission s'accorde à rejeter l'option d'un développement de La Poste fondé sur le seul recours à des augmentations de capital localisées dans ses filiales.

C. Les moyens de renforcement des fonds propres.

1. Une participation publique est à envisager dans un premier temps.

La crise financière et économique a renforcé le rôle de l'Etat dans la préservation des activités d'entreprises stratégiques. Certains des membres de la commission ont insisté sur la preuve apportée, à cette occasion, de la possibilité de mobiliser l'épargne publique au service de projets industriels ou financiers privés.

Dans ce contexte, une première solution serait que l'Etat actionnaire apporte à La Poste les moyens d'investir dans la réorganisation et la préservation en France de ses activités courrier et de son réseau.

Une autre possibilité évoquée par certains membres de la commission consisterait à faire intervenir le fonds d'investissement stratégique (FSI) alimenté par l'Etat et par la Caisse des dépôts et consignations (qui y sera majoritaire), sous réserve que La Poste corresponde bien à son cadre d'intervention.

Enfin, parmi les entités à statut public, la Caisse des dépôts et consignations a été mentionnée comme un investisseur qui pourrait accompagner le développement de La Poste tout en contribuant à sa gouvernance. La Caisse des dépôts et consignations a également été citée, comme partenaire industriel possible de La Banque Postale, dans différents projets de création d'un « pôle financier public » incluant aussi OSEO.³²

³¹ La loi impose le maintien d'une participation majoritaire de La Poste dans La Banque Postale.

³² Cf. les contributions des membres de la commission en annexe.

Dans tous les cas, l'apport en fonds propres d'un investisseur public devrait être effectué dans des conditions telles qu'il puisse être montré que son apport est celui d'un investisseur avisé³³, afin d'écarter la qualification d'aide d'Etat.

Assurément, dans le contexte de la crise financière, l'hypothèse d'un appel à des investisseurs privés n'est ni souhaitable, ni crédible.

Dès lors, compte tenu de l'urgence des investissements du courrier, du colis/express et du réseau et du risque que la crise économique ne mette en cause la capacité de l'entreprise à les réaliser, la commission considère qu'un apport public de fonds propres à La Poste est justifié et nécessaire.

Le choix entre les différentes solutions devrait notamment prendre en compte:

- la capacité à mobiliser rapidement les fonds nécessaires au développement de l'entreprise ;
- l'impact sur la gouvernance de La Poste dans le contexte difficile de la crise économique et de la baisse des volumes du courrier ;
- la conformité aux règles communautaires.

2. Le changement de forme juridique de La Poste en société anonyme à capitaux publics permettrait à l'entreprise de se battre à armes égales.

L'entreprise est aujourd'hui un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). La transformation en société anonyme (SA) présenterait plusieurs avantages stratégiques décisifs, dans la perspective de l'ouverture du marché du courrier en 2011 et, plus généralement, dans le contexte d'incertitude qui entoure l'évolution des marchés sur lesquels intervient La Poste.

En premier lieu, les auditions menées par la commission ont mis en évidence la singularité de la forme juridique de La Poste : dans les autres pays européens, même les entreprises détenues à 100% par l'Etat sont des sociétés anonymes (à l'exception du Luxembourg). Cette configuration leur donne la souplesse nécessaire pour mener des opérations de rapprochement industriel, souvent fondées sur des échanges de participation. Une opération de ce type vient d'être annoncée entre les postes suédoise et danoise³⁴. Certes, aucun projet de rapprochement avec des postes étrangères n'est à l'ordre du jour pour La Poste, mais dans un contexte de consolidation et d'évolution rapide du secteur, la capacité de mener, le moment venu et si les conditions sont réunies, une telle opération de rapprochement ne remettant pas en cause la participation publique majoritaire constitue un atout indéniable.

En second lieu, seul un changement de forme juridique permettrait à la Poste de solliciter des fonds propres auprès d'autres acteurs que l'Etat. Même s'il est temporairement passé au second plan du fait de l'urgence qui s'attache à la résolution de la crise, l'impératif de réduction à moyen terme de la dette publique demeure. Il sera même accru, du fait de l'impact sur les finances de l'Etat des mesures de soutien conjoncturel. Dès lors, laisser la possibilité à La Poste de solliciter ultérieurement d'autres investisseurs que l'Etat pour mener à bien ses projets et lui donner une réactivité comparable à celle des autres postes européennes apparaît raisonnable.

³³ C'est-à-dire avec des perspectives de retour financier comparables à celles qu'attendrait un acteur privé. L'exigence de la Commission européenne serait assurément renforcée si La Poste conservait par ailleurs son statut d'EPIC.

³⁴ La poste suédoise est une SA détenue à 100% par l'Etat, tandis que le capital de la poste danoise, à majorité publique, est ouvert à un fonds d'investissement.

En troisième lieu, la transformation en SA faciliterait les discussions avec la Commission européenne sur un apport public de fonds propres au regard des règles en matière d'aides d'Etat. Celle-ci a, en effet, tendance à considérer le statut d'établissement public comme excessivement protecteur.

La principale objection avancée en commission à un changement de forme juridique réside dans le risque d'une privatisation ultérieure de La Poste, c'est-à-dire le passage à une participation de l'Etat inférieure à 50%. Plusieurs membres de la commission ont rappelé les précédents de France Telecom et de Gaz de France, pour lesquels le maintien d'une participation majoritaire de l'Etat avait été annoncé avant que le choix d'une réduction de cette participation ne soit finalement décidée par la loi. L'exemple des autres postes européennes dont le capital a été ouvert, et dont certaines ont été privatisées, a été également cité. Une partie des élus auditionnés par la commission ont indiqué partager ces craintes, s'agissant notamment de l'effet de l'évolution du statut de La Poste sur la présence postale territoriale.

Certains des membres de la commission ont indiqué que même dans l'hypothèse du maintien d'une participation majoritaire de l'Etat, l'entrée au capital d'actionnaires recherchant un retour sur investissement élevé affecterait la capacité de La Poste à remplir ses missions de service public et pourrait conduire à une dégradation du service rendu aux clients comme des conditions de travail des salariés.

Le président et d'autres membres de la commission considèrent cependant qu'un changement de statut ne présente en soi pas de danger particulier, dès lors que les conditions suivantes seraient remplies :

- le législateur, compte tenu des missions de service public confiées à La Poste, devrait garantir le maintien d'une participation majoritaire de l'Etat, selon la logique du préambule de la Constitution de 1946³⁵ ;
- les missions de service public de La Poste, qui continueront à s'imposer à elle comme à ses actionnaires, devraient être rassemblées et réaffirmées dans un article de loi; la clarification de la gouvernance du réseau en milieu rural permettrait notamment de garantir que les transformations de bureaux de poste ne pourront avoir lieu qu'après accord des élus concernés ;
- des garanties devraient être données au personnel (statut des fonctionnaires et accord d'entreprise).

S'agissant des impératifs de productivité et de modernisation de l'outil industriel, et des enjeux que représentent la substitution du courrier électronique et l'ouverture totale du marché à la concurrence en 2011, il convient d'observer que les défis que la Poste doit relever seront les mêmes, quel que soit son statut. Dans ces conditions, le choix du statut lui offrant la plus grande souplesse, et lui permettant de faire face à armes égales à ses concurrents apparaît comme une solution favorable en soi, en même temps que pertinent pour mobiliser les fonds propres nécessaires à son développement.

Certains des membres de la commission se déclarent opposés à tout changement de forme juridique de l'entreprise, qu'ils conçoivent comme une première étape vers la privatisation.

³⁵ « Tout bien, toute entreprise, dont l'exploitation a ou acquiert les caractères d'un service public national ou d'un monopole de fait, doit devenir la propriété de la collectivité ».

Le président et d'autres membres de la commission se prononcent pour une transformation du statut de l'entreprise en société anonyme, détenue à sa création à 100% par des investisseurs publics (Etat, FSI ou Caisse des dépôts et consignations). Ils estiment qu'en toute hypothèse, la privatisation est exclue et que des garanties d'ordre législatif devraient être apportées sur le caractère public de l'entreprise.

La commission recommande enfin de rassembler dans un même article de loi la liste et la description de l'ensemble des missions de service public qui figurent actuellement dans des dispositions législatives éparses : service universel postal, aménagement du territoire, transport et distribution de la presse et accessibilité bancaire. De plus, ce même article devrait renvoyer à des dispositions réglementaires complémentaires qui préciseraient le financement du service public et du service universel.

VI. Conclusion

La Commission a mené une analyse approfondie de la situation de La Poste et de ses perspectives d'avenir. Ses travaux se sont appuyés sur des dossiers solides établis par la Poste, des études et témoignages sur les postes étrangères ainsi que des contributions écrites de ses membres. Elle a bénéficié également des nombreuses interventions en séance de ses membres et des organismes auditionnés.

A l'issue de ses réflexions et débats, elle considère que les fondamentaux de La Poste sont sains et solides et qu'ils doivent absolument être préservés pour l'ouverture complète à la concurrence en 2011, avec en toile de fond la menace d'une baisse importante du volume du courrier.

Elle constate que La Poste a démontré au cours des années récentes sa capacité à évoluer et qu'elle est engagée dans une dynamique de progrès, ce qui est encourageant devant le chemin qui reste à parcourir.

L'avenir de La Poste va se jouer sur sa cohésion interne, sa capacité à anticiper et à s'adapter, ainsi que sur la réalisation au cours des 4 années à venir d'un programme d'investissements stratégiques, indispensables pour chacun de ses métiers et pour l'unité du groupe.

Le rapport s'est efforcé de mettre en évidence des propositions s'appliquant à tous les acteurs concernés.

Pour ce qui est du gouvernement, il conviendrait qu'il annonce au cours des semaines à venir les dispositions qu'il entend prendre pour assurer le développement du groupe La Poste auquel les Français, leurs élus et les postiers sont si attachés.

LISTE DES ANNEXES

1. Lettre de mission
2. Composition de la commission
3. Programme des séances et auditions
4. Liste des personnes rencontrées par le président et les rapporteurs
5. Contributions écrites apportées par ses membres aux travaux de la Commission
 - M. Daniel Paul, Député de Seine-Maritime
 - M. Pierre Hérisson, Sénateur de Haute-Savoie, Président de la CSSPPCE, Président de l'Observatoire national de la présence postale
 - M. René Abate, Consultant en stratégie, ancien président de BCG Europe
 - M. Jacques Lemerrier, Secrétaire général de la Fédération FO Communication
 - Mme Catherine Capdeboscq, Secrétaire nationale chargée du pôle Postes Distribution Finances de la Fédération F3C CFDT
 - M. Patrick Bourgeois, Chargé des services publics pour la CGT- ancien secrétaire fédéral de la CGT FAPT responsable de La Poste
 - M. Daniel Rodriguez, Secrétaire général du secteur Postes de la CFTC
 - M. Régis Blanchot, Secrétaire fédéral de SUD-PTT
 - M. Robert Michel, Président du Syndicat CGC de la Poste

Annexe 1
Lettre de mission

3073

Monsieur le Président,

Le président de La Poste, Monsieur Jean-Paul BAILLY, m'a saisi récemment d'un projet de transformation de La Poste en société anonyme accompagné d'une augmentation de capital pour répondre aux besoins de développement de l'entreprise.

Ce projet s'inscrit dans le contexte prochain d'ouverture totale des marchés de La Poste à la concurrence et traduit une volonté que je soutiens pleinement de moderniser et de dynamiser l'entreprise au service d'un projet de développement.

Les consultations menées ces derniers jours par la ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et le secrétaire d'Etat chargé de l'industrie ont montré qu'il existe une volonté partagée de donner à La Poste les moyens de son développement tout en confortant ses missions de service public. Des interrogations apparaissent en revanche sur les manières d'y parvenir.

Conscient de l'importance de La Poste dans la vie quotidienne des Français et des enjeux économiques du projet présenté par Monsieur Jean-Paul BAILLY, le Président de la République a décidé d'engager un débat public sur ce projet, avec l'objectif de conforter et d'améliorer le positionnement de La Poste sur ses grands métiers, pour assurer sa croissance, en faire une grande entreprise européenne et donner une assise solide à ses missions de service public.

A cette fin, le Gouvernement met en place une commission pluraliste dont vous assurerez la présidence, qui est composée de parlementaires, d'élus locaux, de personnalités qualifiées, ainsi que des représentants des organisations syndicales, de La Poste et de l'Etat.

*Monsieur François AILLERET
Président du Groupe des Entreprises publiques
du Conseil Economique, Social et Environnemental
EDF
151, Boulevard Haussmann
75008 PARIS*


Elle aura pour mission :

- *d'évaluer l'impact sur La Poste du contexte concurrentiel propre à chacun de ses métiers en France et en Europe, et d'identifier ses forces et faiblesses dans la perspective de l'ouverture complète à la concurrence au 1^{er} janvier 2011 ;*
- *d'examiner le projet et les différentes options envisageables pour le développement de l'entreprise et les moyens qu'elles exigent.*

La Commission devra, dans tous les cas, veiller au maintien des droits et des statuts des personnels de l'entreprise et conforter le développement des missions de service public de La Poste, à savoir le service universel du courrier et du colis, l'aménagement du territoire, le service public du transport et de la distribution de la presse, et l'accessibilité bancaire.

Je vous saurais gré de bien vouloir me remettre votre rapport pour fin novembre 2008.

En vous remerciant d'avoir accepté cette responsabilité, et en me réjouissant par avance de notre collaboration, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Amicalement,


François FILLON

Annexe 2

Composition de la Commission sur le développement de La Poste

Composition de la Commission sur le développement de La Poste

- **François AILLERET**, Président de la Commission sur le développement de La Poste, Directeur général honoraire d'EDF – Président du groupe des entreprises publiques au Conseil Economique, Social et Environnemental.
- **Yves COUSQUER**, Président d'Honneur de La Poste
- **Thierry FALQUE-PIERROTIN**, Président directeur général de Redcats Group
- **Reine-Claude MADER**, Présidente de l'association Consommation, Logement et Cadre de vie (CLCV).
- **Elie COHEN**, Directeur de recherche au CNRS
- **René ABATE**, Consultant en stratégie, ancien président de BCG Europe
- **Pierre HERISSON**, Sénateur de Haute-Savoie, Président de la CSSPPCE, Président de l'Observatoire national de la présence postale
- **Jean PRORIOL**, Député de Haute Loire
- **Jean DIONIS du SEJOUR**, Député de Lot-et-Garonne – Vice-président de la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale – membre de la CSSPPCE
- **Daniel PAUL**, Député de Seine-Maritime
- **François BROTTES**, Député de l'Isère
- **Charles GUENÉ**, représentant de l'Association des Maires de France (AMF), Sénateur de Haute-Marne
- **Patrick BOURGEOIS**, Chargé des services publics pour la CGT- ancien secrétaire fédéral de la CGT FAPT responsable de La Poste
- **Régis BLANCHOT**, Secrétaire fédéral SUD-PTT
- **Catherine CAPDEBOSCQ**, Secrétaire nationale chargée du pôle Postes Distribution Finances de la Fédération F3C CFDT
- **Jacques LEMERCIER**, Secrétaire général de la fédération FO communication
- **Daniel RODRIGUEZ**, Secrétaire général du secteur Postes de la CFTC
- **Michel ROBERT**, Président du syndicat CGC de La Poste
- **Luc ROUSSEAU**, Directeur général de la Direction Générale des Entreprises
- **Bruno BEZARD**, Directeur général de l'Agence des Participations de l'Etat
- **Pierre DARTOUT**, Délégué interministériel à la Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires
- **Marc-André FEFFER**, Directeur général délégué chargé de la stratégie de développement, des affaires juridiques et internationales et de la régulation du groupe La Poste
- **Raymond REDDING**, Directeur général délégué du groupe La Poste, Directeur du courrier et Président de SOFIPOST
- **Jacques SAVATIER**, Conseiller du Président, Directeur des affaires territoriales et du service public, Directeur du développement durable

Rapporteurs :

- **Alain SCHMITT**, Ingénieur en Chef des Mines
- **David LUBEK**, Inspecteur des Finances

Annexe n°3

Programme des séances et auditions de la Commission sur le développement de la Poste

Programme des séances et auditions de la Commission sur le développement de la Poste

DATE	AUDITION	THÈME
Vendredi 26 septembre 2008	Installation de « La Commission sur le développement de la Poste » par Mme Christine Lagarde, Ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et M. Luc Chatel, Secrétaire d'Etat en charge de l'Industrie et de la Consommation, Porte-parole du Gouvernement.	
Mercredi 2 octobre 2008	M. Raymond Redding, Directeur général délégué du groupe La Poste, Directeur du courrier, Président de Sofipost.	Métier du courrier
Mardi 7 octobre 2008	M. Paul-Marie Chavanne, Directeur général délégué du groupe La Poste, Directeur du colis, Président de GeoPost.	Métier du colis/express.
Jeu di 16 octobre 2008	M. Jacques Rapoport, Directeur général délégué du groupe La Poste, Directeur de l'enseigne La Poste et du développement territorial. M. Patrick Werner, Président du directoire de la Banque Postale.	Métier de l'Enseigne. Métier de La Banque Postale.
Mercredi 22 octobre 2008	Audition de McKinsey&Company. M. Georges Desvaux, directeur associé M. Laurent Giet, directeur associé M. Benoît Gérard, directeur associé M. Jérôme Teissier, directeur associé	Stratégies d'entreprises postales étrangères.
Mercredi 29 octobre 2008	M. Marc-André Feffer, Directeur général délégué du groupe La Poste chargé de la stratégie de développement, des affaires juridiques et internationales et de la régulation. M. Nicolas Duhamel, Directeur général délégué du groupe La Poste, Directeur financier.	Analyse stratégique et financière de la situation du groupe La Poste.
Jeu di 30 octobre 2008	M. Vanik Berberian, Président national AMRF, maire de Gargilesse-Dampierre (36). M. Ennio Bazarra, Président des maires ruraux, maire de Moncel/Seille (54). Mme Martine Surrel, Présidente des maires ruraux, maire de St Maurice/Dargoire (69). M. Eric Schietse, Directeur AMRF. Mme Reine-Claude Mader, Présidente de la CLCV.	Point de vue des associations d'élus. Audition de l'AMRF.
Mardi 4 novembre 2008	M. Georges Lefebvre, Directeur général du groupe La Poste, Directeur des ressources humaines et des relations sociales.	Point de vue des consommateurs particuliers. Aspects sociaux (France et Europe).

Mercredi 5 novembre 2008	<p>Mme Christiane Guillot, Sous-directrice des activités postales – DGE</p> <p>M. Jean Michel Charpin, Inspecteur général des finances.</p> <p>M. Nicolas Curien, Membre de l'ARCEP.</p> <p>M. François Lions, Directeur général adjoint de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP).</p>	Présentation par la DGE du Service public (France et Europe). Rapport de l'Inspection générale des Finances et du CGTI sur le coût des obligations de service public de La Poste.
Jeudi 6 novembre 2008	<p>M. Thomas Baldry, Managing Director Global Mail Germany, DPWN</p> <p>M. Mario Bisson, Président-directeur général, DP Global Mail France</p> <p>M. Kees Boef, Director Group Public Affairs, TNT</p> <p>M. Nanno Aukes, Director Public Affairs, TNT Post</p>	Point de vue d'entreprises postales étrangères.
Mercredi 12 novembre 2008	<p>M. Thierry Falque-Pierrotin, Président-Directeur général de Redcats Group.</p> <p>M. Henri NAYROU, Député de l'Ariège et Président de l'Association Nationale des Elus de la Montagne (ANEM)</p> <p>M. Hervé BENOIT, Chargé de Mission à l'Association Nationale des Elus de la Montagne (ANEM)</p> <p>M. Pierre BRETTEL, Délégué général de l'Association Nationale des Elus de la Montagne (ANEM)</p> <p>M. François LANGLOIS, Délégué général de l'Association des Régions de France (ARF)</p>	Point de vue d'entreprises clientes. Point de vue des associations d'élus (suite). Audition de l'ARF et de l'ANEM.
Mercredi 19 novembre 2008	<p>M. Charles Guené, Représentant de l'Association des Maires de France (AMF), Sénateur de Haute-Marne</p> <p>M. Jacques LEMERCIER – FO</p>	Point de vue des associations d'élus. Discussion sur les propositions avancées.
Mercredi 26 novembre 2008	<p>M. Yves Krattinger, Vice-président de l'Association des Départements de France (ADF)</p> <p>Mme Nadine Capdeboscq, Secrétaire nationale chargée du pôle Postes Distribution Finances de la Fédération F3C CFDT</p>	Audition de l'ADF. Discussion sur les propositions avancées.
Mardi 2 décembre	<p>M. Pierre Hérisson, Sénateur, Président de l'Observatoire National de la Présence Postale Territoriale</p> <p>M. Patrick Bourgeois, CGT</p> <p>M. Daniel Rodriguez, Secrétaire général du secteur Postes de la CFTC</p> <p>M. Jacques Lemerrier, Secrétaire général de la Fédération FO Communication</p> <p>M. Régis Blanchot, Secrétaire fédéral de SUD-PTT</p> <p>M. Robert Michel, Président du Syndicat CGC de la Poste</p>	Point de vue des associations d'élus (suite). Discussion sur les propositions avancées.
Mercredi 10 décembre	Examen du rapport.	

Annexe n°4

**Liste des personnes rencontrées par le président et les rapporteurs
de la Commission sur le développement de La Poste**

Liste des personnes rencontrées par le président et les rapporteurs de la Commission sur le développement de La Poste

M. Hugues Bied-Charreton, Chef de service à la Direction du Budget et membre du conseil d'administration de La Poste.

M. Pierre Bauby, Professeur à l'université Paris VIII et conseiller du Centre européen des entreprises à participation publique.

M. Denis Cayet, Président d'IMX France.

M. Frédéric Pons, Directeur général d'ADREXO.

M. Jean-Claude Tricoche, Secrétaire national de l'Union nationale des Syndicats Autonome (UNSA).

Mme Marie-Claude Chazette, Secrétaire générale adjointe de l'Union nationale des Syndicats Autonome (UNSA).

M. Marc Duhem, Secrétaire général de l'Union nationale des Syndicats Autonome (UNSA).

M. Serge Muzard, Syndicat de défense des fonctionnaires.

M. Alain Audoin, Syndicat de défense des fonctionnaires.

M. Hubert Odiard, Syndicat de défense des fonctionnaires.

M. Prelat, Confédération nationale du travail.

M. Béranger, Confédération nationale du travail.

M. Philippe Pinvin, Secrétaire général du Syndicat des opérateurs postaux.

M. Herbert-Michael Zapf, Président et CEO, International Post Corporation.

M. Ross Hinds, Directeur opérations et technologie, International Post Corporation.

Annexe n°5

Contributions écrites apportées par ses membres aux travaux de la Commission

COMMISSION SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA POSTE

CONTRIBUTION DE DANIEL PAUL, DEPUTE DE SEINE MARITIME, au nom des députés communistes et citoyens.

Selon un sondage CSA pour le journal «L'Humanité», 61% des Français sont opposés au changement de statut de La Poste, preuve de l'attachement de nos concitoyens au service public postal, vécu comme le symbole du lien social et de la proximité.

Pour nos concitoyens, La Poste incarne le service public.

Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que la création d'un « *Comité National de mobilisation contre la privatisation de La Poste, pour l'ouverture d'un débat public et un référendum sur le service public postal* » ait répondu aux inquiétudes et que 300000 signatures aient été rapidement recueillies au bas d'une pétition déposée à l'Elysée. Evidemment, la campagne continue avec un double objectif :

- exiger le retrait total du projet de privatisation,
- porter des solutions pour améliorer le service postal.

Car l'enjeu est bien celui-là ! Pas de privatisation, mais pas plus de statut quo qui serait synonyme de régression du service public postal.

Mais, de quel projet parle-t-on ?

Dans un contexte marqué par l'ouverture totale à la concurrence de tous les métiers des services postaux à partir du 1er janvier 2011, le président Bailly affiche sa volonté de faire de La Poste un « leader européen ».

Mais il souligne que l'opérateur public ne dispose pas de capacités suffisantes d'autofinancement et que son niveau d'endettement ne peut augmenter. Les besoins, évalués à 3 milliards d'euros, devraient en conséquence, selon M. Bailly, être cherchés sur les marchés financiers, ce qui signifierait un changement de statut pour permettre l'entrée de capitaux privés dans le capital du groupe public.

Cette demande a été rendue publique au début de l'été 2008; fin 2008, le contexte financier et économique est tellement dominé par la crise, qu'il est devenu difficile de vanter les mérites des « marchés financiers » ! Alors, on nous dit que l'opération pourrait consister à faire entrer un opérateur financier public dans le capital de La Poste, sans recours aux marchés financiers et avec maintien de la majorité à l'Etat : une forme de « 3^{ème} voie » en quelque sorte...

Sauf que personne n'est dupe! Les expériences d'ouverture « limitée » du capital des entreprises publiques ont montré que ce schéma conduit, plus ou moins rapidement, à la privatisation, avec toutes les conséquences qui ont été rappelées par plusieurs des personnes auditionnées par la commission Ailleret.

Ainsi, par exemple, le représentant de l'Association des Départements de France a pu décrire le gouffre entre les promesses faites au moment de la privatisation du secteur des télécommunications et la réalité vécue sur les territoires ! Et de rappeler que nos territoires souffrent aujourd'hui de zones non couvertes par les réseaux alors que les groupes ont réalisé d'immenses profits et distribué des dividendes mirobolants.

En fait, les groupes privés sont intéressés par ce qui génère du profit et laissent à l'argent public la responsabilité de ce qui n'est pas « rentable ».

Comment ne pas craindre que l'opération qui vise La Poste conduise dans la même impasse ?

D'autant que l'évolution récente de l'opérateur public ne rassure pas !

Ainsi, si La Poste, c'est toujours environ 17000 « points de contact », moins de 11000 sont encore des bureaux de poste et seule une minorité d'entre eux offrent la totalité des services postaux. Et la tendance est toujours à la baisse : en 2007, l'opérateur public a perdu plus de 600 bureaux de poste, 25000 emplois ont été supprimés depuis 2001 et la précarité s'étend.

Zones rurales ou péri urbaines subissent l'allongement des tournées, avec la réduction du nombre de facteurs, des transformations de bureaux de poste en Agences Postales Communales ou en simples « points postes » chez des commerçants.

C'est le rôle de La Poste dans l'aménagement du territoire et dans l'offre de services à la population qui est remis en cause et les populations manifestent régulièrement leur inquiétude et leur mécontentement devant cette évolution.

Au niveau européen, la situation est identique ! Depuis 1993, la Suède a fermé 1800 bureaux sur 2200, tandis que la Grande Bretagne a quasiment divisé les siens par 2. Selon les syndicats, plus de 300 000 emplois ont disparu dans les pays de l'Union Européenne.

Et la poste néerlandaise a évoqué lors de son audition, un passage à 3 distributions par semaine pour les entreprises, preuve que la rationalisation des services est aussi à l'ordre du jour...

Ajoutons que la banalisation du livret A porte en germe des menaces directes sur la collecte par La Poste de l'épargne drainée par cet outil populaire, avec toutes les conséquences sur les résultats de l'opérateur public.

Il faudra bien qu'un bilan sérieux soit réalisé de l'ouverture à la concurrence dans les services publics en général et le secteur postal en particulier. Et la crise financière et économique actuelle devrait conduire ceux qui s'inquiètent des conséquences de cette libéralisation, à s'interroger sur la libéralisation elle-même.

La présence territoriale de La Poste et ses 280000 postiers sont des richesses et non des charges ! Et la Poste, c'est aussi – et encore ! – un réseau, un service « courrier », un service « colis », une banque postale, mettant en oeuvre la péréquation tarifaire, assurant la distribution du courrier et de la presse 6 jours sur 7, l'accessibilité bancaire à travers la Banque Postale.....

C'est encore cela qui caractérise le service public postal dans notre pays et qui en fait un modèle unique en Europe.

**Et c'est cela qui est menacé
par une libéralisation développant une concurrence destructrice
d'emplois, de services et de solidarités.**

Il se passe à La Poste ce qui s'est passé dans l'énergie, les transports, les télécoms, c'est à dire toutes les activités « à réseau ». Traditionnellement de secteur public, ces activités sont devenues des champs de profits possibles pour des groupes privés, d'autant plus que, dans la plupart des cas, les investissements ont déjà été réalisés par la puissance publique. Mais, face à l'attachement des populations, à la présence forte de salariés et à une tradition souvent longue, une stratégie par étapes successives a été nécessaire.

La construction européenne, avec ses directives successives, d'essence libérale, a permis ces étapes, tout en donnant au processus un cadre politique cohérent.

Le service postal subit alors, étape après étape, la séparation des activités dites « à caractère industriel et commercial », avec une remise en cause de l'idée de « service public postal global ».

Un contrat de service public, entre l'Etat et La Poste, stipule les missions de service public que l'opérateur devra assumer, avec compensation, par l'Etat des coûts engagés :

- le service universel postal,
- le service public de distribution de la presse,
- la mission d'accessibilité bancaire pour que chacun puisse bénéficier, avec la Poste, d'une domiciliation de ses revenus, de retrait de l'argent liquide et d'émission de titre de paiement,
- la mission d'aménagement du territoire, afin que la Poste soit présente, y compris dans les zones les moins denses.

Mais l'Etat ne compense pas l'intégralité de ces charges ! Il s'en faut de près d'un milliard d'euros par an, que l'Etat laisse à la charge de l'opérateur public, sans compter la ponction d'environ 140 millions d'euros, opérée par l'Etat actionnaire, sur l'exercice 2007 !

En n'assumant pas les coûts de ces missions, l'Etat prive la Poste de ressources importantes ; l'opérateur public, pour faire face à ses obligations, pèse alors sur la qualité de la couverture territoriale, les services aux usagers et les conditions de travail des personnels.

Il semble par ailleurs que, pour la première fois depuis la création de la poste, on assiste à une baisse du volume du courrier : de moins 1% par an, elle passerait à moins 3% en 2008. La Poste évalue à 100 millions d'euros par an, l'impact d'une baisse de 1% du volume du courrier : la question n'est évidemment pas neutre !

Cette évolution est-elle liée à la crise ? A-t-elle des origines plus profondes ? Est-elle liée à l'irruption d'internet dans la vie sociale et économique ? Il est clair que le phénomène doit retenir l'attention, mais pourquoi ne pas voir le développement des communications comme une opportunité pour La Poste de développer une politique de communication, en mettant en place, en liaison avec France Télécom en particulier, les outils répondant à ce qui constitue de nouvelles attentes sociales ?

Dans le contexte actuel, la logique de la Poste, c'est la fuite en avant, la recherche de prise de parts de marché dans les pays voisins, afin de compenser celles qui risquent d'être perdues sur le marché domestique. Et cela au prix d'une dégradation du service,

avec des suppressions de bureaux de poste et de personnels, la priorité à la croissance externe, à l'acquisition d'opérateurs dans les pays étrangers...

Nous refusons cette logique.

Dans ce contexte, quelques rappels :

- un bilan des directives libéralisant les services publics est nécessaire et urgent, dans chaque pays et à l'échelle européenne et la mise en cause des directives de mise en concurrence doit être engagée par un large débat. La poursuite actuelle, à marche forcée, des processus de libéralisation des entreprises publiques, n'est pas acceptable.
- Le réexamen de 2 postes de dépenses, déjà évoqués, qui relèvent directement de l'Etat, permettrait d'envisager de répondre, pour une part importante, aux besoins de financement de la Poste.
 - il s'agit de la compensation intégrale des coûts des missions décidées par l'Etat et mise en œuvre par la Poste; dès lors que l'Etat demande de mettre en œuvre des politiques publiques relevant de ses choix et décisions, il doit compenser intégralement le coût de ces missions. Or, ce n'est pas le cas et l'Etat laisse à la charge de la Poste près d'un milliard d'euros par an.
 - l'opérateur public a versé 141 millions d'euros de dividendes en 2007 à l'Etat actionnaire : ce choix est discutable.

A eux seuls, ces 2 postes représentent plus d'un milliard d'euros, c'est-à-dire un tiers du montant demandé par le Président de la Poste.

- il convient également d'examiner, de façon plus fine, la pertinence des investissements projetés, au plan national comme à l'étranger.
La politique de « croissance externe » à l'étranger entraîne des coûts d'acquisitions qui pèsent lourdement, et négativement, sur le bilan de l'entreprise publique alors que la priorité doit aller aux coopérations entre postes européennes.
- Il semble aussi que la modernisation des centres de tri ait abouti à la création d'outils démesurés, surtout si l'évolution des volumes à traiter est confirmée...
A ce propos, 2 possibilités:
 - la Poste a-t-elle mal évalué l'outil nécessaire ?
 - la Poste a-t-elle anticipé l'ouverture totale à la concurrence et prévoit-elle l'utilisation de ces centres par des opérateurs concurrents ?
- il convient de s'interroger sur les liens entre les collectivités locales et La Poste, dès lors que le marché de la distribution serait totalement ouvert. Ce qui se passe avec le ferroviaire devrait nous alerter : ainsi, le transfert des

gares de la SNCF à RFF est à l'ordre du jour, ce qui les rendrait utilisables, comme les voies, par tous les opérateurs, quel que soit leur statut...Attention donc au devenir des bureaux de poste et en particulier aux milliers d'Agences Postales Communales existantes.

- La Poste intervient sur l'ensemble du territoire ; à ce titre, elle se doit d'être totalement exemplaire dans la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre, en ce qui concerne les transports et la distribution. Dans ces domaines aussi, des coopérations doivent être établies avec d'autres entreprises publiques, comme la SNCF pour le transport, dans une logique de service public.

D'AUTRES LOGIQUES A METTRE EN OEUVRE

La crise actuelle confirme la nécessité pour les Etats, de préserver et développer des outils leur permettant d'intervenir dans les grands enjeux économiques et de se libérer des logiques financières.

- Les députés communistes défendent, depuis 1997, l'idée de créer un « **pôle public financier et de crédit** », réunissant la Banque de France, la Caisse des Dépôts et Consignations, les Caisses d'Epargne, la Banque Postale, OSEO, ...l'enjeu étant de mettre en réseau, sous contrôle public et démocratique, l'ensemble des institutions financières publiques et semi publiques, auxquelles s'ajouteraient des banques en difficulté, renationalisées, les banques stratégiques comme la BNP et les sociétés de refinancement créées récemment par le Président de la République.

Cette proposition se situe dans une logique de développement choisi, de financements sélectifs, avec des crédits aux entreprises publiques et privées, en fonction de l'intérêt des projets, au plan industriel, social...

Et si un tel dispositif est un élément essentiel d'une réponse globale à la crise actuelle, mais, au-delà des financements dus par l'Etat au titre des missions de service public qu'il demande à La poste d'assumer, il pourrait financer les besoins de l'opérateur public.

- Ils proposent aussi de **créer des Fonds Régionaux** favorisant la formation, l'emploi et le développement des territoires. Leur vocation serait également de veiller et de contribuer à la présence et à l'efficacité du secteur public, donc du service public postal.

Quant au financement de ces Fonds, comment ne pas voir les possibilités que recèlent les dispositifs divers d'intervention publique dont l'efficacité est, pour le moins, mise en doute, ainsi que l'a noté le rapport de la Cour des Comptes.

VERS DES DROITS NOUVEAUX...

La crise actuelle révèle aussi la nécessité de démocratiser les instances de décision dans les entreprises.

Même quand elles sont prises en respectant les textes en vigueur, la brutalité des décisions est insupportable.

C'est le cas dans le privé ; c'est aussi le cas dans le public.

Cette brutalité s'exerce à l'égard des salariés dont les conditions de travail se détériorent et dont beaucoup vivent mal de ne plus comprendre et partager les options de leur entreprise.

Elle touche les élus des collectivités locales à qui il n'est plus demandé que de payer pour éviter la catastrophe ou pour assumer les conséquences de la catastrophe.

Elle affecte nos concitoyens qui ont de plus en plus de mal à accepter ces « logiques » dont ils ressentent qu'elles tiennent à des objectifs qui ne prennent pas en compte les intérêts de la population et des territoires.

Alors l'heure est à des droits nouveaux, pour les salariés, pour les élus, pour les citoyens – qu'ils soient usagers, clients ou consommateurs.

C'est pourquoi, s'agissant d'une entreprise publique comme La Poste, dont le capital devra être détenu totalement par l'Etat, l'heure n'est pas à l'étatisation ; les salariés, les élus, les citoyens doivent être représentés au Conseil d'Administration, avec des droits accrus et les décisions stratégiques doivent faire l'objet d'un large débat, de la commune au niveau national, permettant de bâtir des réponses partagées.

En conclusion :

- **le droit à un service postal public, intégrant l'ensemble des activités , assumées par une entreprise publique non contrainte par la recherche de profits, doit être un droit inaliénable et ce droit doit avoir vocation européenne.**
- **le service postal en Europe a besoin de coopération et de développement au service des usagers et des territoires, plus que de concurrence et de recherche de profits.**

Certains prétendront que l'Etat n'a plus les moyens de ces ambitions nouvelles !

Mais qui croira que l'Etat peut accorder, chaque année, aux entreprises privées, plus de 30 milliards d'euros d'exonérations de cotisations sociales (alors même que la pertinence et l'efficacité d'un tel dispositif sont loin d'être prouvées), qu'il peut trouver 360 milliards d'euros pour « faire face à la crise », 26 milliards pour un plan de relance et qu'il serait dans l'incapacité de mobiliser les moyens nécessaires à la Poste pour assurer son développement ?

Nous sommes bien face à des choix politiques.

Observatoire national de la présence postale

Le Président

Monsieur François AILLERET
Président de la commission
sur l'avenir de La Poste

Paris, le 10 décembre 2008



Monsieur le Président,

Vous savez que le projet de développement de La Poste se heurte à l'expression d'inquiétudes sur la pérennité des missions de service public qui lui sont confiées. La question de la présence postale territoriale en zone rurale est en effet une préoccupation majeure, largement partagée.

Traduite dans une norme d'accessibilité au réseau des points de contact postaux, la présence postale territoriale est une contribution à l'intérêt général que le législateur a choisi de confier à La Poste. Le financement de cette mission est aujourd'hui partiellement assuré au moyen d'un allègement de fiscalité directe locale dont bénéficie l'entreprise. Les décrets d'application ont précisé le dispositif permettant d'associer les élus territoriaux à la conduite de cette mission en confirmant les CDPPT dans un rôle d'avis et de proposition.

Mais ce dispositif, dans lequel La Poste assume des fonctions d'autorité organisatrice et d'exploitant, trouve ses limites. En particulier, au plan macro-économique, l'équilibre financier entre les coûts d'exercice de la mission et ses modalités de financement n'est pas atteint.

Par ailleurs, les initiatives en faveur de l'adaptation du réseau par une modification des formes de la présence postale territoriale sont en butte à des oppositions locales, parfois vives, qui freinent l'action de modernisation du réseau et portent atteinte à l'image de La Poste et à la qualité de la relation territoriale.

Pour autant, je ne considère pas que les avancées législatives, réglementaires et contractuelles mises en œuvre depuis 2005 doivent être remises en cause. Elles ont en effet permis de construire un dispositif opérationnel dont la pertinence demeure : établissement de normes (SU, AT) – mise en place d'instances de concertation (observatoire, CDPPT) – élaboration de procédures (rapport d'accessibilité) – constitution de mécanisme de financement (fonds de péréquation) – déploiement de dispositifs contractuels (APC, RPC).

Le financement de ce dispositif a été précisé dans le contrat de présence postale territoriale, signé le 19 novembre dernier entre l'Etat, l'association des maires de France et La Poste, qui définit les modalités de mise en œuvre du fonds postal national de péréquation territoriale prévu par la loi.

Pour assurer le suivi de la gestion de ce fonds, le contrat a prévu la création de l'observatoire national de la présence postale. Cette instance de dialogue et de proposition que j'ai l'honneur de présider depuis janvier dernier a vocation à veiller au respect des dispositifs et des engagements qui ont été contractuellement pris par La Poste et ses partenaires et à œuvrer à leur constante amélioration, en étroite relation avec les CDPPT.

Concerné à l'évidence par le débat qui s'est ouvert sur l'avenir de La Poste, l'observatoire a relevé les difficultés croissantes des territoires affectés par de multiples restructurations, et les incertitudes qui pèsent sur la fiscalité locale et en particulier sur la TP. Il considère que le cadre d'évolution mis en place en 2005 doit être renforcé, en créant un dispositif spécifique de financement protecteur et durable de la présence postale, là où elle est perçue comme menacée, c'est-à-dire dans les communes rurales.

L'observatoire souhaite contribuer activement aux réflexions engagées sur l'évolution de la présence postale. C'est pourquoi, je vous propose de lui confier la mission d'élaborer des propositions concrètes permettant de réassurer la mission d'aménagement du territoire dévolue à l'entreprise, selon un cahier des charges qui pourrait être le suivant :

- la définition précise du périmètre et de l'offre de services concernés ;
- la validation des coûts et la pérennisation des financements ;
- la consolidation du dispositif juridique et l'organisation de la gouvernance.

Des propositions pourraient être élaborées dans ce cadre, en vue de la préparation des textes législatifs et réglementaires nécessaires à une mise en œuvre à partir de janvier 2011.

Vous remerciant de l'attention que vous porterez à cette proposition, je vous prie de croire, monsieur le Président, en l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Bien à vous -



Pierre HERISSON

Commission sur le développement de La Poste

René Abate

Consultant en stratégie, ancien Président de BCG Europe

le 9 décembre 2008

Arrivé au terme des auditions riches et multiples, je souhaiterais exprimer mon point de vue aujourd'hui. Les atouts, les opportunités, les menaces et les orientations proposées par La Poste pour chacun des métiers qu'elle exerce ont été bien décrits, ainsi que les points de vue des différentes parties prenantes. Aussi je limiterai mon intervention à une idée générale mais, à mon avis, importante de stratégie d'entreprise dans un monde incertain. Saint-Exupéry, dont l'expérience du pilotage en environnement incertain n'est pas à démontrer (ni d'ailleurs le lien qui l'unissait à l'aventure postale !) a écrit : "L'avenir tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre". Pour ma part, ce mot d'expérience et de sagesse a guidé ma réflexion et le commentaire que je vais faire sur le thème : incertitudes, contraintes et marges de manœuvre.

L'incertitude

L'ouverture à la concurrence, déjà ancienne dans certains des métiers de La Poste, en préparation pour d'autres, apporte une donne nouvelle partagée par toutes les entreprises du secteur concurrentiel : l'incertitude. L'incertitude économique et financière que nous connaissons aujourd'hui en est une illustration parfaite. Mais au-delà, incertitude parce que les stratégies, les mouvements des concurrents ne sont pas prédéterminés. Incertitude encore, parce que les clients entreprises de La Poste, qui représentent une part considérable de son chiffre d'affaires, sont eux-mêmes dans un monde concurrentiel et sont amenés à ajuster leurs dépenses de façon à être compétitifs (courrier de gestion par exemple) sans que l'on puisse prévoir avec précision ce que seront ces ajustements. Incertitude enfin parce que la nature, le calendrier et le montant des investissements que La Poste devra faire sont, en grande partie, dépendants de ce que ses concurrents eux-mêmes feront, information inconnue et surtout en évolution permanente. Dans cet environnement incertain, deux tendances semblent cependant acquises :

- La concurrence accrue en France mettra de la pression sur les volumes et sur les marges et requerra la poursuite de la modernisation de la Poste
- Les évolutions de la demande et le développement des nouvelles technologies sont en phase d'accélération et affecteront les métiers exercés par La Poste.

Ces évolutions demanderont à La Poste de réaliser des investissements importants, difficiles à prévoir mais supérieurs à ses ressources propres.

Des marges de manœuvre contraintes

Dans cet environnement structurellement incertain, La Poste a des atouts considérables et relativement pérennes (la confiance, le dernier kilomètre, la présence terrain, etc.). Mais elle a aussi, au-delà même des missions de service public, des contraintes propres qui limitent ses marges de manœuvre et d'adaptation : un endettement élevé, des engagements de stabilité de

l'emploi et de progrès social, des objectifs sociétaux respectables et souhaités par l'ensemble des Français, etc.

Comment concilier l'incertitude de l'environnement et les contraintes propres au groupe La Poste

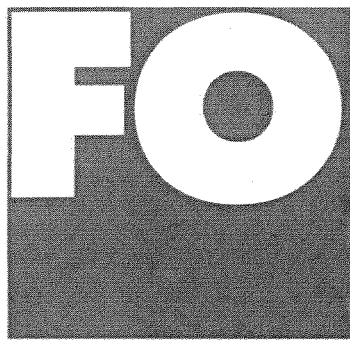
Plusieurs chemins à emprunter simultanément :

- ne pas rajouter des contraintes nouvelles, hormis celles qui sont stratégiquement ou socialement nécessaires
- réduire les incertitudes qui peuvent l'être (exemple : clarifier les missions de service public et leur financement à long terme)
- ne pas renoncer aujourd'hui à des aménagements au seul prétexte que, s'ils étaient faits, ils pourraient conduire ou autoriser les dirigeants de demain à prendre des décisions nouvelles jugées aujourd'hui contraires à l'intérêt de La Poste. Je pense à l'exemple de l'ouverture du capital de FT repris plusieurs fois dans cette enceinte. Au-delà du fait que l'on doit considérer que les élus, les dirigeants, les partenaires sociaux de demain seront aussi sages et soucieux du bien public que ceux d'aujourd'hui, il n'est pas raisonnable en stratégie d'entreprise de prendre des mesures conservatoires visant à bloquer des évolutions ultérieures
- enfin et surtout, il faut aujourd'hui apporter des degrés de liberté et des marges de manœuvre à La Poste. Apporter au chêne de La Fontaine les souplesses du roseau qui lui permettront dans la tempête, de résister et de se développer

Apporter des degrés de liberté, de la souplesse et des marges de manœuvre à La Poste

Le changement du statut d'EPIC à celui de société anonyme à capitaux publics est essentiel, car il permettra

- d'écarter les soupçons de Bruxelles, alimentés par les concurrents, de soutien abusif de l'Etat et les éventuelles demandes de remèdes de la Commission, justifiées ou pas
- de saisir, sous le contrôle de son actionnaire, les opportunités potentielles d'acquisitions, de rapprochement ou de partenariat que le ralentissement économique va sans nul doute offrir, ceci avec comme objectif de renforcer l'avantage concurrentiel que La Poste a dans les différents métiers exercés, et donc sa pérennité et son projet d'entreprise
- de réaliser une ouverture de capital partielle (dans des conditions et par des véhicules à définir : actions, obligations convertibles, etc.) pour réunir les ressources financières supplémentaires lui permettant d'assurer son développement et sa croissance



FEDERATION SYNDICALISTE FORCE OUVRIERE DE LA COMMUNICATION

COM

60 rue Vergniaud
75640 Paris Cedex 13
tél. 01 40 78 31 50
fax. 01 40 78 30 58
<http://www.fo-com.com>
federation@fo-com.com

Développer La Poste, pourquoi et comment ?

Vouloir développer La Poste, c'est d'abord résoudre la question du financement du service public. Les missions de service public conférées à La Poste induisent des coûts structurels qui ne sont pas compensés. Chaque année, ces « charges indues » avoisinent 1 milliard d'euros. Il est incohérent et injuste de présenter La Poste comme impécunieuse tout en se défaussant sur elle de charges qui incombent au premier chef à l'État.

La solution relève du simple bon sens associé à une volonté politique : le financement du service public doit être partagé par plusieurs acteurs publics. N'étant plus la seule véritable contributrice, La Poste, tout en étant confirmée dans ses missions, pourrait alors transférer des moyens conséquents pour assurer un développement commercial crédible, en France comme en Europe. Résoudre la question du service public, c'est résoudre l'équation financière de l'avenir de La Poste, sans changer le statut de l'entreprise.

La synthèse ci-après concerne les propositions de FO Communication. Pour le versant critique de notre approche, nous renvoyons le lecteur au document intitulé « Ni fatalité, ni nécessité » disponible sur le site de la Fédération à l'adresse : http://www.fo-com.fr/images/documents/texte_poste.pdf.

Clarifier la loi du 20 mai 2005

La Poste demeurera un « groupe public » selon les termes de la loi de 2005. Cette loi devra être modifiée. Un chapitre spécifique devra traiter des missions de service public, y compris le service universel. Dans la mouture actuelle, ces sujets sont souvent éparpillés, à moins qu'ils soient renvoyés à des décrets existants ou à venir. Il importe de redonner de la cohérence et de la force aux quatre piliers : présence postale, service universel, transport de la presse, service public financier. Cette dernière expression est justifiée par les récents développements, et notamment la LME. La notion d'accessibilité bancaire, trop générale, minimise le rôle de La Poste. Ce rôle, inscrit dans des textes diffus, parfois elliptiques, mérite d'être codifié.

Autre codification nécessaire : on attend toujours le décret sur le fonds de compensation du service universel, géré par la CDC selon l'art. 15 de la loi. Il est primordial que ces dispositions clés prennent une valeur législative et pas seulement réglementaire. S'agissant du financement de la presse, une clé de répartition fixée par la loi mettrait fin aux négociations cycliques dont la dernière équivaut à un sursis avant exécution.

Nul doute qu'un tel recadrage conduirait à redéfinir le périmètre d'intervention des organismes qui gravitent autour de l'activité postale. Pour le sujet qui nous occupe, il paraît nécessaire de donner davantage de prérogatives à la Commission supérieure du service public. Un évènement est passé inaperçu : la disparition du contrat de plan Etat-La Poste, pourtant inscrit dans la loi. Désormais, les missions de service public sont isolées de la marche générale de l'entreprise, cantonnées dans un « contrat de service public », dont on sait qu'il promet beaucoup sans financer. L'Etat laisse désormais le soin à La Poste de concocter son « plan stratégique », autrement dit de déterminer seule sa feuille de route « commerciale ». Enfin, cette scission formelle constitue les prémices d'une séparation réelle. Traiter du service public hors La Poste, c'est faire le lit d'une future société anonyme. Il faut rétablir le contrat de plan afin de conférer plus de crédibilité aux engagements de l'Etat en matière de service public.

Le travail de mise en cohérence et de précision effectué, les missions ordonnées et clarifiées, il appartiendra au législateur de régler la question du financement desdites missions.

Développer La Poste, c'est financer le service public postal

Le but est triple : soulager le déficit qui grève les comptes de La Poste ; dégager des ressources pour conforter et améliorer le service public postal ; enfin, par voie de conséquence, cesser d'exercer sur les collectivités locales le chantage « fermeture de bureau de poste ou implantation d'une agence communale ou d'un relai postal ». Le service public postal doit pouvoir fonctionner et se moderniser. Pour y parvenir, nous proposons que soit étudiée la solution d'une structure de droit public ad hoc qui aurait pour avantage subsidiaire mais non négligeable d'annihiler les pulsions centrifuges de La Banque Postale. Bref, de river cette dernière au service public.

La notion de « pôle financier public » vient de prime abord à l'esprit. Certains, dont FO, l'avaient mise en avant il y a une dizaine d'années. L'objectif était d'arrimer les services financiers à la CDC afin que l'Etat dispose de deux bras armés : l'un pour les investissements d'intérêt général ; l'autre pour garantir un accès bancaire égalitaire. Après l'échec, ô combien funeste à la lumière de l'actualité, de l'alliance CDC/Caisses d'Epargne, cette voie pourrait retrouver de la pertinence. Elle est de nos jours de plus en plus partagée, au risque de devenir un slogan à géométrie variable. La formule de « pôle financier public » ne doit pas être un palliatif pour temps de tourmente. Pour FO, il importe qu'elle devienne une constante de la vie économique et sociale du pays.

La création d'une filiale commune CDC/La Banque Postale, destinée au financement de projets collectifs, pourrait constituer le premier noyau de ce pôle public auquel d'autres partenaires pourraient s'agréger, telle l'Agence des Participations de l'Etat. La vocation publique de La Banque Postale serait ainsi affichée. Le ciment représenté par cette filiale serait le catalyseur menant à la création d'un établissement spécifique voué au financement du service public.

Quel établissement public ? Nous voici au cœur du sujet. L'Etablissement de Garantie du Service Public Postal (EGSPP) aurait donc pour objet de compenser et de développer les quatre piliers du service public postal. L'Etablissement y

contribuerait, au-delà des ressources propres de ces piliers, sous la forme de subventions mais aussi de prêts. Nous profitons de l'occasion pour rappeler que le fonds de compensation du service universel, encore dans les limbes, pourrait aussi être abondé par les opérateurs privés selon le principe « pay or play ». Aujourd'hui la loi prévoit pour ces opérateurs une taxe sur le chiffre d'affaires, insuffisante. Quant aux services financiers, la LME n'a pas institué le « pay or play ». Avec ce système, toute banque, convaincue de ne pas jouer le jeu de l'accessibilité, tout opérateur postal n'exerçant pas une part réelle du service universel, devrait contribuer au financement du service public. Par ailleurs, il faudra de toute façon réévaluer le mode de calcul de la « taxe compensatoire du service universel » appliquée aux entreprises concernées.

L'Etablissement aurait comme bailleurs de fonds et gestionnaires, La Banque Postale, la CDC et l'Agence des Participations de l'Etat. A la tête de son conseil d'administration pourrait être placé le président de la Commission supérieure du service public, les fonctions opérationnelles étant exercées par un directeur général. Parmi les personnalités qualifiées, la présence des élus locaux - notamment des maires ruraux - serait incontournable.

La création de l'Etablissement, si elle générerait des réajustements organisationnels, ne remettrait pas en cause les missions des structures déconcentrées déjà dédiées au service public postal. L'Etablissement serait pour elles un partenaire.

Il faudrait pouvoir réduire de 2/3 le déficit imputé aujourd'hui à La Poste sur ses ressources propres. Ce qui dégagerait pour elle des marges de manœuvre non négligeables (au moins 300 millions d'euros).

Parallèlement au service de la compensation, l'Etablissement serait habilité à consentir des prêts à taux préférentiels aux collectivités territoriales soucieuses de maintenir et de développer une présence postale digne de ce nom. Cet appel d'air et la garantie apportée par l'Etablissement pourraient conduire à réactiver, sur de nouvelles bases, l'idée de polyvalence des services publics et de leur mutualisation souhaitée par de nombreux élus locaux.

Développer La Poste, c'est concentrer ses forces et circonscrire son rayon d'action

Les fiches relatives aux métiers, transmises par FO Communication à la Commission Ailleret, sont disponibles sur le site internet de la Fédération, aux adresses :

- http://www.fo-com.com/images/documents/strateg_courrier_fich_tech.pdf ;
- http://www.fo-com.com/images/documents/dvpt_colis_fich_tech.pdf ;
- http://www.fo-com.com/images/documents/enseign_lbp_fich_tech.pdf ;
- http://www.fo-com.com/images/documents/lbp_double_mission_fich_tech.pdf.

Il est impératif de rompre avec une politique de « métierisation », source de perte de sens, de coûts supplémentaires, d'incohérence et de malaise social. Cela signifie que les séparations d'activités doivent être fonctionnelles et non organiques. L'organisation territoriale de La Poste doit être revue selon le principe : une direction unique englobant tous les métiers, dans des circonscriptions identiques.

Avoir séparé le courrier et le colis est une erreur ; à moins de vouloir choisir le modèle allemand qui préfère le camionneur au facteur... Les investissements sur le courrier-colis doivent privilégier le marché intérieur. La conjoncture comme la raison condamnent la fuite en avant consistant à racheter toutes les entreprises qui, à l'étranger, pourraient concurrencer La Poste. A cette politique dite de « dissuasion » il serait préférable de substituer une politique de partenariat avec les opérateurs historiques dans le but d'améliorer la qualité du service transfrontalier. Plutôt que de

se lancer dans des stratégies d'affrontements stériles sur leurs territoires respectifs, les postes européennes devraient conclure une sorte de Yalta postal : dessiner des zones d'influences. Il est grave en économie, d'oublier la diplomatie. Dans cette perspective, les leviers d'investissements externes et internes de La Poste s'inscriraient dans un système d'autofinancement ou d'emprunt ne nécessitant pas de recourir à une ouverture du capital.

Le lien naturel entre « l'Enseigne » et La Banque Postale, autrement dit entre les bureaux et les services financiers, est aujourd'hui dénoué par les velléités d'indépendance de La Banque Postale. Il est vital de le rétablir, aussi bien pour ancrer la banque au sein du groupe que pour assurer la viabilité du réseau. La « solution allemande », qui consisterait à transformer les 3 000 bureaux les plus rentables en agences bancaires est inacceptable. Les guichets de La Banque Postale doivent être ceux de La Poste. Dans ce cadre, l'alliance renforcée Enseigne-La Banque Postale doit permettre de développer, au sens propre, une « banque pas comme les autres », innovante dans sa lutte contre l'exclusion financière. La Poste doit devenir le vecteur de la relance de la consommation, levier indispensable pour sortir du marasme économique et protéger le plus grand nombre. Dans cet état d'urgence, il est incompréhensible d'attendre 2010 pour proposer les prêts à la consommation. Le processus doit être accéléré. La piste du microcrédit mérite d'être particulièrement explorée. Les guichetiers et conseillers sont mieux placés que d'autres pour comprendre et suivre les personnes en difficulté. A condition de dégager les moyens nécessaires au suivi des dossiers.

Aujourd'hui La Poste devient inefficace parce qu'elle est fragmentée. Il importe de la rassembler, de la réunifier. Le financement du service public n'est pas un problème économique mais politique. Le législateur en tient la clé. Quant au développement commercial proprement dit, il doit s'inscrire dans les limites du raisonnable. Autrement dit privilégier l'espace national et s'assurer des relais suffisants en Europe. L'impérialisme postal ne relève pas d'une poste républicaine.

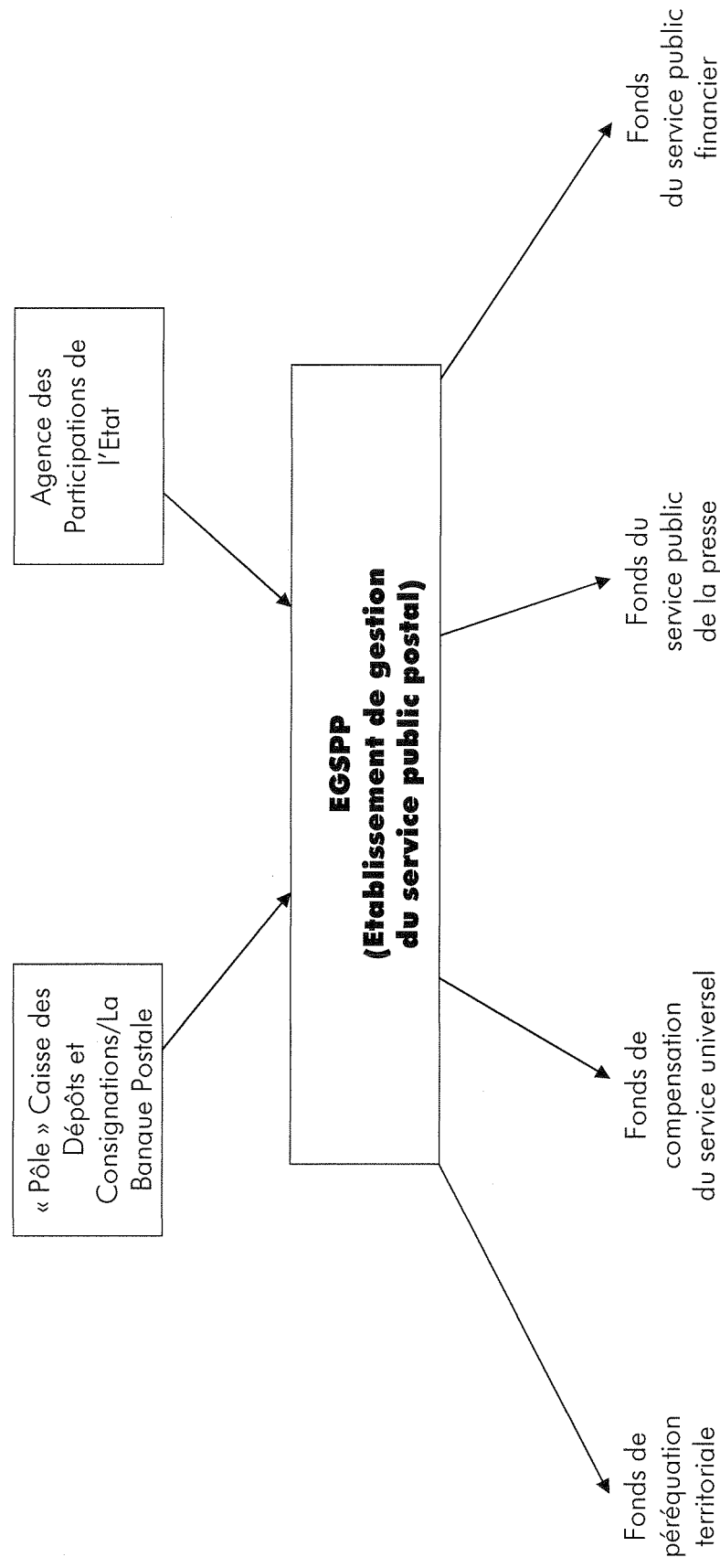
*
* *

En conclusion, Force Ouvrière rappelle que ni le financement du service public postal, ni les ajustements nécessaires à la prise en compte de la concurrence ne justifient un changement de statut de l'entreprise. L'entreprise publique SNCF investit, via Géodis, des centaines de millions d'euros à l'étranger et on ne touche pas à son statut... Pourquoi réserver à La Poste un traitement de défaveur ? Selon Force Ouvrière, trois impératifs doivent être retenus :

1. Arrimer La Banque Postale à l'établissement public La Poste ;
2. Financer les missions publiques avec des fonds publics ;
3. Réunifier l'organisation de La Poste, aujourd'hui morcelée et inefficente.

Une structure ad hoc pour financer le service public postal : l'EGSPP

- 850 millions à 1 milliard d'euros à compenser chaque année
- Améliorer la qualité de la présence postale



La commission a comme objectif de réfléchir et faire des propositions au gouvernement sur le devenir de La Poste et des postiers actuels et à venir, de son rôle et de sa place dans la société française. Elle réfléchit sur le devenir d'une entreprise particulière qui allie dans un secteur concurrentiel la logique économique d'une entreprise et des missions de service public au point d'être assimilée à l'Etat lui-même.

Quelques éléments de contexte

La Poste est un groupe multi métiers qui va affronter la libéralisation totale de son activité principale en 2011. Ce marché principal, le courrier, est en diminution.

La Banque Postale, une banque de détail, a jusqu'à présent été empêchée de proposer le crédit à la consommation et l'IARD. Ce n'est qu'en 2010 quelle sera complètement opérationnelle sur ce secteur dans un contexte bancaire fortement dégradé. Elle évolue dans un marché saturé. Seul le colis a développé un réseau à l'international avec une contribution importante aux résultats du groupe mais loin de la contribution du courrier. Un seul métier a donc un réseau à l'international, c'est insuffisant au regard des enjeux.

La situation financière du groupe est fragile et ne permet pas en l'état de mener la stratégie nécessaire à son développement.

Pour la CFDT F3C tracer l'avenir de La Poste et des postiers c'est répondre à quatre questions :

- Quelle ambition pour le groupe La Poste ?
- Quelles missions de service public ?
- Quelles garanties pour le personnel ?
- Quelle organisation pour le groupe La Poste ?

Quelle ambition pour le groupe La Poste ?

La CFDT a pour ambition que La Poste devienne un opérateur européen majeur, ce qui nécessite une stratégie, des moyens en particulier financiers, une fidélité à ses missions de service public et un pacte social ambitieux. Se développer à l'international va de pair avec le renforcement des positions sur le marché national.

Donner à La Poste les moyens de se développer, de se moderniser, de s'industrialiser au travers d'une bonne qualité de service conserver et conquérir des clients, assurer convenablement ses

missions de service public, c'est préserver l'emploi des postiers et répondre au besoin de vivre ensemble dans la société française.

Dés aujourd'hui, il est de la responsabilité de son propriétaire l'Etat et des dirigeants du groupe de le positionner sur un autre secteur d'activité connexe à ceux actuels afin de générer des synergies pour bénéficier de leur contribution au chiffre d'affaires. Ce faisant c'est le développement de La Poste dans les cinq à dix ans qui serait lancé.

Quelles missions de service public ?

- Le service universel est à traduire dans la loi et son financement à organiser.
- Maintenir 6 jours sur 7 la collecte, l'acheminement et la distribution du courrier doit être réaffirmé.
- Les missions d'accessibilité bancaire, distribution de presse et de présence territoriale sont à définir et financer indépendamment les unes des autres. Leurs définitions mériteraient de tenir compte des évolutions des zones de vie sur le territoire. Ne pas le faire revient à prendre le risque d'être en décalage par rapport à l'objectif assigné par la loi.

Les regrouper dans la future loi aurait le mérite de la clarté et d'un engagement fort de l'Etat.

Pour le financement des missions de service public, il s'agira de trouver des solutions sur le calcul de leur coût et un système de financement durable dans le temps pour éviter toute contestation de défaut de concurrence.

L'Etat devra se porter garant *in fine* du financement de ces différentes missions.

Quelles garanties pour le personnel ?

Quelles que soient les décisions à venir pour La Poste, les fonctionnaires attendent un engagement gouvernemental sur la continuité de leur statut. Pour les salariés, il en va de même pour leurs garanties conventionnelles. La CFDT ne veut pas voir passer par perte et profit la convention collective d'entreprise qui au fil des ans a permis de construire de nombreuses garanties pour les salariés.

C'est une réponse sur la stabilité de leur emploi dans le groupe La Poste qu'attendent les postiers. Cette réponse c'est à l'Etat de la confirmer et à l'entreprise d'en faire la démonstration en se développant.

Quelle organisation pour le groupe La Poste ?

En effet, selon que le capital est positionné sur le groupe ou sur les métiers, la configuration de La Poste change comme la synergie entre les métiers voire leur avenir.

L'unité, c'est maîtriser l'allocation de ressources aux métiers. C'est celui qui paie qui commande. Pour la CFDT, le capital doit être installé sur le groupe pour préserver cette unité. L'évolution permettra-t-elle de réintégrer certaines filiales, comme GEOPOST par exemple ?

La CFDT se veut lucide sur les besoins indispensables en investissements pour que La Poste reste dans la course.

Alors, dans la conjoncture actuelle, pourquoi pas un investissement direct de l'Etat dans le

capital ? Ce serait enfin le signe incontestable qu'il croit à son avenir.

Nous pensons donc que La Poste doit évoluer tout en restant, comme le précise la loi de 2005, un groupe public. Cet engagement devrait se retrouver dans la future loi.

Oui au développement de La Poste.

Oui à l'emploi mais pas à n'importe quelles conditions.

Nous ne voulons pas d'une société anonyme cotée en bourse.

C'est pourquoi nous voulons qu'un investisseur institutionnel, La Caisse des Dépôts, rentre dans le capital de La Poste. La Caisse a une grande expérience d'investisseur de référence sur des marchés très divers. Aucune des entreprises dans lesquelles elle est entrée au capital n'a fait faillite. C'est à nos yeux un apport de saine gestion et par les temps qui courent ce n'est pas inutile.

L'origine des fonds de la Caisse étant pour l'essentiel le livret A et nos retraites, alors oui, par la Caisse, La Poste appartiendra à tous les français plus sûrement qu'avec une introduction en bourse.

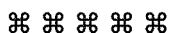
PRESENTATION SYNTHETIQUE PAR LA CGT DE SON MEMORANDUM SUR LA POSTE

LA STRUCTURE DU MEMORANDUM

- Un préambule : La Poste, un service public vital.
- Un premier chapitre : Revitaliser la Poste, service public, assurer l'avenir de La Poste et des postiers.
- Un deuxième chapitre : Les propositions de la CGT.
- Un troisième chapitre : Les faux arguments de la direction de La Poste pour justifier la privatisation ?
- Deux annexes :
 - ➔ Annexe 1 : La poste aujourd'hui dans un contexte de libéralisation
 - ➔ Annexe 2 : Europe postale : un bilan désastreux !

Pour cette présentation, je m'en tiendrai seulement à commenter le préambule et les deux premiers chapitres.

Mais, naturellement, si vous avez eu le temps de prendre connaissance de notre document, je suis prêt à répondre aussi à vos questions sur le troisième chapitre et sur les deux annexes qui portent sur l'état des lieux des postes en France et en Europe. Elles montrent également le long processus qui a été engagé visant à la marchandisation des activités postales et à la privatisation.



LA POSTE, UN SERVICE PUBLIC VITAL.

Elle est un symbole du service public, qui est aussi le plus ancien.

Elle occupe une place à part dans la vie économique et politique, sociale et culturelle.

La coexistence de plusieurs réseaux constitue sa première spécificité.

Sa seconde spécificité, c'est ce lien social très fort participant à la cohésion sociale.

Premier service public de proximité, premier employeur après l'État, La Poste est l'un des socles de l'aménagement du territoire.

Comme la grande masse des citoyens, la CGT est très attachée à l'esprit de service public qu'incarne La Poste avec la proximité, la qualité, la sécurité, la continuité, la confidentialité, la solidarité, l'égalité d'accès et de traitement, mais aussi l'adaptabilité pour permettre son développement, et pas seulement assurer son maintien en l'état.

La crise actuelle nous renforce dans l'idée que La Poste, avec sa banque postale, doit garantir le droit à l'épargne, au compte, au moyen de paiement.

L'épargne populaire doit être protégée de la spéculation et orientée vers des investissements pour la cohésion sociale et le développement. C'est le sens de la proposition de la CGT de création d'un pôle financier public.

En portant le principe d'une appropriation publique des activités postales, la CGT ne limite pas son action contre les choix actuels ou à la défense d'un quelconque statu quo.

Rapprocher le service postal des besoins de la collectivité nationale, ouvrir et démocratiser sa gestion, tenir compte de la dimension européenne, sont bien des bases de la construction d'une alternative à la privatisation.

L'État peut assurer les financements indispensables pour accompagner cette évolution. On trouve bien des centaines de milliards pour les institutions financières.

Pour justifier l'ouverture du capital, le président Bailly réclame 3,5 milliards. Mais pour quoi faire ?

Il faudrait déjà que l'État verse à La Poste ce qu'il lui doit au titre de ses obligations de service public. Non seulement, il ne paie pas mais de plus il lui ponctionne 141 millions d'Euros.

Notre combat contre le changement de statut de La Poste, l'ouverture de son capital et sa privatisation et pour le développement d'un grand service public postal rénové s'inscrit dans une démarche plus globale. Celle de répondre, au travers d'un objectif de réappropriation démocratique des services publics, aux besoins actuels des usagers mais aussi au besoin d'une nouvelle politique de développement économique et social, nationale et européenne.

REVITALISER LA POSTE, SERVICE PUBLIC, ASSURER SON AVENIR ET CELUI DES POSTIERS.

- **L'Europe n'oblige pas à la privatisation.**

Les directives postales européennes n'imposent pas aux États de changer le statut public de la Poste, et de la privatiser.

Il n'y a donc aucune contrainte juridique à le faire.

Vouloir le faire relèverait alors du seul choix du gouvernement et de sa majorité.

Elle est préparée par les multiples restructurations mises en œuvre par la direction de La Poste, avec les effets désastreux qu'on connaît aujourd'hui sur l'emploi des postiers et sur l'affaiblissement du service public rendu aux usagers (voir Annexe 1).

Il s'agit donc, pour le patronat, le gouvernement et la direction d'imposer partout la seule loi du marché.

- **Ni privatisation, ni statu quo.**

La privatisation est une calamité.

Tous les exemples en témoignent.

Nous agissons pour la mettre en échec, mais le statu quo n'est pas une alternative.

L'avenir du service public postal justifie, plus que jamais, un débat approfondi. Il ne saurait se limiter à cette commission.

Sa légitimité renvoie donc à la question des besoins et de leur mode de couverture.

Il ne s'agit plus seulement de fournir des services de base à un meilleur prix ou en quantité plus importante, mais de répondre à de nouveaux besoins.

C'est pourquoi la question de l'avenir du service public postal ne peut se réduire au seul « service universel ».

Identifier ces nouveaux besoins, décider d'y répondre, comment ? avec quels moyens ? exige :

Transparence, proximité, démocratie dans la discussion sur les coûts, les avantages, les risques des décisions, l'organisation, la mise en œuvre, l'évaluation périodique des résultats.

- **Assurer le droit à la communication.**

C'est un droit fondamental républicain mentionné dans la déclaration des droits de l'homme.

C'est un enjeu de société.

Le service public postal doit être à même de jouer son rôle pour être :

- au service de la justice sociale, de l'intérêt général et national, des sciences et des techniques, de l'emploi, et le lieu des avancées sociales les plus significatives.

Pour garantir ce droit fondamental, la CGT propose l'appropriation publique des activités postales.

LES PROPOSITIONS DE LA CGT.

- **L'appropriation publique des activités postales.**

Elle porte sur trois exigences :

1. **La démocratisation** avec l'objectif que les salariés, les usagers et les élus soient associés aux choix stratégiques.
2. **Des droits nouveaux** pour les représentants des salariés pour intervenir sur la stratégie et la gestion.
3. **L'aménagement équilibré, solidaire et cohérent du territoire**, prenant en compte l'ensemble des besoins sociaux, sociétaux et environnementaux.

- **La Poste, service public, une richesse.**

Elle possède deux atouts principaux sur lesquels elle doit s'appuyer pour renforcer et élargir son potentiel :

- ➔ ses réseaux ;
- ➔ son personnel.

- **L'unité et la complémentarité des réseaux.**

L'interpénétration de plusieurs réseaux de la poste lui permet de maîtriser l'ensemble des missions de service public et assurer son développement.

Ce réseau unique doit être entretenu, amélioré, en tenant compte des besoins nouveaux, en anticipant sur les évolutions démographiques et économiques.

Inserée dans un pôle financier public, la Banque Postale, à l'appui de son réseaux de bureaux de poste et des centres financiers, doit jouer ce rôle essentiel de banque « pas comme les autres » pour répondre aussi aux besoins de la collectivité en redistribuant des fonds collectés au bénéfice :

- du développement social (logement, équipements sociaux, ...),
- du développement économique,
- du développement du territoire,
- de l'aide au développement des services publics (transports, recherche, santé, éducation, culture et sport),
- de l'aide aux jeunes entrant dans la vie active (mobilier, micro informatique, équipement ménager, permis de conduire, voiture, ...).

Le maintien et le développement d'un réseau de bureaux de poste de plein exercice est un enjeu majeur.

Pour, notamment, désengorger les bureaux, en particulier en zone urbaine, la création de nouveaux bureaux, là où se trouvent les PME et les salariés est nécessaire.

Pour maintenir et moderniser les bureaux de poste dans les zones à plus faible activité, des activités supplémentaires pourraient être développées.

Pour rendre des services administratifs et d'intérêt général là où ils ne sont pas dispensés, La Poste pourrait assurer cette fonction de « maison de service public ».

La présence de centres d'exploitation du courrier dans chaque département doit être confortée, comme les centres financiers et plates formes colis dans les régions.

La Poste avec ses facteurs peut répondre au besoin d'une distribution matinale de la presse, en particulier dans les agglomérations urbaines.

Parallèlement le réseau transport dans la complémentarité de ses modes doit être développé. Le transport ferroviaire avec la SNCF est à privilégier, et pas seulement sur les grands axes avec le TGV mais aussi sur les axes secondaires, y compris en combinant le transport des voyageurs et des objets postaux.

Nous contestons le déclin du courrier physique. Si décroissance il y a, ce n'est pas dû principalement à l'effet substitution mais à la crise économique dont les effets se faisaient sentir bien avant la crise financière.

Nous pensons au contraire, que loin d'être un handicap, la croissance du courrier électronique peut contribuer au développement du courrier physique et du colis.

Les deux supports de messages, qu'ils soient matérialisés ou dématérialisés, sont complémentaires. La Poste peut développer ce « mariage » du courrier standard et du courrier virtuel pour répondre à de nouveaux besoins, pour les entreprises, les associations, y compris les particuliers.

La dimension recherche et développement, intégrant aménagement cohérent du territoire, est essentielle à condition de bien faire cohabiter ses quatre piliers (économique, social, culturel et environnemental). Ce qui implique programmes d'action et moyens alloués.

- **Le personnel.**

La Poste est une « entreprise de main d'œuvre ».

La nature de ses activités diversifiées implique une grande qualification des ses salariés, dans tous les métiers.

L'emploi en nombre et en qualité est un enjeu pour le développement de La Poste.

Or, l'hémorragie des emplois et l'absence de recrutement à la hauteur des besoins, jouent contre les ambitions affichées par la direction.

Une politique de l'emploi offensive relève de l'urgence pour répondre aux défis de demain.

Un service public de proximité, c'est d'abord du lien humain, permettant de répondre aux besoins des gens.

On a beaucoup parlé dans cette commission des 17 000 points de contact et de leur évolution. Par contre dans les différentes présentations, la question du personnel a souvent été éludée.

Elle est pourtant essentielle.

Une nouvelle organisation du travail doit être pensée et négociée qui permette de concilier réponse aux besoins des usagers et réponse aux attentes du personnel.

La qualité du service public postal passe obligatoirement par la qualité de l'emploi, l'exemplarité sociale.

- **Des coopérations pour mieux répondre aux besoins des usagers.**

À la mise en concurrence des salariés, la CGT oppose la solidarité.

Aux fusions, acquisitions, la CGT propose les coopérations.

Elles doivent s'exercer au niveau national, les services publics en constituant le pivot, comme au plan européen et à l'échelle mondiale.

- **Le financement, une dimension essentielle du service public postal.**

Il faut rappeler que La Poste est financée exclusivement par ses propres activités.

Que ce soit pour le versement d'une soulte de 2 milliards d'Euros pour solder les engagements de retraites, ou pour les opérations de croissance externe conduisant à des coûts d'acquisition très supérieurs à la valeur comptable des entreprises rachetées (1,2 milliards d'Euros d'écart d'acquisition inscrits au bilan 2007), l'endettement généré n'a pas servi au développement industriel des activités de La Poste, et donc ne permet pas d'augmenter la richesse créée par l'entreprise.

Ajoutons que la démonstration n'est pas faite que les besoins de développement de La Poste ne puissent être couverts par autofinancement.

Si toutefois, ces besoins de financement étaient avérés, la CGT plaide pour le caractère d'investissements publics.

Investissement publics qui ne soient pas pris en compte dans le calcul des déficits publics, comme le propose le Conseil économique et social dans son avis « Dynamiser l'investissement productif en France » de mars 2008.

La logique financière dans laquelle s'inscrit le projet de privatisation de La Poste est précisément celle qui vient d'imploser en vol.

Dans ce contexte, les propositions de la CGT pour une réforme structurelle du système bancaire et financier sont plus que jamais d'actualité.

Nos propositions visent à répondre à deux questions distinctes :

1. Comment assurer le financement du service public postal ?
2. Comment les activités financières de La Poste peuvent-elle contribuer au développement économique du pays et à la réponse aux besoins sociaux ?

En ce qui concerne le surcoût à la charge de La Poste pour sa contribution à l'intérêt général, celui-ci doit être pris en charge par l'État.

Pour ce qui relève du développement, la CGT formule deux propositions, complémentaires entre elles :

1. Créer un pôle financier public ;
2. Instituer des fonds régionaux pour l'emploi et le développement solidaire des territoires.

- **La création d'un pôle financier public.**

Il s'agit de la mise en réseaux de différentes institutions comme la Banque de France, la Caisse des Dépôts et Consignations, les Caisses d'Épargne et la Banque Postale, ainsi que l'OSEO (l'ancienne banque de développement des PME).

Il disposerait des ressources du livret A, du livret d'Épargne populaire et du livret de Développement durable (ex CODEVI).

En plus du financement du logement social (avec le livret A), ces ressources seraient largement suffisantes pour financer les investissements nécessaires au service public postal.

Elle permettraient également de répondre aux besoins en termes d'infrastructures de transports, et contribueraient à la reconstruction d'une politique industrielle.

En complémentarité à ce pôle financier public, pour proposons :

- **La création de fonds régionaux pour l'emploi et le développement solidaire des territoires.**

Ils financeraient les projets de développement au niveau des territoires centrés sur l'emploi, notamment au profit des PME.

Ils seraient alimentés par une fraction des ressources du pôle financier public, par le redéploiement des aides publiques à l'emploi.

La CGT propose également de mettre en place des dispositifs permettant d'investir les fonds issus de l'intéressement, de la participation et de l'épargne salariale dans ces fonds régionaux.

Ces fonds seraient placés sous le contrôle des élus, mais aussi des représentants des salariés.

⌘ ⌘ ⌘ ⌘ ⌘

Voilà très succinctement résumées, les propositions de la CGT pour un service public postal moderne et rénové.

Contribution de la CFTC à la Commission sur le développement de La Poste : Synthèse

Tout d'abord, il me semble nécessaire de rappeler que la CFTC est opposée à la privatisation de La Poste, car nous estimons que l'organisation actuelle du Groupe a permis et doit permettre de faire face à l'ouverture du marché à la concurrence.

D'ailleurs, les faits le démontrent amplement. Malgré son statut actuel, soit disant pénalisant, La Poste a acheté EXAPAQ, ORSID, créé le réseau DPD en Allemagne, investi en Espagne, en Grèce, en Turquie, au Royaume Uni, en Afrique du Sud.

Dans le même temps, les partenariats financiers ont été multipliés : SOCIETE GENERALE, MATMUT, CREDIT MUNICIPAL de PARIS et des accords de transport aériens ont été conclus avec AIR FRANCE/KLM par exemple ainsi qu'un partenariat avec la SNCF.

Le statut actuel n'a pas empêché La Poste d'entreprendre, depuis 2004, un vaste programme de rénovation de son réseau d'acheminement et de distribution du courrier. Plus de 800 Bureaux de Poste ont été rénovés en 2007 et le plan de rénovation se poursuit à la même cadence sur 2008, ce qui engendre le non remplacement d'environ 10% de son personnel partant à la retraite et ceci tous les ans. Pour une entreprise d'environ 300 000 personnes, les conséquences sur l'emploi sont importantes.

Vouloir lier le changement de statut à la libéralisation totale du courrier prévu le 1^{er} janvier 2011 est malhonnête. Ceci n'est qu'un prétexte : en effet, aujourd'hui seuls les envois inférieurs à 50 g relèvent encore du monopole de La Poste. La perte progressive du monopole n'a pas empêché la Poste de se développer.

Conclusion

La **CFTC** constate la disparition du Contrat de plan entre l'Etat et La Poste.

Aujourd'hui, l'Etat laisse le soin à La Poste de préparer son plan stratégique sans concertation préalable avec la Commission Supérieure du Service Public des Communications Electroniques et des Postes.

Le Contrat de plan permettait aussi aux organisations syndicales représentatives d'être auditionnées en amont par cette commission.

Les missions de service public sont isolées de la marche générale de l'entreprise dans un Contrat de service public qui, hélas, promet beaucoup en omettant le financement.

Le plan stratégique est présenté aux organisations syndicales en Commission d'Echanges Stratégiques de La Poste (CESP), mais cette instance n'est qu'une instance d'information.

Pour la **CFTC**, le Contrat de plan permettait de donner plus de poids aux engagements de l'Etat, notamment en matière de service public.

Compte tenu de la baisse du Courrier, La Poste, avec son programme de modernisation de l'appareil de production appelé Cap Qualité Courrier (CQC), a vu peut être trop grand. 3,4 milliards d'€ sur 7 ans dans un contexte où l'entreprise dit avoir besoin de flux financiers ne semble pas raisonnable.

La **CFTC** est attachée au maintien de la distribution 6 jours sur 7 sur l'ensemble du territoire et à la péréquation tarifaire.

La politique de croissance verticale ne compensera pas la baisse des volumes qui a commencé en 2007 et qui s'est accentuée en 2008 et ce, malgré l'augmentation du prix du timbre et les efforts commerciaux déployés par les bureaux de poste. Compte tenu de la crise actuelle, il est vraisemblable que 2009 verra ce phénomène se poursuivre, voir s'amplifier.

Dans le cadre de CQC, La Poste a fait le choix de la massification des flux au détriment de la proximité. Cette stratégie, qui a condamné le schéma d'acheminement du courrier basé sur le département, a été socialement coûteuse (personnel en surnombre, dispositif de retraite, etc.) et a pénalisé la capacité d'investissement dans les autres métiers.

La **CFTC** regrette le manque de synergie entre le courrier et le colis. Malgré la proximité en termes d'exploitation, de réseau et de qualification des personnels.

Aujourd'hui, dans certaines Directions Opérationnelles Territoriales Colis, on externalise la distribution des colis, alors que des agents sont en reclassement au Courrier.

La **CFTC** constate que L'Enseigne est la grande perdante de la métierisation. Le réseau des bureaux de poste est sous le joug des donneurs d'ordre que sont les autres métiers : La Banque Postale, le Courrier et le Colis. L'Enseigne est en état de dépendance, il lui est reproché sa faible productivité et le montant de ces coûts de fonctionnement.

Pour palier à ces attaques, L'Enseigne n'a pas trouvé d'autres réponses que la transformation importante de bureaux de poste en Agence Postale Communale ou en Point Poste et des restructurations continues avec son lot de suppressions d'emplois.

Cette politique aboutie à une détérioration de la qualité de service avec l'allongement des files d'attente et une dégradation des conditions de vie et de travail des personnels.

Les métiers ont une volonté de contourner le réseau. Le Courrier ouvre ses propres boutiques, ColiPoste et Chronopost proposent à la clientèle ses propres produits et La Banque Postale lorgne sur les 6 000 bureaux rentables. La Banque Postale semble oublier que 95% du Produit Net Bancaire émane du réseau.

Dans sa course à la productivité, L'Enseigne est à la recherche de relais de croissance et recrute des spécialistes de la grande distribution. Les boutiques se multiplient où on propose toutes sortes d'objets. Souvent, faute de personnel, ces mêmes boutiques sont fermées.

En dehors de donner un côté sympathique aux bureaux de poste, cette démarche apporte une faible contribution au compte d'exploitation de L'Enseigne.

Dans le même temps, L'Enseigne s'est lancée sur un marché nouveau : les services à la personne. Cette démarche, qui peut s'inscrire dans les valeurs de La Poste, se traduit, hélas, par un échec faute d'une réelle volonté de développer ce service.

Ces relais de croissance n'ont pas apporté l'oxygène financier recherché.

Fin 2007, La Poste comptait 16 984 points de contact dont 11 867 en gestion propre, soit – 655 par rapport à 2006.

Environ 5 100 bureaux ont été transférés aux communes ou commerces locaux. Ce phénomène s'amplifie dangereusement et si le mouvement perdure, il ne restera plus que les 6 000 bureaux rentables en gestion directe à plus ou moins longue échéance.

La Banque Postale a une structure d'encours orientée en majorité (60%) sur les produits d'épargne. La crise bancaire « dope » le Produit Net Bancaire en 2008 grâce à une collecte en très forte progression sur le Livret A. Mais qu'en sera-t-il une fois la crise bancaire passée et la banalisation du Livret A intervenue le 1^{er} janvier 2009.

Le siphonage des encours à partir du 1^{er} janvier 2009 sera sans doute atténué par la crise financière, qui joue en faveur de La Banque Postale, mais cela ne durera pas.

La population est très attachée à une présence forte des services publics sur l'ensemble du territoire. La Poste doit continuer à jouer son rôle dans l'aménagement du territoire, facteur de cohésion sociale.

Le fond de péréquation territorial doit pouvoir financer la présence postale, mais son financement doit être revu, car sa dotation actuelle est largement insuffisante. Son financement doit être revu et pérennisé.

La grande majorité de l'activité de L'Enseigne est pour La Banque Postale, aussi peut être faudrait-il associer plus fortement le réseau postal et La Banque Postale et lui confier les missions de service public. Mais dans ce cas, il faut des garanties législatives pour préserver un réseau postal répondant aux besoins de la population. Le réseau postal doit respirer, s'adapter à la migration des populations, répondre aux nouvelles attentes, mais de manière concertée.

Un encadrement législatif du réseau postal et de son évolution est nécessaire afin que son évolution ne se fasse pas seulement selon les humeurs de l'entreprise et les acceptations ou les refus des élus locaux.

La Banque Postale est la plus petite des banques françaises de détail.

Aussi, La Banque Postale est regardée avec envie par ses concurrents, d'autant que la conjoncture est plus que jamais aux restructurations et acquisitions dans le domaine bancaire.

Pour la **CFTC**, La Banque Postale se trouve à un carrefour de par sa taille, aussi c'est le moment, compte tenu de la crise financière et de confiance, de réfléchir à la création d'un pôle financier public comprenant La Banque Postale et la Caisse des Dépôts et Consignations.

Pour la **CFTC**, l'avenir de La Banque Postale doit se traiter sans occulter le réseau postal.

La **CFTC** est persuadée que dans le contexte actuel, un pôle financier public recevra l'assentiment de la population. Ce pôle financier public, en plus de son activité de banque de détail, pourrait se voir confier deux missions essentielles :

- la lutte contre l'exclusion financière et le droit au compte : pour les personnes physiques et les artisans,
- le micro crédit : La Banque Postale est déjà engagée dans cette activité en partenariat avec le Crédit Municipal de Paris.

Pour La Banque Postale, son besoin de financement sera à évaluer dans le cadre des missions qui lui seront dévolues au sein du pôle financier public.

Mais pour la **CFTC**, le préalable à ces évolutions législatives est la nécessité pour l'Etat de refinancer La Poste pour lui permettre de jouer à égalité avec ses concurrents, de se battre avec les mêmes armes et de poursuivre son développement.

Il est trop facile pour l'Etat de ne pas assumer son rôle et ensuite quand La Poste se trouve prise à la gorge, n'avoir comme solution que l'ouverture du capital ou la privatisation. Pour la **CFTC**, c'est à l'Etat de compenser ses charges et ne me dites pas que l'Etat n'a pas les moyens. La crise actuelle a largement démontré que lorsqu'un danger se présente, on trouve des moyens.

Depuis sa transformation en Etablissement Autonome de Droit Public (EADP), La Poste a assuré des missions de service public que l'Etat n'a pas compensé.

Le port et la distribution de la presse, l'accessibilité bancaire, l'aménagement du territoire et le service universel courrier font partie des missions incontournables de La Poste, mais l'absence de compensation financière, ont aboutie à conduire l'entreprise dans l'impasse où elle se trouve aujourd'hui.

Permettre à La Poste de poursuivre son rôle et ses missions de service public est, pour la **CFTC**, une obligation.

Propositions

Le courrier

- Nous prôtons une vraie prise en compte de la question énergétique par la refonte des circuits aberrants du transport postal et la vraie volonté de relancer le fret ferroviaire postal. Quand le prix du kg transporté par rail sera inférieur à celui de la route ou de l'avion, tous les opérateurs se tourneront vers la solution ferroviaire. Nous pointons un suréquipement chronique et inadapté aux changements de modes de transport des infrastructures courrier. Un état des lieux et une remise en question de la stratégie du plan Cap Qualité Courrier doivent aussi faire partie des mesures à adopter en fonction des besoins mis à jour et des questions d'un aménagement responsable du territoire (seules deux PIC sont à proximité des voies ferrées). Sur ces questions essentielles et d'actualité, seule la puissance publique peut provoquer et promouvoir un tel retournement.
- Les modalités d'accessibilité géographique et de péréquation tarifaire pour tout le courrier doivent absolument être sauvegardées, il en va de la solidarité nationale. Rappelons que la dégradation de ces deux piliers du service postal est considérée comme des « leviers de profit » par les dirigeants de La Poste et que les textes de loi Européens et Nationaux l'autorisent. Les plans sociaux imposés aux agents du courrier, la restructuration du réseau de points de distribution et de remise sont autant de signaux qui annoncent une forte dégradation du service public postal qu'il convient de stopper rapidement.
- Concernant la presse, nous sommes plus que réservés sur la « productivité » mise en avant par le rapport Schwartz pour les prochaines années. Les efforts demandés aux éditeurs comme aux salarié-es du groupe La Poste sont à reconsidérer à l'aune des perspectives économiques. Si le rapport a eu le mérite de poser le problème de manière assez transparente, l'accord presse Etat Poste qui a suivi doit être revu. Les plans d'affaire de La Poste pour faire face à l'ouverture du marché postal ne doivent pas contrevenir au souci premier d'assurer la pluralité et la diffusion de l'information par tous les moyens.

Le réseau postal

- Il ne s'agit plus de dimensionner le réseau postal en fonction de la collecte nette par client actif comme c'est le cas avec la méthode TERRAIN. Nous proposons la modélisation d'un réseau postal répondant aux besoins des populations, partout et pour tous, bâti sur la concertation avec les intéressés, élus, associations d'usagers et syndicats. Sa modernisation en l'ouvrant aux nouvelles technologies pour remédier à la fracture numérique.
- Chacun devra pouvoir accéder aux informations et aux services dématérialisés de l'Etat et des prestataires de services de la vie quotidienne. Le réseau postal est le point de passage et de rencontre idéal pour un tel objectif. Une tentative a été faite il y a dix ans quand les matériels et les conditions de débit étaient encore quasiment expérimentaux à grande échelle, depuis la question est éludée ou présentée comme un gadget comme au bureau de poste de la cité des sciences à Paris.
- Réseau des services financiers de La Poste, il diffusera sur tout le territoire pour tous, les produits financiers, dont les services aux exclus du système bancaire. On pourra aussi avancer l'élargissement et la coopération du réseau postal à d'autres services publics pouvant bénéficier de locaux et d'équipements déjà présents. Nous évoquons ici un plan volontariste et innovant, en phase avec l'organisation des services de l'Etat sur les territoires.

Pour un accès universel aux services financiers

L'accessibilité bancaire dans son acception la plus large (moyens de paiement et crédits) peut être traitée si l'on y met les moyens et la volonté :

- Le comportement de nos concitoyens depuis le mois de septembre n'a rien d'irrationnel, ils se sont tournés vers les établissements « vertueux », les services financiers de La Poste auréolés du parapluie de l'Etat ou encore BNP Paribas, à la réputation austère et apparemment assez peu malmenée par la crise. Cela donne à réfléchir quand on lit le plan d'affaires de LBP, dans les traces de ses concurrentes

les plus exposées, à l'image de la Société Générale. Evoquée déjà dans le rapport du haut conseil du secteur financier public de 2001 le modèle de La Banque Postale était assorti du fait qu'elle « ne saurait être banalisée ». C'est précisément ce qui se passe en ce moment avec un fonctionnement qui n'a plus rien à voir avec les fondements des services financiers de La Poste, ouverts à tous et partout. Le cantonnement de toutes les questions d'accessibilité bancaire au seul livret A aux termes de la loi de modernisation de l'économie votée en juillet 2008 est un signe préoccupant qui annonce la segmentation, pour ne pas dire la ségrégation des clientèles de La Poste.

- Des produits de crédit répondant à l'intérêt général : Il n'y a pas d'opposition à ce que les Services Financiers de La Poste proposent des prêts personnels, tout repose sur la qualité de ces produits. Certes les grands principes sur la lutte contre le surendettement peuvent être agités mais quel est l'intérêt de proposer des produits en tous points comparables à ceux de la concurrence ? D'une part, en les vendant moins chers que les concurrents, ce que les services financiers de La Poste peuvent faire sans se mettre en péril, rattrapant par un effet volume le retard accumulé depuis près de 20 ans. D'autre part, en élargissant la gamme « vers le bas » et en luttant ainsi, avec l'aide de la tutelle, des établissements publics comme La Banque de France, contre l'exclusion financière sous toutes ses formes.

Les Services financiers de La Poste peuvent parfaitement jouer le rôle de partenaire de l'Etat quand il lance des campagnes du type ordinateur ou permis à 1 euro, il suffit de désigner l'opérateur public comme outil de démocratisation des nouvelles technologies ou d'accès à la mobilité. La formule est bien sûr valable pour les prêts bonifiés pour les études de second cycle.

- La production d'une gamme de produits spécifiquement développée vers les exclus du système : Qu'il s'agisse d'un foyer, d'une entreprise ou d'un individu en difficulté financière, tous se heurtent à la même difficulté quand se ferme la porte d'une banque ou le robinet du crédit.

L'exclusion bancaire ne se résume pas à la difficulté d'accéder aux moyens de paiement, l'accès au crédit personnel ou logement sont aussi à prendre en compte, surtout dans une période de récession comme celle qui s'annonce et qui va voir les difficultés s'amonceler pour des clientèles se débattant déjà au quotidien.

Qu'il s'agisse d'une PME en difficulté de trésorerie, d'un foyer devant changer de machine à laver ou de prêt pour des études, une gamme pourra être définie et des critères attribués aux dossiers en fonction du risque porté par le prêteur.

Le traitement des dossiers est nettement plus complexe, les clientèles en difficulté souvent exclues d'autres établissements, pour le rachat de leurs crédits ou pour de nouvelles demandes. Le niveau d'expertise et les moyens demandés dans ce domaine sont importants et peuvent nécessiter le partenariat avec des professionnels comme les crédits municipaux mais aussi la Banque de France.

- La notion de pôle public financier :

Financement des PME, des collectivités, des infrastructures, des foyers, accessibilité bancaire, épargne sécurisée, un pôle public financier public devra résolument être tourné vers les intérêts collectifs, son contrôle devra être démocratique, plus important que celui de la Caisse des Dépôts et Consignations, en tout cas bien meilleur que celui qui fut exercé par la puissance publique sur le Crédit Lyonnais.

Évidemment, La Poste tiendrait une place de choix dans ce pôle, à la mesure de ce que son réseau pourra apporter partout et à tous. Le modèle économique de La Banque Postale devra bien sûr être revu.

- Le cadrage de missions de La Banque Postale ; Nous considérons qu'il y a urgence à traiter la question de La poste dans toutes ses dimensions, notamment à recadrer les missions de La Banque Postale comme indiqué dans la contribution sur cet établissement. Les alliances avec des acteurs du secteur privé ne sont pas fécondes pour l'intérêt général et nous verrions plutôt des alliances avec des institutions financières publiques, telles que la Caisse des Dépôts et autres Crédits Municipaux sous tutelle publique. Nous vous renvoyons aux conclusions du rapport au parlement de la Cour des Comptes de février 2008 sur deux ans d'exercice de LBP, avec deux options proposées aux élus : le maintien d'un réseau bancaire postal en fonction des besoins de la population avec les conséquences que cela représente pour le coefficient d'exploitation de la banque ou l'application du plan d'affaire de LBP avec ses conséquences en terme de contraction du réseau et de l'offre « banque sociale ».

La question du financement du service universel, de la présence postale et de l'accessibilité bancaire.

La question du financement de La Poste, au cœur de la décision de transformer l'établissement public en société de droit privé soulève à notre sens plusieurs questions :

- Les perspectives économiques et les récentes données sur le secteur postal européen (étude Ecorys sur les principaux développements du marché postal Européen 11 09 2008, étude OXERA septembre 2007 sur le financement du service universel du courrier, entre autres) ne permettent plus d'envisager l'ouverture du marché postal et ses impacts avec la même approche qu'en 2003 à la publication du rapport de la cour des comptes sur la situation de La Poste.

- Pour SUD PTT, ces éléments (financement du service universel dont la presse, de la présence postale et de l'accessibilité bancaire) relèvent des missions de base du service public postal, nous sommes réticents à les considérer comme des « charges », il s'agit en effet du cœur de la mission de La Poste, ils devraient, au contraire, être considérés comme une « production » de service public dont la continuité et la qualité devraient être mesurées positivement.

- Aujourd'hui, un certain flou règne sur les montants nécessaires à ces missions, La Poste fournit la majeure partie des données. Lors des présentations des résultats et budgets au Conseil d'Administration, il n'y a pas d'éléments comptables isolés au sein de la comptabilité de La Poste sur le fonds de péréquation de présence postale, comme cela est stipulé dans l'article 2 II la loi de mai 2005. Nous rappelons que la même loi met en œuvre dans son article 15 un « fonds de compensation du service universel postal » géré par la Caisse des Dépôts et Consignations dans un compte spécifique. La sagesse voudrait que tous les éléments de financement du service public postal soient rassemblés dans cette comptabilité tenue par la Caisse des Dépôts (SU courrier, aide à la presse, fonds de péréquation territoriale, aide à l'accessibilité bancaire). Ces fonds pourraient participer à l'approvisionnement de l'Etablissement Public dont nous proposons la création ci-dessous.

- La loi de régulation postale de mai 2005 a confié à La Poste des obligations de service public, imposant deux niveaux de maillage territorial au titre du service universel et de la présence postale, mesures évidemment en phase avec la promotion du développement économique et social des régions au sens de l'article 87 du traité CE. A ce titre, l'opérateur postal doit pouvoir percevoir des compensations financières et jouir de certaines prérogatives dérogeant aux règles communautaires.

- Comme d'autres services publics en réseau, La Poste est susceptible de participer activement à la mobilisation contre une perturbation économique qui dépasse de loin le cadre national, c'est un choix politique compatible avec les règles de concurrence Européenne.

La construction d'un Etablissement Public pour financer les missions de service public

Dédié au départ au financement de La Poste (il pourra y avoir des perspectives de financement d'autres missions de service public), cet établissement bénéficierait de la garantie de l'Etat à l'image de l'Etablissement public national de financement des retraites de La Poste, créé en décembre 2006, dont nous proposons une déclinaison de l'art 1er :

Il est institué un établissement public national à caractère administratif dénommé :

« Etablissement public national de financement des missions de service public de La Poste ».

Cet établissement est placé sous la tutelle conjointe du ministre chargé du budget et du ministre chargé de l'industrie. Il a pour mission de gérer toute contribution, de l'Etat et de tout autre organisme, au financement des missions de service public confiées à l'Etablissement Public La Poste, de passer toute convention à cet effet et procéder à toute opération financière ou non financière nécessaire à son objet.

- Ce ne sera pas la première fois que l'Etat met en place un tel établissement en fonction des circonstances, on pourra citer l'Etablissement public de gestion de la contribution exceptionnelle de France Télécom créé en 1997 et encore tout récemment lors de la création de la Société de Financement de l'Economie. C'est en toute transparence qu'il sera susceptible de recevoir les fonds destinés au

financement du service public postal, aménagement du territoire, service universel du courrier dont la presse et accessibilité bancaire.

- Le caractère public de La Poste se réfère à la loi de modernisation du secteur public de 1983, bien que ce statut ne soit pas totalement satisfaisant au regard de la souplesse qu'il autorise (40% du chiffre d'affaires de La Poste et plus de 50% du résultat net sont générés par des sociétés anonymes du groupe) nous considérons inacceptable tout changement de ce statut qui permet un contrôle de l'Etat et un droit de regard des représentants des personnels et de la société civile.

- Comme nous l'avons vu ci-dessus, le caractère public de La Poste doit bien sûr être préservé, il est aujourd'hui menacé, bien qu'elle s'en défende, par une décision pendante de la Commission Européenne sur la garantie « implicite » de l'Etat qui lui permet de bénéficier de taux favorables pour lever des fonds par la dette (Aide d'Etat n° C56/2007 (ex C49/2007 (ex E15/2005)) - France Garantie illimitée de l'Etat en faveur de La Poste.)

Le législateur doit renforcer le caractère d'intérêt général de La Poste

La perspective de transposer la directive postale 2007 doit être saisie comme une opportunité pour revenir sur certaines des imperfections de la loi de régulation postale de 2005. A l'aune des divers développements dans les pays européens, qui sont tous allés dans le sens d'une baisse de la qualité de service rendu et de pertes d'emploi considérables, le parlement devra revoir les conditions de fonctionnement de La Poste, notamment en la confortant dans son rôle d'opérateur du service public et en précisant ses missions au regard des expériences européenne et domestique.

- Le champ actuel de la loi doit être élargi aux questions d'accessibilité bancaire avec une réelle mise en œuvre du droit au compte, qui ne sera possible qu'avec des moyens complémentaires mis à la disposition d'un secteur public financier tourné vers l'intérêt général (voir contribution sur les services financiers de la Poste). Les quelques éléments épars dans la loi de modernisation de l'économie, dans la loi de régulation postale ou dans le code monétaire et financier sont largement insuffisants.

- La notion de service universel doit être reprécisée, ne laissant pas de possibilités de créer des inégalités (notamment sur la desserte géographique et la péréquation tarifaire cf contribution sur le courrier).

- La participation de membres de la société civile doit être organisée au sein des Commissions Départementales de Présence Postale Territoriale, représentants d'associations de consommateurs, de lutte contre les exclusions, organisations syndicales, de PME et TPME.

- Le statut des personnels de La Poste, opérateur public doit être conforté à la mesure de ce que l'on est en droit d'attendre d'un tiers de confiance.



FEDERATION SYNDICALE

des activités postales et de télécommunications

25/27 rue des Enverges 75020 PARIS

Tél 01 44 62 12 00 / Fax 01 44 62 12 34

www.sudptt.fr / sudptt@sudptt.fr



La Poste –Ouverture du Capital Commission Ailleret Position de la CGC-Groupe La Poste



En 2011 La Poste verra l'ensemble de ses activités ouvertes à la concurrence. Elle devra pour cela s'être dotée d'outils de production modernes, avoir adapté son offre de services aux besoins de la population et optimisé son réseau sur l'ensemble du territoire.

Le Président du groupe La Poste considère à juste titre, que cette évolution indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise, coûtera cher et qu'il est nécessaire pour cela de trouver des financements.

La solution serait alors de faire évoluer le statut de l'entreprise publique en SA pour lever dans un premier temps 3Md d'€ auprès de partenaires actionnaires.

Est-ce que La Poste est un établissement public accessible sur l'ensemble du territoire chargé d'assurer des prestations que l'on pourrait considérer d'ordre social (distribution de la presse, épargne populaire, acheminement des plis et colis à prix abordables pour tous, proximité du conseil...) ou La Poste doit - elle être une entreprise comme une autre, soumise aux lois du marché, avec des choix stratégiques de développement visant à privilégier les activités à forte plus-value et à adopter une politique tarifaire liée aux services rendus et aux segments de clientèle ?

Nous pouvons rassurer les observateurs comme les décideurs : Quel que soit le choix fait, **les postiers sauront faire**, mais ils tiennent à attirer l'attention de nos élus qui, dans cette opération d'évolution de statut seront les décideurs. Si La Poste s'engage sur la voie de l'entreprise SA, la mutation sera réelle, les conséquences seront importantes et il n'y aura pas de retour possible.

La CGC La Poste tient alors à faire les observations suivantes :

La Poste est un acteur de cohésion sociale sur l'ensemble de territoire. C'est bien souvent le dernier établissement public à assurer une présence dans bon nombre de villages ou de cités qualifiés en ZUS. Les postiers sont souvent des conseillers et des confidents auprès des personnes âgées ou à mobilité réduite, le facteur est souvent considéré comme le seul contact journalier extérieur au foyer.

Ces missions qui sont d'ordre social participent à l'aménagement du territoire, sont directement prises en charge par La Poste et impactent fortement le compte de résultat de l'entreprise publique.

La Poste, c'est aussi une entreprise industrielle du secteur de la logistique. Par les restructurations et investissements opérés ces dernières années, La Poste fait partie des entreprises les plus performantes au monde sur ce secteur d'activité. Par ses capacités d'adaptation, d'innovation, La Poste a développé un service de grande qualité, pas toujours rentable (courrier) mais pouvant sûrement être encore optimisé. Cette activité purement logistique de traitement et d'acheminement fait partie du savoir faire de La Poste

La Poste est aussi un banquier. La création de la Banque Postale est une réussite. Des évolutions sont encore attendues tant par la banque que par nos clients pour que La Poste puisse leur apporter l'ensemble des services bancaires. Bien que le secteur bancaire soit actuellement en ébullition, les règles prudentielles adoptées par la Banque Postale ont mis l'établissement à l'abri des turpitudes.

Cette activité en secteur concurrentiel fait partie des activités à fort potentiel de développement.

Le Président nous annonce que le nouveau statut de La Poste préservera l'unité du groupe. Là n'est pas la réponse à notre questionnement qui est : le nouveau statut permettra-t-il de développer les activités industrielles et commerciales permettant d'assurer un service de qualité accessible à tous au même tarif sur l'ensemble du territoire ?

Notre réponse est non car se posera toujours la question du financement de la distribution journalière en zone rurale ainsi que la présence postale sur l'ensemble du territoire.

Il ne faut pas perdre de vue que si le réseau actuel de La Poste est constitué par 17000 points de contact, celui dimensionné pour répondre aux critères de service universel définis par Bruxelles est de 7000 points de contact et le réseau dimensionné selon des critères économiques sera réduit à de 3000 points de contact.

La CGC est bien consciente des enjeux. Nous avons été amenés à suivre les travaux du sénateur Delfaux et du sénateur Larcher. Nous avons contribué aux travaux du comité économique et social européen, ainsi qu'aux travaux de la commission européenne.

Nous avons toujours pris nos responsabilités.

En considérant que la question postale était un enjeu national voire européen et qu'en la matière, l'immobilisme serait fatal à La Poste, nous avons tenu le langage de la vérité au risque de heurter certains.

Mais cela ne veut pas dire que nous sommes prêts à accepter n'importe quelle proposition.

La Poste doit être pilotée et régulée

Considérant que La Poste est par essence une entreprise de service public, elle doit avant tout diffuser des services de qualité qui correspondent aux besoins de la population.

Pour cela, le pouvoir exécutif et les élus ont le devoir de piloter La Poste. Ce sont bien les représentants du peuple, élus au suffrage universel, qui sont à même de définir ce que l'on entend par service public postal. Ceux sont eux qui auront à rendre compte de leurs orientations et décisions

La Poste doit pouvoir faire évoluer son offre de services.

Nos concitoyens diversifient leurs outils de communication, évoluent dans leurs modes de consommation et de facto ont de nouvelles exigences pour satisfaire leurs besoins.

La Poste doit être innovante, réactive et créative

L'objectif étant d'assurer des missions de service public définies, La Poste se doit d'imaginer les différents modes de diffusion des services. C'est aujourd'hui le cas avec la création des agences postales communales, la consultation des comptes par internet... mais demain, par le développement des réseaux à haut débit, les accords passés avec la grande distribution, La Poste devra imaginer et développer de nouveaux services

La Poste doit être performante

Confrontée à une concurrence qui n'a que faire des missions de service public, qui est prête à s'emparer des secteurs de marché à forte marge, La Poste ne doit pas se laisser déstabiliser. Tout en s'adaptant, elle devra fournir des services de qualité pour faire figure de référence.

La Poste doit investir

Pour satisfaire les besoins de la population, pour organiser au mieux son réseau, pour créer de nouveaux services performants, La Poste doit avoir les moyens d'investir dans le développement des compétences de son personnel, d'investir dans l'appareil de production, d'investir dans la recherche.

Satisfaire à ces défis n'est pas simple.

Le marché est intransigeant, le consommateur est opportuniste, le citoyen est exigeant et avec cela, le législateur doit être clairvoyant.

La Poste en sa qualité d'établissement autonome de droit public s'est vue imposer des charges qui seraient indues dans le cadre d'une SA.

La contribution à la distribution de la presse qui s'élève à 450 millions d'euros ne pourra être imposée à une entreprise privée

La surcharge de la retraite des fonctionnaires consécutive à la loi de 90 ne pourra pas être pérennisée dans le cadre commun d'une SA. Cette surcharge a jusqu'alors été supportée par La Poste

Quand on liste quelques erreurs stratégiques ou quelques charges indues, on se rend vite compte que La Poste, bien qu'ayant fait de gros efforts de productivité et amélioré sa qualité de service a perdu beaucoup de ses capacités d'investissement.

Il ne faut pas s'étonner aujourd'hui que l'établissement public ait besoin de capitaux pour mener à bien ses opérations de développement.

Les discours de nos dirigeants peuvent paraître séduisants et rassurants mais après avoir vécu au sein de La Poste de nombreuses réformes et de nombreuses restructurations, les cadres et cadres supérieurs deviennent de plus en plus sceptiques, et par là, méfiants.

La CGC La Poste n'a jamais été contre l'évolution et avait même il y a plusieurs années, alors que le contexte était bien différent, pris une position en faveur d'une évolution de statut vers la Société Anonyme.

Aujourd'hui, la CGC La Poste n'est pas convaincue que d'une part, un certain nombre de dirigeants soient en capacité à mener à bien l'évolution du statut, et que, d'autre part, cette évolution du groupe La Poste soit la solution pour atteindre les objectifs définis.

Il faut bien avoir à l'esprit que l'évolution de La Poste en SA aura entre autre pour conséquences :

La constitution d'un capital détenu par des actionnaires qui auront pour objectif de rentabiliser les activités postales pour permettre à La Poste d'affronter la concurrence et d'investir pour améliorer la productivité tout en diminuant sa vulnérabilité.

L'entreprise qui a pour objectif de survivre et surtout en aucun cas de disparaître devra adapter son offre aux besoins de la population en fonction de ses clients, en faisant en sorte que les produits et services proposés soient rentables.

Mais qu'en sera-t-il du courrier qui ne cesse d'être déficitaire ? De la distribution du courrier 6 jour sur 7 ? De la distribution de la presse dans les secteurs ruraux les plus reculés de notre territoire ? Enfin du réseau fort de ses 17000 points de contact ?

Pour la CGC , il est bien clair que, compte tenu des dérives constatées ces dernières années, du contexte économique et du fait que La Poste comme l'Etat ne définissent ni les objectifs à atteindre en matière de service public ni les moyens dédiés à la réalisation des missions de service public, une évolution de statut ne paraît pas envisageable dans l'immédiat et, s'il fallait l'envisager pour l'avenir, il faudrait :

- *regagner la confiance des personnels
- *avoir de réelles garanties de l'Etat quant au devenir des fonctionnaires
- *obtenir des assurances sur la prise en charge des missions de service public
- *définir clairement les objectifs et les modes de financement.

Pour la CGC, le cadre doit être contraignant pour La Poste, car il n'est pas envisageable que cette dernière, Etablissement de service public, se transforme en entreprise purement commerciale.

Oui La Poste est mortelle. Elle mourra dès lors qu'elle ne s'adaptera pas aux besoins de la population, elle mourra dès lors que l'état la continuera de la considérer comme la vache à lait en lui faisant supporter des charges indues, elle mourra dès lors que par des erreurs stratégiques elle devra supporter des charges telles qu'elle sera dans l'incapacité d'investir pour adapter son appareil de production et créer de nouveaux services.

La CGC La Poste n'est pas en faveur du statut quo mais considère que toute évolution doit se faire sur des bases solides, en s'inscrivant dans une stratégie claire et en étant basée sur un projet partagé avec l'ensemble du personnel.

Pour l'instant, même si nous avons, de notre côté, été amenés à envisager des évolutions, les orientations proposées ne sont le fruit de « cogitations plutôt à caractère technocratique », qui laissent planer trop d'incertitude pour le futur.

Aussi, la CGC La Poste, soucieuse de préserver le rôle de cohésion sociale de La Poste en particulier en zone rurale et, consciente qu'une évolution permettant de dynamiser l'entreprise publique est nécessaire, fait la proposition suivante :

Après avoir clairement défini les objectifs et mené de véritables négociations avec les représentants du personnel aboutissant à une formule contractualisée :

* Création d'un Etablissement public, chargé de la distribution du courrier, des colis, de la presse ainsi que de la présence de points de contacts sur l'ensemble du territoire.

Cet établissement public est doté de financements d'état qui pourraient aussi être intégrés aux contrats de projets Etat /régions.

Cela aurait pour avantage d'intéresser directement les collectivités à la cause postale et de les inciter à utiliser le réseau pour diffuser de nouveaux services.

*Filialisation des Directions Industrielles et Commerciales colis courrier et Banque Postale au sein d'un groupe La Poste SA. Ce groupe est une SA à part entière chargée par contrat d'assurer le meilleur service au meilleur coût.

Pour avoir une réelle garantie de la volonté gouvernementale de voir La Poste confortée comme entreprise performante de service public, nous demandons que l'augmentation de capital soit réalisée en deux tranches.

La première augmentation de capital devra être réalisée par une dotation d'état

La deuxième pourra faire l'objet d'une ouverture par un adossement à la caisse des dépôts et consignations.

Nous ne pourrions accepter que des entreprises spéculatives de type fonds de pensions ou fonds d'investissement ou encore des entreprises du secteur concurrentiel puissent prendre des participations au capital de La Poste. Pour cela les statuts de la SA devront permettre des ouvertures à des partenaires public qui ont pour objectif d'optimiser les services au public et de mettre les bénéfices au profit du personnel et des performances de l'entreprise.

Enfin, pour que l'entreprise soit réellement sous contrôle de l'état, l'ouverture du capital aux partenaires ne pourra excéder 30% pour éviter que dans le cadre d'un pacte d'actionnaires il puisse y avoir minorité de blocage.

Nous aurions donc un réseau national et une société anonyme d'exploitation qui aura pour objectif d'assurer le meilleur service au moindre coût sur l'ensemble du territoire.

Cette solution permet :

- De développer les activités industrielles et commerciales en régime concurrentiel
- D'assurer, de pérenniser et voir même développer un service public sur l'ensemble du territoire
- De répondre à la spécificité de la France où nous avons une population qui n'est pas concentrée en zone urbaine
- D'avoir un outil permettant de satisfaire à certaines obligations telle la distribution journalière de la Presse.