

## AVIS N°2017-08 DU 12 OCTOBRE 2017

### SUR LE PROJET DE CONTRAT D'ENTREPRISE ENTRE L'ÉTAT ET LA POSTE POUR LA PERIODE 2018-2022

Vu la saisine du 17 juillet 2017 par M. Pascal FAURE, Directeur Général des Entreprises au Ministère de l'Economie et des Finances ;

Vu la loi 90-568 du 2 juillet 1990, modifiée par les lois 2005-516 du 20 mai 2005 et 2010-123 du 9 février 2010 ;

Vu l'audition des membres du COMEX du Groupe La Poste en présence de M. Jean-Paul FORCEVILLE, directeur de la Régulation européenne et nationale du Groupe La Poste :

- 18 septembre 2017 : M. Nicolas ROUTIER, directeur général adjoint en charge de la stratégie institutionnelle et de la régulation ;
- 26 septembre 2017 : Mme Anne-Laure BOURN, directrice générale adjointe en charge du Réseau La Poste ; Mme Smara LUNGU, déléguée à l'Aménagement du territoire et secrétaire générale de l'Observatoire National de la Présence Postale ; M. Philippe DORGE, directeur général adjoint en charge de la branche Services-Courrier-Colis ;

Vu l'audition du 4 octobre 2017 de M. Didier BRUNE, directeur de la stratégie et du développement de La Banque Postale en présence de Mme DEFAYE-GENEST de la direction de la Régulation européenne et nationale du Groupe La Poste ;

Vu l'audition du 4 octobre 2017 de Mme Cécile DUBARRY, directrice générale en présence de M. François LIONS, directeur adjoint (secteur postal) et de Mme Ferouz EL HATRI, chargée de mission - Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP) ;

Vu l'audition du 4 octobre 2017 de M. Jean-Luc COMBE, directeur du développement des capacités des territoires ; M. Benoît LEMOZIT, Chef du pôle de l'égalité d'accès aux services publics et aux publics ; Mme Alice DORANDIEU, chargée de projet financement MSAP ; M. Antonin QUILLEVERE, chargé de mission MSAP – Commissariat Général à l'Egalité des Territoires ;

Vu le Rapport de la Cour des comptes sur les politiques publiques en faveur de l'inclusion bancaire et de la prévention du surendettement de juin 2017 ;

Vu le rapport d'information N° 638 fait au nom de la Commission des finances du Sénat sur les politiques publiques en faveur de l'inclusion bancaire et de la prévention du surendettement déposé en juillet 2017 par la sénatrice Mme Michèle ANDRE ;

Vu le rapport d'information N° 213 fait au nom de la Commission des affaires économiques de l'Assemblée Nationale sur la couverture numérique du territoire déposé en septembre 2017 par les députés Mme Laure de LA RAUDIERE et M. Eric BOTHOREL.

Le présent avis porte sur le projet de contrat d'entreprise entre l'Etat et La Poste pour la période 2018-2022. Selon l'article 9 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 modifiée relative à l'organisation du service public de La Poste, ce contrat précise les modalités et conditions d'accomplissement des quatre missions de service public confiées à La Poste. Ces missions sont assurées dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Elles répondent à un besoin social et concourent au développement équilibré du territoire.

## **A. DES MISSIONS SPECIFIEES EN 1990**

### **DEFINITION**

- LE SERVICE UNIVERSEL POSTAL vise à offrir à chaque entreprise et chaque personne physique un accès facile aux services postaux, avec une qualité déterminée, sur l'ensemble du territoire. Le service garantit en outre une collecte et une distribution 6J/7, à des tarifs abordables et régulés par l'ARCEP.
- LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DE LA PRESSE, c'est, dans le cadre d'un contrat tripartite conclu avec l'État et les syndicats des éditeurs de presse, faire bénéficier les éditeurs de presse de tarifs postaux privilégiés pour une prestation de transport et de distribution de haute qualité et contrôlée. Grâce à ce service, chaque lecteur peut ainsi recevoir à son domicile, sur tout le territoire, les titres de presse auxquels il est abonné.
- L'ACCESSIBILITE BANCAIRE, c'est assurer la mise à disposition de toute la population, sans aucune restriction, de certains services de base (prestation de domiciliation des revenus, de retrait d'argent liquide et d'émission de titre de paiement).
- LA CONTRIBUTION A L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE, c'est maintenir sur l'ensemble des territoires, y compris dans les zones les moins denses, un niveau élevé d'accessibilité aux services postaux. En 2016, 96,8 % de la population métropolitaine se trouve à moins de 5 kilomètres et moins de 20 minutes en voiture d'un point de contact postal, pour 90 % minimum prévu par la loi.

### **FINANCEMENT**

LE SERVICE UNIVERSEL POSTAL : il ne fait l'objet d'aucune compensation de la part de l'Etat. Il est financé par l'utilisateur.

LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DE LA PRESSE : l'Etat compense la différence entre le chiffre d'affaires résultant de l'application de tarifs « avantageux » et le chiffre d'affaires qui résulterait de l'application de tarifs « normaux ». Cette compensation, sous forme de participation financière annuelle, ne couvre que partiellement l'intégralité des coûts supportés par La Poste.

<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
121 M€	122,7 M€	120,4 M€	119,1 M€

L'ACCESSIBILITE BANCAIRE : au titre des obligations spécifiques qui lui incombent en matière de distribution et fonctionnement du livret A, La Banque Postale perçoit une rémunération calculée de manière à lui assurer une compensation proportionnée de la mission de service d'intérêt économique général d'accessibilité bancaire qui lui est confiée. Les montants annuels de cette compensation ont été fixés pour la période 2015/2020 par un arrêté du 26 février 2015 pris en application de l'article R. 221-8-1 du code monétaire et financier.

2015	2016	2017	2018	2019	2020
235 M€	225 M€	210 M€	190 M€	170 M€	150 M€

LA CONTRIBUTION A L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE : La Poste bénéficie d'une compensation partielle sous la forme d'un abattement de fiscalité locale qui vient alimenter un fonds national de péréquation territoriale. Le taux de cet abattement est fixé annuellement par décret, après évaluation du coût net de la mission par l'ARCEP.

2017	2018	2019
174 M€*	174 M€*	174 M€*

\* Montant prévisionnel

## B. DES MISSIONS MENEES DANS UN CONTEXTE DEFAVORABLE

LE COURRIER : le volume du courrier baisse de façon constante : - 18 % en 4 ans, passant de 14 milliards d'objets en 2013 à 11,5 milliards en 2016. Et cette tendance devrait s'amplifier puisque les projections réalisées par la branche Services-Courrier-Colis du Groupe La Poste prévoit - 40 % entre 2015 (12 milliards d'objets) et 2022 (7,3 milliards d'objets). Pour l'année 2016, le chiffre d'affaires de la branche est de + 9 Mds€, soit une baisse de - 2 %. Si l'activité Colis (Colissimo), grâce au e-commerce, connaît une croissance qui se confirme chaque année (+ 6 % en 2016 par rapport à 2015) pour un chiffre d'affaires de 1,6 Md€, actuellement elle ne compense pas la baisse structurelle des volumes du courrier. Pas plus que les nouveaux services du facteur qui devraient représenter un chiffre d'affaires de 80 M€ pour 2017 (40 M€ en 2016).

LE RESEAU LA POSTE : les consommateurs ont changé leurs habitudes, leurs attentes ont donc évolué. Dorénavant aller à sa banque ou son bureau de poste devient plus rare. Conséquence : la fréquentation des bureaux de poste diminue régulièrement (de 5 à 6 % par an) aussi bien pour les opérations guichet que sur les automates. De 1 850 000 clients par jour en 2012, la fréquentation est passée à 1 500 000 en 2016. Pour pallier cette baisse, le Réseau La Poste poursuit sa transformation en diversifiant ses formats au plus près des attentes de ses clients (500 Maisons de Service Au Public (MSAP), 700 bureaux Facteurs-Guichetiers, des innovations comme des bureaux « voyages » à Roissy et à Orly ou des bureaux « éphémères » en zones touristiques).

L'entreprise publique se repositionne comme un réseau de solutions et de conseils à forte valeur ajoutée.

LA PRESSE : les bouleversements sont tout aussi marquants. Même si les chiffres fournis par l'ACPM, l'Alliance des Chiffres de la Presse et des Médias (données avril 2017) restent en effet très élevés, la presse écrite connaît les mêmes évolutions : la vente des titres papier sont en chute, alors que le digital connaît une progression continue et constitue dorénavant pour de nombreux groupes de presse un relais de croissance. 96,9 % des Français déclarent lire la presse chaque mois, quels que soient les supports de lecture, soit 50,9 millions de personnes, dont 53 % sur mobile et tablette.

L'information circule dorénavant par d'autres canaux (sites, blogs, réseaux sociaux, plateformes numériques ...). La presse en ligne, sur mobile, télévisée et à la radio prend le dessus sur les journaux et les magazines.

LA BANQUE POSTALE : la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 qui a généralisé la distribution du livret A à toutes les banques au 1<sup>er</sup> janvier 2009 a fixé des obligations spécifiques à La Banque Postale en matière de distribution et de fonctionnement du livret A au titre de sa mission d'accessibilité bancaire. Universel, le livret A de La Banque Postale se distingue des autres par un certain nombre de spécificités dont notamment sa gratuité, la possibilité d'effectuer toutes les opérations de cash au guichet à partir de 1,50 € (contre 10 € dans les autres réseaux). Près de 2 millions de personnes s'en servent comme un quasi-compte bancaire au quotidien, générant une utilisation intensive de ce support qui se traduit par une forte sollicitation des guichets de La Banque Postale en bureaux de poste. La population concernée est essentiellement concentrée en périphérie urbaine, notamment dans les quartiers de la politique de la ville, une population à la limite de l'exclusion sociale (analphabétisme, inaptitude numérique, non maîtrise de la langue française ...).

Or dans le domaine bancaire, le digital se développe également avec l'apparition des banques en ligne dont le marché est en croissance constante. En 2017, une quinzaine se partage ce marché et attire de plus en plus de clients séduits par un nouveau mode de gestion de leur argent et des prestations moins chères. L'Etat lui-même soutient ces développements, puisque l'opérateur Orange, dont il est un des principaux actionnaires, lance le 2 novembre prochain Orange Bank, une offre 100 % mobile.

### **C. LE NUMERIQUE PERCUTE LES MISSIONS HISTORIQUES**

Le dénominateur commun à ces bouleversements, le NUMERIQUE impacte et transforme plus que jamais les habitudes de consommation, les modes de vie, les déplacements, la relation aux autres, mais aussi l'organisation territoriale et administrative. Cette révolution, entrée dorénavant dans les mœurs, marque aujourd'hui une accélération et s'intensifie. Les conséquences pour une entreprise comme La Poste sont lourdes et lui imposent de reconsidérer son modèle économique et son organisation, et ce tout en préservant ses obligations de missions de service public. Ce qu'elle sait faire.

La Poste n'a cessé en effet d'évoluer, adaptant ses organisations, modernisant son outil industriel, professionnalisant ses équipes, développant sans cesse de nouveaux projets, de nouveaux outils. Etant même parfois précurseuse : elle a été par exemple la plate-forme « mère » de toutes les plates-formes qui font aujourd'hui la vie des affaires et le quotidien des Français. C'est en 1999, qu'elle lance @laposte.net et offre au plus grand nombre une adresse gratuite, pérenne et indépendante des fournisseurs d'accès. Aujourd'hui, elle compte 3,6 millions d'utilisateurs et est le 6<sup>ème</sup> webmail utilisé par les Français.

**Si le Numérique percute les missions historiques, il est surtout une formidable opportunité pour La Poste de contribuer à la modernisation de l'action publique et à la transformation du pays.**

#### **D. LE PROJET DE TEXTE : DES EVOLUTIONS MINEURES EN PLEINE REVOLUTION NUMERIQUE**

Le contrat d'entreprise qui se termine a vu exploser la sphère du Numérique. Selon le Journal du Net, en France :

- plus de 47,1 millions d'internautes en juillet 2017, soit 90 % des Français (+ 3,7 % par rapport à 2016) ;
- 33 millions d'utilisateurs actifs chaque mois sur Facebook en 2017, contre 26 millions en mai 2013 ;
- plus de 200 milliards de SMS envoyés en 2016 ;
- 34,1 millions de « mobinautes » en juin 2016 (+ 3 millions par rapport à 2015) ;
- 3,3 milliards de requêtes effectuées chaque jour sur Google (100 milliards par mois) ;

La préparation du nouveau contrat d'entreprise 2018-2022 intervient donc dans ce contexte, chargé de paradoxes : « *la dématérialisation croissante des échanges va de pair avec l'essor du e-commerce. [...] Alors que la fréquentation des bureaux de poste tend à diminuer, le besoin de proximité des usagers et la nécessité de renforcer le lien social viennent conforter la notion d'accessibilité.* »

A travers leurs propositions, l'Etat et La Poste cherchent à faire cohabiter proximité, accessibilité, dématérialisation, organisation territoriale, e-administration, exigences économiques, inclusion sociale, et missions de service public. Une adéquation complexe à résoudre avec comme données des missions de service public qui datent de 1990 et un contrat d'entreprise qui se projette en 2022.

#### **LE SERVICE UNIVERSEL POSTAL**

Malgré la baisse structurelle des volumes du courrier, La Poste n'a cessé d'innover et de surfer sur la vague du Numérique. Elle a tenu ses engagements en matière d'évolution de l'offre (lettre recommandée électronique, distribution avec FACTEO, colis...), de raccordement postal, d'information des usagers et des responsables territoriaux, et de qualité de service. Les objectifs fixés dans le cadre du contrat actuel sont respectés.

L'Etat et La Poste entendent poursuivre ces actions de modernisation et d'adaptation avec notamment un point de rendez-vous à mi-parcours, en 2020, « *permettant, le cas échéant, d'adapter le présent contrat, notamment en cas d'accélération de la baisse du courrier.* »

La Commission Supérieure salue les profondes mutations qu'a su opérer La Poste pour pallier la baisse du volume courrier et rebondir sur les opportunités offertes par le Numérique, tout en répondant aux exigences de sa mission.

**Elle retient également l'engagement de l'Etat et La Poste à tout mettre en œuvre pour que cette mission se maintienne dans les meilleures conditions. Cependant, elle considère que le texte ne va pas assez loin dans l'innovation et l'évolution de la mission.**

Ainsi, la Commission Supérieure invite les deux signataires à reconsidérer la pertinence de la lettre à J + 1 au vu de tous les canaux mis à disposition aujourd'hui pour informer rapidement et en toute sécurité et confidentialité. Elle propose que soient évaluées les contraintes générées par le maintien de cette offre au regard des nouvelles opportunités de développement que son évolution pourrait ouvrir à La Poste. Une réflexion menée dans ce sens pourrait alléger la distribution, libérant ainsi les facteurs pour assurer d'autres activités (nouveaux services dans le cadre de la tournée ou hors de la tournée). Des activités pour certaines rendues à J + 1.

#### **LE TRANSPORT ET LA DISTRIBUTION DE LA PRESSE**

Dans ce domaine, les changements d'habitude des consommateurs sont aussi très marqués. Selon l'Observatoire de la presse et des Médias 2016, les grandes tendances de la diffusion et de l'audience en 2015 sont les suivantes :

- 53 % des Français lisent la presse sur mobile ou tablette ;
- les sites et les applis de presse ont totalisé plus de 15 milliards de visites, soit une progression de 8,4 % en un an ;
- à elle seule la fréquentation mobile des marques de presse enregistre une croissance de 32,3 % de ses visites entre 2014 et 2015 ;
- l'apport d'audience du digital aux marques de presse est désormais de 73 % en évolution de 17 points sur un an.

*« Le Numérique est un levier de puissance et de rajeunissement de la presse en 2015. »*

De telles évolutions rebattent les cartes et imposent aux signataires de trouver d'autres voies pour garder à cette mission de service public sa quintessence : *« pluralisme de la presse et universalité de son accès au profit des lecteurs. »*

**A ce titre, la Commission Supérieure approuve les initiatives des deux signataires pour faciliter l'accès à l'information en réfléchissant à de nouveaux canaux de diffusion comme les points de contact postaux ou des solutions via le digital.**

La Commission Supérieure insiste sur la nécessité d'appréhender les solutions mises à disposition des consommateurs dans leur globalité et de faire jouer les synergies quelle que soit la mission de service public.

## LA CONTRIBUTION A L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

La mission de contribution d'aménagement du territoire est encadrée par le contrat de présence postale territoriale signé entre l'Etat, l'Association des Maires de France et des Présidents d'Intercommunalités (AMF) et La Poste pour la période 2017-2019. La Commission Supérieure a émis un avis favorable sur le texte le 24 novembre 2016. Ce contrat a intégré les évolutions liées au développement de l'économie numérique et propose d'ores et déjà de nouvelles formes de présence postale alliant mutualisation des services, diversification de l'offre et ne s'interdisant aucune expérimentation allant dans ce sens, notamment grâce au travail de l'Observatoire national de la présence postale (ONPP) et des Commissions départementales de présence postale territoriale (CDPPT).

Le contrat prévoit en effet de consacrer 75 M€ sur trois ans pour améliorer et faciliter l'accessibilité numérique (45 M€ dans le contrat précédent). Il permet également de financer des actions de formation à la médiation numérique et à l'accompagnement lié à l'utilisation des nouvelles technologies.

Quant à la présence postale, La Poste offre dorénavant un réseau de points de contact diversifié et complémentaire, tant en urbain que dans les zones peu denses ou peu accessibles comme les zones de montagne. La Poste a par exemple installé 700 Facteurs-guichetiers, avec un objectif de 1 000 d'ici à l'été 2018. Elle a ouvert 500 Maisons de service au public (MSAP), comme elle s'y était engagée.

La Poste pourrait contribuer à renforcer le rôle et développer le nombre de Maisons de Service Au Public. Dans un souci d'unification, un rapprochement avec la gestion des autres types de Maisons de Service Au Public pourrait être opéré pour élargir l'offre.

La Poste a été moteur sur le développement des Maisons de Services Au Public, mais ses partenaires ont pour le moment montré moins d'agilité dans le développement du réseau, sa communication ou son financement.

**La Commission Supérieure entend les difficultés tant en termes de financement que de communication rencontrées par le développement de ce modèle. La Commission Supérieure souhaite que les MSAP, elles-mêmes, fonctionnent en réseau. Elle rappelle enfin que les engagements financiers prévus doivent être tenus aussi bien par l'Etat que par les autres partenaires. Côté communication, elle invite les parties prenantes à développer des initiatives pour mieux informer les habitants des communes concernées et accroître la notoriété des MSAP.**

La Commission Supérieure constate que le projet de contrat d'entreprise reprend à la fois les orientations fixées dans le cadre de l'actuel contrat de présence postale territoriale et *« pose le cadre permettant de définir de nouvelles orientations innovantes quant à l'adaptation de la présence postale et de poursuivre une ambition de diversification de l'offre. »*

Le réseau peut ainsi continuer à évoluer et s'élargir pour mieux répondre au contexte et aux nouvelles attentes des consommateurs, avec le souci permanent d'éviter toute forme d'exclusion. Sur ce dernier point, la Commission Supérieure entend rester vigilante.

## L'ACCESSIBILITE BANCAIRE

Le futur contrat d'entreprise conforte les bases de cette mission sans y apporter de réelles propositions. Il apparaît comme un texte de transition dans l'attente de la notification de la Commission européenne qui doit se prononcer sur le projet de révision des montants de compensation prévus par l'arrêté du 26 février 2015 (cf. tableau p.3). La France demande en effet à la Commission européenne une augmentation de 130 M€ à compter de 2016 afin de tenir compte de l'accroissement de la charge représentée par la mission d'accessibilité bancaire.

Les quelque 2 millions de personnes citées précédemment qui font un usage quasi quotidien du Livret A génèrent une forte sollicitation des guichets de La Banque Postale en bureaux de poste. Or le coût moyen d'une opération, tous types d'opération confondus, est largement supérieur à celui d'une opération hors guichet, 11,53 € contre 0,97 € (*source rapport de la Cour des comptes sur l'inclusion bancaire et la prévention du surendettement de juin 2017*). Selon le rapport de la Cour des comptes, les montants restants à la charge de La Banque Postale ont été multipliés par deux en 5 ans, passant de 33 M€ en 2010 à 67 M€ en 2015.

**Au vu de ces chiffres, il convient de s'interroger sur le fondement même de la mission d'accessibilité bancaire et du maintien du livret A, comme seul support de bancarisation. C'est ce que demande la Commission Supérieure : poser les bonnes questions quitte à bouleverser les fondamentaux de la mission tout en lui gardant son sens, l'inclusion bancaire. Une vocation d'autant plus forte face aux risques d'exclusion liés au Numérique.**

Le texte propose un point d'étape en 2020 afin d'envisager les évolutions nécessaires aux conditions d'exécution de la mission. Pour La Banque Postale, la réflexion doit commencer dès maintenant.

La Commission Supérieure soutient cette volonté d'accélérer le processus et s'appuie notamment sur le rapport d'information fait au nom de la Commission des finances du Sénat sur les politiques publiques en faveur de l'inclusion bancaire et de la prévention du surendettement par la sénatrice Michèle ANDRÉ, déposé en juillet 2017. Dans le point 5 de son rapport, la sénatrice note :

*« Une évolution à envisager : faire de la mission d'accessibilité bancaire une réponse à l'exclusion numérique Malgré les avancées enregistrées en matière d'inclusion bancaire, la mission d'accessibilité bancaire conserve son utilité. Dans la perspective de sa réforme d'ici 2020, elle doit être confortée afin de répondre aux nouvelles exclusions nées de la digitalisation des services bancaires.*

*Il importe que le Gouvernement se saisisse de la question de l'avenir de la mission dès à présent, afin de définir une solution conciliant ses deux enjeux financier et social.*

*[...] Une enquête a été conduite par l'association « We tech care », créée par Emmaüs Connect, en partenariat avec La Banque Postale, sur les aptitudes numériques des clients des bureaux du département de Seine-Saint-Denis. Il en ressort que la moitié d'entre eux ne peut actuellement pas recourir aux outils bancaires numériques. François Villeroy de Galhau, Gouverneur de la Banque de France souligne à ce titre qu'« il ne [lui] semble pas mauvais qu'il y ait un contact physique pour ces populations fragiles »<sup>38(\*)</sup>.*

*C'est pourquoi la Cour des comptes envisage une évolution de la mission d'accessibilité bancaire fondée non plus sur le support du Livret A, mais sur l'accès à un guichet financier. En effet, « la question de la disponibilité des services bancaires sur le territoire et de l'inégal accès à ces services doit être examinée au regard de la diminution des services de guichet (...). Seule La Banque Postale, en raison des contraintes de présence territoriale imposées à La Poste<sup>39(\*)</sup>, fait figure d'exception »<sup>40(\*)</sup>. »*

**D'une manière générale, consolider le socle de La Banque Postale, c'est lui permettre d'accélérer dans les opérations de croissance externe pour la banque et l'assurance et pérenniser une mission d'accessibilité bancaire.**

#### **LES ENGAGEMENTS CITOYENS**

Le contrat d'entreprise va au-delà des modalités et des conditions d'application des missions de service public en proposant un certain nombre d'engagements citoyens orientés autour de trois axes :

- actions pour soutenir le développement de la société numérique ;
- développement de services de proximité (à la personne, aux territoires, aux personnes morales ...) et de services bancaires ;
- engagements en faveur du développement durable et responsable (social, sociétal, environnemental).

**La Commission Supérieure est sensible à cette initiative, mais pose la question du nombre d'actions proposées et leur diversité, selon elle trop élevé. Elle craint au final un manque d'efficacité et un risque de déperdition.**

#### **E. ECART ENTRE CONTRAT D'ENTREPRISE, CONTEXTE, AMBITION DE L'ENTREPRISE POUR LES PROCHAINES ANNEES**

Le contrat d'entreprise que s'approprient à signer l'Etat et La Poste préfigure la relation de l'entreprise publique avec les citoyens en 2022, une relation fondée sur des missions de service public qui remontent à 1990, donc près de 30 ans. Il garde l'esprit et l'essence même des missions de service public confiées à La Poste tout en proposant des premières pistes pour élargir leurs champs et les mettre en adéquation avec les développements de la société digitale.

**La Commission Supérieure souhaite que les parties prenantes aillent plus vite et plus loin pour faire évoluer ces missions de service public afin qu'elles aient encore du sens en 2022. Elle demande notamment à l'Etat d'être plus ambitieux pour l'entreprise publique.**

**Concernant les engagements citoyens, en l'état, elle considère que cette seconde partie du contrat mérite d'être plus ambitieuse.**

Elle demande aux signataires, comme elle l'a suggéré auparavant dans l'avis sur le contrat de présence postale territoriale 2017-2018 (avis de novembre 2016), de travailler à « *la création d'un nouveau service public dans le domaine de l'intermédiation sociale, en s'appuyant sur la double force humaine et numérique de La Poste.* »

**Sans nécessairement passer par une démarche de mission de service public, contraignante, la Commission Supérieure propose que ce nouveau service puisse se structurer en chantiers ou grands projets articulés autour des fonctions régaliennes, de l'intermédiation numérique et sociale, et du développement durable et responsable.**

**Pour structurer ces engagements citoyens et leur donner du sens, elle recommande fortement de se référer aux cinq chantiers prioritaires de transformation sociétale, portés par le Président du Groupe La Poste, Philippe Wahl :**

- le e-commerce
- la logistique urbaine et les métropoles à vivre, en lien avec les collectivités territoriales
- la modernisation de l'action publique
- la silver économie
- la transition énergétique

**Ces chantiers sont le cœur du projet stratégique du Groupe La Poste, « La Poste 2020 : conquérir l'avenir » et sont le fruit d'une démarche innovante de consultation des parties prenantes du Groupe, postiers, élus et consommateurs.**

**La Commission Supérieure demande qu'ils soient inscrits dans le contrat d'entreprise pour marquer l'engagement et la détermination de l'entreprise publique dans cette démarche de transformation.**

Tout en préservant son identité et ses valeurs, La Poste peut alors se positionner comme un opérateur majeur, en particulier en matière de Numérique (tiers de confiance, présence sur le territoire au travers de ses quelque 17 000 points de contact, intermédiation, solutions technologiques, services, accessibilité, inclusion).

L'Etat de son côté s'engage à tout faire pour faciliter la mise en place de ces chantiers en donnant une véritable impulsion politique à ces initiatives et un cadre juridique pour les mettre en œuvre. Trop de freins administratifs ont, par le passé, bridé l'entreprise publique, le plus souvent par manque de cohésion de l'Etat dans son pilotage interministériel.

**L'Etat et La Poste ayant fixé une clause de rendez-vous en 2020, la Commission Supérieure demande que les signataires profitent de ce temps pour proposer un plan de travail et des premières pistes d'actions. Elle s'engage à participer activement à cette démarche.**

Pour cela, la Commission Supérieure compte s'appuyer sur le rapport d'information N° 213 fait au nom de la Commission des affaires économiques de l'Assemblée Nationale sur la couverture numérique du territoire déposé en septembre 2017 par les députés Mme Laure de la RAUDIERE et M. Eric BOTHOREL. Ce rapport alerte sur les risques de fracture numérique liée à une couverture et de qualité inégale. *« [...] lorsque les réseaux fixes et mobiles n'offrent pas le même niveau de service partout, la fracture numérique devient une fracture d'accès aux services - toujours plus dématérialisée - et se transforme en une inégalité incompréhensible et insupportable pour les citoyens. Les deux France, l'une métropolisée, l'autre rurale, ne sont pas si opposées qu'on l'assène souvent. L'ambition première des réseaux de communication doit être de les rapprocher davantage, certainement pas de les éloigner. »*

La Commission Supérieure s'appuiera également sur le rapport de la Cour des comptes sur les politiques publiques en faveur de l'inclusion bancaire et de la prévention du surendettement de juin 2017, ainsi que sur le rapport d'information N° 638 fait au nom de la Commission des finances du Sénat sur les politiques publiques en faveur de l'inclusion bancaire et de la prévention du surendettement déposé en juillet 2017 par la sénatrice Mme Michèle ANDRE.

**Une des préoccupations majeures de la Commission Supérieure est de veiller à éviter toute forme d'exclusion sociale, territoriale, bancaire et digitale.**

## **F. CONCLUSION**

**La Commission Supérieure émet un avis favorable sur la partie du projet de texte consacrée aux missions de service public.**

Elle demande cependant à l'Etat et à La Poste de mener dès à présent une réflexion approfondie sur l'évolution de ces missions qui datent de 1990, alors que le contrat d'entreprise se fixe un horizon à 2022. Elle entend par là éviter un trop grand décalage entre des missions utiles mais devenues obsolètes et un environnement profondément bouleversé par la révolution numérique.

**En revanche, la Commission Supérieure estime que dans une période de transformation radicale menée avec détermination et lucidité par le management de l'entreprise publique, il est vital que l'actionnaire l'accompagne avec volontarisme.**

**L'Etat actionnaire doit permettre l'accélération de la transformation de La Poste et ne pas se contenter d'un accompagnement minimaliste sur des missions de service public, certes toujours valides, mais qui datent. Les engagements citoyens, inscrits sous cette forme, risquent de rester au stade de l'expérimentation.**

La Commission Supérieure demande donc que les cinq chantiers prioritaires initiés dans le cadre du plan stratégique du Groupe La Poste soient concrétisés dans ce contrat d'entreprise pour donner un cadre à ces engagements.

**Enfin, la Commission Supérieure fait de l'inclusion sous toutes ses formes une priorité, que ce soit l'inclusion sociale, numérique ou bancaire. Le contrat d'entreprise doit œuvrer dans ce sens.**

\*  
\* \*

**La présence postale évoluée, elle ne peut être déconnectée du secteur numérique de La Poste.**

**La présentation du Lab Postal a démontré l'évidence de la modernité de l'outil connecté et de l'intelligence artificielle. Cela nous impose, et y compris à l'Etat, d'avoir une vision différente de la représentation de La Poste.**