

**ACCOMPAGNEMENT DU CSMP  
SUIVI DE LA RÉORGANISATION DU RÉSEAU DE LA DISTRIBUTION DE LA PRESSE**



**RAPPORT – VERSION PUBLIQUE**

Avril 2015

A l'attention de M. Jean-Pierre Roger  
Président du Conseil supérieur des messageries de presse  
99, boulevard Malesherbes  
75008 Paris

Monsieur le Président,

Conformément aux termes de votre lettre de mission et de notre lettre d'engagement relative à la mission d'accompagnement du CSMP – suivi du schéma directeur N2 -, nous vous transmettons ci-après notre rapport.

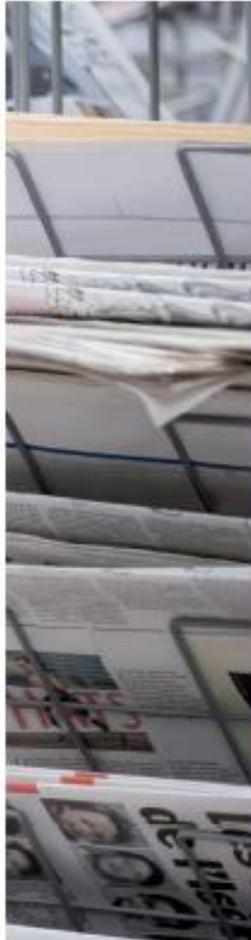
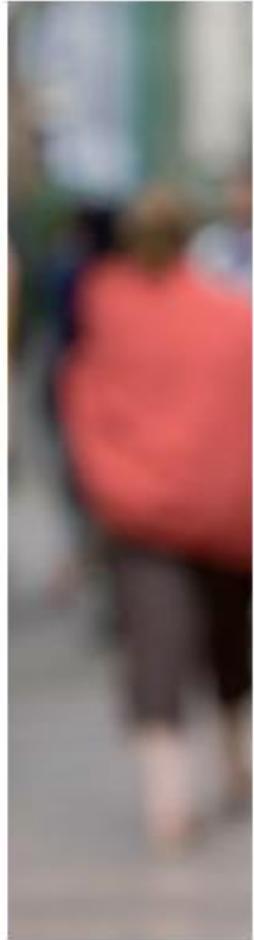
Le présent document correspond à la version susceptible d'être rendue publique de notre rapport. Il occulte en conséquence les informations relevant du secret des affaires.

Ce rapport a été exclusivement préparé dans le but de vous assister dans le cadre de ce projet et ne saurait être apprécié dans un tout autre contexte. Mazars décline toute responsabilité des conséquences éventuelles de l'utilisation qui pourrait être faite de tout ou partie de ce document pour un autre usage.

Nous attirons votre attention sur les commentaires relatifs au périmètre et aux limites de notre mission présentés dans la partie Préambule et limitations du présent document.



Laurent Inard  
Associé



## SOMMAIRE

1. Préambule et limitations
2. Conclusions
3. Analyse des blocages et recommandations (Phase 1 mars-juillet 2014)
4. Analyse de la situation de trésorerie MLP (Phase 2 septembre 2014 / février 2015)



## PRÉAMBULE ET LIMITATIONS

### CONTEXTE DE L'INTERVENTION

La presse subit une diminution très forte de ses volumes de ventes provoquant une restructuration indispensable de son réseau de distribution. Le CSMP, en collaboration avec les messageries et les éditeurs, a engagé des mesures concernant le niveau 1 et 2 du réseau, étroitement liées :

- un projet de « décroisement des flux » et
- un nouveau schéma directeur pour les dépositaires.

Dans son avis n° 12-A-24 en date du 21 décembre 2012, l'Autorité de la concurrence a validé le projet de « décroisement des flux », s'appuyant sur la création d'une société commune de moyens (SCM). De son côté, le CSMP, dans sa décision n° 2012-04 en date du 26 juillet 2012 a arrêté le nouveau schéma directeur des dépositaires. Ce schéma a été mis en œuvre par les décisions individuelles prises par la Commission du réseau. Il a été complété par le CSMP par sa décision de portée générale n° 2013-05 du 3 octobre 2013, rendue exécutoire par l'ARDP le 31 octobre 2013.

L'objectif du projet de « décroisement des flux », au niveau 1, est d'accroître la mutualisation des moyens et de permettre de réaliser des économies significatives selon les messageries. Au niveau 2, le schéma directeur des dépositaires, en réduisant le nombre de dépositaires, vise à mutualiser les coûts, enrayer les baisses de revenus des dépôts et optimiser les tournées. Les objectifs fixés sont de réduire le nombre de plateformes logistiques à 99 et le nombre de dépositaires à 63 avant la fin 2014 (un même dépositaire pouvant opérer plusieurs plateformes).

Le pré-rapport rédigé à la demande du président du CSMP par MM. Morel et Carmina recommandait la nomination d'un « chargé de mission » afin de « suivre au plus près la réalisation effective de l'ensemble des points » liés au rapprochement logistique.

Dans ce contexte, le CSMP a mandaté Mazars pour l'assister dans sa tâche d'accompagnement de la restructuration du réseau de distribution, la mission devant porter à la fois sur le projet de décroisement des flux au niveau 1 et sur la mise en œuvre du schéma directeur du niveau 2.

Le présent rapport rend compte des éléments relatifs au schéma directeur du niveau 2.



# PRÉAMBULE ET LIMITATIONS

## **PÉRIMÈTRE ET LIMITES**

Au niveau national, Mazars a rencontré les personnes suivantes que nous remercions pour leur disponibilité :

- *SNDP - Dominique Gil*
- *DGMIC - Laurence Franceschini*
- *Carminé Perna et Francis Morel*
- *ARDP - Roch-Olivier Maistre*
- *CDR - Philippe Abreu*
- *PRESSTALIS – Anne-Marie Couderc et Vincent Rey*
- *PRESSTALIS - Bruno Aussant, Kartine Boubel, Hervé Teillon, Edouard Pauwels (Rattachement des dépôts)*
- *MLP - Jean-Claude Cochi, Patrick André, Véronique Faujour, Henri-Claude Prigent*
- *MLP – Laurent Francès (Situation de trésorerie)*
- *MLP - Eric Desmarey (Rattachement des dépôts)*

Par ailleurs, Mazars a effectué des visites au sein de 12 dépôts afin d'analyser les opérations de rattachement des dépositaires suivants :

En tant que « rattacheur » :

- *DIEPPE (dépositaire : Thierry LEROUX)*
- *ORBEC (dépositaire : Vincent ANDRIEUX)*
- *TROYES (dépositaire : Pierre LEDENT)*
- *QUIMPER (dépositaire : Xavier BELIN)*
- *St BRIEUC (dépositaire : Mathieu USAN)*
- *DIJON (dépositaire : Edouard DAMIDOT)*
- *BESANCON (dépositaire : Jean-Michel RICHARD)*
- *AGEN (dépositaire : Dominique BILLARD)*
- *BRIVE (dépositaire : Bernard TERRADE)*
- *PAU (dépositaire : Olivier GOULESQUE)*
- *BAYONNE (dépositaire: François TOURATON)*
- *FORBACH (dépositaire : Stéphane D'ALTRI O DARDARI)*



## PRÉAMBULE ET LIMITATIONS

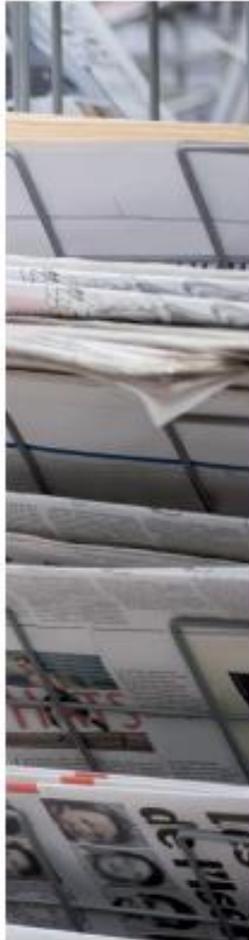
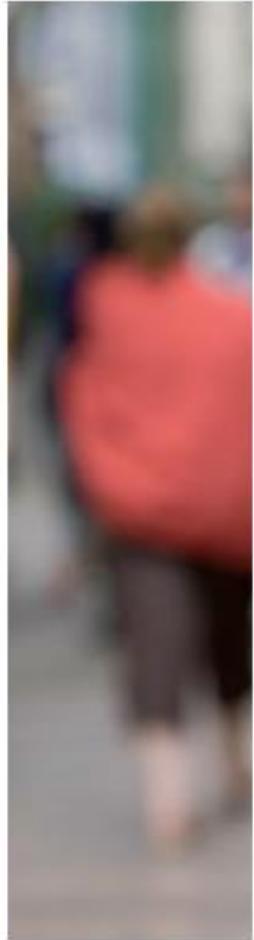
### *PÉRIMÈTRE ET LIMITES*

... et également en tant que « rattaché » :

- *DIEPPE (dépositaire : Thierry LEROUX)*
- *SAINT-MALO (dépositaire : Vincent ANDRIEUX)*

**Nos constats sont basés sur les informations collectées lors des différents entretiens menés par notre équipe et sur l'examen des documents remis au cours de l'intervention. Leur pertinence est donc subordonnée à la fiabilité des informations communiquées par nos interlocuteurs.**

**Par ailleurs et en fonction de la date de transmission desdites informations, certains éléments ont pu connaître des évolutions plus récentes (par exemple, les prévisions de trésorerie 2015 de MLP étaient, à fin novembre 2014, considérées comme provisoires par le management de MLP et susceptibles de donner lieu à mise à jour).**



## SOMMAIRE

1. Préambule et limitations
2. Conclusions
3. Analyse des blocages et recommandations (Phase 1 mars-juillet 2014)
4. Analyse de la situation de trésorerie MLP (Phase 2 septembre 2014 / février 2015)



# CONCLUSIONS

## DÉROULEMENT DE L'INTERVENTION

Notre intervention s'est déroulée selon les principales étapes suivantes :

1. **Printemps 2014** : prise de connaissance du schéma directeur et des opérations de rattachement envisagées, du processus de rattachement, visites auprès de plusieurs dépositaires indépendants ainsi que des deux messageries afin de recenser les typologies de difficultés à la mise en œuvre des opérations de rattachement, à les analyser et les hiérarchiser. Propositions visant la levée des blocages identifiés, et suivi de l'avancement des actions
  - *A l'issue de cette phase d'étude, six recommandations ont été émises.*
  - *Celles-ci ont été analysées par le CSMP, le cas échéant approuvées.*
  - *Elles ont par suite été soumises aux messageries dans la mesure où certaines des recommandations les concernaient directement : en effet le diagnostic a permis de souligner le rôle-clé des messageries dans la mise en œuvre du processus des rattachements.*
2. **Eté-Automne 2014** : mise en œuvre des actions visant une organisation en mode-projet entre le CSMP et les messageries, avec pour objectif la conclusion de certaines opérations de rattachement pour lesquelles les messageries ont pu identifier une capacité d'aboutissement relativement rapide.
  - *Ce processus a donné lieu à des réunions périodiques et mise à jour en conséquence d'un état d'avancement des rattachements ciblés pour cette étape.*
  - *Cette démarche de redynamisation des rattachements par l'action des messageries a néanmoins été perturbée par la situation financière de chacune des deux messageries. Presstalis a dû restreindre le champ de ses rattachements « secs » (c'est-à-dire sans cession en parallèle permettant de financer les acquisitions), tandis que MLP a de son côté fait part d'une situation comptable et financière complexe la conduisant à différer ses rattachements.*
3. **Automne-Hiver 2014** : analyse de la situation mensuelle de trésorerie de MLP sur 3 années, afin de rendre compte au CSMP de la réalité et de l'étendue de cette difficulté identifiée comme majeure dans le cadre du déploiement du schéma directeur.



# CONCLUSIONS

## CONSTATS SUR LES RALENTISSEMENTS IMPORTANTS DU PROCESSUS DE RATTACHEMENT

Notre intervention du printemps 2014 a permis de mettre en évidence les constats suivants :

- **Les ralentissements et/ou blocages** des processus de rattachement tiennent principalement à :
  - La suspension de la mise en œuvre de la décision 2013-05 entre mars 2014 et janvier 2015, **des suites de recours en annulation** formés par certains dépositaires et par le SNDP. Cette procédure juridique a contribué à ralentir la mise en œuvre du schéma directeur
  - Des **désaccords sur le prix** : désaccord sur la valorisation de l'activité transférée, sur les frais de restructuration, sur la valorisation des synergies, sur la rémunération des dirigeants (par ordre décroissant de fréquence rencontrée)
  - Des difficultés opérationnelles principalement dues à **l'interdépendance de certaines opérations** entre elles, mais également à la lenteur des négociations
  - De manière moins fréquente : les frais de transport « drop », la tension sur les horaires de livraison suite à réorganisation des messageries

**Prises individuellement (i), ces difficultés apparaissent souvent solubles par la négociation (voire par le recours à la conciliation), mais (ii) prises collectivement, elles engendrent des ralentissements au niveau national, impliquant notamment les messageries.**

- En effet, le niveau d'interdépendance des opérations place souvent sur le chemin critique un rattachement impliquant l'une ou l'autre des messageries. Or, **les messageries invoquent chacune une situation financière complexe contraignant leur champ d'action** en matière de rattachements :
  - Presstalis **conditionne en pratique les « acquisitions »** (opérations en situation de rattacheur) à **des « cessions » préalables ou concomitantes**, de manière à gérer ses contraintes de trésorerie. Cette pratique, pour compréhensible qu'elle soit, ajoute naturellement un niveau d'interdépendance aux opérations, ralentissant globalement le processus. Ce ralentissement s'est traduit pour Presstalis par une forme de séquençement des opérations. En conséquence :
    - *les contacts pris par Presstalis avec les différentes contreparties sont quelquefois inexistantes ou embryonnaires (à noter qu'à ce sujet le mandat de négociation octroyé à MLP par des dépositaires indépendants explique également cette situation), ajoutant à l'impression générale d'un manque d'empressement des messageries*
    - *A défaut de pouvoir conclure les cessions rapidement (certaines impliquant MLP), le besoin de séquençement des opérations par Presstalis conduit à une approche « step by step » (pas à pas), tandis que le mandat de négociation octroyé à MLP jusqu'en mai 2014 couvre de nombreuses opérations et n'est pas forcément simple à gérer sur ce même mode « step by step »*
  - MLP a fait part de réserves de principe sur le schéma directeur début 2014, puis au printemps d'une **situation comptable et financière lui laissant peu de marges de manœuvre**, de nature à interroger les investissements requis dans le SI et à **différer ses opérations au titre du déploiement du schéma directeur**. A noter que durant l'été 2014, MLP proposait par ailleurs une alternative à la structuration du N2 baptisée « NEODIS », visant à installer 14 mandats sur 14 régions et **impliquant un investissement significatif de MLP**.
- A juin 2014, en faisant abstraction de leurs contraintes financières, **les messageries se montraient désireuses de faire avancer le schéma directeur**.



## CONCLUSIONS

### **PROPOSITIONS D' ACTIONS VISANT À DÉBLOQUER LA SITUATION ET À ENVOYER UN SIGNAL DE DÉTERMINATION DES MESSAGERIES À MENER À BIEN LE PROJET DE DÉPLOIEMENT DU SCHÉMA DIRECTEUR**

Faisant suite à ces constats, nous avons émis les six recommandations suivantes :

- **Recommandation n° 1** : la mise en œuvre du schéma directeur faisant intervenir directement ou indirectement les messageries de presse, toute action visant à relancer ou orienter cette mise en œuvre devrait passer prioritairement par une mobilisation conjointe des messageries elles-mêmes.
- **Recommandation n° 2** : réunir rapidement les messageries, dans un format restreint (CSMP + présidents et DG des deux messageries) pour partager le diagnostic porté sur la mise en œuvre du schéma directeur et envisager avec elles les moyens de lever les blocages constatés.
- **Recommandation n° 3** : chercher avec Presstalis les moyens de relancer sans délai les discussions avec quelques dépositaires indépendants (hors champ d'intervention de MLP) pour débloquer la situation et envoyer un message positif aux autres dépositaires.
- **Recommandation n° 4** : expertiser les difficultés comptables et financières mentionnées par MLP et susceptibles d'expliquer le blocage apparu au niveau national, et chercher avec MLP les moyens de lever ces difficultés, y compris dans la recherche de financements complémentaires, si besoin.
- **Recommandation n° 5** : mettre en place un suivi régulier de la mise en œuvre du schéma directeur : réunion bimensuelle des messageries, sous l'égide du Président du CSMP. Ces réunions devraient également être l'occasion de faire le point sur la mise en œuvre des opérations de décroisement des flux.
- **Recommandation n° 6** : dans l'hypothèse où ces différentes actions ne permettraient pas de lever les obstacles de principe, étudier les solutions alternatives permettant de mettre fin, à l'avenir, au système indemnitaire qui rigidifie le dispositif, ralentit les opérations de restructuration du réseau et rend son évolution plus difficile.

Les recommandations 1, 2, 3, 5 ont été mises en œuvre durant le printemps-été 2014.

Notamment, certaines opérations particulières ont pu être identifiées comme susceptibles d'aboutir dans des délais raisonnables, avec l'implication de Presstalis et MLP pour les mener à bien. Ces opérations ont fait l'objet d'un suivi entre juin et août. Elles concernaient les dépôts suivants : **Châteauroux, Montauban, Albi, Castres, Le Puy en Velay, Champigny, Arcachon, Lacanau, Brest, La Rochelle, Metz, Caen, Reims, Chalon.**

En septembre, MLP faisait part de la mise en œuvre d'actions visant à améliorer substantiellement sa situation comptable et financière. La recommandation 4 a alors été activée, de manière à appréhender cette situation nouvelle et la capacité de MLP à reprendre rapidement ou non la mise en œuvre du schéma directeur. Les constats relatifs à cette analyse sont portés en page suivante.



# CONCLUSIONS

## DIAGNOSTIC RELATIF AUX MARGES DE MANŒUVRE FINANCIÈRES DE MLP

### Nature des difficultés éprouvées par MLP :

- En matière de **trésorerie** :
  - À l'ouverture 2013, la situation comptable de la trésorerie laissait apparaître des marges de manœuvre significatives. Cette vision a été affectée dans le courant 2013 par deux éléments principaux :
    - L'une purement technique, consécutive à la mise en place des prélèvements SEPA et conduisant à aligner les dates de valeur comptables et bancaires pour les virements de décembre-janvier, conduisant à former **une position à fin décembre 2013 moins favorable, mais représentative de la réalité de la trésorerie ressortant des comptes bancaires.**
    - L'une plus fondamentale puisque modifiant le BFR (Besoin en Fonds de Roulement), consécutivement à la mise en œuvre de la décision d'allongement des délais de paiement de deux semaines pour les mensuels et trois semaines pour les trimestriels, dont les MLP ont choisi de ne pas répercuter l'effort sur leurs sociétaires (au moins dans un premier temps)
  - Par ailleurs, les apports de liquidités aux filiales ont également contribué à la dégradation de la situation de trésorerie des MLP
  - Postérieurement à 2013, les évolutions en matière de clientèle ont pesé sur les liquidités (les économies à BFR négatif connaissent un effet « levier » sur la trésorerie en cas de croissance de l'activité, un effet « massue » dans le cas contraire).
  - Dans ce cadre, MLP a fait appel à la médiation du crédit et dès l'été 2014, MLP a mis en œuvre plusieurs importantes mesures de mobilisation de son actif. L'arsenal des mesures prises a globalement permis de **dégager un niveau très significatif de trésorerie**, au travers de (i) **mobilisations de créances**, (ii) **cessions d'actifs**, (iii) **économies diverses.**
  - Malgré ce train de mesures, les prévisions de flux de trésorerie mensuels sur la fin 2014 et sur l'année 2015 ne semblent pas permettre de dégager les marges de manœuvre permettant d'assumer les investissements requis sur le schéma directeur du N2.
- En matière de **fonds propres comptables** :
  - Les fonds propres comptables apparaissent négatifs à mi-2014. Cette situation découle à la fois de l'exploitation (de manière similaire aux tensions de trésorerie) et des dépréciations de filiales, à savoir les dépréciations de dépôts – du fait de la mise en œuvre de tests de dépréciation des titres détenus par application de la formule Ricol, conduisant mécaniquement dans un environnement en attrition à une perte de valeur annuelle des dépôts détenus –. A noter que cette situation ne favorise pas non plus l'action vers des rattachements complémentaires de dépôts, compte tenu des risques en découlant sur les fonds propres.
  - Fin 2014, MLP étudiait une solution technique consistant à pratiquer un **apport de branche complète d'activité** (à savoir l'activité relevant du N1) à l'une des filiales de MLP, en valeurs réelles (les apports intra-groupe sont usuellement menés en valeurs comptables, mais il existe une exception dans les cas de difficultés, et dès lors que la filiale concernée pré-existe à l'opération). Compte tenu des estimations à fin novembre, **les fonds propres comptables redeviendraient positifs à l'issue de cette opération, moyennant la prise en compte d'un fonds de commerce à l'actif du bilan.**



# CONCLUSIONS

## DIAGNOSTIC RELATIF AUX MARGES DE MANŒUVRE FINANCIÈRES DE MLP

### Constats additionnels :

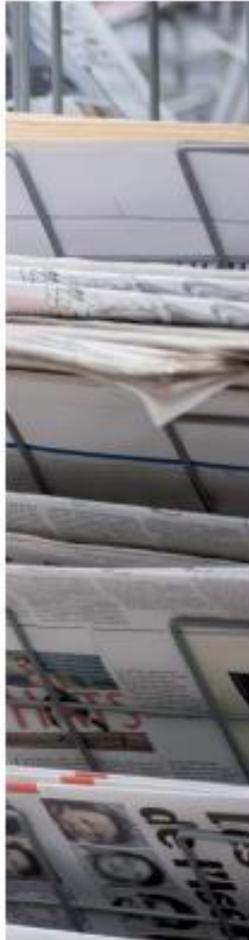
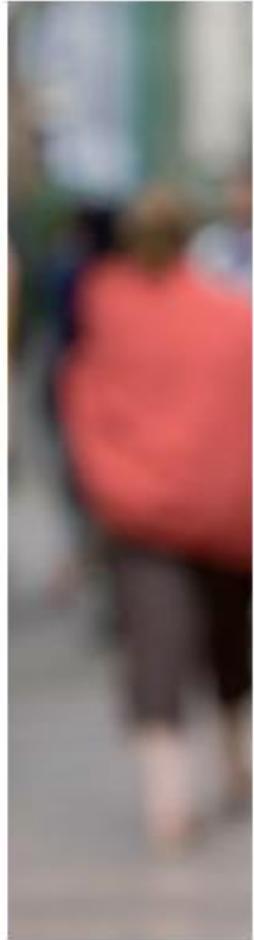
- Malgré les mesures prises et les hypothèses retenues sur l'année 2015, pour certaines volontaristes (notamment au titre du décroisement), il ne semble pas que l'année 2015 puisse permettre de dégager les marges de manœuvre permettant d'assumer les investissements requis sur le schéma directeur du N2.
- ... sauf, bien sûr, à parvenir à émettre de la dette moyen terme. Cela étant, si la situation de trésorerie à novembre 2014 apparaît meilleure qu'au printemps 2014, il n'est pas certain qu'elle soit de nature à permettre de crédibiliser la « signature » MLP pour obtenir des financements. De même, les fonds propres positifs ne le sont qu'au travers d'une mesure technique, et ne résisteraient pas à l'analyse d'un prêteur (qui ne manquera pas d'identifier le niveau des incorporels à l'actif). A fin 2014, la possibilité d'octroi d'un emprunt moyen terme n'apparaît donc pas garantie.
- Les pistes encore à explorer afin de dégager de la trésorerie complémentaire sont désormais moins nombreuses : l'arrêt des avances en trésorerie au bénéfice d'éditeurs (qui, en remplacement, pratiqueraient de l'escompte auprès de banques) pourrait selon MLP être davantage approfondie.  
Pour autant, cet « upside » potentiel est à mettre en regard des incertitudes de prévisions sur d'autres éléments, notamment sur certaines économies estimées de manière volontariste.
- MLP a souligné à date (novembre 2014) le caractère provisoire de ses prévisions 2015 (notamment du fait des incertitudes sur les contraintes relatives au SI et au schéma directeur), mais qu'en tout état de cause, des économies seraient dégagées en conséquence afin d'assurer l'équilibre.

### Au-delà de la situation de trésorerie, les points suivants méritent d'être relevés :

- L'opération technique d'apport de l'activité de la mère vers l'un de ses filles devrait faire l'objet de précautions afin de s'assurer que le statut juridique de coopérative de la mère et celui de la fille (que nous ne connaissons pas précisément à date) ne créent pas par leur éventuelle hétérogénéité de difficulté particulière
- **Les obligations ducroire** liées aux activités de commissionnaire-commettant pourraient conduire à considérer qu'une partie de la trésorerie n'est pas propriété de la messagerie et doit de ce fait être préservée (ie en toutes circonstances). Compte tenu du niveau de trésorerie de MLP en 2014 et 2015, il ne semble pas qu'un tel « stock » de trésorerie soit dans les faits préservé des opérations de MLP.

Interrogé sur ce sujet, MLP fait pour sa part référence à une consultation du cabinet Gide réalisée en 2003, selon laquelle chaque éditeur disposerait d'un droit de créances sur la messagerie, et non d'un droit direct sur une partie individualisée des sommes recouvrées par la messagerie auprès des dépositaires et provenant de la vente de leurs titres. Le cabinet précise par suite que selon les statuts des MLP reprenant l'article 10 de la loi Bichet, l'administration et la disposition des biens de la société appartiennent à l'assemblée générale.

Nous comprenons que pour Presstalis, une assemblée générale a formellement autorisé, à titre temporaire, l'utilisation de l'encours ducroire pour le financement des besoins propres de la messagerie.



## SOMMAIRE

1. Préambule et limitations
2. Conclusions
3. Analyse des blocages et recommandations (Phase 1 mars-juillet 2014)
4. Analyse de la situation de trésorerie MLP (Phase 2 septembre 2014 / février 2015)



# PRÉSENTATION DU SCHÉMA DIRECTEUR

## CONTEXTE ET OBJECTIFS

En novembre 2009, le Conseil Supérieur des Messageries de Presse (CSMP) a adopté un schéma directeur du réseau de niveau 2 à l'horizon 2015. Ce schéma directeur prévoyait une optimisation du réseau aboutissant à 114 plateformes, dont 20 en association logistique, soit un total de 94 mandats de dépositaire.

Depuis 2009, le contexte économique et juridique de la distribution coopérative de la presse a évolué, conduisant le CSMP, en accord avec les acteurs de niveau 2, à actualiser ce schéma directeur.

Les objectifs auxquels doivent répondre le schéma directeur sont les suivants :

- répondre à l'**efficience économique** et l'efficacité commerciale ;
- être **compatible avec les mesures déjà prises ou en voie d'adoption par les acteurs en vue de restaurer** les équilibres économiques du système de distribution ;
- prendre en compte l'impératif de **redéfinition de la chaîne de valeur entre les trois niveaux de la distribution au profit des diffuseurs de presse (niveau 3)** ;
- respecter les exigences du droit de la concurrence ;
- partir des situations existantes pour définir une voie d'optimisation : **il ne s'agit pas de bâtir un schéma théorique en partant d'une « page blanche »** ;
- s'articuler autour de **dépôts de plein exercice** pouvant faire appel à de la sous-traitance, de manière à laisser à chaque titulaire d'un mandat de dépositaire une liberté d'organisation lui permettant d'adapter au mieux son activité au regard des conditions économiques difficiles de la distribution de la presse ;
- continuer à faire bénéficier les éditeurs d'un outil le plus performant possible pour vendre leurs titres. **Ne pas laisser le légitime souci de préservation des situations patrimoniales porter atteinte à l'efficience économique ou à l'efficacité commerciale du réseau** ;
- **favoriser les synergies avec les acteurs de la presse régionale.**

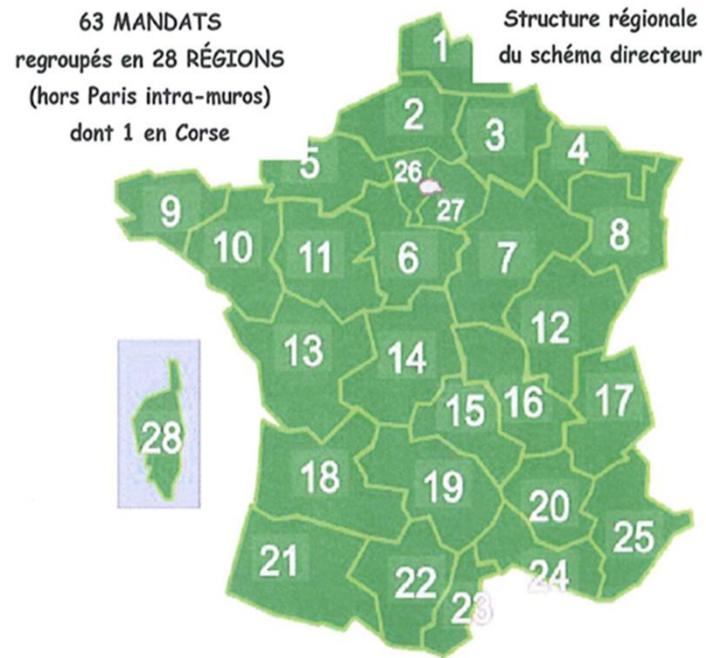
*Source : Rapport de synthèse du cabinet Kurt Salmon (28 Juin 2012)*



# PRÉSENTATION DU SCHÉMA DIRECTEUR

## PROJECTION GÉOGRAPHIQUE DU SCHÉMA DIRECTEUR DU RÉSEAU DU N2

La carte cible des plateformes et des mandats établis par le cabinet Kurt Salmon a constitué la référence d'analyse pour la mise en œuvre du schéma directeur.



Source : Décision n° 2012-04 du Conseil Supérieur des Messageries de Presse

91 opérations de rattachement sont prévues dans le cadre du schéma directeur.



# OPÉRATIONS DE RATTACHEMENT

## ANALYSE DES OPÉRATIONS A AVRIL 2014

Les opérations de rattachement sont présentées dans la matrice « rattacheur-rattaché » ci-dessous :

		RATTACHEUR		
		PRESSTALIS	MLP	DÉPOSITAIRE INDÉPENDANT
RATTACHÉ	PRESSTALIS			
	MLP			
	DÉPOSITAIRE INDÉPENDANT			

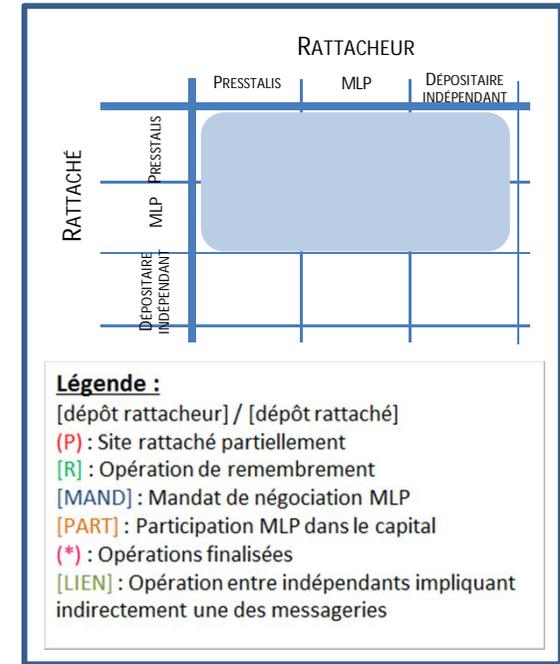
Cette matrice est concrètement déclinée dans les pages suivantes.



# OPÉRATIONS DE RATTACHEMENT

## ANALYSE DES OPÉRATIONS

Les opérations de rattachement sont présentées dans la matrice « rattacheur-rattaché » ci-dessous :



		Rattacheur		
		Presstalis	MLP	Dépositaire indépendant
Rattaché	Presstalis	Bordeaux / Périgueux Grenoble / Chambéry Lyon / Saint Etienne (*) Nantes / Angers (le Mans) Nîmes / Montpellier Rouen / Amiens Strasbourg / Mulhouse (*) Vannes / Lorient (*)	Croissy/Champigny (P) La Rochelle	<div style="border: 2px solid orange; border-radius: 15px; padding: 5px;">             Dijon / Chalon-sur-Saône [MAND]              Forbach / Metz [MAND]              Orbec [PART] / Caen (P) [MAND] [PART]              Pau / Montréjeau (P) [MAND]              Quimper / Lorient (P) [MAND] (*)              Quimper / Brest [MAND] (P)              Saint Briec [PART] / Brest [MAND]              Troyes / Reims (P) [MAND]           </div> Avranches [PART] / Caen (P) [MAND] Beziers [PART] / Perpignan [MAND] Charleville-Mezieres / Reims (P) [MAND] Cherbourg / Caen [MAND] Créteil [PART] / Champigny [MAND] Croissy-Beaubourg [PART] / Champigny [MAND] Foix / Montréjeau (P) Roanne / Clermont Ferrand (P) Saint-Quentin [PART] / Amiens [R]
	MLP	Nantes / Cholet (P) [PART]	Argenteuil [PART] / Sarcelles (*) [PART] Croissy-Beaubourg [PART] / Meaux (*) Villabe [PART] / Antony (*)	<div style="border: 2px solid orange; border-radius: 15px; padding: 5px;">             Orbec [PART] / Deauville [PART]           </div> Créteil [PART] / Meaux (*)

Presstalis vend 2 dépôts à MLP et 11 dépôts à des dépositaires indépendants dont 9 dépôts doivent être cédés avec MLP comme interlocuteur pour la cession

MLP vend 1 dépôt à Presstalis et 2 dépôts à des dépositaires indépendants

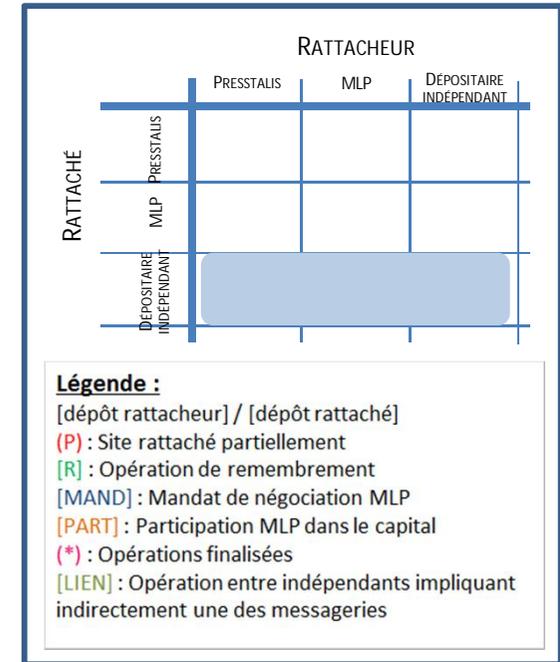
Source : Mazars



# OPÉRATIONS DE RATTACHEMENT

## ANALYSE DES OPÉRATIONS

		Rattacheur		
		Presstalis	MLP	Dépositaire indépendant
Rattaché	Dépositaire indépendant	Bordeaux / Arcachon Bordeaux / Lacanau Bourges / Châteauroux Clermont Ferrand / Le Puy Frejus / Draguignan Grenoble / Albertville Limoges / Guéret Lyon / Roussillon Nancy / Epinal Nantes / Challans Nantes / La Roche sur Yon Rennes / Saint Malo Rennes / Laval Rouen / Abbeville Rouen / Dieppe Rouen / Evreux [R] [PART] Toulouse / Montauban Toulouse / Albi Toulouse / Castres	La Rochelle/Saintes	<div style="border: 2px solid orange; border-radius: 15px; padding: 10px;">             Agen / Bergerac              Agen / Cahors              Agen/ Hoche              Bayonne / Biarritz              Bayonne / Castets              Bayonne / Mont-de-marsan              Besançon / Lons-le-Saunier              Besançon / Belfort              Brive              Brive-la-Gaillarde / Aurillac              Brive-la-Gaillarde / Figeac              Brive-la-Gaillarde / La Canourgue              Brive-la-Gaillarde / Millau              Brive-la-Gaillarde / Rodez              Brive-la-Gaillarde / Souillac              Dunkerque [PART]              Dunkerque [PART] / Bruay-la-Buissière (P)              Dunkerque [PART] / Berck [PART]              Metz / Anméville [PART] [LIEN]              Metz / Saint Dizier (P) [LIEN]              Orbec [PART] / Evreux [PART] [LIEN]              Pau / Tarbes [PART] [LIEN]              Pau / Condom (P) [LIEN]              Saint-Brieuc [PART] / Saint Malo (P) [LIEN]              Troyes / Auxerre (P) [LIEN]              Troyes / Chaumont (P) [LIEN]              Troyes / Saint Dizier (P) [LIEN]           </div> Annemasse [PART] / Annecy (*) [PART] Douai / Bruay-la-Buissière (P) Douai / Valenciennes-Denain (P) Foix / Carcassonne [LIEN] La Charité-sur-Loire [PART] / Auxerre (P) Orléans / Chartres [PART] Orléans / Blois (*) Orléans / Montargis (*) Saint Quentin [PART] / Valenciennes-Denain (P) [LIEN] Valence / Aubenas (*) Villefranche / Bourg-en-Bresse [PART]



- 32 dépôts sont vendus par des dépositaires indépendants à d'autres dépositaires indépendants
- 19 dépôts sont vendus par des dépositaires indépendants à Presstalis
- 1 dépôt est vendu par des dépositaires indépendants à MLP

Source : Mazars

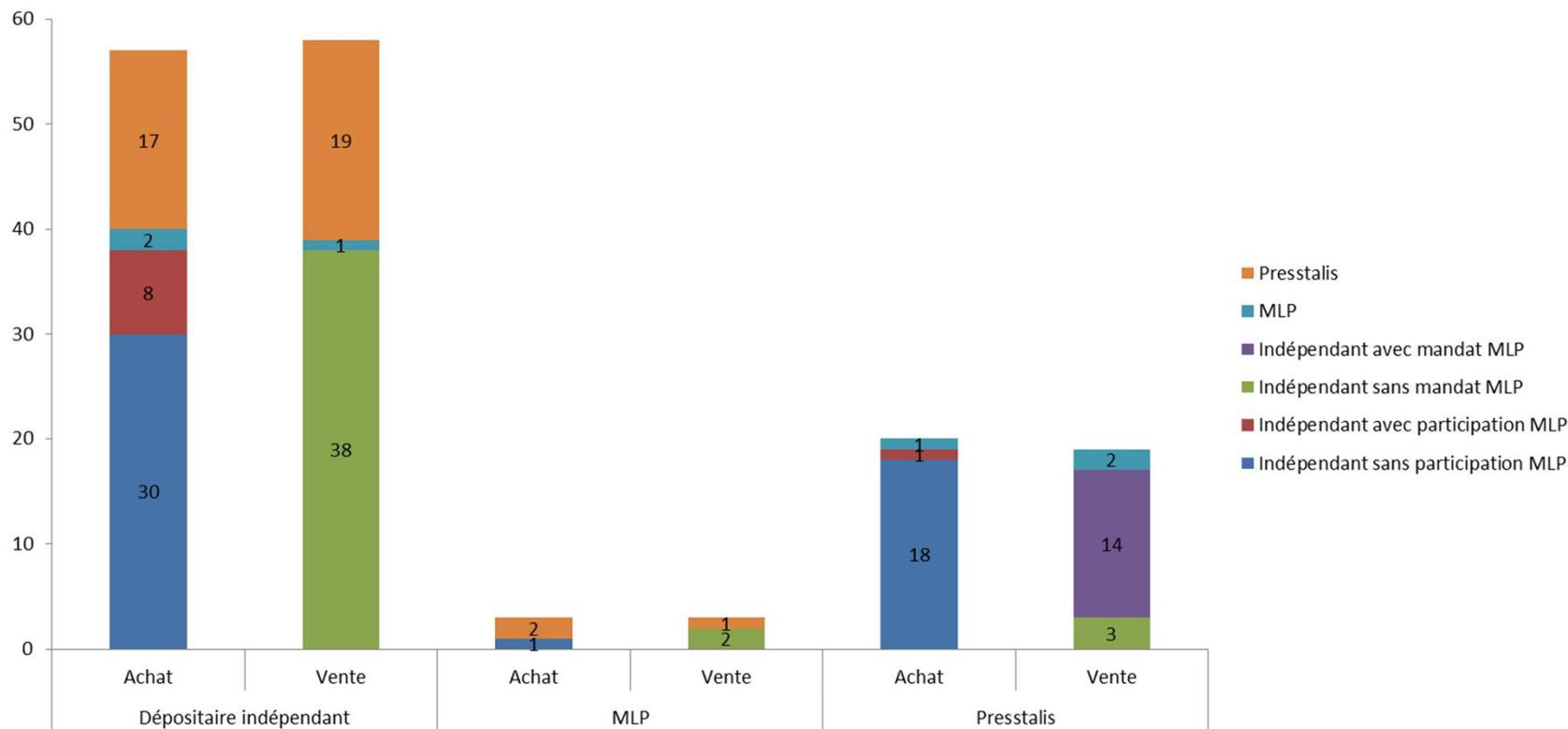




# OPÉRATIONS DE RATTACHEMENT

## DÉTAIL DES OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR ACTEUR DANS LE CADRE DU SCHÉMA DIRECTEUR (ACHAT / VENTE DE DÉPÔTS)

Volume d'opérations réalisées par acteur :



Source : Mazars

En première analyse, l'essentiel des transactions prévues est effectué entre dépositaires indépendants, MLP paraissant peu concernée (3 opérations d'achat et de vente), et Presstalis effectuant une vingtaine d'opérations d'achat, que compensent une douzaine d'opérations de vente. De plus les opérations d'achat et de vente directes entre messageries sont rares.

En réalité, une étude plus attentive montre que les messageries sont davantage impliquées qu'en apparence, comme le montrent les réflexions explicitées ci-après



## OPÉRATIONS DE RATTACHEMENT

### DÉTAIL DES OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR ACTEUR DANS LE CADRE DU SCHÉMA DIRECTEUR (ACHAT / VENTE DE DÉPÔTS)

En réalité, une étude plus attentive montre que les messageries sont davantage impliquées qu'en apparence...

- MLP est présente dans la plupart des opérations de vente de Presstalis, par le biais d'un mandat de négociation qui lui a été conféré jusqu'en mai 2014 par les dépositaires vendeurs, et/ou d'une participation à leur capital (existante ou projetée) ;
- Après une première phase de négociations globales entre MLP et Presstalis sur ces opérations, et un défaut d'accord entre les messageries, les discussions se sont interrompues ; ce blocage résulte de l'apparition de désaccords sur les transactions, mais aussi, et surtout, de la volonté affichée par MLP en avril 2014 de suspendre ses opérations d'achat ;
- Presstalis conditionnant les acquisitions qu'elle avait projetées à la réalisation de ces cessions, pour des raisons de nature financière, c'est l'ensemble du dispositif qui s'est trouvé ralenti, puis arrêté ;
- S'agissant enfin des opérations ne faisant intervenir que des indépendants, un certain nombre d'entre elles étant liées à d'autres opérations concernant les messageries dans le cadre du schéma directeur, elles se sont trouvées également ralenties.

➤ *Recommandation n° 1 : la mise en œuvre du schéma directeur faisant intervenir directement ou indirectement les messageries de presse, toute action visant à relancer ou orienter cette mise en œuvre devrait passer prioritairement par une mobilisation conjointe des messageries elles-mêmes.*

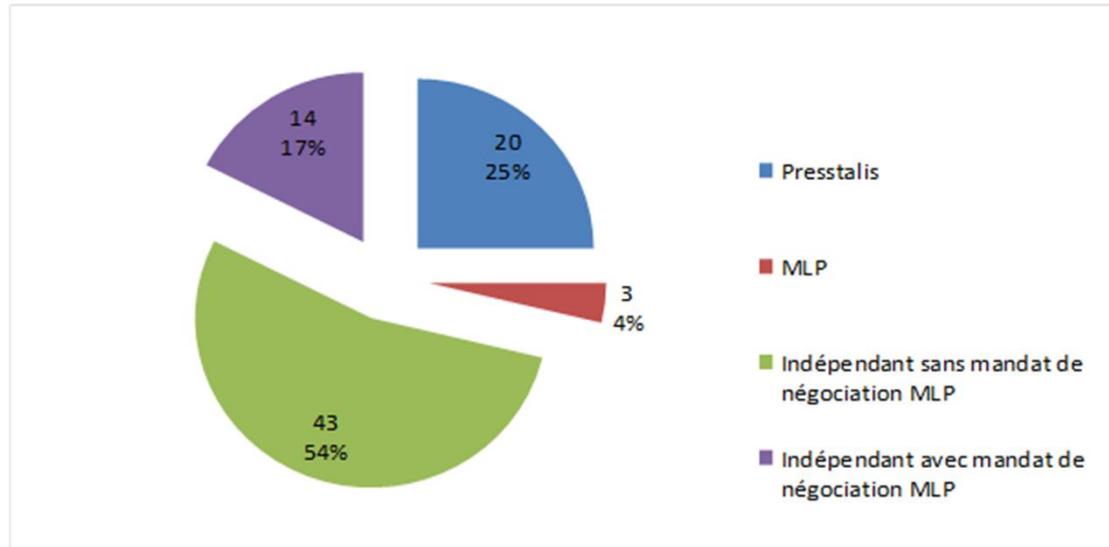
Il convient par ailleurs de noter que **le contexte juridique s'est révélé très défavorable** du fait de la suspension de la mise en œuvre de la décision 2013-05 entre mars 2014 et janvier 2015, des suite de recours formés par trois dépositaires indépendants et du SNDP.



# OPÉRATIONS DE RATTACHEMENT

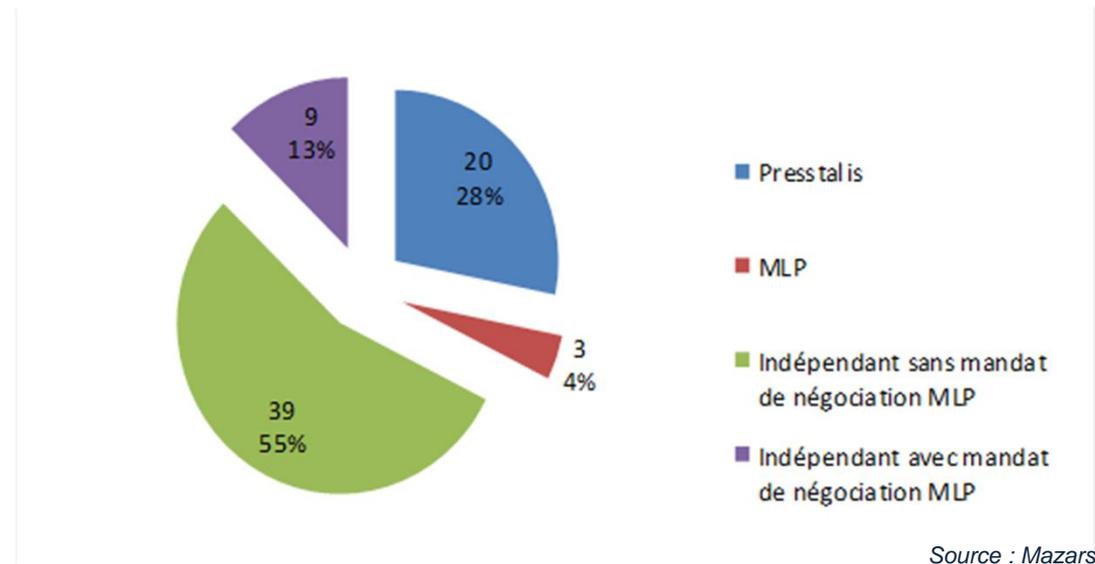
## PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES OPÉRATIONS DE RATTACHEMENT (ACHAT/VENTE) PAR TYPE DE RATTACHEUR

Volume d'opérations réalisées par type de rattacheur :



Source : Mazars

Volume de dépôts achetés par type de rattacheur :



Source : Mazars



## ETAT D'AVANCEMENT DES OPÉRATIONS DE RATTACHEMENT

### CONSTATS EFFECTUÉS SUR L'ÉCHANTILLON DE DÉPÔTS VISITÉS PAR MAZARS EN MARS-AVRIL 2014

Sur la base de nos échanges effectués avec les dépositaires rencontrés lors de nos visites, nous avons constaté que le niveau d'avancement des opérations de rattachement, au 11 juin 2014, était hétérogène :

- 1 opération de rattachement actée :
  - Champigny => date de rattachement prévue : 1er juin
- 5 demandes de conciliation dont une par principe (achat du dépôt Castets) ;
- 13 opérations d'achat réalisées par des dépositaires indépendants pour lesquelles il n'existerait apparemment pas de difficultés majeures :
  - dépôt Brive, dépôt Souillac, dépôt Figeac, dépôt Aurillac, dépôt Evreux, dépôt Saint Dizier, dépôt Dunkerque, dépôt Bruay, dépôt Bercq, dépôt Castets, dépôt Montréjeau, dépôt Belfort et dépôt Lons-le-Saulnier ;
- 20 opérations pour lesquelles il n'existe pas d'accord à ce jour entre le rattacheur et le rattaché.

A date, nous notons que malgré le nombre de désaccords constatés, très peu de demandes de conciliation ont été déposées.

Au total, nous constatons, sur la base de l'échantillon de dépôts que nous avons visités, qu'un nombre très limité d'opérations sont en bonne voie d'aboutir, alors même qu'un certain nombre d'entre elles n'ont pas fait apparaître, dans l'analyse détaillée, de blocage majeur.

Cela confirme l'analyse faite précédemment, d'un ralentissement du rythme de mise en œuvre du schéma directeur lié à titre principal aux difficultés et réticences constatées au niveau national.



# ÉTAT D'AVANCEMENT DES OPÉRATIONS DE RATTACHEMENT

## VUE SYNTHÉTIQUE DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DES DISCUSSIONS SUR L'ÉCHANTILLON DE DÉPÔTS VISITÉS PAR MAZARS

### Schéma Directeur - Suivi des opérations de rattachement (\*)

(\*) sur la base des échanges effectués lors des visites

Format : [dépôt rattacheur /dépôt rattaché]

31/10/2013

28/02/2014

31/04/2014

31/05/2014

Délai de 4 mois pour parvenir à un accord entre dépositaires rattacheur et rattachés

Délai de 2 mois : procédure de conciliation

Délai d'1 mois

I - Acceptation de la proposition par la CDR (Décision exécutoire)	II - Discussion des modalités de rattachement avec le rattaché					III - Procédure Conciliation				IV - Echec Procédure Conciliation
	Réception de la notification (décision exécutoire)	Négociations non initialisées	Initialisation des négociations	Négociations en cours	Négociations bien avancées voire en cours de finalisation	Négociations finalisées	Saisie d'une demande de conciliation	Désignation du conciliateur	Recherche en cours d'une solution amiable	Signature de l'accord et exécution de l'accord
	Troyes / St Dizier	Brive / La Canourgue	Troyes / Reims	Brive (achat)	Quimper / Lorient	Troyes / Auxerre				
	Troyes / Chaumont		Brive / Rodez	Brive / Souillac	Besançon / Lons-le-Saulnier	Bayonne / Biarritz				
	St Briec / Saint Malo		Brive / Millau	Brive / Figeac	Besançon / Belfort	Bayonne / Mont de Marsan				
			Agen / Bergerac	Brive / Aurillac		Bayonne / Castets				
			Agen / Cahors	Orbec / Evreux		Pau / Tarbes				
			Agen / Hoche	Forbach / Saint Dizier						
			Quimper / Brest	Dunkerque (achat)						
			St Briec / Brest	Dunkerque / Bruay						
			Pau / Montréjeau	Dunkerque / Bercq						
			Orbec / Caen							
			Orbec / Deauville							
			Dijon / Chalon sur Saône							
			Forbach / Metz							
			Forbach / Amnéville							
			Dieppe (vente)							
			Saint- Malo (vente)							

Source : Mazars





# ÉTAT D'AVANCEMENT DES OPÉRATIONS DE RATTACHEMENT

## MISE EN ŒUVRE GLOBALE DU SCHÉMA DIRECTEUR

Sur la base de nos échanges avec le CSMP, les messageries Presstalis et MLP et les dépositaires concernés par les visites, 91 opérations sont prévues dans le schéma directeur dont :

- 12 opérations sont à ce jour finalisées ;
- 1 opérations d'achat devant être réalisées par MLP sont actées :
  - dépôt Champigny (date de rattachement prévue le 1<sup>er</sup> juin) ;
- 14 opérations d'achat réalisées par des dépositaires indépendants pour lesquelles il n'existerait pas de difficultés majeures (confer page précédente pour le détail des dépôts concernés) ;
- 26 opérations sont susceptibles de ne pas pouvoir avancer en raison du blocage de principe de MLP. Ces opérations se caractérisent soit par l'existence d'un mandat de négociation MLP soit par l'existence d'une participation de MLP au capital d'au moins un des dépôts impliqués dans la transaction ;
  - parmi ces opérations, 11 dépôts doivent être vendus par Presstalis à des dépositaires indépendants, dont 9 avec MLP comme interlocuteur principal pour la négociation ;
- 20 opérations d'achat par Presstalis ne sont toujours pas réalisées au 11 juin 2014 en raison du blocage constaté au niveau des opérations de vente par Presstalis. Presstalis prévoit en effet de réaliser ses opérations de ventes avant de réaliser les acquisitions (les cessions correspondantes représentent un volume d'affaires un peu plus important que celui des acquisitions). Toutefois, la messagerie n'avait pas, à fin mars, réellement engagé les discussions avec l'ensemble des dépositaires concernés. Les opérations d'achat de Presstalis concernent :
  - 19 dépôts (achetés à des dépositaires indépendants)
  - 1 dépôt (acheté à MLP)

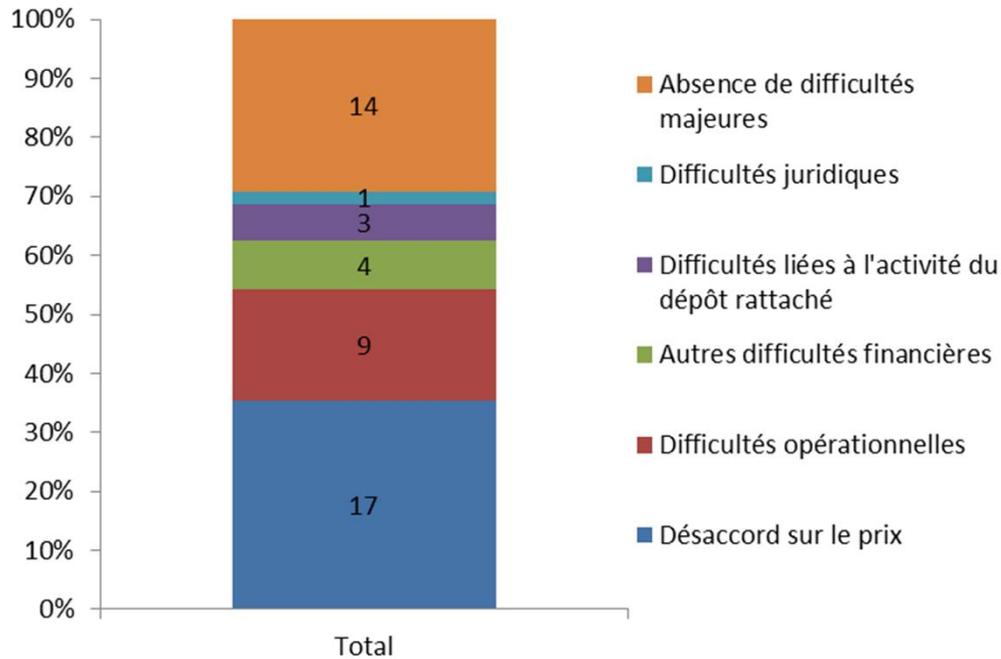
**Ces remarques portant sur l'ensemble du périmètre confirment les analyses réalisées au travers des visites de sites par Mazars, et le constat d'un blocage général de l'ensemble des opérations de restructuration du niveau 2 du système collectif de distribution de la presse, tel que conçu par le CSMP.**

**En raison des retards constatés lors de la mise en œuvre des opérations de rattachement, la date butoir fixée initialement au 31/12/2014 n'était plus d'actualité dès juin 2014, ce que les messageries ont confirmé explicitement, évoquant, pour la fin de ces opérations, l'été ou l'automne 2015.**



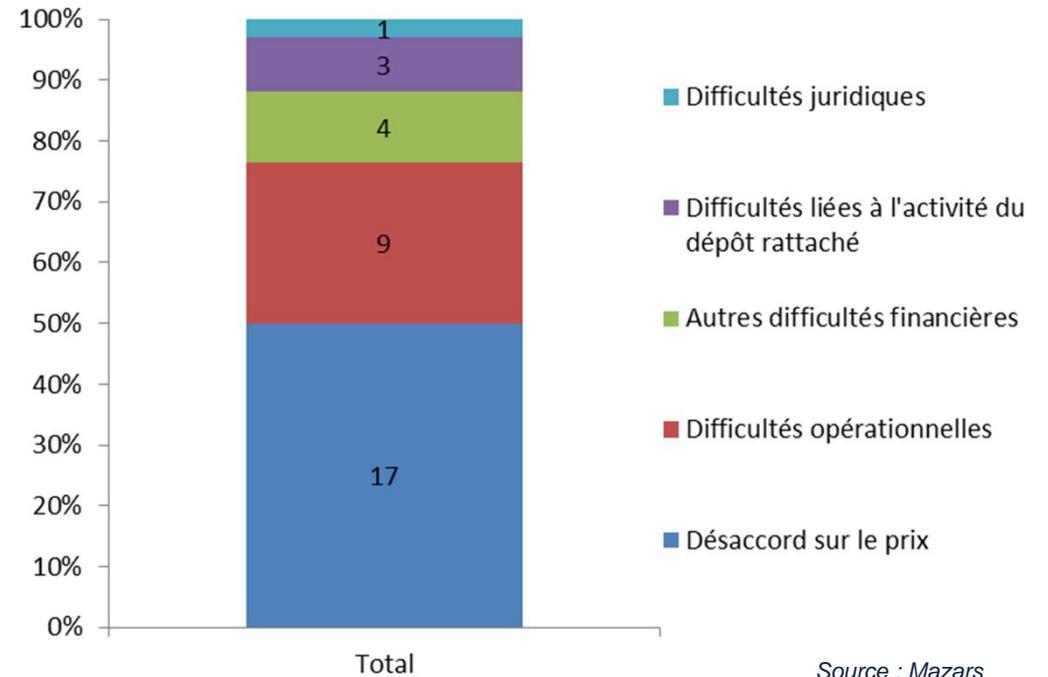
## ANALYSE DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR DÉPÔT VISITÉ

Volume d'opérations par nature de difficultés (sur l'ensemble des opérations analysées) :



Source : Mazars

Volume d'opérations par nature de difficultés (sur les opérations présentant des difficultés) :



Source : Mazars

Les difficultés majeures sont liées à :

- des désaccords sur le prix (50% des difficultés recensées lors des visites)
- des difficultés opérationnelles (26% des difficultés recensées lors des visites).

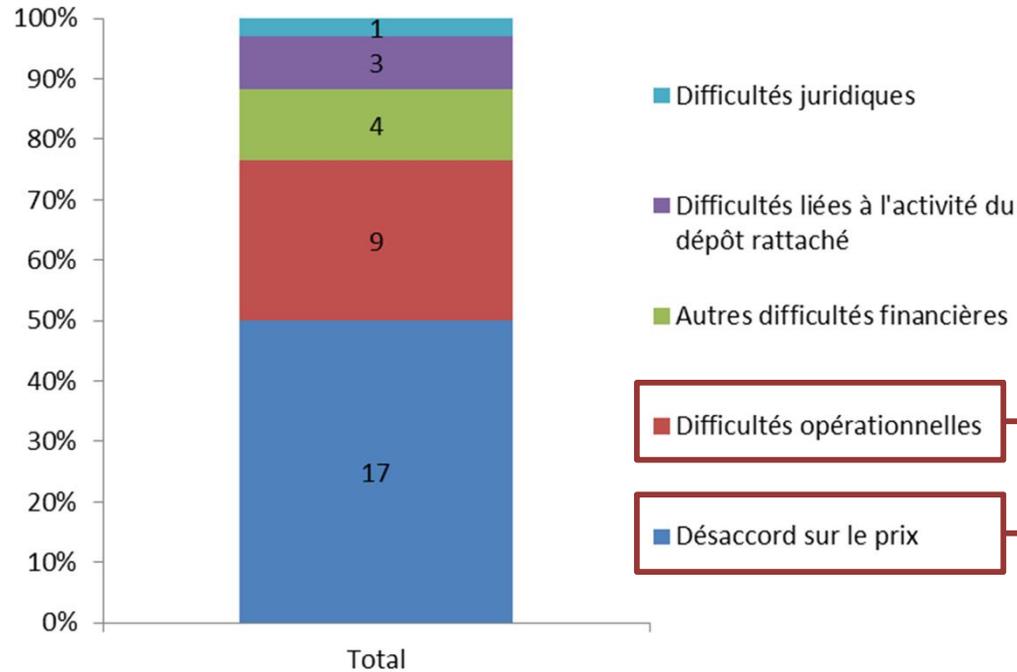
Le détail des difficultés majeures est présenté page suivante.

Enfin, 29% des opérations analysées lors des visites ne paraissent pas présenter de difficultés majeures.



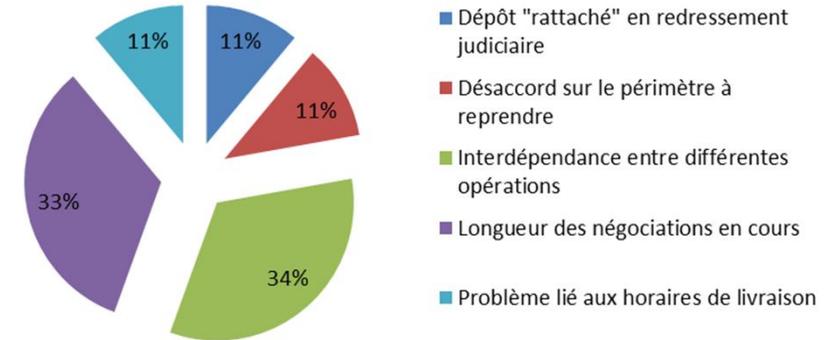
# ANALYSE DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR DÉPÔT VISITÉ

Analyse détaillée des deux principales difficultés rencontrées :

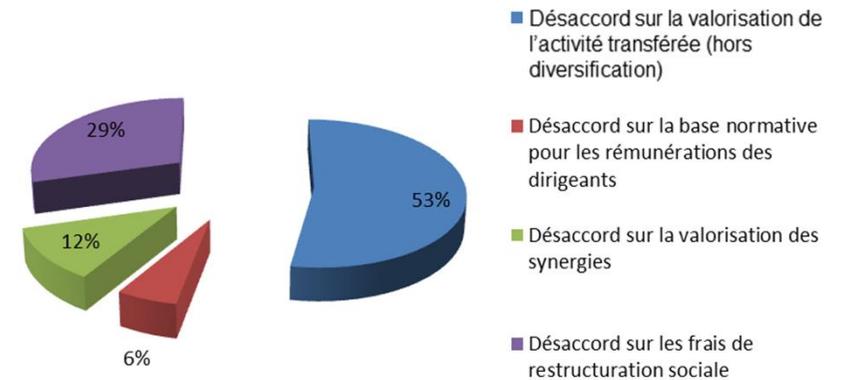


Source : Mazars

## Difficultés opérationnelles



## Difficultés liées à des désaccord sur le prix



Les difficultés opérationnelles sont principalement dues à la lenteur des négociations en cours mais également à la dépendance de certaines opérations entre elles.

Quant aux difficultés liées à des désaccords sur le prix, elles concernent essentiellement la valorisation de l'activité transférée (hors diversification), ainsi que les frais de restructuration sociale. A noter que la problématique liée au frais de restructuration sociale est différente selon le statut juridique du dépôt (SAD).

## REMARQUES RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODE « RICOL » D'ÉVALUATION DES DÉPÔTS

Le 20 octobre 2009, le cabinet Ricol Lasteyrie émettait un rapport à destination du CSMP intitulé « Proposition d'une méthodologie d'évaluation de l'activité des déposataires ».

Dans le cadre de ce rapport, le cabinet Ricol rappelle la méthode de valorisation historique « selon l'usage », à savoir :

$$Valeur = 3. (8\% . CA_{prix fort} - Frais Généraux Réels retraités)$$

Le rapport Ricol, après analyse, confirme l'approche fondée sur un multiple de trois fois l'excédent brut d'exploitation, et la précise comme suit :

$$Valeur = \text{Max} \left( \begin{array}{l} 3. (Marge brute réelle hors transport - frais généraux réels hors transport) + \text{quotepart de synergies} \\ \frac{1}{3}. Marge brute réelle sur PQN hors PQR et diversification \end{array} \right)$$

En effet, les retraitements de l'EBE proposés par le rapport Ricol sont les suivants :

- Prise en compte de l'ensemble des commissions presse sur la base des taux réels de rémunération (plutôt que sur un taux forfaitaire et obsolète de 8% des VMF).
- Prise en compte de la commission perçue sur la PQR, « dans la mesure où sa pérennité n'est pas remise en cause » (sic)
- Prise en compte de la marge brute issue de la diversification, « dès lors que sa pérennité n'est pas remise en cause » (sic)
- Prise en compte des frais généraux hors transport pour leur montant réel
- Prise en compte concomitante de la rémunération du transport et des frais de transport si ceux-ci s'avéraient non équilibrés en net. Au besoin, les frais de transport considérés en charge pourraient alors être normatifs (c'est-à-dire déterminés « sur la base d'une tournée dont la gestion serait optimisée »)
- Prise en compte d'un retraitement lié à la rémunération du management du dépôt (par prise en compte d'un montant normatif)
- Non prise en compte des synergies de revenus, considérées comme trop incertaines
- Prise en compte des synergies de coûts, sur la base de 3x les synergies annuelles anticipées, nettes du coût de restructuration associé, et retenues de manière « égalitaire » entre acquéreur et cédant (le rapport mentionne explicitement que 50% des synergies attendues seraient donc payées par le repreneur)
- Prise en compte d'une valeur « plancher » correspondant à 1/3 de la marge brute réelle réalisée sur la presse nationale (hors marge liée à la PQR et à la diversification)



## REMARQUES RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODE « RICOL » D'ÉVALUATION DES DÉPÔTS

S'agissant d'une valorisation fondée uniquement sur des agrégats constatés, **la dynamique de baisse des volumes n'est de facto pas prise en compte**, si ce n'est implicitement, au travers d'un multiple relativement modeste de x3. Néanmoins, cette formulation peut inciter les repreneurs à gagner du temps afin d'asseoir les calculs sur les agrégats constatés les plus récents possibles.

Sans donc remettre en question la formule Ricol, du reste (i) dérivée d'une formule de valorisation historique et par ailleurs (ii) déjà utilisée dans le cadre des quelques transactions conclues, il convient de noter que sa formulation a pu contribuer à un manque d'empressement de la part des repreneurs, de manière à ce que les comptes 2013 soient arrêtés dans les dépôts et ainsi de pouvoir tenir compte des agrégats 2013 plutôt que de ceux de 2012.

Par ailleurs, il convient de noter que la mise en œuvre de la formule Ricol, comme toute formule d'évaluation, comporte inévitablement des marges d'interprétation, à ce jour pas nécessairement traitées de manière homogène par les différents acteurs ; ces éléments sont donc dans le meilleur des cas traités dans le cadre des marges de négociation, dans le pire des cas donnent lieu à blocage.

Nous avons ainsi recensé principalement (1/2) :

- La prise en compte ou non de l'activité PQR et/ou de diversification, dont le rapport Ricol suggère de les intégrer dans la mesure où leur pérennité n'est pas remise en cause, sans indiquer clairement si cette pérennité devrait se mesurer à l'aune de la relation avec les parties prenantes (ie pas d'intention de la PQR ou des partenaires de la diversification d'arrêter les accords), ou de l'intention du repreneur (ie intention du repreneur de ne pas poursuivre ces activités).
- La prise en compte des « anti-synergies » de rapprochement, à savoir les coûts de transport additionnels induits par la livraison par le N1 d'un seul point au lieu de deux : ces coûts sont le pendant négatif des économies nettes attendues sur l'ensemble de la filière du fait de la mise en place du schéma directeur.
- Ces anti-synergies ne sont pas identifiées dans le rapport Ricol, qui évoque certes des synergies et des coûts de restructuration, sans qu'il apparaisse clairement que les anti-synergies s'entendraient comme incluses en diminution des synergies ou en majoration des coûts de restructuration.



## REMARQUES RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA MÉTHODE « RICOL » D'ÉVALUATION DES DÉPÔTS

Nous avons ainsi recensé principalement (2/2) :

- En revanche, le rapport Ricol indique clairement qu'en cas de déséquilibre durable entre rémunération et coût de transport, il y aurait alors lieu de les prendre tous deux en compte dans la formule, au besoin en prenant un coût normatif de transport.

Notons toutefois que le rapport Ricol est antérieur à l'adoption du schéma directeur, et que depuis le CSMP a adopté la décision n°2012-06 relative à la rémunération à l'unité d'œuvre (rémunération dite au « drop ») de la mission logistique de transport des déposataires.

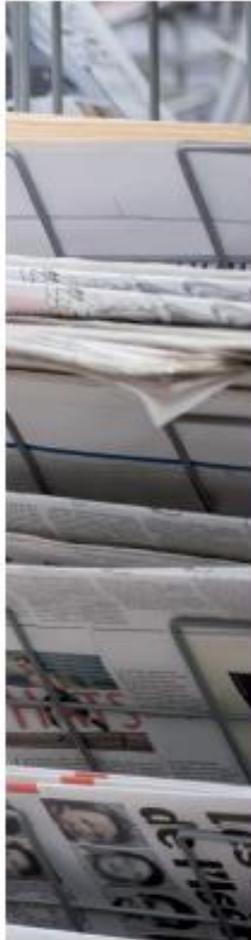
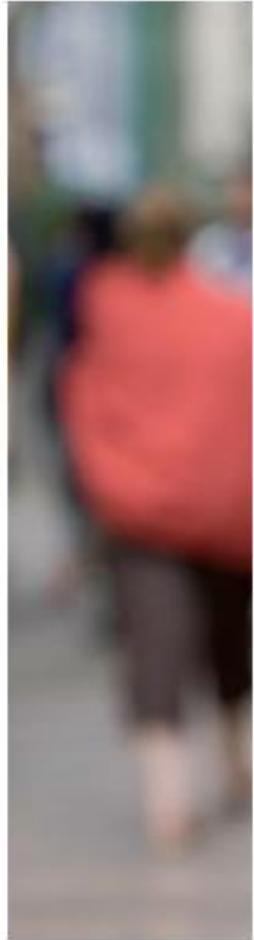
- La confusion relative aux coûts de restructuration : il convient de rappeler que la formule Ricol est disposée de telle sorte qu'il est implicitement posé que le repreneur fait son affaire des coûts de restructuration, ce qui explique pourquoi ceux-ci, dans une logique de partage de synergies nettes, viennent en diminution (en quote-part de 50%) du prix payé au cédant. Néanmoins en pratique, pour des questions notamment de droit social, c'est le cédant qui déclenche la restructuration et donc en assume les coûts dans un premier temps. Il est alors logique que celui-ci les refacture intégralement au repreneur, de manière à pouvoir se ré-aligner sur les hypothèses de la formule Ricol. Ce jeu de facturation en marge de la transaction crée toutefois des incompréhensions chez certains repreneurs et donc quelques pertes de temps dans le processus.



## RECOMMANDATIONS RELATIVES AU SCHÉMA DIRECTEUR

Au final, les difficultés constatées dans la mise en œuvre du schéma directeur résultant à titre principal de blocages apparus au niveau national, il convient de traiter par priorité ceux-ci.

- *Recommandation n°2 : réunir rapidement les messageries, dans un format restreint (CSMP + présidents et DG des deux messageries) pour partager le diagnostic porté sur la mise en œuvre du schéma directeur et envisager avec elles les moyens de lever les blocages constatés.*
- *Recommandation n°3 : chercher avec Presstalis les moyens de relancer sans délai les discussions avec quelques déposataires indépendants (hors champ d'intervention de MLP) pour débloquer la situation et envoyer un message positif aux autres déposataires.*
- *Recommandation n°4 : expertiser les difficultés comptables et financières mentionnées par MLP et susceptibles d'expliquer le blocage apparu au niveau national, et chercher avec MLP les moyens de lever ces difficultés, y compris dans la recherche de financements complémentaires, si besoin.*
- *Recommandation n°5 : mettre en place un suivi régulier de la mise en œuvre du schéma directeur : réunion bimensuelle des messageries, sous l'égide du Président du CSMP. Ces réunions devraient également être l'occasion de faire le point sur la mise en œuvre des opérations de décroisement des flux.*
- *Recommandation n°6 : dans l'hypothèse où ces différentes actions ne permettraient pas de lever les obstacles de principe, étudier les solutions alternatives permettant de mettre fin, à l'avenir, au système indemnitaire qui rigidifie le dispositif, ralentit les opérations de restructuration du réseau et rend son évolution plus difficile.*



## SOMMAIRE

1. Chiffrage des décroissements
2. Société commune de moyens
3. Analyse des blocages et recommandations (Phase 1 mars-juillet 2014)
4. Analyse de la situation de trésorerie MLP (Phase 2 septembre 2014 / février 2015)



**Notre mission relative à la situation de trésorerie ne consistait ni en un audit ni un examen limité.**

**Il s'agissait davantage de s'enquérir de l'existence d'un plan de trésorerie, sur une maille de temps infra-annuelle permettant de rendre compte d'un suivi fin de la situation de trésorerie, et d'appréhender :**

- L'apparition des problèmes de trésorerie sur les 18 mois séparant le 01/01/2013 (date à laquelle la situation comptable d'ouverture ne laissait pas augurer de difficultés de trésorerie prochaines) et la mi-2014
- L'incidence des mesures prises à l'issue du premier semestre 2014 sur les prévisions de fin 2014 et de 2015 afin de rétablir la situation, et la capacité de MLP, suite à ces mesures, de procéder aux opérations de rattachements prévus par le schéma directeur du N2/

**Nous avons mis en œuvre les travaux suivants :**

- Obtention des flux de trésorerie mensuels 2013, 2014 et 2015
- Raccordement des positions d'ouverture et de clôture de trésorerie et de valeurs mobilières de placement avec les comptes sociaux
- Obtention de la segmentation des flux par grandes typologies (ie exploitation, investissements, filiales, financements) et des flux de reclassements (ie de valeurs mobilières vers trésorerie)
- Mise en évidence des éléments ponctuellement significatifs pour approfondissement par entretien avec MLP (ie les réponses apportées l'ont été sur un mode qualitatif -explication qualitative des flux ponctuels remarquables- et sur un mode déclaratif pour ce qui concerne leur quantification).



Les typologies de flux mis en évidence et suivis mensuellement sur 2013, 2014 et 2015, peuvent se présenter comme suit :

- **Flux opérationnels :**
  - Flux d'exploitation (non ventilés)
  - Décaissements pour rémunération DQ/DQS aux diffuseurs / Décaissement pour boni coopératif annuel / Augm° rém° N3 / Décalages règlements éditeurs
  - Crédits de TVA
  - Dépenses d'exploitation (non ventilées) / Economies (notamment décroisement) / Restructuration / Loyer externalisé / CICE
- **Flux d'investissements :**
  - Flux de trésorerie FDP / Agora / SCI
  - Flux d'investissements FDP / Agora
  - Flux de désinvestissements FDP / Agora
- **Flux de financements :**
  - Augmentation de capital
  - Remboursement d'emprunts MT, financement CICE
- **Flux de placements :**
  - Placements de trésorerie en SICAV
  - Réintégrations en trésorerie (dont notamment suite à fin des VCOM, ou des autorisations de découvert)



# ANALYSE DE LA SITUATION DE TRÉSORERIE MLP

2013

A l'ouverture de l'exercice 2013, la position de trésorerie et valeurs mobilières de placement était, **sous sa vision comptable** (comptes sociaux à fin 2012), positive à hauteur de **+45 M€** (se décomposant sous la forme d'une position de trésorerie de 17 M€ et de placements pour 28 M€).

- Toutefois, la position des comptes bancaires était significativement plus basse, explicitée dans les rapprochements bancaires par des dates de comptabilisation des encaissements clients mensuels par prélèvement, situées au tout début janvier dans les comptes bancaires, à la toute fin de décembre en comptabilité.
- Avec la mise en place des prélèvements SEPA, ces écarts de date ont disparu dans le courant 2013, et ainsi ce même écart n'a plus été constaté en fin 2013 (où les prélèvements et la comptabilité se sont alignés sur des encaissements à début janvier). **La situation comptable de trésorerie à fin décembre, désormais moins favorable, est cependant représentative de la réalité des comptes bancaires à cette même date.**

Par ailleurs, les flux 2013 liés aux opérations ont été significativement affectés par la mise en œuvre de l'allongement des délais de paiement de **deux semaines** pour les mensuels et **trois semaines** pour les trimestriels, dont les effets se sont faits sentir en juin-juillet pour les mensuels et en août-septembre pour les trimestriels, dans la mesure où la messagerie a fait le choix de ne pas répercuter cet effet sur les éditeurs (NB : une répercussion très partielle de cet effet a été ultérieurement mise en œuvre, à la mi-2014).

En fin d'exercice 2013, la position de trésorerie + valeurs mobilières reste positive mais les valeurs mobilières sont consommées en grande partie par la situation de trésorerie.

Principe d'évolution 2013 des positions « trésorerie + placements »	Commentaires
Trésorerie + Placements : situation comptable au 01/01/2013	
Rapprochements bancaires (décalages de dates d'encaissements)	Ces décalages de début d'année ont cessé courant 2013 avec la mise en place des prélèvements SEPA
Trésorerie + Placements : positions bancaires au 01/01/2013	
Opérations MLP	Incidence négative notamment du fait du décalage des règlements pour les mensuels et les trimestriels
Filiales MLP	Montant comparable à celui de 2014
Poitiers, Montargis, 1 magasin Agora	Quelques opérations de haut de bilan (acquisition, prise de participation, cession)
Trésorerie + Placements : positions bancaires au 31/12/2013	



# ANALYSE DE LA SITUATION DE TRÉSORERIE MLP

## 2014 ET 2015

L'exercice 2014 débute donc sur une situation de trésorerie à l'ouverture relativement inconfortable dans la mesure où le découvert affiché excède l'autorisation de découvert octroyée par les banques (qui néanmoins tolèrent la situation compte tenu de la présence de valeurs mobilières suffisantes, moyennant la prise en compte des placement au titre des VCOM).

Pour les raisons évoquées précédemment (rapprochements bancaires), les encaissements de janvier sont plutôt favorables et permettent d'améliorer rapidement la situation. Cela étant, la situation d'attrition de l'activité conduit à **une situation à mi-année 2014 tendue**.

Dans ce cadre, **MLP fait appel à la médiation du crédit** (par ailleurs, à l'automne, le CIRI aura pour sa part procédé à des entretiens avec MLP, à notre connaissance sans suite à ce jour).

**Plusieurs mesures structurantes sont prises, avec des effets étalés sur le second semestre 2014 et sur l'année 2015**, afin de faire face à la situation :

Prévisionnel de trésorerie	2014	2015
BFR et trésorerie		
Décalage règlements éditeurs	X	
Escompte de factures d'acompte	X	
Mobilisation des créances Relay	X	
Reverse factoring GMS / Mobilisation de créances GMS	X	X
Arrêt des VCOM – Arrêt des autorisations de découvert	X	
Exploitation		
Economies (décroisement des flux y compris vieux papiers)		X
Economies sur décroisement Paris		X
Economies sur Restructuration	X	X
Désinvestissement		
Cession Bâtiment		X
Cession droit au bail	X	



**Parallèlement, pour ce qui concerne les fonds propres de MLP, négatifs de -9 M€ à fin 2013, MLP ne pouvait pas aisément envisager les solutions courantes de sociétés non coopératives, consistant à faire appel (i) aux clients ou (ii) aux actionnaires :**

- Une hausse des tarifs : les éditeurs étant eux-mêmes sous pression, cette solution était peu réaliste.
- Une augmentation de capital : celle-ci était considérée d'expérience comme insuffisante, dans la mesure où les éditeurs requièrent généralement dans la foulée des remises exceptionnelles afin de compenser partiellement les sorties de cash qu'ils ont dû consentir...

La mise en œuvre d'une augmentation de capital a néanmoins été menée pour 5,8 M€ (l'augmentation de capital initialement prévue s'élevait à 7,2M€, aussi la médiation du crédit a exigé que le différentiel figure au business plan 2014. Dans la mesure où nous comprenons que cette augmentation complémentaire de capital n'aurait pas lieu, nous l'avons retiré des analyses de trésorerie et fonds propres).

**En novembre 2014, MLP étudiait de manière très avancée une opération technique consistant à réévaluer dans ses comptes le fonds de commerce relatif à son activité de messagerie sur le N1.**

Pour ce faire, l'opération consisterait en un apport de branche complète d'activité (à savoir l'activité relevant du N1) à l'une des filiales de MLP, en valeurs réelles (les apports intra-groupe sont usuellement menés en valeurs comptables, mais il existe une exception dans les cas de difficultés, et dès lors que la filiale pré-existe à l'opération).

Compte tenu des estimations de valeurs à disposition de MLP, cette opération permettrait de retrouver des fonds propres positifs, qui plus est selon un niveau permettant de ne pas être immédiatement sous pression au moindre décalage sur les résultats.



**Au final, les mesures prises sont très significatives, mais principalement « techniques » pour pallier les difficultés de court terme**

- L'opération de restauration de fonds propres positifs est purement comptable, et ne résout donc pas la situation d'attrition du marché et les difficultés de trésorerie attenantes.
- De même, comme vu précédemment, la situation de trésorerie a pour sa part été améliorée pour grande partie sous l'effet de mesures de techniques financières (BFR) ou d'opérations ponctuelles (opérations patrimoniales de haut de bilan).

**La part structurelle de l'amélioration de la situation, qui relève des « économies d'exploitation », apparaît pour sa part volontariste :**

- dans son périmètre (ie intégrant une hypothèse de décroisement sur Paris, décroisement à ce jour non précisément défini)
- dans son quantum (ie compte tenu du quantum introduit pour l'effet de décroisement des flux, celui-ci ne semble pas se limiter au décroisement du transport et anticipe de fait la mise en œuvre d'un décroisement du traitement, qui plus est selon un quantum semblant significatif et un probable effet d'année pleine sur 2015, peu réaliste)

**Au final, le plus bas de trésorerie de 2015 (prévue pour juillet 2015), ne permettrait ni de faire face au financement des rattachements du SD du N2, ni à celui du SI.**

- Les pistes d'amélioration rapide de la situation de trésorerie sont désormais réduites, après le train de mesures déjà envisagées
  - L'arrêt des avances en trésorerie au bénéfice d'éditeurs (qui en remplacement pratiqueraient de l'escompte auprès de banques) pourrait, selon MLP, être plus travaillé et permettre de dégager plus de trésorerie que le prévoient les prévisions actuelles
  - Les capacités de reverse factoring avec la GMS peuvent être également légèrement augmentées
  - Au-delà, les possibilités d'optimisation technique du BFR semblent réduites (les créances sur déposataires indépendants et sur Presstalis restent très significatives, cela étant les capacités de mobilisation de ces créances devraient au mieux être restreintes à certains déposataires indépendants)
- L'octroi de financement de moyen terme peut permettre de donner les marges de manœuvre manquantes, cela étant la qualité du « dossier MLP » ne paraît pas substantiellement améliorée, du point de vue d'établissements prêteurs, par les mesures « techniques » précitées, aussi un tel financement, sans être totalement irréaliste, ne serait pour autant pas aisé à obtenir.

**MLP a souligné à date (novembre 2014) le caractère provisoire de ses prévisions 2015 (notamment du fait des contraintes sur le SI et le schéma directeur), mais qu'en tout état de cause, des économies seront dégagées en conséquence afin d'assurer l'équilibre.**

Mazars

**61, rue Henri Regnault**

**92075 La Défense Cedex**

**Tél. : +33 (0) 1 49 97 60 00**

**Fax : +33 (0) 1 49 97 60 01**



This document has been printed on paper combined with 40% of virgin fibres from responsibly managed forests and 60% of recycled fibres.

