

**ESTADO Y EMPRESAS PUBLICAS EN
FRANCIA:
CONTRATOS DE DESEMPEÑO ***

* Este documento se reproduce para uso exclusivo de los participantes del Curso Internacional "Reformas Económicas y Gestión Pública Estratégica".

Contrat de plan

entre

l'Etat et La Poste

1995-1997

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Préambule | 7 |
| Titre 1 : Les missions et orientations stratégiques | 7 |
| Article 1 : Les missions et orientations stratégiques en matière de courrier | 8 |
| Article 2 : Les orientations de la politique tarifaire du courrier | 11 |
| Article 3 : Les missions et orientations stratégiques en matière de services financiers | 13 |
| Article 4 : Les missions en matière de contribution à l'aménagement du territoire | 15 |
| Titre 2 : Les conditions de réussite | 19 |
| 2.1. La qualité | |
| Article 5 : La qualité de service | 20 |
| 2.2. Les objectifs financiers et de développement | |
| Article 6 : Les objectifs financiers et de développement | 21 |
| 2.3. Le cadre de gestion | |
| Article 7 : Le service obligatoire de transport et de distribution de la presse | 23 |
| Article 8 : Le service des mandats | 26 |
| Article 9 : La gestion des fonds collectés par La Poste au titre des CCP et des produits de la CNE et leur rémunération | 27 |
| Article 10 : La politique d'investissement et de recherche | 28 |
| 2.4. La politique des ressources humaines | |
| Article 11 : La politique des ressources humaines | 30 |
| 2.5. La procédure de révision | |
| Article 12 : La procédure de révision | 32 |
| Annexes | |
| Annexe 1 : Les modalités d'octroi de facilités de trésorerie | 34 |
| Annexe 2 : Les indicateurs de gestion suivis dans le cadre du bilan annuel d'exécution du contrat de plan | 36 |

PREAMBULE

- ▀ Le contrat de plan entre La Poste et l'Etat précise pour la période 1995/1997 le cadre de gestion dans lequel La Poste met en œuvre les orientations stratégiques de son groupe.
- ▀ Ainsi défini, le cadre de gestion autorise la réalisation des objectifs de développement assignés à chaque composante du portefeuille d'activités de La Poste. Il permet de progresser vers une qualité plus globale et mieux affinée, d'améliorer la compétitivité d'ensemble et de restaurer les équilibres financiers. Dans ce contexte clair, l'entreprise est en mesure de respecter au mieux ses missions d'intérêt général, fondement de sa responsabilité sociale, et notamment de contribuer à l'aménagement du territoire.
- ▀ Les deux activités du courrier (acheminement de messages et d'information à usage privé ou commercial, transport d'objets de messagerie) et celle des services financiers composent le portefeuille d'activités de La Poste. Ce dernier se développe grâce à un ensemble cohérent et solidaire, animé par des hommes et des femmes compétents, bénéficiant d'équipements modernes diversifiés et de réseaux électroniques partagés. La Poste entend fonder son développement sur une action permanente de modernisation et d'adaptation des gammes et du contenu de ses prestations. Les filiales du groupe La Poste contribuent à la réalisation de cet objectif, sur le territoire national comme à l'étranger.
- ▀ L'amélioration de la satisfaction de la clientèle engage La Poste dans l'amélioration, la plus rapide et la plus complète possible, de la qualité

de ses prestations. Elle combat ainsi les sources de non-qualité dans les différentes gammes de prestations ainsi que dans le fonctionnement de son réseau de contact.

■ Au-delà du développement de ses gammes de prestations et de leur qualité, La Poste entend asseoir sa compétitivité sur une situation financière structurellement saine, n'obérant pas indûment ses coûts de revient au regard de ceux de ses concurrents. Elle se fixe comme objectif d'atteindre un résultat net durablement positif qui permette d'améliorer sa structure bilantielle et de rémunérer l'Etat propriétaire.

■ Développement, qualité et compétitivité sont indissociables des engagements de La Poste en matière de responsabilité sociale. Celle-ci trouve sa raison d'être dans les missions d'intérêt général qu'elle assume (service universel du courrier, contribution au transport d'informations libres et pluralistes, contribution à l'aménagement du territoire, etc.) et dans l'association de ses salariés au développement et à la compétitivité globale de l'entreprise.

■ Le présent contrat de plan marque l'accord entre l'Etat et La Poste sur un projet d'ensemble de développement compétitif de l'opérateur et de son groupe. Ce projet confirme la plénitude et la complémentarité du portefeuille d'activités de l'entreprise. L'Etat soutient et accompagne les efforts engagés par La Poste pour assurer son avenir d'entreprise dans le respect et la confirmation de ses missions particulières. La Poste, pendant la période du contrat de plan, poursuivra l'effort engagé pour faire face efficacement aux futures évolutions juridiques de l'environnement communautaire.

TITRE 1

**Les missions
et
orientations
stratégiques**

ARTICLE 1

Les missions et orientations stratégiques en matière de courrier

- ▀ La Poste a pour mission d'assurer, sur le territoire national et sa continuité, la fourniture du service universel du courrier, conformément aux orientations du Conseil de l'Union européenne, aux actes de l'Union postale universelle et dans les conditions définies dans son cahier des charges.
- ▀ Opérateur du service universel, La Poste a également vocation, dans le respect des règles de concurrence et suivant les orientations de son conseil d'administration, à offrir une gamme de services diversifiés aux particuliers et aux entreprises sur ses marchés non soumis aux obligations du service universel, dans le cadre prévu par son cahier des charges.
- ▀ La Poste veille à l'équilibre économique et à la rentabilité de son offre de services concurrentiels, et à l'absence de toute subvention croisée issue du secteur réservé qui fausserait la concurrence. S'agissant des prestations d'acheminement et de distribution de la presse, les conditions de leur offre sont fixées à l'article 7.
- ▀ Au cours de la période prévue par le contrat de plan, La Poste met en œuvre les grandes orientations stratégiques suivantes :
 - consolider l'écrit comme support de communication, en être le prestataire de référence par une offre de services compétitive, y

- compris en amont et en aval de la chaîne traditionnelle de la valeur ajoutée postale ;
- moderniser son offre de services en y intégrant des prestations s'appuyant sur des modes de transmission électronique ;
 - conforter sa position sur le marché du transport des marchandises ;
 - promouvoir les savoir-faire de la distribution et les valoriser à travers une offre de services différenciés. Dans cette optique, La Poste pourra proposer aux éditeurs de presse, dans un cadre concurrentiel, le portage matinal de la presse, service à valeur ajoutée distinct du service de base et vendu à un prix commercial normal, à l'instar d'autres pays européens ;
 - se préparer en terme de compétitivité à l'ouverture graduelle et maîtrisée du secteur postal à la concurrence, par un effort soutenu de développement et de productivité ainsi que par l'aménagement de sa politique tarifaire ;
 - élargir à la satisfaction des clientèles les indicateurs de qualité de service et de performance ; pour cela, faire de la satisfaction des clientèles, à travers une démarche construite de qualité, la valeur de référence du courrier.
- Pour assurer l'objectif communautaire de viabilité économique et financière du service universel du courrier, l'Etat :
- agit, au sein des instances de l'Union européenne, pour que soit retenue une conception des services réservés, universels et obligatoires compatible avec l'équilibre économique de La Poste ;
 - assure la défense des droits exclusifs constitutifs du secteur réservé de La Poste.

- ▀ La Poste continue à promouvoir et à développer une politique de coopération active avec les autres services postaux de la communauté économique européenne, particulièrement nécessaire au moment où s'effacent les frontières entre les Etats membres, ainsi qu'avec le reste du monde, pour répondre aux besoins d'échanges internationaux de sa clientèle.
- ▀ Cette coopération peut prendre la forme de prises de participation ou d'opérations conjointes avec des partenaires publics ou privés dans le but de permettre à La Poste d'intervenir à l'étranger dans des conditions économiques équilibrées.
- ▀ La Poste définira la stratégie du groupe dans cette perspective.
- ▀ La Poste veillera avec les autres opérateurs européens à mettre en œuvre une politique d'amélioration de la qualité et de la compatibilité des services rendus.

ARTICLE 2

Les orientations de la politique tarifaire du courrier

- ▀ Les tarifs sont un élément déterminant de l'orientation de la demande et un facteur clé du développement.
- ▀ Pour contribuer de façon durable à l'équilibre financier de l'activité courrier, la politique tarifaire doit prendre en compte les coûts complets, la sensibilité de la demande aux prix, et l'exigence de compétitivité.
- ▀ Face à la concurrence directe ou provenant de nouveaux modes de communication, La Poste se fixe pour objectif de maîtriser les tarifs de ses services. Compte tenu de l'évolution prévisible de ses coûts de production, des gains de productivité attendus et de l'évolution anticipée du trafic, l'évolution globale des tarifs réservés sera contenue à compter de 1995 à un rythme moyen sur la période équivalent à celui de l'indice des prix à la consommation.
- ▀ Dans le respect de la péréquation géographique du tarif de base des services réservés, garante de l'égalité d'accès au réseau, La Poste devra rechercher une meilleure adéquation de la structure tarifaire de ses produits. Il est notamment important que la structure tarifaire limite les risques d'écrémage de nature à mettre en péril la viabilité du service universel.
- ▀ Dans ce but, La Poste développera les formules tarifaires les mieux

adaptées à l'économie de ses marchés, dans le respect des règles
générales de concurrence et de ses missions de service public.

ARTICLE 3

Les missions et orientations stratégiques en matière de services financiers

Les services financiers de La Poste ont vocation à évoluer vers une logique de marché conforme à leur nature concurrentielle, dans le respect de l'équilibre économique de cette activité d'une part, et des contraintes liées au financement de l'économie d'autre part.

La période couverte par le contrat de plan doit permettre à La Poste de :

- **consolider sa part de marché globale** grâce au maintien de son dynamisme commercial qui s'exprime par un renforcement de sa force de vente, par une meilleure fidélisation de sa clientèle- le ainsi que par un enrichissement de sa gamme.
- Dans le cadre de cette politique commerciale volontariste, La Poste développe tous les services nécessaires pour offrir à ses clientèles des prestations de qualité en matière de moyens de paiement, de facilités de trésorerie incluant des découverts temporaires (selon les modalités définies à l'annexe I du présent contrat), de produits d'épargne, de placement et d'assurance.
- Conformément à sa mission, La Poste participe activement à la promotion du Livret A.
- **développer ses produits d'exploitation** grâce à une bonne

maîtrise de ses marges brutes sur ses différentes prestations.

Dans cette optique, La Poste cherche à promouvoir des produits performants dans le respect de son cahier des charges et en concertation avec les partenaires concernés, notamment avec les associations de consommateurs. Dans cette logique d'optimisation concertée de ses recettes, La Poste s'emploie à négocier au mieux ses marges financières ;

- **équilibrer la gestion de l'activité des services financiers** positifs. L'amélioration de la compétitivité organisationnelle indispensable à l'atteinte de cet objectif fera l'objet d'une large concertation. Dans cette logique, La Poste s'engage à poursuivre la modernisation du système de gestion des services financiers dans un cadre adapté et à introduire des normes de gestion spécifiques, garantissant notamment l'équilibre de ce service concurrentiel.

▸ **Pour consolider la rentabilité de l'activité de ses services financiers,** La Poste pourra adapter ses offres ou proposer des prestations alternatives lorsque l'existant génère des déséquilibres, dans le respect de la loi et du cahier des charges.

ARTICLE 4

Les missions en matière de contribution à l'aménagement du territoire

- La Poste, conformément à la loi du 2 juillet 1990 et à son cahier des charges, contribue à l'aménagement du territoire. Elle propose sur l'ensemble du territoire métropolitain et les Dom un service public de qualité qui répond aux besoins de toutes les catégories d'usagers, ménages ou entreprises, en particulier en zone rurale et dans les banlieues.

L'offre de services

- A travers son réseau et ses infrastructures, La Poste veille à décliner à ses différents clients des gammes de services adaptées sur tout le territoire, en matière de communication, de messagerie et de prestations financières.
- Au-delà de cette offre, pour tenir compte des conditions particulières des zones les plus défavorisées, rurales comme suburbaines, La Poste participe à l'expression de la solidarité nationale à leur profit et contribue au développement local :

- la contribution à l'expression de la solidarité nationale peut se traduire par la participation aux dispositifs mis en place à l'initiative de l'Etat ou des collectivités décentralisées pour assurer un niveau satisfaisant d'offre de services publics dans les zones en difficulté :

- cette participation, décidée au cas par cas, devra respecter l'équilibre financier de l'opérateur et le conduire à bénéficier des mêmes conditions et concours que les autres prestataires ;
- La Poste développe et adapte ses prestations en s'appuyant, d'une part, sur ses réseaux d'infrastructure, participant ainsi au soutien de l'économie locale, et d'autre part sur la capacité des personnels à apporter une assistance diversifiée aux citoyens les plus isolés des zones concernées.

Les conditions de mise en œuvre

- Pour remplir ses missions, La Poste s'appuie sur la péréquation tarifaire géographique des prestations relevant du service réservé, pour lesquelles elle assure l'égalité d'accès de tous les usagers en tout point du territoire. Elle s'appuie également sur des formes diversifiées de présence prenant en compte les réalités locales et lui permettant de s'adapter à leur évolution dans le temps, de manière à assurer l'indispensable respiration de son réseau.
- Pour cela, il lui appartient, dans le cadre des procédures d'aménagement du territoire (notamment les schémas départementaux d'organisation et d'amélioration des services en milieu rural), de déterminer les modalités de cette présence : présence immobilière, mobile, permanente, périodique, à domicile, en gestion propre ou partenariale, avec fourniture d'autres prestations ou non. Elle le fera en veillant à gérer le plus en amont possible les adaptations nécessaires à l'évolution des situations locales, en concertation étroite et régulière avec les élus et les représentants des usagers et le préfet étant tenu informé de ses intentions.

- Pour optimiser l'efficacité de son réseau, la présence de La Poste sera analysée au niveau le plus pertinent avec les collectivités locales concernées. L'offre de services pourra intervenir dans le cadre de formules adaptées aux caractéristiques locales :
 - association avec les collectivités locales, les entreprises publiques et les administrations de l'Etat (points multiservices, points publics) ;
 - recherche de partenariats avec d'autres services publics ou publics ainsi qu'avec des acteurs économiques locaux, en particulier les commerçants des zones rurales, pouvant offrir des prestations postales pour le compte de La Poste.
- De telles opérations seront précédées des expérimentations et de la concertation nécessaires. Leur réalisation interviendra dans un cadre contractuel type, qui précisera les engagements de chacune des parties ainsi que les garanties apportées quant à la qualité du service rendu aux usagers.

TITRE 2

Les conditions de réussite

2.1 LA QUALITÉ

ARTICLE 5

La qualité de service

- ▀ La Poste place la satisfaction des clientèles au premier rang de ses critères de performance en privilégiant la régularité, la rapidité et l'accueil.
- ▀ La Poste poursuivra la mesure par un organisme externe de la qualité de service du courrier. Par rapport à ce système de mesure externe, elle se fixe comme objectif à l'horizon du contrat de plan de porter à 80 % le taux de remise des lettres à J + 1 et 96 % à J + 2 pour le courrier domestique métropolitain (respectivement 77,9 % et 93,9 % en 1993).
- ▀ En outre, sur la période du contrat de plan, La Poste généralisera la mesure externe de la satisfaction de ses différentes clientèles.
- ▀ La Poste fera de la régularité de la qualité de service une priorité. Elle mettra en place des dispositifs améliorant le traitement des réclamations et poursuivra, pour ses prestations à caractère contractuel, une démarche commerciale de responsabilisation.
- ▀ Les indicateurs figurant en annexe 2 feront l'objet d'un suivi pendant la période du contrat de plan.

2.2. LES OBJECTIFS FINANCIERS ET DE DÉVELOPPEMENT

ARTICLE 6

Les objectifs financiers et de développement

- ▀ La période couverte par le contrat de plan doit permettre à La Poste de rétablir durablement l'équilibre de ses comptes, notamment de son résultat courant, et de tendre vers l'équilibre de chacun de ses métiers.
- ▀ Pendant cette période, La Poste, en accord avec ses tutelles, complètera sa comptabilité analytique en approfondissant, en liaison technique avec ses commissaires aux comptes, l'identification comptable de chacun de ses grands domaines d'activité. Elle présentera notamment à l'Etat un compte de résultat pour le courrier et pour les services financiers intégrant les améliorations du système de comptabilité analytique.
- ▀ Dans ce cadre, elle veillera au développement et à l'amélioration de ses activités de service public, tout en maîtrisant leurs coûts.
- ▀ Le développement global de ses activités, qui suppose un accroissement de l'effort commercial, doit s'appuyer aussi sur un effort de productivité, condition complémentaire pour assurer la compétitivité de l'entreprise et la pérennité de ses activités.

- ▀ La Poste conduira en outre une gestion active de sa dette en vue d'en réduire le poids.
- ▀ Ces objectifs devront être atteints au plus tard la dernière année du contrat de plan.
- ▀ L'Etat pourra accompagner ces efforts, directement ou indirectement, en prenant en compte la nécessité de renforcer les fonds propres de La Poste.
- ▀ La Poste communiquera lors du bilan d'exécution annuel du contrat de plan la valeur des indicateurs de gestion dont la liste est donnée dans l'annexe 2.

2.3. LE CADRE DE GESTION

ARTICLE 7

Le service obligatoire de transport et de distribution de la presse

- ▀ Le transport et la distribution de la presse, indispensables à la libre circulation d'une information libre et pluraliste, permettant à chacun d'accéder à la publication de son choix, constituent, en application de l'article 2 de la loi du 2 juillet 1990, un service public que La Poste exerce dans le respect des dispositions des articles 2, 3 et 6 de son cahier des charges.
- ▀ Service obligatoire, le service de référence du transport et de la distribution de la presse qui bénéficie du régime spécifique prévu par le code des postes et télécommunications se définit notamment, sous réserve du respect des heures de dépôt et des points d'entrée dans le réseau convenus avec La Poste, par une distribution en tout point du territoire, en J + 1 ou J + 4 selon la périodicité ou les besoins des éditeurs. La distribution signifie la remise au destinataire final lors de la première tournée du service universel.
- ▀ La Poste réduit d'ores et déjà les délais de livraison de ce service de référence en fonction des lieux et des heures de dépôt, des zones à desservir et des moyens de transport disponibles, comme c'est le cas notamment pour les quotidiens distribués en jour J dans leurs départements de dépôt. Ces dispositions particulières d'exécution du servi-

ce de référence, qui ont pour objet d'améliorer la satisfaction du destinataire final continueront à s'appliquer, comme c'est le cas aujourd'hui, par accord entre La Poste et les éditeurs.

Les modalités de tarification et de financement de ce service représentent pour l'Etat et La Poste une charge financière importante. Il convient donc d'améliorer pour la presse comme pour La Poste la visibilité et la clarté attendues d'un système tarifaire respectant les dispositions de l'article 38 du cahier des charges et conformément à l'article 6 du présent contrat. Ces conditions s'avèrent nécessaires pour développer une relation de fournisseur à client satisfaisante.

La relation presse/Poste devra évoluer vers un système de prix négociés adossé à un dispositif associant l'Etat, la presse et La Poste. Ce dispositif, qui intégrera les principes généraux de gestion d'entreprise et d'équilibre qui s'imposent à La Poste mais aussi l'exigence de qualité spécifique que requiert la distribution de la presse, résultera de négociations entre les parties intéressées qui devront être achevées au plus tard le 31 décembre 1995 et qui seront menées dans le cadre de la réflexion globale sur le système des aides publiques à la presse.

Ces négociations permettront de convenir de l'évolution sur la période 1996-2005 de la part prise en charge par les éditeurs. Seront également précisés les objectifs de qualité de service assignés à La Poste ainsi que la définition du dispositif de mesure et son mode de financement.

Pendant la période du contrat de plan :

- l'Etat stabilisera en francs courants, sur la période, sa contribution annuelle au titre de l'aide à la presse calculée sur une base de 1,9 milliard de francs ;

— La Poste réalisera un effort de productivité de 1,5 % par an sur cette activité, dans le cadre de son plan global de productivité. Les gains ainsi dégagés seront affectés à la résorption du déficit de l'activité de transport et de distribution de la presse restant à la charge de l'exploitant.

ARTICLE 8

Le service des mandats

- ▀ Pendant la durée du contrat de plan, La Poste optimise le service des mandats avec pour objectif d'atteindre l'équilibre financier du service.
- ▀ Dans cette optique, La Poste :
 - redéfinit la gamme des mandats «domestiques» qu'elle propose en vue d'améliorer la qualité des prestations offertes et pour laquelle elle recherche l'équilibre d'exploitation ;
 - redéfinit sa gamme des mandats «internationaux» en développant notamment ses adhésions aux réseaux internationaux de transfert de fonds, auxquels elle a accès.

ARTICLE 9

La gestion des fonds collectés par La Poste au titre des CCP et des produits de la CNE et leur rémunération

- ▀ Le contrat de plan donne l'occasion à La Poste d'inscrire la gestion de ses services financiers dans un cadre stable et mobilisateur.
- ▀ Pendant la période du contrat de plan, la rémunération des fonds des CCP déposés au Trésor est fixée par référence au taux du marché. La Poste perçoit une rémunération égale au taux des bons du Trésor à taux fixe et intérêts précomptés (BTF 13 semaines), diminuée d'une commission de 0,4 % en rémunération de la garantie apportée par l'Etat aux dépôts sur les comptes courants postaux. L'application de cette formule ne peut conduire à une rémunération inférieure à 4,75 % ou supérieure à 6,5 %.
- ▀ Ces principes contractuels permettent à La Poste de bénéficier d'un système stable de rémunération, compatible avec ses coûts de collecte. Les modalités précises de calcul et de versement de cette rémunération sont fixées par la convention relative à la gestion des fonds CCP.
- ▀ Pour chacune des trois années du contrat de plan, la rémunération servie à La Poste par la Caisse des dépôts et consignations au titre des Livrets A et B est égale à 1,5 % des encours moyens.

ARTICLE 10

La politique d'Investissement et de recherche

- Poursuivre la modernisation de l'entreprise et favoriser son développement, tels sont les objectifs de la politique d'investissement que La Poste conduit conformément à sa stratégie.

- ▮ Ces objectifs seront notamment déclinés au travers des grands programmes suivants :

- consolider le papier comme support de communication, grâce à la satisfaction des besoins des éditeurs de presse, à un soutien de la croissance du courrier publicitaire, et à une participation active au développement du courrier hybride ;
- mieux répondre aux attentes des clientèles du courrier, notamment par le développement des services rendus aux entreprises, y compris au travers de formes dématérialisées de correspondances ;
- moderniser l'appareil de production du courrier ;
- se renforcer sur les marchés non substituables, grâce à la rénovation de la gamme messagerie et à la mise en place d'un réseau industriel dédié ;

- mieux répondre aux attentes des particuliers dans le domaine des services financiers, par la diversification des canaux de distribution, et par une offre de nouveaux services performants ;
- moderniser l'appareil de production des services financiers ;
- rénover et maintenir l'ensemble des infrastructures existantes (réseau de bureaux et biens immobiliers, parc de véhicules, parc informatique).
- Pour ces différents programmes, La Poste pourra investir jusqu'à 9 milliards de francs dans le respect des objectifs financiers globaux prévus au présent contrat de plan. Ce montant s'entend hors opérations de croissance externe qui pourraient être éventuellement décidées.

Les montants annuels seront examinés par le conseil de direction du FDES.

- L'effort de recherche et de développement de La Poste s'exerce dans trois domaines : techniques et procédures industrielles ; modernisation et enrichissement de l'offre de produits et de services ; sciences humaines et sociales.
- La Poste concentrera ses efforts de recherche et développement dans les champs où sa spécificité le justifie. Elle poursuivra sur la période les travaux engagés dans la lecture automatique et la monétique.
- La Poste recherchera toute forme de coopération susceptible de partager ou de valoriser ses efforts et de favoriser une normalisation, en particulier au niveau européen.

2.4. LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

ARTICLE 11

La politique des ressources humaines

- Dans le cadre de son effort de développement et de compétitivité, La Poste fonde sa politique des ressources humaines sur trois orientations :
- le développement des métiers et des compétences ;
- la maîtrise de l'évolution des coûts de personnel ;
- la mise en œuvre d'une politique exemplaire en faveur de l'emploi.

Le développement des métiers et des compétences

- La Poste continuera, dans des conditions négociées, ses efforts en termes d'adaptation des métiers à travers la classification et elle poursuivra une politique déterminée de développement professionnel et de formation.

La maîtrise de l'évolution des coûts de personnel

- La Poste se donne pour objectif que sa masse salariale évolue moins vite que son chiffre d'affaires.
- Le dynamisme commercial de l'entreprise facilitera l'atteinte de cet objectif.

- ▀ Celui-ci passe par une maîtrise de l'évolution globale des rémunérations d'une part, par une politique responsable d'emploi fondée sur l'optimisation des organisations d'autre part.

Une politique d'emploi exemplaire : fluidité, aménagement du temps de travail, solidarité

- ▀ **Fluidité** : La Poste recherchera une amélioration de la fluidité de l'emploi dans une démarche qui organise la rencontre des besoins de l'entreprise et des aspirations de ses personnels. En concertation avec les partenaires sociaux, elle mettra en application des dispositifs de gestion des effectifs facilitant le redéploiement des personnels et favorisant leur mobilité.

- ▀ **Aménagement du temps de travail** : La Poste adaptera ses organisations et favorisera notamment le développement d'emplois à temps partiel, permettant ainsi de dégager de nouvelles formes d'emploi et de mieux répondre aux attentes de ses clients comme aux aspirations de ses agents.

- ▀ **Solidarité** : La Poste, entreprise publique, s'engage à participer à l'effort national pour l'emploi en définissant et en appliquant une politique exemplaire en faveur de l'emploi des jeunes (notamment au travers de l'apprentissage) et de la réinsertion des personnes en difficulté.

- ▀ Pour satisfaire ces trois orientations, La Poste mettra en œuvre une politique de recrutement appropriée. Le nombre de postes pour lesquels des fonctionnaires peuvent être placés hors de la position d'activité dans leurs corps s'élève au maximum à 200.

2.5. LA PROCÉDURE DE RÉVISION

ARTICLE 12

La procédure de révision

- ▀ Le présent contrat de plan est signé pour trois ans sur des bases économiques correspondant à l'environnement institutionnel juridique et fiscal actuel et à un environnement macro-économique tel qu'il est prévisible à la date de sa signature. Sur ces bases, la prévision de croissance en volume du chiffre d'affaires de l'activité courrier correspond à celle du PIB en volume diminuée de 0,5 point.
- ▀ Si une ou plusieurs composantes de cet environnement général viennent à être sensiblement modifiées durant la période, un ou plusieurs avenants au contrat seront définis pour modifier autant que de besoin les conditions et modalités de réalisation du contrat de plan.
- ▀ La procédure de révision peut intervenir à tout moment, sur demande de l'une ou l'autre des deux parties, indépendamment de la procédure d'examen des bilans annuels d'exécution.
- ▀ Enfin, le présent contrat de plan sera complété en tant que de besoin, s'agissant de la contribution de La Poste à l'aménagement du territoire, pour tenir compte des dispositions de la loi d'orientation sur le développement du territoire telle qu'elle sera adoptée par le Parlement.

Annexes

ANNEXE 1

Les modalités d'octroi des facilités de trésorerie

- Chaque titulaire d'un compte-chèques postal dispose d'un droit à découvert temporaire répondeant aux caractéristiques ci-dessous.

Le montant du découvert maximal autorisé est calculé de la façon suivante :

- Il est déterminé pour chaque titulaire un «découvert de base» égal à 30 % d'une assiette. L'assiette est égale à la moyenne sur les six derniers mois du cumul mensuel des mouvements créditeurs.
- Le montant du découvert effectivement autorisé par La Poste sur chaque compte est modulé de 0 à 70 % de l'assiette en fonction de la qualité et du comportement financier du titulaire, mesurés par les six catégories de critères suivants :
 - somme des mouvements créditeurs mensuels sur le compte ;
 - qualité du titulaire, domiciliation, ancienneté du compte CCP ;
 - surface financière de l'épargne liquide (Livrets A, B, Lep, Codevi) ;
 - détention d'une carte bancaire, ancienneté de la carte ;
 - identification de produits d'épargne boursière ou contractuelle ;
 - dysfonctionnement du compte CCP.
- Le montant du découvert autorisé reste valable un an sauf variation importante des encours.

- Le rapport entre l'encours moyen des soldes débiteurs et l'encours moyen des avoirs CCP créditeurs est limité à 0,75 %.
- Pour chaque compte-chèques postal, le nombre de jours cumulé de découvert autorisé ne peut dépasser quarante-cinq jours par trimestre.
- Le dispositif précédent sera mis en œuvre avant le 30 juin 1995.

ANNEXE 2

Les Indicateurs de gestion suivis dans le cadre du bilan annuel d'exécution du contrat de plan

Les objectifs de qualité de service

- Qualité de service du courrier J + 1 et J + 2 mesuré par un organisme extérieur :
 - pour le courrier domestique métropolitain :
 - distribution en J + 1 : 80 % en 1997
 - distribution en J + 2 : 96 % en 1997
 - Courrier d'entreprise à J + 1 : 83 % en 1997
 - Mesure des délais aberrants
 - lettres tous flux confondus au-delà de J + 2 : 3 % en 1997
 - Qualité de service du courrier intraville à J + 1 : 90 % en 1997
 - Qualité de service de la publicité adressée
 - Postimpact à J + 7 : 97 % en 1997
 - Délai moyen d'acheminement intermédiaire à l'exportation à J + 1
 - délai moyen de concentration jusqu'au bureau d'échange : 94 % en 1997
- Taux de satisfaction pour l'accueil dans les bureaux : 83 % en 1997

Les indicateurs de gestion

- Masse salariale / valeur ajoutée.
- Dette / marge brute d'autofinancement.
- Dette / fonds propres.
- Excédent brut d'exploitation / chiffre d'affaires.
- Frais financiers / chiffre d'affaires.
- Dividendes / résultat net.
- Frais financiers / dette.

Les indicateurs des services financiers

- Produit net bancaire / agent.
- Les éléments constitutifs de ces indicateurs feront l'objet d'une définition précise avant l'entrée en vigueur du présent contrat.
- Les comptes définitifs de 1994, retraités à fiscalité équivalente à celle de 1995, serviront de base à l'analyse de l'évolution des indicateurs sur la période du contrat de plan.

A PARIS, LE 14 OCTOBRE 1994.

LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE,
DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS
ET DU COMMERCE EXTERIEUR.



G. LONGUET.

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE,



E. ALPHANDERY.

LE MINISTRE DU BUDGET,
PORTE-PAROLE DU GOUVERNEMENT
CHARGE DU MINISTERE DE LA COMMUNICATION,

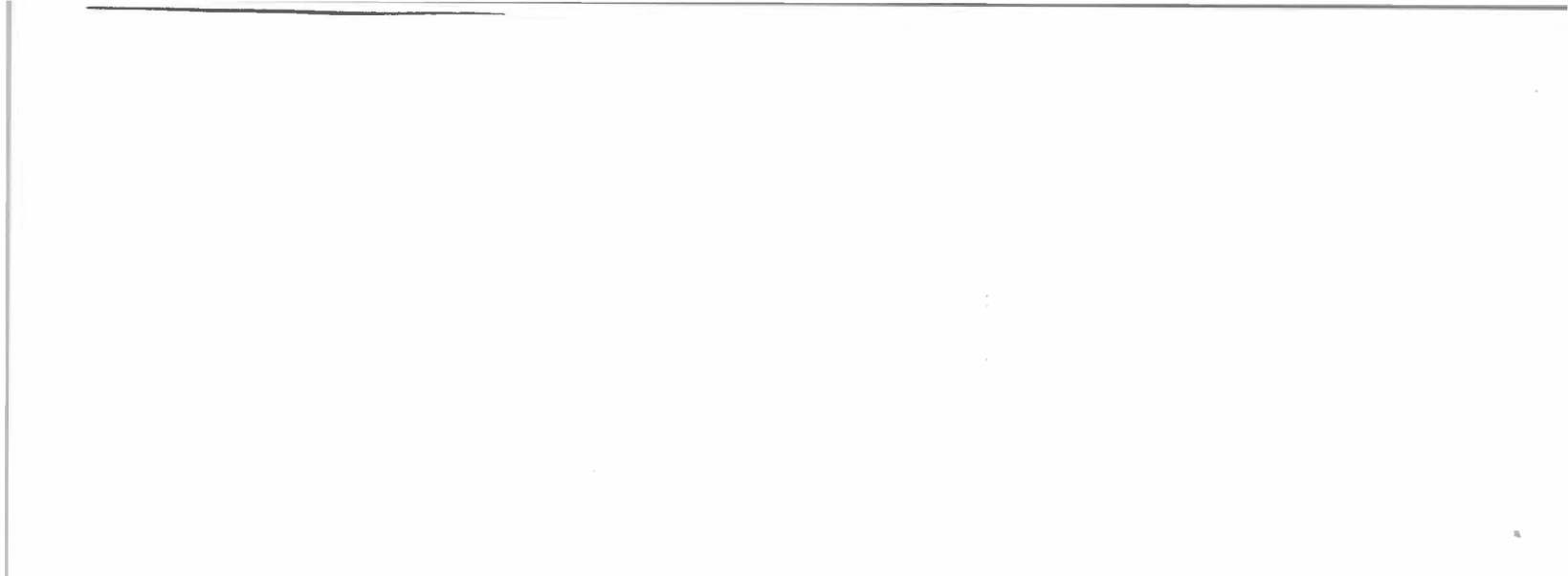


N. SARKOZY.

LE PRESIDENT DE LA POSTE,



A. DARRIGRAND.



Présentation du deuxième contrat de plan entre l'État et le groupe France Télécom 1995-1998



France Telecom

Sommaire

| | |
|--|----|
| Le contexte | 3 |
| Les phases d'élaboration | 4 |
| Le contenu du contrat de plan | 5 |
| • Titre I - Les missions et les axes de la stratégie du groupe France Télécom | 6 |
| • Titre II - Le développement de l'activité du groupe | 8 |
| • Titre III - La satisfaction des clients | 11 |
| • Titre IV - La recherche et le développement | 12 |
| • Titre V - Les contributions aux politiques publiques | 13 |
| • Titre VI - Les ressources humaines | 15 |
| • Titre VII - La politique tarifaire | 16 |
| • Titre VIII - La politique financière | 17 |
| • Titre IX - Les compensations de certaines obligations du cahier des charges | 18 |
| • Titre X - Le suivi de l'exécution | 19 |
| • Titre XI - La procédure de révision | 20 |

Le contexte

Aux termes de la loi du 2 juillet 1990 sur l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, le contrat de plan "détermine les objectifs généraux assignés à l'exploitant public et au groupe qu'il forme avec ses filiales et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Il précise notamment le cadre financier global, en particulier dans le domaine des tarifs, des investissements et des règles d'affectation des résultats".

Le premier contrat de plan de France Télécom concernait la période 1991-1994, qui a suivi la mise en place du statut d'exploitant public. Les dispositions de ce contrat s'ordonnaient autour de quatre grandes priorités :

- réduire l'endettement,
- restructurer les tarifs,
- poursuivre la modernisation du réseau,
- acquérir une forte dimension internationale.

De plus, le contrat fournissait le cadre de mise en application du volet social de la réforme.

Les différents objectifs qu'il fixait ont été atteints.

Couvrant la période 1995-1998, le deuxième contrat de plan revêt une importance capitale puisqu'il doit permettre à France Télécom de se préparer à la situation qui prévaudra à partir du 1^{er} janvier 1998, date de l'ouverture à la concurrence de l'ensemble des infrastructures et services de télécommunications. De ce fait, tout en s'inscrivant dans la continuité du précédent contrat, il en accentue les orientations, notamment en matière de baisse des tarifs et de désendettement.

Les phases d'élaboration

L'élaboration du contrat de plan a fait l'objet, entre l'Etat et France Télécom, de négociations qui se sont engagées à l'automne 1994 sur la base des réponses fournies par l'entreprise à un questionnaire détaillé établi par la Direction générale des Postes et Télécommunications. Ces négociations avaient été préparées par des études internes à l'issue desquelles le Conseil d'administration de France Télécom avait adopté les orientations et les principaux objectifs qui devaient être proposés pour le contrat.

Le projet ainsi préparé a été soumis le 14 mars 1995, par le Ministre de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur, à la Commission Supérieure du Service Public des Postes et Télécommunications, composée de parlementaires et de personnalités qualifiées. Dans le même temps, France Télécom consultait les organisations syndicales.

Le projet, amendé à la suite de ces consultations, a été présenté le 13 avril pour approbation au Conseil d'administration de France Télécom qui a autorisé son Président à le signer.

Le contrat a été signé le jour même par MM. José Rossi, Ministre de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur, Edmond Alphandéry, Ministre de l'Economie, Nicolas Sarkozy, Ministre du Budget et Marcel Roulet, Président de France Télécom.

Le contenu du contrat de plan

Le contrat de plan traduit la volonté commune de l'Etat et de France Télécom de réussir l'adaptation de l'entreprise aux nouvelles conditions de son environnement. Celles-ci se caractériseront par la diversification des attentes des clients, l'ouverture internationale des marchés et les changements de la réglementation européenne et nationale qui étendra la concurrence aux infrastructures et à tous les services le 1^{er} janvier 1998.

Prenant appui sur son expérience d'opérateur de réseau national, France Télécom devra ainsi se transformer en un fournisseur de services de mise en relation, de transport et de gestion de l'information opérant dans une perspective mondiale. Pour ce faire, il favorisera le développement de nouveaux usages de télécommunications et élargira la gamme de ses activités, tout en restant fidèle à ses valeurs d'entreprise : solidarité de son personnel, attachement à l'entreprise et aux valeurs de service public de ses activités.

Les dispositions de ce deuxième contrat de plan constituent un ensemble d'engagements majeurs des parties, qui déterminent un cadre stratégique et financier global. Le contrat laisse, à l'intérieur de ce cadre, les marges de manœuvre nécessaires pour adapter année après année le cheminement qui permettra à France Télécom d'atteindre les objectifs fixés.

■ Titre I

Les missions et les axes de la stratégie du groupe France Télécom

Deux orientations prioritaires prennent en compte les missions de service public assignées par l'Etat à France Télécom dans son cahier des charges :

- **offrir aux consommateurs et aux entreprises les meilleurs services de télécommunications,**
- **contribuer à l'aménagement du territoire et à la recherche ;** France Télécom aura en outre une attitude d'entreprise citoyenne en matière d'emploi et d'environnement.

Quatre autres sont l'expression de la stratégie que poursuivra le groupe :

- **fonder la croissance sur le développement de la valeur de l'ensemble de ses services**

France Télécom développera la valeur et la différenciation de ses services, qu'il conjuguera avec une politique de baisses tarifaires, dans une logique de qualité globale et de renforcement de la valeur de sa marque. Il sera présent, à partir des compétences-clés associées à son cœur de métier, dans les secteurs dont dépend la croissance de ses marchés. Il continuera à accorder un haut degré de priorité au développement des différents marchés de la mobilité en France et à l'étranger. Il jouera un rôle actif dans l'émergence des nouveaux usages de communications multimédia.

- **devenir, avec des partenaires stratégiques, un opérateur mondial**

Par un accroissement de ses investissements internationaux et en nouant des partenariats stratégiques, France Télécom cherchera à obtenir la maîtrise des éléments de réseaux nécessaires à l'élaboration, au plan mondial, d'une offre compétitive et innovatrice. Il développera ses parts de marché dans les pays européens au fur et à mesure de l'ouverture à la concurrence des différents segments de marchés. Enfin, poursuivant la stratégie engagée il y plusieurs années, il continuera d'acquérir des participations dans des entreprises de

télécommunications dans les pays ou régions à fort potentiel de développement.

• **se doter et disposer des atouts nécessaires à la compétitivité dans un contexte de concurrence généralisée**

Pour faire face aux exigences croissantes de compétitivité qu'impose le nouveau contexte, le groupe France Télécom s'attachera à conserver un niveau élevé de performance économique et conduira une politique financière tendant à préserver une structure de bilan de qualité. Dans la perspective de l'ouverture de l'ensemble de ses activités à la concurrence, il amplifiera le rééquilibrage des tarifs de ses services tout en renforçant la maîtrise interne des facteurs de compétitivité.

• **développer une gestion dynamique de l'emploi, des métiers et des compétences**

Par une politique contractualisée, France Télécom accélérera la mise en place de modes de gestion des emplois et des compétences permettant à l'entreprise d'accroître sa compétitivité et sa capacité d'adaptation, de développer de nouvelles compétences et d'opérer, dans les meilleures conditions pour chacun, les reconversions nécessaires. Les pratiques de management évolueront en vue de développer les capacités d'initiative des personnels au service des clients.

■ Titre II

Le développement de l'activité du groupe

Le développement de l'offre

France Télécom proposera aux différentes catégories de clients une gamme de niveaux de services adaptés à des attentes de plus en plus différenciées, en s'attachant, en particulier, à la qualité de la relation nouée avec les clients et à l'amélioration continue de la facilité d'utilisation de ses produits et services. Pour faciliter le développement des usages et anticiper les évolutions des marchés, il engagera une politique ambitieuse d'expérimentations pré-commerciales.

France Télécom continuera d'enrichir son offre de liaisons numériques à très haut débit et de "capacité à la demande" sur l'ensemble du territoire, déploiera son offre de réseau privé virtuel, étoffera son offre de services d'administration de réseaux et développera une gamme de services confort nouveaux. Il accélérera le développement des services radio-mobiles de toutes natures et celui des services de mobilité dans le réseau fixe.

Le groupe jouera un rôle moteur dans l'émergence des communications multimédia, en poursuivant la mise en place des équipements qui permettront l'essor des communications à haut débit et en développant, dans la continuité des solutions qui ont assuré le succès du programme Télétel, des fonctions d'intermédiation en partenariat avec les fournisseurs de contenus ou de téléservices.

Le développement international

France Télécom concrétisera ses projets de partenariat stratégique afin d'élaborer une offre conjointe de services internationaux. Il poursuivra le développement de ses activités à l'étranger, en acquérant des positions dans les pays ou régions à fort potentiel de croissance, où il pourra mettre en œuvre ses compétences de déploiement et d'exploitation de réseaux et services, fixes ou mobiles. Le groupe engagera les actions nécessaires au renforcement, sur le plan international, de sa position dans le domaine du multimédia et des technologies de l'information.

Les investissements

Pour atteindre ses ambitions stratégiques, le groupe accroîtra la proportion des investissements consacrés au développement des activités nouvelles, en France et à l'étranger, ainsi qu'à l'adaptation de son réseau aux communications à haut débit. Ces opérations représenteront environ un tiers des investissements.

Dans cette perspective, les priorités d'investissement seront les suivantes :

- le développement des services mobiles ;
- le maintien de la modernité du réseau grâce à l'achèvement du remplacement du réseau interurbain à longue distance par un réseau constitué de fibres optiques et d'équipements de transmission synchrone à très haut débit, ainsi qu'à la poursuite d'une action de même nature dans les réseaux de transmission à courte et moyenne distance ;
- la généralisation du raccordement des immeubles d'affaires par des fibres optiques et le lancement d'expériences de déploiement de réseaux interactifs à haut débit au profit d'un large public ;
- l'introduction de la transmission numérique des programmes audiovisuels sur l'ensemble des moyens de diffusion du groupe.

L'adaptation du groupe

Le groupe conduira les actions de changement nécessaires à l'adaptation de son fonctionnement interne aux nouvelles attentes des marchés et à la réduction du temps de développement de ses produits et services. A ce titre, une nouvelle organisation du groupe, davantage tournée vers les clients, sera mise en place.

Le groupe France Télécom se dotera de moyens auditables de comptabilité analytique permettant d'apprécier le coût de ses différents services et de ses principales fonctions et d'améliorer notablement la séparation comptable de ses activités.

■ Titre III

La satisfaction des clients

France Télécom engagera une politique de qualité globale, dans le but d'établir une relation de confiance avec ses clients. Dans ce cadre, il développera des procédures d'assurance-qualité pour les activités et services dont dépend de façon essentielle la satisfaction des attentes les plus importantes de ses clients. Il mettra en œuvre des actions permettant à ceux-ci d'être mieux informés sur ses services et prendra des mesures visant à faciliter la connaissance et la maîtrise par les clients de leur consommation téléphonique. Il approfondira sa politique de concertation avec les utilisateurs et leurs associations.

Les objectifs de qualité de service suivants devront être atteints en 1998. Le délai moyen de satisfaction des demandes d'installation d'une ligne téléphonique sera inférieur à 5 jours ouvrables. Le taux de non relève des dérangements le jour même ou le jour ouvrable suivant devra descendre en-dessous de 8 %, soit une amélioration d'environ 3,5 points. Le délai de fourniture type des liaisons louées sera ramené à moins de 15 jours ouvrables soit une division par un facteur 2 à 3 suivant les catégories de liaisons. Le taux de signalisation réseau, pour lequel l'objectif assigné par le premier contrat de plan était de 8,7 % devra, pendant la période du nouveau contrat, être maintenu inférieur à 7,5 %, ce qui signifie qu'une panne se produit sur une ligne d'abonné en moyenne tous les 13 ans. De même, le taux de publiphones en dérangement pendant plus de 24 heures, qui devait rester inférieur à 0,9 % pendant la période 1991-1994, ne devra cette fois pas dépasser 0,5 %.

France Télécom poursuivra sa politique de différenciation des clauses de qualité de service et de garantie dans les contrats.

Enfin France Télécom engagera une politique de diversification de ses options tarifaires afin de proposer à ses clients, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises, une solution adaptée à leur mode de consommation et à la nature de leurs flux de communications.

■ Titre IV

La recherche et le développement

Les principaux objectifs de la politique du groupe France Télécom en ce domaine seront le renforcement de la compétitivité du groupe à long terme grâce au développement des recherches consacrées aux services et applications, et l'anticipation des enjeux culturels et sociaux des services de communication. Le groupe continuera par ailleurs à jouer dans la recherche de base un rôle cohérent avec son poids dans le secteur.

Ces recherches feront un recours accru à des expérimentations conduites avec des clients ainsi qu'à des partenariats entre le CNET et des centres de recherche universitaires ou industriels.

Les axes principaux de la politique de recherche seront : la compréhension des usages, le développement des systèmes d'information, les architectures de réseaux, les services de mobilité, les services à haut débit, les services associés à la transmission numérique d'images, les services multimédia, les technologies des réseaux de distribution et enfin les terminaux.

Au total, France Télécom consacrera à la recherche et au développement un budget équivalent à 4 % au moins de son chiffre d'affaires.

■ Titre V

Les contributions aux politiques publiques

Le développement du territoire

La contribution essentielle de France Télécom au développement du territoire sera constituée par la réduction du poids de la distance dans la structure tarifaire du téléphone et des liaisons louées, ainsi que par des corrections de géographie tarifaire visant à en améliorer l'équité. France Télécom contribuera en outre à cette politique par la diversification et l'enrichissement des services offerts sur l'ensemble du territoire ainsi que par son action pour le déploiement des téléservices.

Par ailleurs, France Télécom veillera à apporter aux collectivités locales, information, conseil et soutien, afin que le rôle des télécommunications soit intégré de façon coordonnée au sein de leurs projets de développement local.

Enfin France Télécom multipliera les expériences de télétravail pour son propre usage : l'opération de transfert du service des renseignements téléphoniques franciliens vers la province sera menée à terme, de même que l'effort de délocalisation d'emplois pour des services qui pourraient être rendus à distance sans que cela nuise à leur viabilité économique et organisationnelle.

La politique de l'emploi

A travers sa politique de recrutement de jeunes et la poursuite de son effort d'intégration de travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail, France Télécom apportera sa contribution au développement social et à la lutte contre l'exclusion tout en garantissant sa performance économique. En particulier, le groupe formera 1 250 apprentis sur la période 1995-1998.

La protection de l'environnement

En partenariat avec les collectivités locales, France Télécom poursuivra une politique de meilleure insertion des réseaux de télécommunications dans l'environnement. Il attachera une importance particulière à la coordination des travaux de génie civil avec les autres maîtres d'ouvrages et les communes, et veillera à un traitement exemplaire de tous les matériels techniques en fin de vie opérationnelle.

L'Etat quant à lui s'engage à promouvoir l'utilisation des moyens de télécommunications au sein de ses services, lorsque de tels moyens sont susceptibles de conduire à des économies de fonctionnement.

■ Titre VI

Les ressources humaines

La politique de ressources humaines du groupe visera à anticiper l'évolution des métiers et des compétences et à développer des moyens de préparation et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique. Dans ce but, France Télécom négociera avec les organisations syndicales un accord social portant sur l'évolution des métiers, sur le recrutement et les conditions de sa mise en œuvre, ainsi que sur la gestion de l'emploi. Il négociera avec les organisations syndicales un deuxième accord d'intéressement couvrant la période 1995-1997. Il conduira des actions visant à favoriser l'appropriation des politiques de l'entreprise par le personnel et conduira un projet de management centré sur la responsabilité et la délégation.

La politique de recrutement de France Télécom veillera à concilier la participation de l'entreprise aux politiques publiques de l'emploi et le renouvellement de ses compétences, avec la préservation des équilibres économiques qui conditionnent sa compétitivité.

■ Titre VII

La politique tarifaire

L'évolution des prix des services de base (téléphone, publiphonie, liaisons louées et services annexes du téléphone) devra globalement être inférieure d'au moins 4,5 % en 1995, 5 % en 1996, 5,5 % en 1997 et 6 % en 1998 à celle des prix à la consommation (hors tabac).

Dans ce cadre général, la politique tarifaire aura pour objectif de préparer progressivement l'entreprise aux évolutions du secteur par un rapprochement des tarifs et des coûts. Les grandes orientations de cette politique viseront à poursuivre la baisse du prix des communications à grande distance (en métropole, avec les Départements d'outre-mer et avec l'étranger), à définir des formules tarifaires adaptées à la diversité des besoins des utilisateurs, à permettre un éventuel réajustement du prix de l'abonnement principal et de celui des communications établies à partir d'un publiphone, et à effectuer des ajustements de la géographie tarifaire ainsi qu'une modernisation progressive de la tarification transfrontalière.

L'évolution annuelle moyenne des tarifs des liaisons louées devra, quant à elle, être inférieure d'au moins 10 % à celle des prix à la consommation et aucune hausse supérieure de 2 % à l'évolution des prix à la consommation n'interviendra sur les liaisons louées analogiques ou numériques, ce qui permettra aux clients de disposer, pour les principales offres, de tarifs comparables aux meilleurs tarifs européens.

■ Titre VIII

La politique financière

France Télécom s'attachera à renforcer sa compétitivité par un effort de productivité et à poursuivre la réduction de son endettement.

Sur la durée du contrat de plan, il diminuera sa dette financière totale de 50 milliards de francs. L'objectif d'investissement sera de l'ordre de 132 milliards de francs dont environ 112 milliards d'investissements corporels et 20 milliards d'investissements financiers ; ces niveaux ne pourront être dépassés que si l'objectif de désendettement est respecté.

France Télécom aura comme objectif de maintenir, en moyenne sur la période du contrat de plan, le taux de croissance de ses charges de personnel à un niveau comparable à celui de sa valeur ajoutée.

■ **Titre IX**

Les compensations de certaines obligations du cahier des charges

Comme pour la période contractuelle précédente, le contrat de plan prévoit la compensation financière intégrale des réductions tarifaires accordées aux journaux et agences de presse.

Les conditions de fourniture, aux services publics ou concessionnaires de services publics, de liaisons dites de sécurité publique, seront fixées par des conventions entre ces organismes et France Télécom.

Le contrat prévoit enfin la régularisation des relations commerciales courantes entre l'Etat et France Télécom et l'apurement du déficit de paiement de factures dans les meilleurs délais.

■ Titre X

Le suivi de l'exécution

France Télécom présentera chaque année, comme cela était également prévu par le premier contrat de plan, un bilan d'exécution de l'exercice écoulé, permettant d'apprécier la réalisation effective des objectifs fixés.

■ Titre XI

La procédure de révision

Toute évolution importante de l'environnement institutionnel et réglementaire ou des hypothèses macro-économiques pourra donner lieu à révision du contrat.

Contrat d'Objectifs entre l'Etat et Gaz de France

*PAR LE PRÉSENT CONTRAT,
L'ÉTAT ET GAZ DE FRANCE DÉFINISSENT
LES PRINCIPAUX OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE
POUR LA PÉRIODE 1994/1996.*

Le contrat 1991/1993 a permis l'établissement d'un cadre clair de relation entre l'Etat et Gaz de France. L'Entreprise s'est engagée sur des performances et a pu en retour disposer de l'autonomie et des moyens nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie. Elle a atteint ses objectifs. Les Pouvoirs Publics ont de leur côté respecté les règles prévues pour le contrat.

L'Etat et Gaz de France marquent, par ce nouveau contrat, leur volonté de poursuivre et de progresser dans cette voie. La première partie du contrat présente l'ambition retenue pour Gaz de France. La deuxième partie précise les enjeux et les orientations stratégiques correspondantes. La troisième partie est consacrée aux principales modalités de mise en œuvre.

1 Une ambition pour Gaz de France

Le contexte gazier international est marqué par un renforcement du poids des différents enjeux et de leur imbrication :

- la contribution du gaz à la satisfaction des besoins mondiaux en énergie augmente, sous le double effet de l'accroissement des réserves et de l'attrait des qualités intrinsèques du gaz naturel, notamment en matière de respect de l'environnement et de maîtrise de l'énergie;
- la structure du secteur gazier évolue : élargissement vers l'aval de l'activité de compagnies productrices, développement vers l'amont de sociétés de transport, privatisations en Europe centrale et orientale; ces mouvements favorisent les opérateurs les plus puissants;
- l'économie du gaz s'internationalise progressivement, ce qui conduira à long terme à une inter-dépendance des trois grandes zones (Europe, Amérique, Asie);
- les besoins de financement s'accroissent considérablement (construction de nouveaux réseaux, mise en production de nouveaux gisements).

L'évolution du contexte international renforce le poids des opérateurs les plus puissants. Gaz de France doit en faire partie s'il veut continuer à assurer la fiabilité et la compétitivité de ses approvisionnements.

Le contexte français est quant à lui marqué par un renforcement des exigences et un durcissement de la concurrence :

- la réduction des écarts de prix et le ralentissement de la croissance économique augmentent la concurrence entre les énergies;
- les collectivités locales deviennent plus exigeantes face à leurs concessionnaires;
- les consommateurs souhaitent de plus en plus souvent que la fourniture d'énergie puisse être accompagnée d'un service plus complet.

L'évolution du contexte français impose aux opérateurs une amélioration des performances et de la réactivité, une adaptation des métiers et une ouverture accrue au dialogue. Gaz de France doit faire face à ces nouvelles exigences pour garder la confiance des consommateurs et des collectivités locales.

Les évolutions mondiale et française sont simultanées et Gaz de France se doit d'y faire face avec succès. Gaz de France doit donc afficher une ambition forte, celle d'être demain une des premières entreprises gazières afin de renforcer la qualité du service public en France.

• Gaz de France complètera cette démarche par la mise en œuvre, progressive à partir de 1994, de critères de qualité supplémentaires ne faisant pas l'objet d'un engagement formel auprès des clients mais d'un suivi global.

■ **Dans le domaine de la sécurité**, tout en continuant à progresser sur ses propres installations situées en amont des compteurs, Gaz de France amorcera une action incitative d'ampleur en faveur de l'amélioration des installations des consommateurs situées en aval des compteurs. L'Entreprise jouera ainsi un rôle d'entraînement de l'ensemble de la filière gazière, sans pour autant empiéter sur les responsabilités des autres acteurs.

L'année 1994 sera consacrée à des opérations pilotes, diverses et significatives, menées en partenariat avec Qualigaz et les professionnels. L'une d'entre elles au moins sera conduite en association avec un organisme d'HLM.

Ces opérations pilotes porteront sur le conseil au consommateur, le diagnostic global de l'ensemble de l'installation, le diagnostic partiel centré sur les conduits ou appareils vétustes. Le diagnostic pourra être périodique ou occasionnel (lié par exemple au changement d'occupant du logement, ...).

Elles s'attacheront à déterminer les modalités optimales de l'amélioration des installations des consommateurs, sur les plans technique et financier (modes de financement, aides au remplacement des matériels vétustes, prêts spécifiques, incitations fiscales, ...).

Les opérations pilotes seront analysées par Gaz de France, en concertation avec les Pouvoirs Publics, les associations de consommateurs et les organisations professionnelles,

début 1995. Elles permettront à Gaz de France de définir des orientations conduisant à une amplification progressive de l'action et à sa généralisation à partir de 1996.

2.2 - Enrichir les relations avec les collectivités territoriales

Gaz de France achèvera la rénovation du cahier des charges des concessions de distribution publique et proposera systématiquement le modèle rénové lors des créations de concessions nouvelles et renouvellements de concessions existantes, prenant ainsi des engagements nouveaux sur la qualité du produit et approfondissant le dialogue avec l'autorité concédante.

Parallèlement, Gaz de France proposera aux collectivités locales, dans ses domaines de compétence, des services adaptés à leurs besoins à l'exclusion de ceux déjà assurés par le tissu artisanal local.

Gaz de France achèvera en 1994 la mise en place des instances départementales et régionales de concertation et s'attachera à favoriser leur bon fonctionnement.

2.3 - Participer à l'aménagement du territoire

Gaz de France suscitera, en concertation étroite avec les collectivités territoriales concernées, la mise au point de schémas directeurs d'extension de la desserte en gaz conciliant, conformément aux termes de la Circulaire Interministérielle du 17 février 1993, la recherche d'un aménagement harmonieux du territoire et le respect d'une rentabilité économique minimale des investissements.

En application de la Circulaire, l'Etat apportera les compléments de financement qu'il jugera opportuns,

Enjeux et orientations stratégiques

Pour réaliser cette ambition, Gaz de France aura à relever cinq enjeux majeurs.

Enjeu 1 : Les approvisionnements

Gaz de France assurera leur sécurité au moindre coût

La diversification des sources et des voies d'acheminement du gaz naturel demeure un enjeu majeur de la politique d'approvisionnement. Toutes les possibilités seront explorées pour assurer sa mise en œuvre.

A ce titre, le développement d'une politique internationale de prise de participations dans l'aval gazier renforcera les moyens dont dispose Gaz de France pour susciter les nouveaux projets de production nécessaires à la satisfaction des besoins futurs du marché et obtenir les meilleures conditions d'approvisionnement en gaz.

Cette politique sera appliquée en priorité, autant que faire se peut, dans les pays de transit qui, pour la plupart et en Europe, offrent des opportunités de coopération, d'investissements directs ou de participation à des investissements nouveaux ou à des privatisations.

Gaz de France continuera de veiller tout particulièrement aux voies d'acheminement qui constituent un élément indissociable de la sécurité de l'approvisionnement futur du marché national tout en offrant la possibilité d'accès à de nouveaux marchés locaux (distribution) et s'impliquera, si nécessaire, en amont pour s'assurer de l'accès aux ressources.

Au plan national, mais aussi international et dans le cadre de sa politique d'approvisionnement, Gaz de France devra également veiller à développer les moyens de stockage et une politique d'effaçabilité permettant d'assurer l'ajustement adéquat de l'offre et de la demande.

Enjeu 2 : La qualité

Gaz de France confortera sa position en France par la recherche de l'excellence dans ses métiers de base

Quatre orientations stratégiques seront mises en œuvre pour relever cet enjeu.

2.1 – Améliorer la qualité de service à la clientèle

■ Dans le domaine de la qualité proprement dite, Gaz de France s'attachera à poursuivre les progrès déjà engagés :

- Gaz de France améliorera la mesure de la satisfaction de ses clients. Les critères suivis dans le premier contrat d'objectifs seront modifiés et complétés dès 1994 en fonction de l'expérience acquise.
- Gaz de France mettra en œuvre une démarche de garantie de services, en s'engageant formellement auprès de sa clientèle courante sur le respect de normes de qualité, définies nationalement, pour plusieurs services de référence. Cette démarche sera précisée au cours d'expériences – qui porteront notamment sur les suites à donner si le niveau de qualité garanti n'est pas atteint – puis généralisée à l'ensemble du territoire dès 1996.

3.2 - Proposer des services adaptés

Gaz de France s'adaptera à l'évolution de la demande des consommateurs en étudiant le développement de services adaptés.

Les services susceptibles d'être développés en marché concurrentiel seront mis en œuvre dans le cadre d'un dispositif garantissant que Gaz de France ne bénéficiera pas face à la concurrence d'avantages indus liés à son activité de service public. Ce dispositif sera précisé par une annexe au présent contrat dès que les Pouvoirs Publics auront arrêté leur position suite au rapport de l'Inspection Générale de l'Industrie et du Commerce.

Gaz de France ne se placera pas sur les créneaux de l'installation et de l'entretien des installations individuelles. Il pourra développer son partenariat avec les professionnels du secteur, soutenant les actions de qualité et de sécurité.

Dans le domaine de la fabrication de matériel, Gaz de France limitera ses interventions à la promotion de la qualité et à des actions d'accompagnement industriel temporaire (en phase de développement) sur des créneaux stratégiques pour le gaz.

3.3 - Amplifier le développement de l'Entreprise à l'international

Le premier contrat d'objectifs a marqué le début du développement international de Gaz de France, qui intervient maintenant comme investisseur et opérateur hors de l'hexagone.

Dans le contexte mondial évoqué précédemment, où la compétition se développe, Gaz de France doit et souhaite amplifier son action internationale :

- pour continuer de se développer en s'adaptant à l'évolution du contexte dans lequel il opère ;
- pour rester le grand opérateur gazier dont la France a besoin pour assurer le service public et en particulier conforter ses approvisionnements aussi bien en quantité qu'en fiabilité et en prix.

Les axes de développement choisis pour le contrat d'objectifs n°1 demeurent prioritaires et sont donc confirmés :

- renforcer les relations de Gaz de France avec les pays fournisseurs et les pays de transit actuels ou potentiels, ainsi qu'avec les pays acheteurs de gaz de provenances communes avec la France ;
- augmenter le poids stratégique de Gaz de France dans le monde, par le développement de son rôle d'investisseur et d'opérateur industriel ;
- valoriser et élargir les savoir-faire de Gaz de France, en particulier par le développement de son activité d'ingénierie.

Compagnie gazière européenne, Gaz de France cherchera à obtenir, parmi les activités gazières d'Europe du centre et de l'est qui seront accessibles à des intervenants étrangers, une part de marché en tant qu'opérateur de 20 à 25%, lui permettant de rester l'une des quatre grandes compagnies gazières européennes.

Dans une perspective de mondialisation progressive du marché gazier, Gaz de France suivra l'évolution des marchés dans les autres régions telles que l'Amérique du Nord - en s'efforçant de réaliser des synergies avec les implantations déjà réalisées aux Etats-Unis et au Canada - ainsi que l'Amérique Latine et l'Asie du Sud-Est. Les développements dans l'ensemble de ces régions non européennes s'effectueront dans des opérations à rentabilité élevée et à temps de retour réduit ; ils seront justifiés par leur contenu technique ou le caractère stratégique des alliances qu'ils permettent de nouer.

compte tenu de l'ensemble de ces éléments et d'un examen global de la fourniture d'énergie à usage thermique dans la zone considérée.

Ces dispositions permettront le raccordement, pendant les 3 années du présent contrat, d'environ 650 communes nouvelles représentant une population d'un peu plus d'un million d'habitants.

Gaz de France pourra être amené à proposer aux collectivités concernées la mise en place temporaire de prix additionnels aux prix fixés nationalement permettant d'amortir le coût élevé de certains réseaux.

Gaz de France sera un acteur du développement économique local, conformément aux engagements de la charte de partenariat des grandes entreprises pour le développement économique local et l'emploi qu'il a signée le 13 octobre 1993 et qu'il complétera par des développements spécifiques.

2.4 - Agir pour l'environnement

Gaz de France aura pour orientation d'être un acteur de premier plan d'un développement respectueux du milieu naturel.

Il conduira ses actions suivant les lignes directrices suivantes : réduire les perturbations inhérentes à ses propres activités industrielles, promouvoir une utilisation efficace et sûre du gaz naturel, conseiller les collectivités locales.

Les objectifs principaux retenus pour la période 1994-1996 portent sur :

- la mise en œuvre d'une politique de travaux discrets et rapides, de manière à limiter la gêne qu'ils occasionnent ;
- la promotion du gaz naturel comme carburant des véhicules, source d'amélioration de la qualité de l'air.

Enjeu 3 : La croissance

Gaz de France poursuivra son développement dans le secteur de l'énergie et des services

Quatre orientations stratégiques seront mises en œuvre pour relever cet enjeu.

3.1 - Développer les ventes de gaz en France

Les Pouvoirs Publics sont favorables à l'augmentation de la contribution du gaz au bilan énergétique, notamment dans le domaine du chauffage.

Gaz de France renforcera donc la place du gaz naturel dans les différents secteurs de consommation (résidentiel, tertiaire, industrie). Il s'attachera en particulier à promouvoir les usages performants du gaz.

Des efforts particuliers seront portés sur les deux secteurs suivants :

- le logement neuf : au moins 50 % des logements neufs construits dans la zone desservie en gaz seront équipés d'un chauffage au gaz en 1996 ;

- la cogénération : les installations atteindront une puissance installée de 600 MW en 1996 (avec une perspective de 1 000 MW à l'horizon 2 000, correspondant à une consommation de 15 TWh).

Les nouveaux marchés tels que ceux du gaz naturel carburant automobile et de la climatisation au gaz connaîtront leurs premiers développements. Les objectifs correspondants pour 1996 sont un parc de 1500 véhicules fonctionnant au GNV (avec une perspective de 30 000 véhicules de flottes captives à l'horizon 2 000) et un flux annuel de surfaces construites climatisées au gaz de 70 000 m².

4.3 - Adapter la formation

Gaz de France s'attachera à préparer les agents aux emplois qui seront les leurs à court et moyen terme et à développer leurs potentiels à long terme en élargissant leurs connaissances générales. En particulier, il adaptera sa politique de formation pour accompagner la reconversion des agents sur les métiers les plus porteurs.

4.4 - Reconnaître la contribution de chacun

Gaz de France développera une politique de rémunération s'appuyant sur les performances économiques du pays et les siennes propres et accompagnant l'évolution du management de l'Entreprise.

Cette politique permettra aux agents de bénéficier, en même temps que la clientèle, l'Entreprise et l'Etat, des gains de productivité réalisés.

La reconnaissance du professionnalisme et de la contribution collective et individuelle aux résultats sera développée dans la transparence.

4.5 - Renouveler les relations sociales

Gaz de France développera un mode de relations sociales favorisant l'expression et la participation de tous.

A cet effet, le dialogue hiérarchie-agent sera renforcé tant au plan collectif qu'au plan individuel.

Parallèlement, l'Entreprise poursuivra la concertation avec les représentants du personnel au sein des organismes statutaires et développera avec les syndicats la négociation collective pouvant conduire à la conclusion d'accords sociaux locaux.

4.6 - Etre acteur de la solidarité nationale

Gaz de France, outre sa mission principale de contribuer à l'accroissement de la richesse nationale en améliorant ses performances d'année en année, participera à l'effort du pays en faveur de l'emploi et contre l'exclusion.

Pour cela,

- il accentuera ses actions génératrices d'emplois, notamment dans le domaine de la qualité ;
- il accueillera des chômeurs de longue durée et des jeunes exclus du marché de l'emploi ;
- il contribuera à la formation des jeunes, en particulier ceux sans qualification ;
- il favorisera l'insertion des handicapés ;
- il poursuivra, en liaison avec l'Etat, la mise en œuvre des conventions pauvreté-précarité.

Enjeu 5 : Les moyens

Gaz de France doit dégager les moyens de son ambition

5.1 - Achever la restauration de la situation financière

Gaz de France poursuivra l'effort de rétablissement de sa structure financière, engagé lors du contrat précédent. L'objectif sera de disposer au 31 décembre 1996 d'une dette d'emprunt, nette de l'impôt sur les sociétés à acquitter au titre du dernier exercice, inférieure au montant des capitaux propres.

A cette fin, l'Entreprise réalisera sur la période du contrat un désendettement de 8,4 milliards de francs, corrections faites de l'effet des opérations de swaps, des produits de cession exceptionnels, des variations des cours des devises et de la variation du besoin en fonds de roulement.

Sectoriellement, les développements potentiels se situent dans les domaines suivants : stockages souterrains, transport, distribution et utilisations, sans exclure, le cas échéant, la production. Un des objectifs est de maintenir un certain équilibre entre ces domaines permettant de valoriser et d'élargir les compétences de Gaz de France. En particulier, dans le domaine des utilisations, des participations seront recherchées dans la production d'électricité par cycles combinés au gaz, activité qui va devenir majeure pour l'industrie gazière mondiale.

Gaz de France agira dans le cadre de partenariats, européens de préférence, et limitera ses apports en fonds propres au volume nécessaire pour être opérateur et obtenir les crédits permettant de boucler le financement des projets. D'une manière générale, le choix des opérations devra tenir compte des taux de rentabilité escomptés.

3.4 - Valoriser la recherche

Gaz de France s'attachera à rester l'une des premières sociétés gazières mondiales en recherche et développement en faisant croître ses savoir-faire dans les domaines des stockages souterrains, des techniques de réalisation et d'exploitation de réseaux, de la réduction des coûts de la chaîne GNL et des utilisations du gaz.

Gaz de France accentuera l'ouverture vers l'extérieur de ses activités de recherche, en particulier en développant les partenariats tant en France qu'à l'étranger.

Gaz de France accroîtra ses efforts de diffusion technologique, en particulier au profit des petites et moyennes entreprises. Le réseau Innovegaz couvrira ainsi l'ensemble du territoire avant la fin de 1996.

Enjeu 4 : Le progrès social

Gaz de France doit concilier la performance collective et la satisfaction des aspirations des personnes

En cohérence avec son ambition globale, Gaz de France développera un projet social lui permettant d'évoluer et de progresser dans l'exercice de ses missions mais aussi de satisfaire l'aspiration de ses agents à davantage de responsabilité et d'initiative.

Six orientations stratégiques seront mises en œuvre pour atteindre cet objectif.

4.1 - Accroître l'autonomie dans le travail

Gaz de France expérimentera de nouvelles formes d'organisation du travail, définies au niveau local, privilégiant les processus d'adaptation et favorisant le développement de modalités variées d'aménagement du rythme et de la durée du travail telles que le temps choisi. Ces modalités devront concilier l'amélioration des performances, le progrès social et la solidarité face au problème de l'emploi.

Leur mise en place sera facilitée par l'introduction de plus de souplesse et de flexibilité dans la réglementation interne.

4.2 - Assurer le plein emploi des compétences

Gaz de France progressera dans l'organisation anticipée de la rencontre entre les compétences des agents et ses propres besoins.

Pour cela, l'Entreprise généralisera les démarches visant à mieux connaître les attentes et les potentiels des personnes, à mieux définir ses besoins futurs et à favoriser la mobilité professionnelle et géographique.

3 Modalités de mise en œuvre

A - Développement des ventes de gaz

Gaz de France assurera en priorité une croissance de ses marchés dans la zone desservie en gaz.

Gaz de France respectera des conditions de concurrence loyale, tant sur le plan tarifaire qu'en ce qui concerne les aides commerciales.

Le volume des aides commerciales restera en-deçà du niveau objectif de 1993. Gaz de France recherchera, au fur et à mesure de l'évolution de la concurrence, à le réduire davantage et à le concentrer sur les techniques performantes.

B - Programmation des investissements

Les investissements seront programmés à un rythme conforme aux orientations générales définies dans la partie 2 et feront l'objet d'un examen par le Conseil de Direction du Fonds de Développement Economique et Social.

Les prises de participation financière feront dans ce cadre l'objet d'une décision au cas par cas.

C - Mouvements tarifaires

La révision des tarifs de distribution publique sera examinée fin mars-début avril et fin septembre-début octobre de chaque année. A ces deux dates, les Pouvoirs Publics et Gaz de France décideront de l'amplitude du mouvement tarifaire à appliquer dans le mois qui suit, qui répercutera :

■ d'une part, l'évolution des coûts d'approvisionnement résultant de l'application des contrats telle qu'elle a été observée sur les six derniers mois connus par rapport à ceux observés pendant la période précédente, affectée du coefficient 1,12 traduisant les charges d'autre nature qui varient proportionnellement au coût du gaz ;

■ d'autre part, l'évolution des charges internes non liées aux coûts d'approvisionnement : l'impact retenu dans le tarif du kilowattheure sera apprécié à partir de la variation de l'indice des prix à la consommation, diminuée d'un terme correctif représentant les gains de productivité rétrocédés à la clientèle, selon les modalités suivantes :

- lors de l'examen tarifaire d'automne, ces variations feront l'objet d'une estimation provisoire, égale à l'objectif de variation des prix à la consommation annoncé par les Pouvoirs Publics pour l'année suivante, diminué de 1,5 point ;

- lors de l'examen tarifaire de printemps, le taux d'évolution sera calculé avec un ajustement fonction de la variation réelle constatée l'année précédente des prix à la consommation, des ventes de gaz (après correction climatique) et du coût propre du kilowattheure pondéré.

Lors des examens de fin mars-début avril et de fin septembre-début octobre, les Pouvoirs Publics et Gaz de France pourront convenir de souplesses d'application dans l'amplitude du mouvement tarifaire ou dans sa date d'effet, qui pourra être décalée au maximum de deux mois.

5.2 – Améliorer la productivité

Gaz de France améliorera sa productivité avec l'objectif d'être compétitif tant en France qu'en Europe par rapport aux autres entreprises gazières.

L'Entreprise réalisera ainsi une baisse moyenne d'au moins 3 % par an en francs constants du coût propre (c'est-à-dire hors achat de gaz) du kilowattheure pondéré, sur la base d'un développement des ventes égal à 3 % après corrections climatiques.

5.3 – Investir pour l'avenir

Les investissements à caractère industriel prendront en compte l'évolution des besoins. Ils incluront notamment deux grands projets de transport-stockage liés à l'accroissement des prestations à des réseaux voisins et générateurs de productivité dont le coût sur la période du contrat est évalué à environ 1 milliard de francs. Les autres équipements seront programmés en visant la stabilité en volume.

Les investissements à caractère financier pourront s'élever sur la période à 1,6 milliard de francs en masse globale, montant susceptible d'être porté à 2,5 milliards de francs en fonction des résultats obtenus par

l'Entreprise par rapport à la trajectoire de désendettement escomptée sur les trois années du contrat.

5.4 – Appliquer des prix de vente adaptés

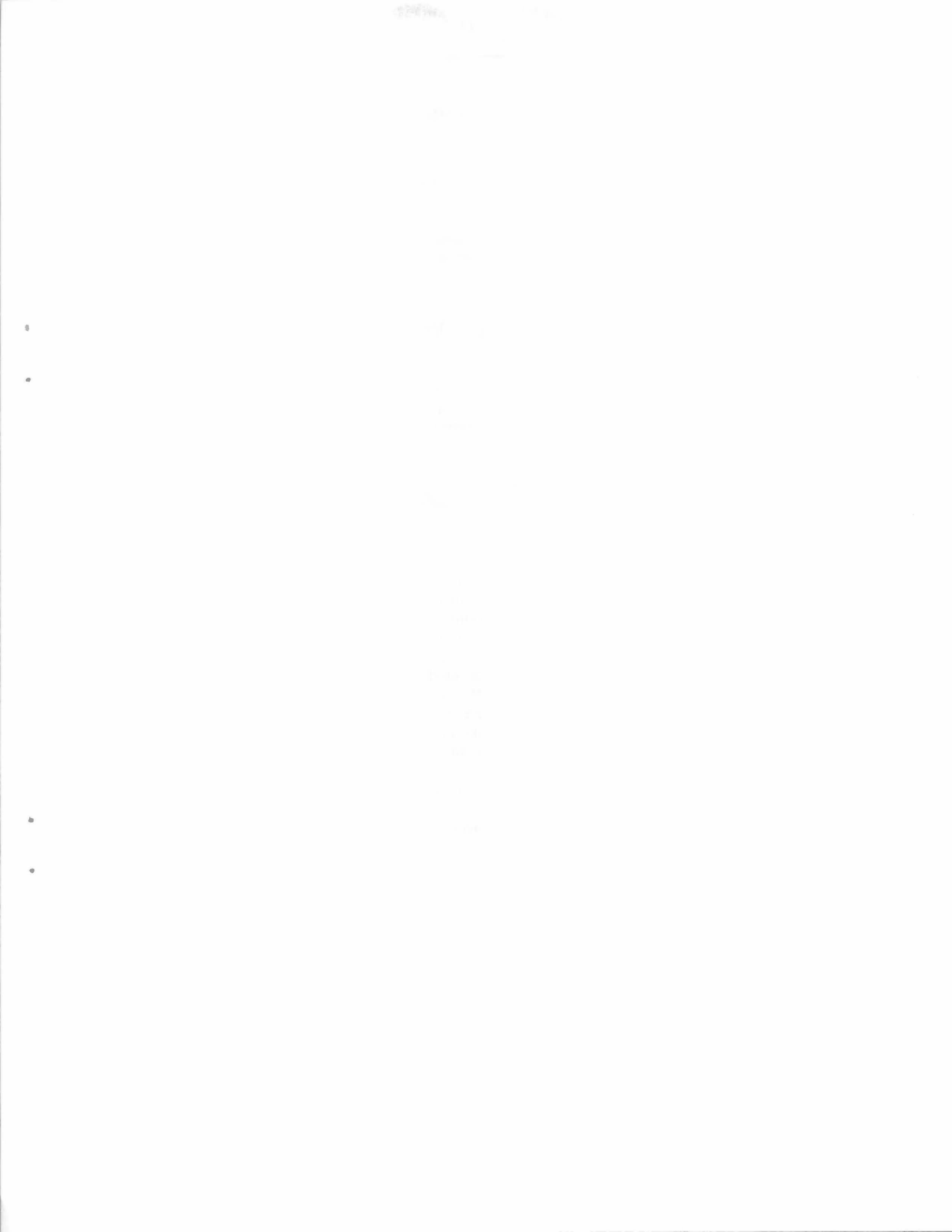
Les tarifs de distribution publique traduiront les réalités économiques de l'activité de l'Entreprise et permettront de faire bénéficier les consommateurs de ses efforts. Ils reflèteront une double évolution :

■ celle des coûts d'approvisionnement (achats de gaz et coûts directement liés), répercutée telle qu'elle résulte du fonctionnement des contrats passés avec les fournisseurs ;

■ celle des charges internes non liées aux coûts d'approvisionnement, répercutée avec une diminution égale à la moitié du taux de réduction moyen du coût propre du kilowattheure pondéré. Cette diminution ne saurait en tout état de cause être inférieure à :

- 1% si le développement des ventes après corrections climatiques est inférieur à 2 % ;
- 1,25% s'il est compris entre 2 % et 2,5 % ;
- 1,5 % s'il est compris entre 2,5 % et 3 %.

Une formule de prix, définie ci-après, indique la manière dont ces évolutions seront prises en compte.



Ces souplesses devront être compatibles avec un principe de neutralité financière sur la période au plus égale à douze mois suivant la date normale du mouvement tarifaire et avec l'objectif de restauration de la situation financière de l'Entreprise.

En cas de variation exceptionnellement forte des coûts d'approvisionnement – c'est-à-dire au moins égale à 0,5 centime par kilowattheure – constatée en cours de semestre, une révision anticipée des tarifs devra être envisagée.

Pour les tarifs industriels, le principe de non-opposition des Pouvoirs Publics aux tarifs déposés par Gaz de France est maintenu.

Gaz de France maintiendra la cohérence entre l'évolution des prix de vente à l'industrie et celle des prix de vente aux secteurs résidentiel et tertiaire. Gaz de France s'engage à communiquer aux Pouvoirs Publics, avant chaque examen semestriel, les informations nécessaires à l'appréciation de cette cohérence dans le temps.

D - Rémunération de l'Etat

Conformément au décret du 14 mai 1956 modifié, la rémunération de l'Etat se compose d'une part de la rémunération des dotations en capital avec un taux d'intérêt de 5 %, et d'autre part d'une rémunération

complémentaire déterminée en fonction du résultat de Gaz de France.

La rémunération complémentaire pourra faire l'objet à la fin de chaque année du versement d'un acompte déterminé sur la base des comptes probables de l'Entreprise, la régularisation s'opérant l'année suivante après la clôture des comptes de l'exercice.

E - Simplification des procédures

L'Etat et Gaz de France examineront et mettront en pratique sur la durée du contrat, chaque fois que possible, la simplification des différentes procédures administratives.

F - Suivi annuel

L'Etat et Gaz de France procéderont chaque année, au printemps, à un examen approfondi de la situation de l'Entreprise, portant notamment sur les points suivants :

- qualité du produit et des services rendus à la clientèle ;
- résultats commerciaux ;
- résultats en regard des objectifs de structure financière et de désendettement corrigé ;
- réduction des coûts.

Cet examen comportera en particulier l'analyse des indicateurs mentionnés en annexe.

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE




E. ALPHANDERY

LE MINISTRE DE L'INDUSTRIE
DES POSTES ET TELECOMMUNICATIONS
ET DU COMMERCE EXTERIEUR



G. LONGUET

LE MINISTRE DU BUDGET
Porte-Parole du Gouvernement



N. SARKOZY

LE PRESIDENT
DE GAZ DE FRANCE



L. LE FLOCH-PRIGENT

LE DIRECTEUR GENERAL
DE GAZ DE FRANCE



P. GADONNEIX

■ Annexe

Indicateurs de suivi

1 - Qualité du produit et des services rendus à la clientèle

1.1. Indicateurs de satisfaction de la clientèle

- taux de satisfaction des ménages ;
- taux de satisfaction des professionnels ;
- taux de satisfaction des entreprises ;
- taux de satisfaction des communes.

1.2. Garantie des services

1.2.1. Services relatifs à des interventions

- taux d'interventions pour dépannage de branchement individuel, compteur détenteur, en moins de quatre heures après l'appel du client ;
- taux d'interventions pour remise en service (en cas d'emménagement, les compteurs étant déjà sur place) ou pour arrêt des compteurs (en cas de déménagement), dans un délai inférieur à 48 heures après l'appel du client, lorsque le client le souhaite ;
- taux de branchements réalisés dans un délai de 15 jours après acceptation du devis et réception des autorisations administratives éventuellement nécessaires ; pour que cette garantie s'applique, il faut que les réseaux passent devant l'habitation et que les travaux préalables à la réalisation du branchement (tranchée, pose de coffret selon les cas) aient été effectués à la date programmée ;
- taux de rendez-vous accordés au quart de journée, lorsque le client le souhaite.

1.2.2. Services relatifs à des devis, courriers, contrats

- taux de devis de branchements neufs envoyés dans un délai de 8 jours à compter du rendez-vous sur place ;
- taux de réponse à une demande ou une réclamation écrite, dans un délai inférieur à huit jours à compter de la réception de la demande.

1.3. Indicateurs de qualité complémentaires

1.3.1. Indicateurs de qualité du service

- taux d'abonnements en libre-service et d'interventions sans interruption ;
- taux de relevés sans erreur pour la clientèle "entreprises" ;
- taux de clients bien traités pour la clientèle "entreprises".

1.3.2. Indicateurs de qualité du produit gaz

- taux annuel de clients coupés pour des raisons techniques ;
- nombre annuel d'appels de tiers pour odeur de gaz pour 100 clients ;
- nombre annuel d'agressions de tiers sur les ouvrages avec fuite de gaz.

1.3.3. Elaboration de nouveaux indicateurs de qualité

Gaz de France s'engage, sur la durée du présent contrat, à compléter le dispositif de suivi national de la qualité

de ses prestations par la mise au point d'un certain nombre d'indicateurs supplémentaires.

Cette finalisation s'appuiera essentiellement sur la consolidation au niveau national de critères actuellement suivis localement et devra donc être conduite dans le respect des principes de management de l'Entreprise, fondés sur la délégation, la décentralisation et la responsabilisation.

Les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir pouvant concerner des investissements lourds (adaptation du système d'information) ou ne pas présenter immédiatement toutes les garanties de fiabilité souhaitables (collecte), la mise en place sera progressive sur la période et différenciée selon les domaines mesurés. Un bilan de l'état d'avancement sera proposé à chaque rendez-vous annuel de suivi du présent contrat.

Les indicateurs complémentaires concerneront essentiellement les domaines suivants :

- la qualité de service (clients et collectivités locales) ;

- l'aide à des publics particuliers (personnes âgées, invalides, en difficulté de paiement, ...) ;

- l'information dans le domaine de l'utilisation rationnelle de l'énergie (clients et collectivités locales).

2 - Résultats commerciaux

- placements nouveaux (en TWh) sur chacun des trois grands secteurs : résidentiel, tertiaire, industrie ;

- taux de réussite dans le logement neuf en zone desservie en gaz et toutes zones confondues.

3 - Coûts

- coût propre du kWh (hors achats de gaz) en année climatique moyenne ;

- rentabilité globale a posteriori des extensions (B/I) ;

- compatibilité globale des aides commerciales et des critères de rentabilité (B/I) ;

- ventes de gaz moyennes par agent (après corrections climatiques) ;

- émissions moyennes par kilomètre de réseau distribution (après corrections climatiques).

LES RELATIONS ENTRE L'ÉTAT ET L'EDF

Pierre-François COUTURE
Directeur du gaz, de l'électricité et du charbon
Ministère de l'Industrie

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la loi de nationalisation de l'électricité et du gaz regroupait le secteur électrique français, alors composé de nombreuses sociétés de production et de distribution d'électricité, en un service national unique, à l'exception de quelques régies de distribution qui, en raison de leur caractère public, conserveront leur statut antérieur.

La structure prévue par le législateur prévoyait, en outre, la création d'établissements publics régionaux de distribution qui ne virent cependant jamais le jour.

Disposant du monopole de transport, d'importation et d'exportation, l'EDF produit et distribue aujourd'hui plus de 95 % de l'électricité en France, exporte 12 % de sa production et est ainsi devenue par l'énergie qu'elle produit la première entreprise d'électricité au monde.

Sur quoi se fondent les relations de l'EDF avec l'État ? On pourrait penser qu'une entreprise publique, dont les dirigeants sont nommés par le gouvernement, et dont le conseil d'administration comprend un tiers de représentants de l'État, pourrait disposer d'une complète liberté de gestion. S'il est en effet légitime de bien clarifier l'espace d'autonomie de l'entreprise, il faut cependant rappeler que son activité présente un certain nombre de caractéristiques qui justifient une présence forte de l'État.

- ① Tout d'abord, l'État est l'actionnaire de l'EDF et doit en particulier s'assurer de la rentabilité du capital investi, fixer la rémunération de ses apports en capital et contrôler les performances générales de l'entreprise.
- ② En outre, le fait que le transport et la distribution de l'électricité soient des activités de service public, exercées dans le cadre de concessions exclusives, rend pleinement légitime le contrôle des concédants sur l'entreprise concessionnaire. Ce droit de regard résulte également du rôle naturel de protection qu'a l'État à l'égard du consommateur.
- ③

Le transport et la distribution d'électricité supposent l'existence de réseaux dont la mise en œuvre doit nécessairement s'appuyer sur des monopoles géographiques, en raison notamment du niveau élevé des coûts d'investissement. Il faut souligner ici que l'existence de ces monopoles géographiques est indépendante de la nature privée ou publique de la propriété du capital : les douze sociétés de distribution britanniques, en cours de privatisation, conservent naturellement chacune un monopole géographique de distribution.

En sus de ces monopoles « naturels », EDF dispose du quasi monopole de la production, de l'importation et de l'exportation de l'électricité. **Dès lors qu'il y a monopole, il ne peut y avoir régulation externe sur les prix, les investissements et la gestion devient nécessaire.**

L'EDF est une *entreprise intégrée* : parmi les entreprises électriques européennes, l'EDF est l'entreprise qui bénéficie du plus fort degré d'intégration tant horizontale (extension géographique) que verticale (intégration production-transport-distribution). Si cette situation présente l'avantage, par exemple dans le cas de la production d'électricité, de permettre l'obtention d'économies d'échelle, elle supprime en revanche les mécanismes de régulation externe qui existent par le biais d'une relative concurrence dans des secteurs électriques moins intégrés.

Le rôle de régulateur de l'État évoqué ci-dessus doit donc être suffisamment précis pour jouer un rôle incitatif tant verticalement — vis-à-vis des trois activités de production, de transport et de distribution qu'horizontalement — entre les différents centres de distribution par exemple.

6 La réalisation des ouvrages de production, de transport et de distribution implique l'application de prérogatives de droit public. En France, il s'agit de la déclaration d'utilité publique, permettant de faire prévaloir l'intérêt général sur les intérêts particuliers. C'est l'État qui est en charge de la conduite des procédures administratives permettant l'établissement des ouvrages.

7 Enfin, c'est une raison capitale, le secteur énergétique revêt un caractère stratégique et il est de tradition, en France, comme dans la plupart des économies libérales, que l'État intervienne pour fixer les grandes orientations de la politique énergétique. Ce caractère stratégique et le rôle de l'État sont particulièrement importants pour un pays comme la France qui a fondé toute sa politique de sécurité d'approvisionnement sur deux piliers :

— les économies d'énergie, qui ont représenté environ un tiers de l'effort de substitution des combustibles pétroliers, et qui peuvent aller à l'encontre des objectifs des distributeurs d'énergie ;

— le choix du développement de moyens de production nationaux comme l'hydroélectricité, et le nucléaire, qui suppose la maîtrise de l'ensemble de la filière du nucléaire — l'exploitation minière (maîtrise des approvisionne-

ments), l'enrichissement, la fabrication du combustible, la construction des centrales, la fabrication de l'électricité, le retraitement et le stockage des déchets — et donc l'action concertée de l'ensemble des opérateurs concernés.

(2) A ces objectifs, il convient naturellement d'ajouter ceux qui découlent des prérogatives de l'État à l'égard de toutes les entreprises : respect de l'environnement, respect des règles de concurrence dans le développement des nouvelles activités sur le marché concurrentiel, dans le domaine de l'ingénierie, par exemple, pour ce qui concerne l'EDF.

Ainsi, on le constate, le secteur de l'électricité regroupe à lui seul de nombreuses caractéristiques qui justifient une présence forte de l'État ; cette présence essentielle doit cependant être rendue compatible avec la légitime aspiration de l'entreprise de disposer d'un espace d'autonomie bien identifié, pour reprendre l'expression utilisée dans le dernier contrat de Plan signé avec l'entreprise. De là résulte toute la complexité des relations entre l'EDF et sa tutelle.

Comment exercer le contrôle ?

J'évoquerai essentiellement deux aspects : le contrôle stratégique et le contrôle de gestion.

Le contrôle stratégique

Il passe prioritairement, s'agissant de l'électricité, par le contrôle des investissements de production et, à moindre degré, de transport, qui ont des conséquences directes sur les performances à moyen et long terme de l'entreprise. S'agissant des investissements de production, l'État exerce des responsabilités très importantes : tout d'abord, il établit périodiquement des prévisions énergétiques à long terme. Ces prévisions n'ont pas un caractère normatif. Elles ont pour but d'éclairer l'avenir dans le cadre de scénarios contrastés, en terme de croissance économique, et d'évolution des prix des énergies. A partir de ces scénarios de prix et de croissance, on établit une analyse sectorielle des évolutions de la demande pour chaque énergie. Ce cadrage général est remis à jour environ tous les cinq ans. Bien sûr, plus rapidement si des événements importants modifient les hypothèses. C'est par référence à ce cadre que l'EDF établit ensuite sa propre programmation des investissements.

En second lieu, le ministère de l'Industrie analyse périodiquement la compétitivité relative des différents moyens de production d'électricité pour une mise en service des équipements à horizon de cinq à dix ans.

Nous comparons ainsi les coûts d'investissement et de fonctionnement des centrales nucléaires, des centrales au charbon, des turbines à gaz, ainsi que des équipements nouveaux qui peuvent être envisagés, comme les cycles combinés à gaz ou les centrales à lit fluidisé. Cette comparaison sur le futur

implique le choix d'un taux d'actualisation, choix qui relève du ministère du Plan et du ministère de l'Économie et des Finances. Cette étude sert de référence pour déterminer le choix des filières de production en fonction de la durée d'appel des différents équipements : les plus capitalistiques et les moins chers en fonctionnement sont retenus pour les longues durées d'utilisation. Inversement, les moins capitalistiques et les plus chers sont retenus pour les plus faibles durées de fonctionnement. Dans ce cadre doivent être menées des réflexions pour examiner comment concilier les choix guidés par la logique économique avec une nécessaire diversification des moyens de production qui résultent de considérations stratégiques.

Enfin, l'État intervient au titre de la contrainte de financement ou de considérations de politique générale. Les données purement économiques peuvent être corrigées par des données qualitatives telles que la sécurité des approvisionnements ou des considérations de politique industrielle. C'est à l'État que revient ainsi, chaque année, la décision de fixer le programme d'investissement de l'EDF. Cette décision précise les nouveaux engagements de moyens de production et fixe une enveloppe financière pour les investissements de transport et de distribution.

Le contrôle de gestion

L'État dispose d'outils traditionnels pour exercer cette mission : dispositifs juridiques portant sur la réalisation des ouvrages ou sur la qualité du service public, contrôle des tarifs, décret de 1953 qui fonde le contrôle de l'État sur le budget, les comptes et les participations des entreprises publiques. Autant de moyens qui ont fonctionné avec une certaine efficacité pendant les périodes de forte expansion de l'entreprise.

Mais le contexte, aujourd'hui, a singulièrement évolué. L'essentiel du programme nucléaire étant réalisé, la priorité passe du quantitatif au qualitatif (comment utiliser au mieux notre parc de centrales) ; si les gains de productivité ont longtemps résulté de la croissance des ventes, il faut aujourd'hui explorer de nouveaux gisements, alors que cette croissance s'est durablement ralentie. Cela est nécessaire pour permettre à l'entreprise de réduire le plus efficacement possible son très important endettement (230 milliards de francs pour 140 milliards de chiffre d'affaires) ; la création progressive du *marché intérieur européen de l'énergie* élargit le périmètre d'activité de l'EDF, lui ouvrant *des perspectives — mais aussi des exigences — nouvelles*.

Dans ce contexte, les outils de contrôle traditionnels apparaissent moins bien adaptés et doivent être complétés. En effet, si un contrôle des investissements et des tarifs demeure toujours nécessaire, un effort de rigueur trop important concernant l'un ou l'autre de ces paramètres peut conduire à trop privilégier les économies de court terme en différant certains investissements rentables, pesant ainsi à terme sur le niveau d'endettement. A l'inverse, un certain assouplissement des règles peut être recherché dans le but d'une plus

grande efficacité. Et surtout, le contrôle doit désormais s'inscrire dans une perspective stratégique à caractère pluriannuel. C'est la logique sur laquelle repose le dernier **contrat de plan**.

La philosophie générale du contrat de plan est de fixer à l'entreprise quelques objectifs quantitatifs à moyen terme auxquels l'État est prioritairement attaché et de laisser à l'entreprise une grande liberté des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Les objectifs portent principalement sur la productivité et les résultats financiers : en contrepartie, l'État s'engage sur un profil pluriannuel d'évolution des tarifs ; sur la qualité de service et l'amélioration des relations avec clientèle : en contrepartie, l'État s'engage sur l'acceptation d'un montant d'investissement sur les réseaux à caractère pluriannuel, dérogeant ainsi à la règle traditionnelle de fixation annuelle des investissements ; enfin sur la politique industrielle et commerciale : les performances de notre outil nucléaire doivent être mises en priorité au service de la compétitivité de nos industries ; la politique sociale.

Le contrat est passé pour une durée de quatre ou cinq ans. Les résultats sont appréciés année après année, mais les objectifs ne sont pas modifiés en cours de réalisation du contrat.

L'entreprise dispose dans ce cadre d'une grande liberté pour la définition des moyens à mettre en œuvre. Le contrôle a priori qui subsiste porte, en particulier, sur les investissements de production en raison de leur caractère stratégique.

Une telle logique présente un certain nombre d'avantages : le caractère pluriannuel des relations avec l'État permet de faire coïncider l'échéance des outils internes de gestion — qui sont le plan d'entreprise et les plans des différentes directions — avec les objectifs globaux fixés par l'État ; l'autonomie de gestion donnée à l'entreprise permet une meilleure mobilisation des personnels et une plus grande responsabilité de chacun ; les objectifs stratégiques ont une bonne stabilité dans le temps, ce qui est cohérent avec les délais nécessaires pour apprécier les résultats d'une politique. Par exemple, en matière de qualité de service, il n'est pas possible d'apprécier les progrès sur un an, compte tenu de l'importance des aléas, notamment climatiques.

Par ailleurs, les évolutions en cours dans le secteur électrique européen supposent de compléter des moyens d'action autrefois conçus dans une logique hexagonale.

L'État français doit ainsi veiller à créer, au niveau européen, un environnement incitatif visant à la performance des entreprises électriques. L'adoption de la directive « transit », créant une concurrence entre les producteurs-transporteurs d'électricité, et de la directive transparence des prix, permettant aux clients industriels de bénéficier de conditions de fourniture d'électricité

