

COUR DES COMPTES

Synthèse du **Rapport public thématique** juillet 2010

La Poste : un service public face à un défi sans précédent, une mutation nécessaire

■ Avertissement

La présente synthèse est destinée à faciliter la lecture et le commentaire du rapport de la Cour des comptes qui, seul, engage la juridiction.

Les réponses des administrations et des organismes intéressés sont insérées dans le rapport public.

Sommaire

Présentation	5
1 Des progrès indéniables	7
2 Une stratégie de développement à reconstruire	9
3 Le plan "Ambition 2015" : les conditions de sa réussite	13
Recommandations	20

Présentation

Par son histoire, ses missions de service public, la densité de ses relations avec ses clients, concrétisée notamment par son réseau de 17 000 bureaux de poste et points de contact, La Poste est une véritable « institution ». Elle dispose auprès des Français d'un capital de sympathie élevée.

Avec plus de 20 Md€ de chiffre d'affaires, elle est l'une des plus grandes entreprises françaises. Employant plus de 287 000 collaborateurs, elle est le deuxième employeur du pays après l'Etat.

Avec l'aide de l'Etat, ce grand service public a franchi, au cours des dernières années, avec une réelle réussite, des étapes significatives de sa modernisation. Cependant, La Poste est maintenant confrontée à des perspectives défavorables dans son cœur de métier. Le repli des volumes du courrier, modéré jusqu'en 2008, accéléré par la crise économique, ne pourra que s'aggraver avec l'ouverture complète à la concurrence. Il va s'accroître de façon inéluctable du fait de l'explosion de l'internet et de la dématérialisation croissante des transactions de toutes natures.

Ce service public est ainsi menacé par un bouleversement de ses équilibres historiques. Les années qui viennent sont cruciales pour La Poste, qui doit se donner toutes les chances de réussir sa mutation. Le changement de statut et l'augmentation de capital résultant de la loi du 9 février 2010⁽¹⁾ ont pour ambition de l'aider à préparer cet avenir. Mais, pour importantes qu'elles soient, ces évolutions ne suffiront pas à relever tous les défis.

Dans ce contexte, La Poste vient d'arrêter un nouveau plan stratégique dénommé « Ambition 2015 ». Le présent rapport insiste sur les conditions à réunir pour assurer la réussite de ce plan.

Il constitue la synthèse de 13 rapports d'enquête de la Cour des comptes enrichis de nombreux échanges avec les principaux acteurs. ■

(1) Loi du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales.

1 Des progrès indéniables

Une modernisation sans bouleversement

Comme la Cour le soulignait dans son rapport public de 2003, La Poste se trouvait, au début des années 2000, dans une situation fragile. Confrontée à une série de handicaps majeurs (charges de personnel élevées, organisation lourde et complexe, retard dans la modernisation de ses outils de production, réseau territorial inadapté), elle affichait un retard important par rapport aux entreprises leader en Europe.

Depuis, La Poste a franchi avec une réelle réussite, des étapes significatives de son redressement. Ses procédures de pilotage et de gestion ont été portées au standard des grands groupes privés de services. Dans le domaine du traitement du courrier, La Poste a lancé un projet majeur d'automatisation qui aura mobilisé 3,1 Md€ sur une dizaine d'années (2004-2015). Ce projet visait notamment à moderniser un appareil de production ancien et à combler un retard de productivité important. Les performances de l'outil industriel pour le courrier sont désormais comparables à celles de ses grands concurrents européens. Même si son réseau est encore incomplet, en particulier à l'international, La

Poste est devenue un acteur majeur sur l'express en Europe. Dans les limites de son agrément, La Banque Postale peut rivaliser avec les autres banques de réseau, tout en conservant son rôle de banque ouverte à tous.

L'ampleur de ces évolutions nécessitait des mesures d'accompagnement social qui les rendent acceptables. Cet effort a pesé sur les charges de l'entreprise, mais il a permis une grande partie des changements qui sont intervenus, notamment une réduction de 14 % des effectifs de la maison mère entre 2003 et 2009, soit plus de 40 000 emplois.

Un redressement soutenu par des mesures diverses

Entre 2003 et 2007, La Poste a également rétabli ses comptes et fait progresser fortement ses résultats. Entre 1991 et 2001, elle n'avait dégagé pratiquement aucun bénéfice et était donc incapable d'investir, contrairement à ses concurrents européens. À partir de 2002, le rétablissement a été net : le résultat d'exploitation et le résultat net consolidé ont plus que quadruplé entre 2003 et 2007, pour atteindre respectivement 1 306 et 943 M€.

Des progrès indéniables

L'Etat a largement contribué à ce redressement en corrigeant les principaux handicaps concurrentiels qui pénalisaient l'entreprise. Outre les revalorisations du prix du timbre qui ont pu compenser la baisse des volumes du trafic du courrier, la réforme du dispositif de financement des retraites des fonctionnaires de La Poste⁽²⁾ et l'extension à cette dernière de l'allègement des charges sociales sur les bas salaires ont contribué à une réduction sensible des

charges d'exploitation de l'entreprise⁽³⁾. Le transfert des actifs et passifs de la Caisse nationale d'épargne lors de la création de La Banque Postale s'est traduit par un apport externe de fonds propres de 1 039 M€⁽⁴⁾.

(2) L'adossement du régime à la CNAV n'ayant pas encore été réalisé, l'Etat supporte les engagements de retraite des fonctionnaires de La Poste.

(3) A hauteur d'un montant cumulé estimé à 1,3 Md€ entre 2007 et 2009 pour la réforme du dispositif de financement des retraites et à 780 M€ entre 2006 et 2009 pour l'allègement des charges sociales sur les bas salaires.

(4) Ces fonds propres correspondaient aux obligations prudentielles du portefeuille de crédits immobiliers (épargne logement) auparavant gérés par la CNE puis transférés à LBP.

2 Une stratégie de développement à reconstruire

Le maintien de handicaps structurels

La Poste n'a réduit que pour partie les handicaps structurels qui étaient les siens quant au coût de son réseau, aux performances insuffisantes des activités financières et à ses retards de productivité. Son endettement reste élevé.

Un réseau qui demeure inadapté et coûteux

La densité du réseau de La Poste, avec ses 17 000 points de contact, constitue un atout, mais son organisation demeure inadaptée et coûteuse.

Depuis 2003, La Poste ne s'est pas seulement conformée aux contraintes d'aménagement du territoire qui lui imposaient au minimum 14 000 points de contact. Elle a fait le choix, désormais consacré dans la loi, d'en maintenir

17 000, alors que les besoins commerciaux des métiers de la banque, du courrier et du colis pourraient s'accommoder de 3 000 bureaux. Elle s'est en même temps efforcée d'en réduire le coût par le biais de partenariats. Le nombre de partenariats est passé de 3 120 en 2004 à 6 445 en 2009⁽⁵⁾. Cependant, les bureaux de poste gérés directement par La Poste représentent encore 60 % des points de contact, soit une proportion deux fois supérieure à la moyenne européenne.

De plus, La Poste n'a pas mis en œuvre une politique suffisamment active pour réduire les charges d'encadrement et de support des guichets. Il en est résulté depuis 2003 un effet de ciseaux entre l'évolution à la baisse de l'activité des guichets et la croissance des coûts complets du réseau, préjudiciable à la compétitivité des métiers qui doivent supporter ces coûts dans leurs charges d'exploitation⁽⁶⁾.

(5) Dont 4 600 « agences postales communales » et 1 826 « relais poste commerçants ».

(6) Le coût complet du réseau s'élevait ainsi à près de 4,6 Md€ en 2008. Il a baissé de 4,6 % depuis 2005, mais dans une proportion inférieure à la diminution d'activité des guichets (- 9,6 %).

Une stratégie de développement à reconstruire

Une ambition bancaire encore inaccomplie

Trois facteurs ont limité la croissance de La Banque Postale. Son agrément a été longtemps limité aux seuls crédits immobiliers et exclut encore le financement des entreprises. Bien que partagés avec les autres métiers du groupe, les coûts du réseau des bureaux de poste représentent des charges d'exploitation trop élevées pour La Banque Postale, car ce réseau est surdimensionné par rapport à ses seuls besoins bancaires. Conformément aux exigences prudentielles, ses fonds propres sont insuffisants pour financer une opération de croissance externe.

Son coefficient d'exploitation, c'est-à-dire le rapport entre les charges d'exploitation et le produit net bancaire, reste donc au-dessus de celui des activités de banque de détail des établissements de crédit de la place, témoignant d'une rentabilité encore insuffisante.

Des retards insuffisamment comblés

Dans le domaine du courrier, malgré l'importance des investissements consentis, La Poste n'a pas encore atteint les objectifs qu'elle s'était fixés. Le programme Cap Qualité Courrier (CQC) a pris un retard de trois ans par rapport à la date d'achèvement prévue pour 2010 (fin 2009, les objectifs étaient atteints à 65 % pour l'investissement et à 72 % pour la productivité). Du fait de l'am-

pleur du projet, un retard était sans doute inévitable, mais ce délai n'a pas été mis à profit en 2008 pour reconfigurer plus fortement cette organisation industrielle sans doute surdimensionnée aujourd'hui. Par ailleurs, toutes les conséquences de la mécanisation du tri sur l'organisation encore rigide des tournées ne sont pas encore tirées.

Le maintien d'un endettement élevé

Même si la dette de La Poste s'est réduite au cours des dernières années, l'entreprise reste très endettée, avec une dette nette de 5,5 M€ et un ratio dette nette/excédent brut d'exploitation proche de 3.

Le choc du courrier à partir de 2008

Le courrier, une brusque accélération de la réduction des volumes

Jusqu'en 2008, La Poste a plutôt mieux résisté à la baisse tendancielle des volumes du courrier que ses grands concurrents du nord de l'Europe. Les volumes du courrier ont décliné de façon relativement régulière et modérée sur la période 2003-2007 (environ - 1 % par an). Mais la diminution s'est encore accélérée en 2008 (- 2,6 %) et 2009 (- 5,3 %).

Une stratégie de développement à reconstruire

Le chiffre d'affaires du courrier a, par conséquent, reculé de 212 M€ en 2008, revenant ainsi à son niveau de 2006, et son résultat d'exploitation de 32,5 %. En 2009, le chiffre d'affaires consolidé du courrier a de nouveau reculé de 2,5 %. Par voie de conséquence, les résultats du groupe se sont également dégradés.

Un repli de nature structurelle

L'ouverture complète du marché postal français à la concurrence le 1er janvier 2011 va intervenir, contrairement à la libéralisation des télécoms, dans un contexte de fort déclin du marché du courrier. Une vigilance de La Poste est cependant indispensable car l'entrée d'opérateurs alternatifs sur les créneaux les plus rentables ne saurait être écartée, d'autant que le marché postal est concentré sur des grands clients.

La dématérialisation des envois a crû de manière exponentielle sur la période récente et se poursuivra les prochaines années. Le média électronique constitue le concurrent le plus redoutable du courrier, en même temps qu'une opportunité pour d'autres activités de La Poste, qui doit innover sur de nouveaux services multi-supports, développer le colis dans le e-commerce et renforcer la banque à distance.

Au total, selon les prévisions de La Poste, un recul de 30 % des volumes du courrier doit être envisagé sur la période 2008-2015. Face aux incertitudes qui

affectent toute prévision économique à échéance de cinq-six ans, le scénario élaboré par La Poste ne peut être qualifié ni de trop optimiste ni de trop pessimiste. En revanche, des évolutions plus défavorables ne doivent pas être exclues et dans cet esprit, des simulations complémentaires tournant autour d'une hypothèse alternative à - 40 % devraient être effectuées.

3 Le plan "Ambition 2015" : les conditions de sa réussite

Les réponses de La Poste à horizon 2015 : le plan « Ambition 2015 »

Jusqu'en 2008, La Poste a pensé que les activités courrier demeureraient le principal contributeur à ses résultats. Sa stratégie comportait le développement de relais de croissance dans le colis, l'express et surtout dans le secteur financier. Toutefois, les investissements massifs consentis pour industrialiser les activités du courrier marquent clairement où se situait, du fait des retards pris par le passé, la première priorité du groupe.

Confrontée au défi sans précédent du repli structurel du courrier, La Poste est aujourd'hui dans une situation plus difficile. Elle a pour atout de s'appuyer sur plusieurs métiers complémentaires qui utilisent en commun un réseau de points de contact d'une densité exceptionnelle. Elle peut s'appuyer également sur l'attachement de ses personnels aux missions de service public, sur la confiance dont elle bénéficie auprès du public et sur un gisement de clientèle très large.

Ce « modèle postal » constitue une opportunité pour le développement des activités financières, du colis et de l'ex-

press, à l'instar de ce que fut le courrier pendant de longues années.

Le plan « Ambition 2015 » que La Poste vient d'arrêter, vise à répondre à ces préoccupations. Les hypothèses économiques retenues correspondent à un scénario moyen cohérent. Mais si la perspective d'une amélioration de la rentabilité du groupe La Poste (dont la marge opérationnelle s'établissait à 3,69 % en 2009) paraît fondée, la réalisation complète de l'objectif fixé dans le plan « Ambition 2015 » (soit un doublement du résultat d'exploitation d'ici 2015) paraît plus ambitieuse. Elle suppose la concrétisation de toutes les hypothèses, sans doute volontaristes pour certaines d'entre elles. Cette appréciation renforce la nécessité de réunir toutes les conditions de réussite de ce plan.

Les conditions de la réussite du plan « Ambition 2015 »

Une forte mobilisation s'impose pour réunir les conditions de réussite du plan « Ambition 2015 ». Il s'agit, pour La Poste, de répondre aux enjeux de la qualité, de réduire ses coûts et de faire progresser ses revenus opérationnels.

Le plan "Ambition 2015" : les conditions de sa réussite

Répondre aux enjeux de la qualité

La qualité de service devient plus que jamais une composante cruciale de la compétitivité de La Poste, compte tenu du poids des grands clients dans les volumes traités dans les domaines du colis, de l'express et du courrier, et de la progression rapide de leurs exigences.

Des progrès inégaux

Malgré des progrès indéniables, la qualité de service demeure très perfectible dans la plupart des segments d'activité de La Poste.

Ainsi, ColiPoste a encore des progrès à accomplir pour la livraison des colis aux particuliers, souvent perturbée par les problèmes de remise en instance dans les bureaux de poste.

De même, le respect du délai de distribution à J+1 de la lettre égrenée prioritaire stagne au niveau décevant de 85% et entraîne par ailleurs des coûts importants (utilisation du transport aérien). Constatant que dans un périmètre moins étendu que la France entière, les lettres prioritaires sont déjà effectivement distribuées dans le délai de J+1 dans 95 % des cas, l'objectif de qualité pourrait être relevé de 85 % à 95 % dans des parties de territoire à définir. Pour les destinations plus éloignées, en particulier celles qui imposent aujourd'hui un transport aérien, l'engagement serait également de 95% mais dans un délai maximal de 48 heures. Cette évolution

représenterait une économie de coûts pour La Poste, estimée dans une fourchette de 500 à 600 M€ par an, et répondrait aux attentes des entreprises et des clients qui semblent privilégier la certitude de remise en J+2 par rapport à un risque (1 sur 6) de non remise en J+1. Dans le même temps, la plage utile pour la remise du courrier devrait être élargie pour permettre un dépôt plus tardif.

La question persistante de l'accueil dans les bureaux de poste

L'accueil dans les bureaux de poste, qui a pendant longtemps constitué un « point noir », a fait l'objet de nombreuses initiatives de La Poste, destinées notamment à rénover les bureaux et à réduire le temps d'attente aux guichets. Ces initiatives semblent commencer à porter leurs fruits.

En 2009, La Poste a ainsi modernisé l'ensemble de ses bureaux de poste parisiens. La ligne des guichets cloisonnés et la file d'attente unique ont été supprimées au profit d'un accueil personnalisé par type d'opérations. D'autres actions ont été mises en œuvre pour réduire le temps d'attente au guichet : élargir les horaires d'ouverture, développer et mieux adapter les automates aux besoins des usagers, décharger le personnel des guichets en orientant les demandes vers des plates-formes d'appels téléphoniques.

L'impact semble positif puisque le temps d'attente moyen pour les opérations simples a été réduit sensiblement

Le plan "Ambition 2015" : les conditions de sa réussite

dans les 1 000 bureaux les plus importants. La modernisation des espaces clients mérite donc d'être encouragée et étendue au plus tôt au-delà des 1 000 bureaux les plus importants. Il reste par ailleurs à trouver des solutions adaptées aux spécificités des bureaux moins importants.

L'irrégularité des flux constitue cependant le principal facteur de l'attente. La Poste devrait donc mieux adapter ses moyens selon les fluctuations d'activités prévisibles, telles le paiement des prestations dans certaines zones, comme les zones urbaines sensibles.

Réduire les coûts

Réduire le coût des fonctions support

A compter de 2003, La Poste a fortement déconcentré les responsabilités de pilotage opérationnel, en transférant aux métiers la maîtrise des fonctions support jusqu'alors mutualisées au niveau du siège du groupe.

Cette évolution ne s'est pas encore traduite par une suffisante optimisation : subsistent au sein des métiers des redondances et des lourdeurs qui conduisent à une incontestable hypertrophie des moyens dans certaines fonctions (finances, ressources humaines). De plus, entre les métiers et les fonctions

support du siège du groupe, le partage des responsabilités laisse place à des recoupements inutiles dans certains domaines (maintenance, approvisionnement, télécommunications, informatique, achat). Il est donc indispensable de rationaliser l'organisation des fonctions support.

Simplifier le « modèle postal de banque »

La Banque Postale exerce son activité bancaire à travers un réseau physique qui n'est pas un réseau bancaire, mais postal. La Banque Postale ne dispose ainsi que d'une autorité fonctionnelle sur l'essentiel des agents affectés aux fonctions commerciales bancaires. Or, la sophistication croissante des activités financières nécessite, au niveau du responsable hiérarchique local, et pas seulement à celui du conseiller financier, une expertise et une personnalisation du contact. Dans la mesure où La Banque Postale représente plus de la moitié de l'activité des bureaux de poste, il serait indispensable de renforcer les responsabilités de la filière commerciale de La Banque Postale au sein de l'Enseigne⁽⁷⁾ et d'accroître la professionnalisation du personnel en charge des opérations bancaires dans les bureaux de poste, y compris leurs chefs d'établissement.

(7) Direction de la maison mère érigée en « métier » en charge des activités courrier, colis, bancaires au sein du réseau des bureaux de poste.

Le plan "Ambition 2015" : les conditions de sa réussite

Réduire les coûts du réseau

Outre l'allègement du poids des fonctions support de l'Enseigne, désormais prioritaire comme évoqué plus haut, La Poste doit poursuivre la politique des partenariats. Tout en contribuant à une forte proximité territoriale et au maintien de services postaux pratiquement identiques, les agences postales communales et les relais poste commerçants, appréciés à l'expérience par les élus locaux et par les usagers, entraînent une diminution des charges de la banque et du courrier. Une troisième solution est de tirer profit de la densité du réseau pour développer des ressources propres pour l'Enseigne. Cependant, l'échec des activités commerciales des bureaux de poste en 2007 montre bien la nécessité d'écarter les segments de diversification trop éloignés des métiers traditionnels de La Poste.

Concrétiser les gains de productivité de « Cap Qualité Courrier »

Pour s'adapter au repli des volumes, La Poste doit renforcer les efforts entrepris pour baisser et rendre variables les coûts de son métier historique. Elle devrait notamment adapter plus étroitement le format de son outil industriel aux perspectives d'activités futures. Il est par ailleurs nécessaire de renforcer les capacités d'adaptation de la distribution du courrier aux évolutions structurelles du plan de charge des facteurs.

Adapter le modèle social

Pour préserver les acquis de son modèle social, c'est-à-dire la richesse du dialogue social, la promotion de l'emploi de qualité et la défense des valeurs postales, La Poste doit poursuivre son adaptation aux évolutions profondes de son environnement et de ses activités. Elle doit maintenir ses efforts notamment sur les points suivants :

Entre 2003 et 2009, le cadrage salarial fixé a été respecté. Toutefois, la diminution des charges de personnel (-5,5%) a été en grande partie imputable à la prise en charge par l'Etat du financement des retraites des fonctionnaires de l'Etat rattachés à La Poste. La politique de promotion a été coûteuse par rapport à la situation financière de l'entreprise. A l'avenir, La Poste devra affecter une part des gains résultant de ses efforts de productivité à l'augmentation de ses capacités de financement pour assurer son développement.

L'ajustement des emplois aux activités a été atteint les années passées, grâce à la flexibilité des organisations et à un faible taux de remplacement des départs naturels. Ces efforts doivent être renforcés dans le cadre du plan Ambition 2015. Les formules déjà utilisées des recrutements en alternance ou celles envisagées pour l'emploi à temps partagé d'étudiants et de seniors peuvent faciliter les adaptations nécessaires. La démarche sera d'autant plus positive qu'elle s'appuiera sur une motivation

Le plan "Ambition 2015" : les conditions de sa réussite

renforcée de l'ensemble des agents, notamment pour réduire le niveau élevé d'absentéisme.

Permettre le plein effet des perspectives de départs naturels suppose également d'instaurer une complète fluidité entre les secteurs en décroissance et les activités en développement. Dans ce contexte, il est plus que jamais nécessaire d'orienter les efforts de formation sur le développement des compétences des agents en place, pour leur permettre d'évoluer vers les nouveaux emplois qui pourront leur être proposés et de renforcer l'efficacité des dispositifs existants de mobilité interne et externe.

Faire progresser les revenus opérationnels

Optimiser les opportunités de croissance

L'agrément de La Banque Postale devrait être élargi à l'octroi de crédits aux personnes morales, dès lors qu'elle disposera des capacités techniques, humaines et financières nécessaires. La Banque Postale devrait concentrer ses efforts en priorité sur les petites et moyennes entreprises, ainsi que les associations. Cet élargissement serait cohérent avec son positionnement de « banque pas comme les autres », en couvrant un secteur dans lequel les acteurs concernés rencontrent souvent des problèmes de financement. Il permettrait également à la banque d'accroître sa rentabilité.

Pour faire du colis et de l'express le leader européen dans le segment des livraisons légères et rapides à horizon 2015, Coliposte doit élargir les choix de livraison proposés aux clients, renforcer sa présence dans le e-commerce, développer le colis standard de particulier à particulier en Europe. L'express quant à lui doit achever son réseau européen.

Innovover

Dans le contexte de l'ouverture des marchés et de la montée des préoccupations écologiques, La Poste doit notamment affirmer sa présence sur tous les médias du courrier et tirer parti des synergies possibles entre le papier et le numérique. Elle doit par ailleurs affirmer sa capacité à faire des offres commerciales globales impliquant tous ses métiers. Davantage que par le passé, les innovations devront être définies en concertation avec ses grands clients. La Poste devra mieux faire connaître ses nouveaux produits.

Les relations entre La Poste et ses actionnaires

Tirer le meilleur parti possible de l'augmentation de capital

La recapitalisation de 2,7 Md€ sera un élément important, pour conforter

Le plan "Ambition 2015" : les conditions de sa réussite

l'unité du groupe et faciliter ses investissements internes et externes, sans peser sur son endettement. Elle suppose de valoriser La Poste à son juste prix, c'est-à-dire en tenant compte du réel potentiel de développement du groupe, mais aussi des risques qui lui sont associés.

Pour tirer le meilleur parti possible de cette augmentation de capital, la Cour recommande que La Poste améliore le suivi des métiers au niveau de la tête de groupe, y compris pour La Banque Postale, afin de garantir un meilleur pilotage des ressources du groupe.

Le choix des investissements pourrait appeler un réexamen des priorités, tenant compte notamment des besoins en fonds propres de La Banque Postale qui pourraient résulter du durcissement des normes prudentielles.

Organiser les synergies avec la Caisse des dépôts

L'entrée de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) au capital de La Poste, à hauteur de 1,5 Md€, doit respecter l'obligation faite par la loi à la CDC d'être attentive à ses intérêts patrimoniaux. Elle ne peut, par ailleurs, trouver son sens que si elle ne se réduit pas à une simple participation financière.

Dans ce cadre, un pacte d'actionnaires devrait être établi entre l'Etat et la Caisse, en vue notamment de garantir à cette dernière une participation adéquate aux organes de gouvernance de La Poste. Une réflexion devrait être menée, dès maintenant, sur les moyens de déve-

lopper de nouvelles synergies entre la CDC, La Poste et certaines de leurs filiales. S'agissant en particulier du groupe CNP Assurances, de nombreuses raisons militent en faveur de la préservation de l'équilibre ancien qui existe entre ses actionnaires.

Le financement des missions de service public de La Poste

La Poste semble considérer que la question du financement du coût net du service universel, assuré jusqu'en 2011 par le monopole sur la lettre de moins de 50 grammes, sera résolue par la baisse des coûts et les revalorisations tarifaires.

La compensation appropriée des missions de service public demeure néanmoins une question essentielle.

En effet, le régulateur (l'ARCEP) peut considérer que le consommateur est en droit de bénéficier désormais d'une partie des gains de productivité générés par l'achèvement du programme d'industrialisation du courrier, d'autant que le courrier est en compétition avec un service gratuit apporté par Internet. Par ailleurs, la mise en place du fonds de compensation apparaît comme une solution délicate quant à la détermination de la charge « inéquitable » de l'opérateur et aléatoire dans ses effets puisqu'elle pèserait surtout sur La Poste.

Les missions de service public sont aujourd'hui inégalement compensées

Le plan "Ambition 2015" : les conditions de sa réussite

par l'Etat. L'accessibilité bancaire est couverte par une compensation à caractère dégressif. L'aide de l'Etat au transport de presse est également dégressive et l'équilibre financier de cette mission dépendra du respect de l'accord tripartite de juillet 2008. Le coût de la mission d'aménagement du territoire ne sera qu'en partie couvert par l'abattement maximal de 95% sur la nouvelle contribution économique territoriale.

Sur ces sujets, l'occasion du rendez-vous prévu par la loi du 9 février 2010 devrait être utilisée pour faire le point, au vu de l'évolution de la rentabilité du groupe et des besoins des usagers, sur le financement de l'ensemble des missions de service public.

Les principes de la compensation du coût net des missions d'aménagement du territoire, de transport de la presse, d'accessibilité bancaire et du service universel postal sont aujourd'hui définis. Il demeure cependant, en particulier pour cette dernière mission, des incertitudes. En vertu de la loi du 9 février 2010, le gouvernement doit présenter en 2013 au Parlement un rapport sur l'exécution des missions de service public. Cette occasion devrait être mise à profit pour apprécier l'adaptation de ces missions aux évolutions des attentes du public, des usagers et des clients, en tenant compte de leur coût, de leur consistance et de la situation financière de La Poste.

Recommandations

Recommandations aux pouvoirs publics

→ Conclure un pacte d'actionnaire entre l'État et la CDC dans le but de donner sa pleine signification à cette nouvelle répartition du capital et de développer les synergies potentielles entre La Poste, la Caisse et certaines de leurs filiales.

→ Dès lors qu'elle disposera des capacités financières, humaines et techniques nécessaire, étendre l'agrément de la Banque Postale à l'octroi de crédit aux personnes morales, en orientant prioritairement ses efforts vers les petites et moyennes entreprises (PME), y compris les très petites entreprises (TPE), ainsi que vers les associations.

→ Relever significativement l'objectif de qualité de la distribution en J+1 et le rendre plus effectif dans un périmètre géographique pertinent. Dans le même temps, élargir la plage utile pour la remise du courrier en permettant un dépôt plus tardif dans un nombre plus élevé de boîtes aux lettres.

→ Examiner en 2013 la compensation des coûts supportés par La Poste au titre des missions de service public au regard de l'évolution des besoins du public et des entreprises, du périmètre de ces missions et de la rentabilité du groupe.

→ Examiner, dans ce même esprit, la question de l'assujettissement de La Poste à la taxe sur les salaires qui la place dans une situation d'inéquité concurrentielle.

Recommandations à La Poste

→ Réaliser des simulations complémentaires tournant autour d'une hypothèse alternative de baisse des volumes économiques du courrier de 40 % entre 2008 et 2015.

→ Réduire les charges fixes, notamment en rationalisant l'organisation des fonctions support au sein de chaque métier ainsi que la gestion du parc immobilier du groupe, qui représente le deuxième poste de charges du groupe.

→ Tout en maintenant le nombre des points de contact, poursuivre leur transformation en partenariats et engager un effort de réduction du poids de leurs structures de gestion.

→ Clarifier les lignes de responsabilité entre La Banque Postale et l'Enseigne.

→ Permettre le plein effet des perspectives de départs naturels en instaurant une complète fluidité entre les secteurs en décroissance et les activités en développement.

→ A cet effet conférer une importance prépondérante à la formation qualifiante des agents en place pour leur permettre d'évoluer vers les nouveaux emplois qui pourront leur être proposés et renforcer l'efficacité des dispositifs existants de mobilité interne et externe.

→ Disposer d'organisations plus performantes et plus adaptables en fonction des besoins de l'entreprise, notamment pour la distribution du courrier.

Recommandations

→ Pour ColiPoste, élargir les choix de livraison proposés aux clients, renforcer sa présence dans le e-commerce, développer le colis standard de particulier à particulier en Europe.

→ Pour l'express, poursuivre son implantation internationale, sans viser le créneau des grands intégrateurs mondiaux.

→ Pour les métiers connexes du courrier, tirer profit des complémentarités existantes entre les diverses sociétés du pôle documentaire, privilégier la recherche de valeur ajoutée et l'innovation, tout en demeurant prudent quant aux opérations de croissance externe en Europe.

→ Affirmer la capacité du groupe à faire des offres commerciales globales impliquant tous ses métiers.

→ Renforcer la qualité de service en priorité pour résoudre la question de l'accueil et de l'attente dans les bureaux de poste, sans délaissé les petits bureaux, et améliorer les modalités de livraison des colis aux particuliers.