

# CONSEIL SUPERIEUR DES MESSAGERIES DE PRESSE

---

## Commission de suivi de la situation économique et financière des messageries

AVIS

17 décembre 2018

*La Commission de suivi de la situation économique et financière des messageries (ci-après « la Commission ») a été instituée par l'article 12 du règlement intérieur du CSMP pour assister le Conseil supérieur dans l'accomplissement des missions définies aux 10° et 11° de l'article 18-6 de la loi du 2 avril 1947 modifiée. Aux termes du 10° de cet article 18-6, le CSMP exerce le contrôle comptable des messageries de presse. Aux termes du 11° de ce même article, le CSMP dispose d'un droit d'opposition sur les décisions des messageries de presse susceptibles d'altérer le caractère coopératif du système collectif de distribution de la presse ou de compromettre son équilibre financier.*

*Dans ce cadre, la Commission a pris connaissance, au cours de ses séances des 9 et 12 novembre 2018, des informations relatives à la situation des messageries de presse (exécution du budget 2018, prévisions d'atterrissage pour la fin de l'exercice 2018 en exploitation et trésorerie, mise en œuvre des décisions exécutoires du CSMP 2018-02 et 2018-03).*

*A l'issue de cet examen, et après avoir auditionné, d'une part, les dirigeants des MLP et, d'autre part, les dirigeants de Presstalis, la Commission a adopté l'avis suivant.*

\*\*\*

A titre liminaire, la Commission note que les deux messageries ont transmis au Secrétariat permanent du CSMP les éléments d'information comptable et financière suffisamment à l'avance par rapport aux dates d'audition de leurs directions générales. La Commission remercie les responsables des messageries d'avoir tenu compte des observations qu'elle a précédemment émises sur ce point.

Dans son avis du 26 juin 2018, la Commission a rappelé les circonstances qui ont conduit la direction générale de Presstalis à recourir à la désignation d'un mandataire *ad hoc* puis à demander l'ouverture d'une procédure de conciliation qui a débouché sur la conclusion d'un protocole d'accord entre Presstalis, ses coopératives associées, la BRED et l'État, homologué le 14 mars 2018 par le Tribunal de commerce de Paris, après que le CSMP a adopté trois décisions n° 2018-01, n° 2018-02 et n° 2018-03, rendues exécutoires par l'ARDP.

Le niveau élevé d'interdépendance entre les différents acteurs, le poids économique particulier de Presstalis dans la filière, et l'attrition continue de la vente au numéro rendent la situation d'ensemble

---

1

du secteur particulièrement fragile. Les trois décisions exécutoires du CSMP ont institué des mesures exceptionnelles visant à remédier à certains éléments commerciaux et financiers contribuant à cette fragilité. Par ailleurs, le protocole d'accord de conciliation de Presstalis lui a permis de disposer de ressources pour mettre en œuvre son plan de retournement.

Dans son avis de juin 2018, la Commission rappelait que la situation n'était nullement stabilisée, et qu'il incombait au premier chef à la direction générale de Presstalis et à ses actionnaires d'éviter que se reproduise le scénario de la période 2012-2017 au cours de laquelle, malgré les actions de restructuration menées chez Presstalis, et malgré les mesures impulsées par le CSMP au niveau de la filière pour répondre à la crise de 2011-2012, la volonté collective des acteurs de la distribution n'a pas été suffisamment forte pour prévenir une nouvelle crise.

La Commission prend note de ce que la crise de 2017-2018 a conduit le Gouvernement, à la suite du rapport de M. Marc Schwartz, à annoncer une redéfinition du cadre juridique de la distribution de la presse. Les nouvelles règles que retiendrait le législateur, dans le cadre d'un processus législatif qui n'a pas encore commencé, pourraient avoir un impact considérable sur l'évolution du secteur, impact dont la Commission ne peut préjuger.

La Commission a par ailleurs été saisie de la demande adressée en octobre 2018 au Président du CSMP par les présidents de la Coopérative de distribution des quotidiens (CDQ) et du Syndicat de la presse quotidienne nationale (SPQN) tendant à ce que le Conseil supérieur fasse usage de son droit d'opposition. A la suite de cette demande, la Commission a adopté une recommandation en date du 12 décembre 2018.

C'est dans ce contexte que la Commission a émis le présent avis.

### **1 – Situation de Presstalis**

Dans le cadre de son précédent avis, la Commission avait regretté la forte instabilité de la gouvernance de Presstalis durant la période où la messagerie traversait de graves turbulences. Mme Michèle Benbunan assume la fonction de présidente depuis décembre 2017, tandis que M. Jean Cœur a été nommé directeur administratif et financier en juin 2018, succédant à un manager de transition qui a assuré cette fonction durant le premier semestre 2018. Au niveau du conseil d'administration, deux des trois postes d'administrateur indépendant sont encore à pourvoir à la date du présent avis. La Commission souhaiterait que ces postes soient rapidement pourvus.

La Commission avait pris acte de la conclusion du protocole d'accord de conciliation, engageant les parties sur différentes mesures qui ont été considérées comme suffisantes par le Tribunal de commerce pour autoriser la poursuite de l'activité. Elle notait que « *Presstalis doit à présent mettre en œuvre le plan de retournement élaboré entre novembre 2017 et mars 2018, et dont la Commission comprend qu'il porte sur deux exercices : 2018 et 2019* ».

Concernant le plan de retournement, la Commission constate que sa mise en œuvre, déjà largement entamée en juin 2018, s'est activement poursuivie. Ce plan comprend de nombreux éléments, dont (i) des plans de sauvegarde de l'emploi, (ii) l'annulation de l'« effet de ciseau tarifaire »<sup>1</sup> dans les barèmes des deux coopératives<sup>2</sup>, (iii) la cession de dépôts et (iv) de filiales internationales et de diversification, (v) la modernisation de l'informatique.

Certaines des économies prévues au plan s'avèrent plus longues à matérialiser que prévu. Elles sont en revanche relayées par de nouvelles pistes d'économies non prévues au plan et qui ont pu, pour certaines d'entre elles, être mises en œuvre dès 2018. Les éléments transmis à la Commission laissent apparaître plus de 75 pistes d'économies (incluant les éléments du plan de retournement).

Il semble donc, au vu des éléments transmis à la Commission sur l'avancement des différents chantiers, que **le montant des économies** effectivement enregistrées en 2018 **serait globalement en ligne avec le montant prévu** au plan de retournement, et que le montant prévisionnel pour l'année 2019 serait globalement confirmé<sup>3</sup>. **Les économies de 2019 seront cruciales**, car substantiellement plus importantes que celles de 2018 ; une partie d'entre elles apparaît sécurisée du fait de la part récurrente des économies dégagées dès 2018 qui produiront leur effet en année pleine en 2019.

La Commission constate les efforts fournis à ce jour par la messagerie pour tenir les engagements pris dans le cadre du protocole d'accord de conciliation en ce qui concerne les réductions de coûts. Au-delà de l'atterrissage 2018, l'année 2019 sera décisive sur ce point, dans une situation de retournement où le temps est un facteur-clé. La Commission ne peut qu'engager la direction générale de Presstalis, avec l'appui des conseils d'administration de la messagerie et de ses coopératives associées, à maintenir une action déterminée pour assurer des économies effectives, mises en œuvre selon l'échéancier serré prévu par le plan.

**En ce qui concerne les revenus**, la Commission a pris connaissance des éléments communiqués par la messagerie sur l'exécution 2018, à savoir un état de *reporting* à fin août 2018 exposant le réel 2018, le réel 2017 à la même date, et le budget cadencé à fin août 2018, ainsi qu'un extrait du rapport à fin août relatif à la trésorerie émis par l'expert chargé de procéder à ce suivi de manière mensuelle.

L'état de reporting présente le résultat opérationnel et un « EBIT consolidé ». La Commission réitère ses observations quant à la nécessité de définir précisément les agrégats non normalisés tels que

---

<sup>1</sup> Effet résultant de l'application d'un barème rémunérant la messagerie selon diverses unités d'œuvre techniques, tant pour les prestations rendues au niveau 1 que pour celles du niveau 2, alors même que les dépôts au niveau 2 facturent leurs prestations à la messagerie selon une tarification ad valorem, ce qui induit un solde négatif pour la messagerie lorsque l'évolution des prix de vente au public des titres de presse est orientée à la hausse, comme c'est le cas depuis plusieurs années.

<sup>2</sup> Barèmes homologués le 28 août 2018

<sup>3</sup> Les économies 2018 seraient légèrement plus élevées que ce que le plan prévoit ; celles de 2019 seraient légèrement inférieures ; le cumul sur les deux années aboutissant à un chiffre en ligne avec le plan.

l'EBIT ou l'EBITDA et renvoie sur ce point à l'annexe à son précédent avis. A défaut, la représentation de la performance peut être substantiellement altérée aux yeux des destinataires de ces documents d'information comptable et financière.

Selon la direction de Presstalis, **les ventes en montants forts à fin août 2018 accuseraient une baisse de 7%** par rapport à la même période de l'année précédente, baisse **supérieure au budget** et partiellement expliquée par des facteurs exogènes (grève ayant notamment affecté la performance des concessions Relay, fermeture de magasins). Cette évolution s'accompagne par ailleurs d'une **moindre performance sur les prestations hors VAN et hors barème**. En matière d'« EBIT », pour autant que la définition de cet agrégat soit stable, la Commission comprend que, moyennant quelques retraitements identifiés par la direction de Presstalis (décalages temporels, éléments provisionnés au budget et non encore pris en compte dans le réel), l'exécution à fin août serait globalement en ligne avec le budget cadencé. La direction de la messagerie indique que la moindre performance de l'activité et la baisse des prix des vieux papiers seraient compensées par les surcroûts d'économies mis en œuvre courant 2018.

Dans son précédent avis, la Commission avait indiqué que *« les migrations des outils comptables intervenues récemment et les changements à la tête de la direction financière ne facilitent pas la compréhension fine des évolutions observées en 2017. La Commission insiste sur l'impératif absolu pour la direction financière de disposer d'outils fiables de pilotage et de suivi de la situation financière de la messagerie. Il n'est pas concevable que d'éventuels écarts dans l'exécution du plan de retournement homologué en mars 2018 soient détectés avec des retards aussi importants que l'ont été les dérapages dans l'exécution du budget 2017. »*

La Commission n'est pas en mesure, à ce stade et compte tenu de l'arrivée récente de M. Jean Cœur à la fonction de directeur financier, d'apprécier le niveau de reconquête de la maîtrise des outils de suivi et de pilotage financier. Pour autant, la Commission prend note de la volonté de recherche de qualité et de maîtrise de Presstalis, manifestée au travers de l'audit déclenché sur les flux cumulés de démarque, cadrage et réclamations, dont les fluctuations infra-annuelles apparaissent volatiles. Plus généralement et au-delà des résultats attendus de cet audit particulier, la Commission demande à la messagerie de procéder à une cartographie des outils de gestion, en particulier ceux relatifs aux flux, des positions nettes cumulées et des provisions, afin d'en qualifier le niveau de fiabilité.

S'agissant de l'atterrissage à fin 2018, la messagerie fait état d'un estimé positionnant l'« EBIT » Groupe en deçà du budget, selon un différentiel toutefois limité eu égard au point de départ (à savoir l'EBIT avant toute mesure du plan de retournement).

Pour ce qui concerne les revenus prévus en 2019, la Commission a indiqué, dans sa recommandation en date du 12 décembre 2018, que le bon déroulement du plan de redressement de Presstalis implique non seulement la réalisation des économies prévues mais aussi que la mise en œuvre du volet « activité » conformément à la trajectoire envisagée. Une perte significative de volume d'activité pourrait faire rebasculer la messagerie, et donc l'ensemble de la filière, dans la crise. C'est

pourquoi, la Commission a recommandé à l'Assemblée du CSMP de mettre en œuvre de manière limitée son droit d'opposition à l'égard de certaines dispositions tarifaires des MLP. La Commission renvoie au texte de sa recommandation sur ce point.

**S'agissant de la trésorerie** de Presstalis, **la situation de court terme s'est améliorée** suite au protocole de conciliation et à la mise en œuvre des décisions n° 2018-02 et n° 2018-03 du CSMP qui ont institué une contribution exceptionnelle des éditeurs au financement de mesures de redressement et ont modifié les conditions de règlement aux éditeurs des recettes de vente des titres distribués.

Un consultant externe, agissant en tant que tiers de confiance dans le cadre du protocole d'accord de conciliation, assure un suivi mensuel et surveille les éventuels écarts par rapport aux prévisions du plan de retournement. Le point à fin août 2018, présenté à la Commission, ne montre pas de signe d'alerte par rapport au plan. Le point bas de trésorerie devrait être atteint entre février et avril 2019, renforçant la remarque de la Commission quant au rythme de délivrance des économies.

Dans son précédent avis, la Commission avait souligné que *« le protocole d'accord de conciliation, conditionné notamment pas les décisions du CSMP, a permis à la messagerie de regagner des marges de manœuvre et de disposer du temps et des moyens pour mettre en œuvre son plan de retournement. L'exécution effective de ce plan, la reconquête du contrôle financier pour le pilotage des opérations et la détection immédiate des dérives éventuelles à un stade où elles peuvent être corrigées, enfin la responsabilité assumée de tous les acteurs, seront déterminantes pour permettre le retour programmé de la messagerie à l'équilibre de l'exploitation. »*.

Les efforts déployés à ce stade par Presstalis semblent, au vu des éléments fournis par la direction générale de cette messagerie, avoir permis d'atteindre des résultats globalement en ligne avec le plan de retournement, et la part récurrente des économies dégagées prolongera les effets de celles-ci en année pleine en 2019.

**Les mois à venir seront cependant cruciaux**, compte tenu notamment du point bas de trésorerie à venir et des économies importantes à dégager en 2019. Au-delà du plan d'économies, le respect du budget suppose que Presstalis ne soit pas affectée par des départs d'éditeurs ou de groupes d'édition à forts montants de ventes vers la messagerie concurrente, et qu'elle mette en œuvre un plan de développement commercial permettant de compenser les effets de sous-performance de l'activité. La Commission rappelle, à cet égard, que la réussite de ce plan ne dépend pas seulement de l'action déployée par la direction générale de Presstalis mais aussi, pour une grande part, du sens des responsabilités dont fera preuve la collectivité des éditeurs.

Enfin, la Commission rappelle qu'au-delà des deux exercices au cours desquels le plan de retournement doit s'exécuter, il reste à construire un modèle d'exploitation pour les années ultérieures.

## 2 – Situation des MLP

**En matière de gouvernance**, la Commission a pris note de ce que le directeur général et directeur financier, M. Laurent Francès, allait quitter ses fonctions en janvier 2019. Son successeur n'est pas encore officiellement désigné. La Commission attire l'attention des MLP sur les bonnes pratiques en matière de succession qui commandent d'organiser une période au cours de laquelle le dirigeant sortant pourra transmettre à son successeur sa connaissance de l'entreprise et des problématiques du secteur. Ceci apparaît d'autant plus important que M. Francès dispose d'une expérience avérée dans le domaine de la distribution de la presse.

La Commission a pris connaissance des éléments qui lui ont été présentés, d'une situation de *reporting*<sup>4</sup> faisant état de l'exploitation à fin septembre 2018 comparée au budget et à la réprévision (dénommée « *forecast* ») comparée au budget cadencé à cette même date, des flux mensuels de trésorerie de l'année 2018 (flux constatés jusqu'à fin octobre, prévisions pour novembre et décembre).

La Commission note une **légère progression de l'activité par rapport à 2017** (effets périmètre inclus). Les mises en diffusion en volumes sont conformes au budget, bien que résultant d'un solde net d'évolutions contrastées (la baisse des hebdomadaires étant compensée par la hausse de la presse non hebdomadaire). Si les fournis augmentent en valeur, la **poursuite de l'érosion du taux de vente** limite l'effet de cette hausse sur le niveau des ventes en montants forts au regard du budget.

Au niveau du chiffre d'affaires, les produits presse progressent par rapport au budget. Mais **le ratio « produits presse / ventes prix fort » diminue** par rapport au budget et plus encore par rapport à 2017. Par ailleurs, les recettes de ventes des vieux papiers ont connu une forte baisse, dont l'effet négatif est supérieur à l'effet positif de la hausse des produits presse. La direction des MLP a indiqué rechercher de meilleures conditions de vente pour ne pas laisser perdurer cette situation.

Compte tenu de ces éléments, le chiffre d'affaires à fin septembre ressort en deçà du budget cadencé. Pour autant, l'EBITDA, l'EBIT et le résultat net avant impôts apparaissent en avance sur le budget, suite d'une part à la restructuration engagée l'an dernier (cependant pour large part déjà intégrée dans le budget), ou encore à divers éléments opérationnels (permettant notamment de compenser la hausse du coût du gazole) mais également non opérationnels, tels que l'affacturage : l'arrêt du recours à cette technique financière sur les créances des dépôts SAD et Soprocom a une incidence équivalente à l'avance totale du résultat net avant impôt sur le budget. Enfin, au niveau du Groupe, les constats sont globalement inchangés, les principaux foyers de pertes ayant été traités au

---

<sup>4</sup> Ces éléments ont été fournis à trois niveaux : (i) Groupe MLP consolidé, (ii) MLP SAS (+ SCI Melpress), (iii) Forum.

cours des années précédentes, soit par des mesures de redressement (pour certains dépôts) ou par des cessions (Agora).

La Commission constate que cette situation permet d'envisager **un résultat net à fin d'année positif pour les MLP**, ce qui permettrait de renforcer leur structure bilancielle et leur résilience dans un environnement fragile et interdépendant.

**En matière de trésorerie**, les MLP avaient terminé l'année 2017 dans une situation de trésorerie tendue, puisqu'au financement des actions de restructuration décidées par la messagerie s'était ajouté l'effet de la retenue de 25% des flux décidée par Presstalis peu après la désignation du mandataire ad hoc. La Commission a pris connaissance des évolutions de la trésorerie de l'exercice 2018. L'évolution cumulée depuis le début 2018 ressort substantiellement positive à fin octobre, et selon l'état présenté, le resterait d'ici la fin de l'année. La situation tendue de début d'année a conduit la direction des MLP à mobiliser des capacités de financement de court terme sur les huit premiers mois de l'année. L'an dernier, la mobilisation de ces capacités était intervenue pendant 7 mois sur 12. La Commission note que, selon les MLP, des crédits de trésorerie ne devraient pas être nécessaires sur les derniers mois de l'exercice 2018.

Les efforts de restructuration entrepris l'an dernier, combinés aux effets des décisions 2018-02 et 2018-03, ont permis de restaurer des marges de manœuvre en matière de trésorerie avec, comme vu précédemment, des incidences également positives en matière de coût de l'affacturage.

Pour ce qui concerne l'application desdites décisions, la direction des MLP a indiqué à la Commission que la décision n° 2018-03 sur les délais de règlement aux éditeurs était appliquée tout en étant assortie d'émission de virements commerciaux (VCOM) donnant possibilité aux éditeurs en éprouvant le besoin la possibilité de mobiliser leurs créances. Selon la direction des MLP, cette possibilité serait assez peu utilisée par les éditeurs.

Pour ce qui concerne la décision n° 2018-02 (contribution exceptionnelle des éditeurs à hauteur de 1% des VMF), les MLP ont déclaré avoir prélevé cette contribution à partir du 1<sup>er</sup> mars, tout en neutralisant l'effet de cette charge financière sur leurs éditeurs par l'octroi d'une avance mensuelle de montant équivalent, à déduire du montant de la « *remise groupe engagement fidélité* » normalement créditée sur le compte rendu de distribution de mai suivant l'année écoulée.

La Commission note que la décision n° 2018-02 du CSMP vise notamment à donner aux messageries les moyens d'investir dans des plans d'action pour dégager davantage de profitabilité et renforcer leur situation aux fins de reconstituer leurs fonds propres et de revenir à une situation plus satisfaisante en ce qui concerne les fonds détenus pour le compte des éditeurs (ducroire). Cette décision est donc destinée à conférer aux messageries une meilleure résilience aux imprévus sur le court terme, et à leur permettre de revenir à une situation financière plus robuste à moyen terme. La bonne santé économique et financière des éditeurs de presse est certes fondamentale mais celle des messageries l'est également eu égard à l'interdépendance forte entre les acteurs de la filière. La

Commission regrette par conséquent que les MLP remettent en cause les objectifs poursuivis par la décision n° 2018-02, visant à un renforcement de la structure des messageries, en appliquant un mécanisme d'allègement immédiat de la trésorerie des éditeurs dans le seul objectif de leur restituer le plus rapidement possible les sommes, sans utiliser ces ressources aux fins fixées par la décision du CSMP.

Certes, les MLP ont déployé en 2017 des actions de restructuration autofinancées, ce dont la Commission prend acte. Certes, la situation financière des MLP est beaucoup moins tendue que celle d'extrême fragilité qui caractérise Presstalis. Cependant, la **Commission renouvelle son constat exprimé dans ses précédents avis : la situation des MLP**, bien moins dégradée que celle de Presstalis, **ne doit pas occulter les points de fragilité** propres à cette entreprise, et notamment son exposition forte à toute évolution significative imprévue, la combinaison d'un marché en attrition avec une situation bilancielle fragile (fonds propres consolidés négatifs) ne laissant guère de marge pour faire face à une situation critique.

### **3 – Filière**

La Commission salue les actions entreprises par chacune des deux messageries : Presstalis pour la mise en œuvre à un rythme soutenu du plan d'économies arrêté dans le cadre du protocole d'accord de conciliation ; les MLP pour la restructuration menée principalement en 2017 et produisant désormais ses effets. La volonté des acteurs d'accéder à une maîtrise accrue de leurs opérations est indéniable.

La situation reste cependant fragile et tendue. Les décisions n° 2018-02 et n° 2018-03 du CSMP, tout comme le protocole d'accord de conciliation, ont donné aux acteurs des moyens et du temps pour procéder aux mesures de restructuration indispensables à la pérennité de la filière. L'exécution 2018 constitue une étape. L'année 2019 sera, quant à elle, une année charnière pour la filière qui pourrait, si les efforts étaient poursuivis avec succès, voir les deux messageries revenir à une exploitation positive, situation plus favorable sans pour autant être stabilisée compte tenu de l'attrition soutenue du marché depuis plusieurs années.

L'action et la responsabilité de tous restent requises en ces moments-clés. La Commission souligne à cet égard la nécessité pour les messageries d'évoluer dans un environnement suffisamment serein pour rester concentrées sur leurs objectifs majeurs.

Sans argumenter sur le bien fondé de telle ou telle position, **la Commission constate et regrette que les messageries ne soient plus en capacité d'interagir paisiblement au bénéfice de la filière**, sur de nombreux sujets : assortiment, décroisement des flux, vieux papiers, export. Les crispations engendrées ne semblent heureusement pour l'heure pas de nature à peser lourdement sur la filière, chacune des deux messageries ayant par exemple assuré que les déséconomies de fin du décroisement des flux seraient compensées pour ce qui les concernait.



De même, **certaines pratiques des éditeurs ne sont pas de nature à assurer un environnement de sérénité**. Tel est le cas de la pratique abusive des préavis de départs « déposés à titre conservatoire ». La Commission rappelle que le mécanisme des préavis a pour objet de permettre à la messagerie qui les reçoit de se préparer sur le plan opérationnel et de redimensionner ses moyens, action complexe et non immédiate s'agissant d'une activité de massification à coûts mutualisés, et demandant donc du temps. La pratique des préavis systématiques, utilisés comme moyens de pression pour obtenir des avantages tarifaires ou extratarifaires, ne permet plus à la messagerie de se préparer réellement sur le plan opérationnel, la fragilisant donc en cas de vrai départ, tout en constituant un élément lourd de déstabilisation. La Commission souhaite qu'une analyse soit menée sans tarder sur les moyens d'empêcher cette utilisation tactique des dépôts de préavis de départ récurrents.

La Commission en appelle à la responsabilité de tous les acteurs pour éviter une nouvelle crise systémique dans la distribution de la presse.