

**SAUVEGARDES:**  
**JUGEMENTS SV:**  
**NUMEROS DE GREFFE :**

**MANDARINE, E-CENTER**  
**17 NOVEMBRE 2015**  
**2015J01003**  
**2015J01004**

---

**JUGE COMMISSAIRE :** Madame Isabel VIGIER  
**MANDATAIRE JUDICIAIRE :** SCP BTSG – Me Marc SENECHAL  
**ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE :** SELARL FHB – Me Hélène BOURBOULOUX

---

**CHAMBRE DU CONSEIL** 17 novembre 2016

**MANDARINE**  
**E-CENTER**



**Tribunal de commerce de Nanterre**

**➤ RAPPORTS PORTANT BILAN ECONOMIQUES, SOCIAUX,  
ENVIRONNEMENTAUX ET PROJETS DE PLANS DE SAUVEGARDE**

PRESIDENT DE CHAMBRE	Monsieur Dominique BRUGERE
JUGE COMMISSAIRE	Madame Isabel VIGIER
PROCUREUR DE LA REPUBLIQUE	Monsieur Maxence DELORME, Monsieur Julien AUGEREAU, Monsieur Sébastien de LA TOUANNE
MANDATAIRE JUDICIAIRE	SCP B.T.S.G - Maître Marc SENECHAL
GREFFE	Tribunal de commerce de Nanterre
DIRIGEANTS	Monsieur Patrick MARTIN et Monsieur Denis CUISY
AVOCAT	DIXIT CAUSA – Maître François LEROY
COMITE D'ENTREPRISE d'E-CENTER <i>via</i> sa secrétaire	Madame Mathilde DUMESNIL
REPRESENTANTE DES SALARIES de MANDARINE	Madame Virginie SEVILLA

# NOTE DE SYNTHESE

## A/ Activité

La société MANDARINE a été créée en 2012 afin de structurer et d'animer le Groupe MANDARINE qui comprend 5 entités opérationnelles dont 2 placées sous sauvegarde ; le Groupe est détenu par Monsieur Denis Cuisy (38% du capital), Madame Roquéia Cuisy (37% du capital) et Monsieur Patrick Martin (25% du capital), dirigeants actuels.

E-CENTER, filiale à 100% de MANDARINE, créée en 2004 et rachetée par ces derniers en 2007, constitue la principale structure opérationnelle du Groupe et est spécialisée dans l'impression photo à destination d'une clientèle de particuliers (2/3 du chiffre d'affaires) et d'entreprises (1/3) du chiffre d'affaires.

Pour renforcer son offre, le Groupe MANDARINE a racheté en 2012 la société CGIN, ancienne filiale du Groupe Orange qui se positionne sur le secteur du B to C, ainsi que le droit d'opérer la marque Photoservice avec report d'achat à 2016, E-CENTER a récemment absorbé CGIN (16 octobre 2015) dans le cadre d'une TUP. L'activité BtoC a encore été renforcée par l'arrivée en juin 2016 d'un directeur général dédié à son développement.

MANDARINE détient par ailleurs 3 structures opérationnelles dans l'impression photographique créées à la suite du rachat d'E-CENTER et qui ne font pas l'objet d'une procédure collective : Covering et Event Méditerranée, actuellement en sommeil et CDP, monocliente E-CENTER qui emploie un seul salarié.

A ce jour, MANDARINE et E-CENTER emploient 47 salariés au total (3 chez MANDARINE et 65 chez E-CENTER), répartis sur deux usines (MALAKOFF, siège historique de la filiale opérationnelle E-CENTER : 27 salariés et MERIGNAC en Gironde, ex siège de CGIN : 17 salariés) après l'homologation d'un PSE portant sur la suppression de 20 postes au cours de la période d'observation.

## B/ Principales données chiffrées

> La fusion d'E-CENTER et CGIN étant intervenue en octobre 2015, les comptes d'E-CENTER et de CGIN sont distingués. Le Groupe ne dépasse pas les seuils légaux de consolidation de ses comptes et ne produit donc pas de comptes consolidés.

### MANDARINE :

En euros	au 31/12/2013 (16 mois)	au 31/12/2014	au 31/12/2015
chiffre d'affaires	889 743	742 628	807 635
résultat d'exploitation	44 098	- 585 472	- 419 005
résultat net	- 18 689	- 373 848	- 255 314
actifs immobilisés	4 155 368	4 230 976	2 210 096
actifs circulants	459 561	286 598	304 896
capitaux propres	1 848 867	1 513 617	1 177 150
endettement	2 766 062	3 014 408	1 337 845

Selon l'inventaire du commissaire-priseur : 250 € en valeur de réalisation

Le passif pris en compte dans le projet de plan de sauvegarde s'élève à 718 K€ vs 1,7 M€ de passif déclaré, l'écart constaté (1 M€) s'expliquant essentiellement par la conclusion d'un accord transactionnel avec le créancier CNOSF (530 K€) et la subordination des comptes-courants des associés au soutien du plan (393 K€).

### E-CENTER :

en euros	au 31/12/2013	au 31/12/2014	Situation au 31/12/2015
chiffre d'affaires	5 139 127	4 586 499	6 274 112
résultat d'exploitation	51 591	-47 958	118 701
résultat net	124 506	-68 129	-71 399
actifs immobilisés	303 055	269 652	3 379 101
actifs circulants	2 042 513	2 352 228	2 786 413
capitaux propres	690 129	622 001	550 600
endettement	1 655 439	1 999 878	5 614 914

#### **CGIN :**

en euros	au 31/12/2013	au 31/12/2014	Situation au 30/09/2015
chiffre d'affaires	9 877 855	10 317 957	5 409 368
résultat d'exploitation	425 599	30 378	-871 327
résultat net	286 949	2 697	-824 883
actifs immobilisés	718 948	1 139 556	925 392
actifs circulants	2 545 397	1 954 065	1 661 219
capitaux propres	767 198	469 894	-354 989
endettement	2 497 146	2 623 726	2 941 600

*Selon l'inventaire du commissaire-priseur : 134 K€ en valeur de réalisation*

*Le passif pris en compte dans le projet de plan de sauvegarde s'élève à 2,8 M€ vs 8,6 M€ de passif déclaré, l'écart constaté (6,2 M€) s'expliquant essentiellement par la conclusion de deux accords transactionnels avec ORANGE et HP (représentant ensemble 3,5 M€), le règlement des créances à échoir dans le cadre des contrats poursuivis (1,1 M€), des contestations et rejets (1 M€) et de l'abandon de créance de la société mère (62 K€).*

#### **C/ Difficultés**

*Le fait déclencheur des procédures de sauvegarde a été la procédure engagée par HP à la suite de la résiliation des contrats de location d'imprimantes. Le recours à la sauvegarde a été motivé par ce contentieux et les demandes de restitution des machines qui mettaient en danger l'exploitation.*

*Sur le fond, le Groupe ne rencontrait pas de difficultés insurmontables mais devait s'adapter à un marché fortement concurrentiel et plutôt en repli.*

#### **D/ Réalisations (novembre 2015 à septembre 2016 – 11 mois)**

*Les enjeux et réussites des périodes d'observation ont été :*

*- suite à la reprise de CGIN en 2012, d'adapter la structure de coût du groupe à son niveau d'activité (sureffectif structurel et outil de production redondant) ; cela a été fait par la réunion des sites de production à Malakoff induisant un PSE portant sur 20 suppressions de postes ;*

*- de régler les difficultés rencontrées avec différents partenaires menaçant le développement et la poursuite des activités du groupe :*

*(i) sécuriser l'outil de production par un accord avec Hewlett-Packard (fournisseur de l'essentiel de l'outil de production) permettant de remettre en vigueur les contrats résiliés et de rationaliser le parc de machines. Vu la dépendance du groupe à ces outils, cet enjeu a été prioritairement mené. Désormais le groupe privilégiera la diversification de ses fournisseurs ;*

*(ii) sécuriser l'acquisition des marques BtoC exploitées par un accord avec Orange menacé par un différend né entre les parties au titre d'un autre partenariat qui a également été soldé dans le cadre de l'accord global ; puis assurer le développement de l'activité BtoC par le recrutement en juin 2016 d'un directeur général dédié ;*

*(iii) transiger avec le Comité Olympique, partenaire dans le cadre d'un contrat de « fournisseur officiel » pour les jeux olympiques de Rio 2016 du fait d'un contentieux né sur l'exécution d'un contrat ayant conduit à un arriéré de 200 K€.*

#### **> E-CENTER :**

*Chiffre d'affaires : 8 049 K€ contre 8 748 K€ prévus.*

*EBE : 558 K€ contre 611 K€ prévus.*

Les mesures de restructuration opérationnelle (réunion des sites, resserrement du parc machines et contractuel) et notamment la mise en œuvre du PSE au cours des derniers mois de la période d'observation (20 postes supprimés) ont atteint leur plein effet depuis le mois d'août 2016 (économie mensuelle de charges de personnel de l'ordre de 30 K€) de sorte que les performances de l'entreprise devraient encore s'améliorer sur les prochains mois.

**> MANDARINE:**

Chiffre d'affaires : 580 K€ contre 329 K€ prévus.

EBE 173K€ contre 55 K€ prévus.

Pour mémoire, les revenus de la société MANDARINE sont issus des prestations facturées à ses filles (dont la redevance Photoservice) et, le cas échéant, du versement de dividendes de sorte que ses performances sont directement conditionnées à celles d'ECENTER, qui fondent les projets de plan présentés.

Les réalisations du mois d'octobre devront être transmises avant la prochaine audience.

Au **28 octobre 2016**, la société E-CENTER disposait d'une trésorerie disponible de **219 K€** et la société MANDARINE d'une trésorerie disponible de **119 K€**.

**E/ Projet de plan de sauvegarde**

**> E-CENTER :**

Le projet de plan de sauvegarde est fondé sur un chiffre d'affaires prévisionnel de 8 091 K€ en 2016 puis de 8 200 K€. A partir de 2017, un résultat avant impôt positif en 2017, puis qui s'accroît pour se stabiliser à 324,8 K€ à partir de 2019 et une capacité d'autofinancement qui croît afin de s'établir à hauteur de 241 K€ en 2019. Le chiffre d'affaires est stable à partir de 2017 et pour la durée du plan et s'élève à 8 200 K€

Le passif pris en compte pour le plan est de 2 874 K€.

L'entreprise a obtenu l'accord de l'AGS pour un échelonnement dérogatoire de la créance privilégiée (estimée à 202 K€) en 20 mensualités et propose un remboursement des autres créances selon trois options :

- un remboursement en 7 annuités de 7,5% les deux premières années puis de 17% ;
- un remboursement à hauteur de 25 % du montant contre abandon du solde en deux annuités de 12,5% chacune ; les créanciers n'ayant pas répondu dans le délai légal seront réputés avoir accepté cette option.
- un remboursement à hauteur de 37 % du montant contre abandon du solde payable à l'arrêt du plan de 13% du montant global de la créance puis de façon échelonnée sur 7 années pour le solde de 24 %.

**> MANDARINE :**

Compte tenu de la structuration du groupe, le projet de plan de sauvegarde de MANDARINE est conditionné à l'exécution de celui d'ECENTER ; il est fondé sur un chiffre d'affaires prévisionnel de 451 K€ en 2016 puis de 616 K€ à partir de 2019, un résultat avant impôt et une capacité d'autofinancement de 303,1 K€ dès 2017. Au cours du plan, le chiffre d'affaires par an prévisionnel retenu est constant à 303,1 K€ conduisant à un résultat annuel prévisionnel annuel fixe de 303,1 K€.

Le passif pris en compte pour le plan est de 718,9 K€.

Le projet de plan prévoit un remboursement dès l'arrêt du plan des créances dont le montant est inférieur ou égal à 500 € (300 €) et un remboursement des autres créances selon deux options :

- un remboursement en 7 annuités de 7,5% les deux premières années puis de 17% ;
  - un remboursement à hauteur de 25 % du montant contre abandon du solde en deux annuités de 12,5% chacune.
- Les créanciers n'ayant pas répondu dans le délai légal seront réputés avoir accepté cette option de remboursement.

Les prévisions de financement révèlent que les sociétés E-CENTER et MANDARINE devraient être en mesure de respecter le plan.

Les sociétés E-CENTER et MANDARINE ainsi que leur dirigeant, Monsieur Patrick MARTIN, ont pris des engagements usuels en vue de favoriser la bonne exécution du plan.

*Je dispose à ce jour de l'état des réponses au établi au 4 novembre, faisait apparaitre concernant la société:*

**>E-CENTER :**

- 35,8% des créanciers ont choisi l'Option 1 (option longue);*
- 1,7% ont choisi l'Option 2 (option courte) ;*
- 1 seul créancier représentant 0,57% du nombre de créanciers a choisi l'Option 3.*

*Nous restons en attente des réponses de plus de la moitié des créanciers (54%) ces derniers représentants plus de 60% du montant total des créances (63%).*

**> MANDARINE :**

*41,1% des créanciers ont choisi l'Option 1 (option longue) et aucun n'a choisi l'option 2 (option courte). Nous restons en attente des réponses de plus de la moitié des créanciers (52%) ces derniers représentants plus de la moitié du montant total des créances (58,4%).*

*L'état des réponses définitives des créanciers aux propositions d'apurement du passif seront exposées lors de l'audience.*

**F/ Avis de l'administrateur judiciaire**

*Les sociétés E-CENTER et MANDARINE présentent des plans de sauvegarde dont la durée et les modalités de remboursement sont directement liées aux performances de la société opérationnelle E-CENTER, unique structure opérationnelle du groupe.*

*Au cours de la période d'observation, la société E-CENTER a été capable de maintenir un niveau d'activité stable et conforme aux prévisions, traduisant la confiance de ses partenaires et sa capacité à renouveler sa clientèle (liquidation judiciaire de PRIMAPHOT).*

*Les principaux enjeux opérationnels du groupe ont été relevés au cours des périodes d'observation :*

- un accord pérennisant les moyens de production a été conclu avec HP en parallèle d'une rationalisation du parc machines du Groupe qui va désormais s'orienter vers de nouveaux fournisseurs d'outils pour sortir de sa dépendance industrielle vis-à-vis de HP,*
- les marques nécessaires à son développement futur ont été acquises auprès d'ORANGE crédibilisant le développement de son activité BtoC qui est désormais confié à un directeur général dédié,*
- les différends commerciaux ont été soldés (ORANGE et Comité Olympique),*
- la réunion des sites de production est achevée et la mise en place d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi a permis de mettre un terme à la situation de sureffectif structurel héritée de la fusion CGIN.*

*Ces éléments essentiels crédibilisent les perspectives de sauvegarde du groupe qui sera en outre portée (i) par le plein effet des mesures mises en place au niveau d'E-CENTER et (ii) par sa sortie de procédure, qui devrait permettre à la société de se voir confier de nouveaux contrats.*

*Compte tenu des éléments qui précèdent ainsi que (i) de la perspective d'un remboursement à 100 % du passif pris en compte sur une durée de 7 ans, (ii) des prévisions prudentes retenues au regard des réalisations de la période d'observation et (iii) de la confirmation de la faisabilité financière du projet par les prévisions établies, j'émet un avis favorable sur les projets de plan E-CENTER et MANDARINE.*

# SOMMAIRE

## Table des matières

I.	RAPPEL DES PROCEDURES .....	7
II.	PRESENTATION JURIDIQUE.....	8
III.	ACTIVITE, HISTORIQUE ET ORIGINE DES DIFFICULTES .....	10
III.1	HISTORIQUE DU GROUPE MANDARINE .....	10
III.2	PRESENTATION DU GROUPE MANDARINE.....	10
III.3	ACTIVITE ET MODELE ECONOMIQUE DES SOCIETES E-CENTER ET MANDARINE .....	12
III.4	ORIGINE DES DIFFICULTES DES SOCIETES E-CENTER ET MANDARINE ET PREMIERES MESURES ENGAGEES .....	16
III.5	PRINCIPAUX CHIFFRES ANTERIEURS DES SOCIETES E-CENTER ET MANDARINE .....	19
IV.	SITUATION ACTIVE-PASSIVE .....	30
IV.1	SITUATION ACTIVE .....	30
IV.2	SITUATION PASSIVE.....	32
IV.3	ETAT DES INSCRIPTIONS .....	35
V.	BILAN ENVIRONNEMENTAL .....	36
VI.	SITUATION SOCIALE .....	36
VI.1	E-CENTER.....	36
VI.2	MANDARINE .....	38
VII.	DEROULEMENT DE LA PERIODE D'OBSERVATION .....	39
VII.1	MISE EN PLACE DE LA PROCEDURE DE SAUVEGARDE .....	39
VII.2	RECHERCHE DE SOLUTIONS TRANSACTIONNELLES AVEC HP ET ORANGE .....	40
VII.3	LA RESTRUCTURATION OPERATIONNELLE DES SITES DE PRODUCTION.....	46
VII.4	PREVISIONS INITIALES – JANVIER A JUIN 2015 .....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
VII.5	PREVISIONS ACTUALISEES – AVRIL A OCTOBRE 2016 .....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
VII.6	REALISATIONS DE LA PERIODE D'OBSERVATION .....	47
VIII.	PROJETS DE PLANS DE SAUVEGARDE .....	51
VIII.1	PROJET DE PLAN DE SAUVEGARDE PRESENTE PAR E-CENTER .....	51
VIII.2	PROJET DE PLAN DE SAUVEGARDE PRESENTE PAR LA SOCIETE MANDARINE .....	58
IX.	CONCLUSION .....	64

*J'ai déposé mes rapports sur le déroulement des procédures et la situation économique et financière des sociétés en application de l'article R. 621-20 du code de commerce le 20 janvier 2016.*

*J'ai également déposé mes rapports sollicitant la prorogation des périodes d'observation le 4 mai 2016 en vue des audiences du 12 mai 2016.*

*Les présents rapports actualisent mes précédents rapports des données de la période d'observation afin de permettre au tribunal d'apprécier l'opportunité d'arrêter les projets de plans de continuation présentés par les sociétés E-CENTER et MANDARINE.*

## **I. RAPPEL DES PROCEDURES**

Par deux jugements du 17 novembre 2015, le tribunal de commerce de Nanterre a ouvert deux procédures de sauvegarde à l'égard des sociétés :

### **MANDARINE**

- SAS au capital social de 1 825 000 €,
- Siège social : 6 Rue Avaulée – 92240 MALAKOFF
- RCS Nanterre : 753 563 899
- Activité : Holding mixte
- Salariés à l'ouverture de la procédure : 3
- Chiffre d'affaires au 31/12/2014 (dernier exercice clos) : 742 628 €
- Président : Monsieur Patrick Martin

### **E-CENTER**

- SAS au capital social de 50 000 €,
- Siège social : 6 Rue Avaulée – 92240 MALAKOFF
- RCS Nanterre : 452 308 646
- Activité : Toutes activités quelles qu'elles soient dans le domaine de la photographie et de la prise de vue, et l'exploitation, l'achat, la vente la distribution, le développement sous toutes formes de l'image ou de matériels et supports permettant de la réaliser.
- Salariés à l'ouverture de la procédure : 66
- Chiffre d'affaires au 31/12/2014 (dernier exercice clos) : 14 904 456 €
- Président : Monsieur Patrick Martin

Ce même jugement a désigné :

- Madame Isabel VIGIER en qualité de juge commissaire ;
- La SCP B.T.S.G, mission conduite par Maître Marc SENECHAL, en qualité de mandataire judiciaire et ;
- La SELARL FHB, mission confiée à moi-même, en qualité d'administrateur judiciaire avec mission d'assistance.

Le 3 août 2016, l'UNEDIC AGS (CGEA de l'Île de France Ouest) a demandé sa désignation en qualité de contrôleur de la société E-CENTER. Le juge commissaire a fait droit à cette demande par ordonnance du 6 septembre 2016.

Par jugements du 5 mars 2015, le tribunal de commerce de Nanterre a autorisé la poursuite des activités des sociétés jusqu'à la fin de leur période d'observation initialement fixée, soit jusqu'au 8 juillet 2015.

Par deux jugements séparés du 12 mai 2016, le tribunal de commerce de Nanterre a autorisé le renouvellement des périodes d'observation des sociétés pour une durée de 6 mois en vue de l'élaboration de projets de plan de sauvegarde.

## II. PRESENTATION JURIDIQUE

<b>Dénomination sociale et nom commercial</b>	SAS - MANDARINE
<b>Constitution – forme - durée</b>	La société Mandarine est une SAS, créée en 2012 pour une durée de 99 années.  L'acte constitutif a été déposé au greffe du tribunal de commerce de Nanterre le 31 août 2012.
<b>Registre du commerce et des sociétés</b>	RCS B 753 563 899
<b>Siège social</b>	6 Rue Avaulée – 92240 MALAKOFF
<b>Origine du fonds</b>	Création du fonds de commerce en vue de l'acquisition de la société CGIN le 9 octobre 2012
<b>Activité - Objet social</b>	En France et dans tous les pays, la prise de participation dans toutes entités juridiques françaises ou étrangères, par tout moyen, directement, quel que soient leur objet social et leur activité, et la mise en place de toute convention utile à la gestion et à l'organisation de ces entités, notamment convention de trésorerie et d'assistance administrative.
<b>Situation locative</b>	La société est domiciliée au sein de la société E-Center et dispose, selon la convention de domiciliation établie le 28 août 2012, de 100 m <sup>2</sup> au 6 rue de l'Avaulée, à Malakoff.
<b>Capital social</b>	Le capital social s'élève à 1 825 000 € répartis de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monsieur Patrick Martin : 25% du capital</li> <li>• Monsieur Denis Cuisy : 38% du capital</li> <li>• Madame Roquéia Cuisy : 37% du capital</li> </ul>
<b>Président</b>	Monsieur Patrick Martin, né le 18 juin 1948 à Boulogne-Billancourt, de nationalité française, et demeurant au 8 Rue Bremontier – 75015 PARIS.
<b>Directeur Général</b>	Monsieur Denis Cuisy, né le 6 novembre 1961 à Villeneuve Saint-Georges, de nationalité française, et demeurant au 6 Rue Borromée – 75015 PARIS.
<b>Commissaires aux Comptes</b>	Monsieur Benoit Prot, exerçant la fonction de commissaire aux comptes titulaire – 2 Rue Parrot 75012 PARIS  Monsieur Olivier Gueguen, exerçant la fonction de commissaire aux comptes suppléant – 2 Rue Parrot 75012 PARIS
<b>Date de clôture des comptes</b>	31 décembre de chaque année



<b>Dénomination sociale et nom commercial</b>	SAS – E-CENTER
<b>Constitution – forme - durée</b>	La société E-CENTER est une SAS, créée en 2007 pour une durée de 99 années.  L'acte constitutif a été déposé au greffe du tribunal de commerce de Nanterre le 4 octobre 2007, suite à un transfert effectué auprès du RCS de Paris en date du 20 septembre 2007.
<b>Registre du commerce et des sociétés</b>	RCS B 452 308 646
<b>Siège social</b>	6 Rue Avaulée – 92240 MALAKOFF
<b>Origine du fonds</b>	Création du fonds de commerce
<b>Activité - Objet social</b>	Toutes activités, quelles qu'elles soient dans le domaine de la photographie, de la prise de vue et de l'exploitation, l'achat, la vente, la distribution, le développement sous toutes formes de l'image ou matériels et supports permettant de le réaliser.
<b>Situation locative</b>	La société a conclu un contrat de bail pour des locaux de 1 200 m <sup>2</sup> situés au 6 Rue de l'Avaulée pour un loyer annuel de 102 000 € HT.  La société a conclu un contrat de bail avec la société SCI TRAIT pour des locaux de 4 375 m <sup>2</sup> à Mérignac (33), au 55 Rue Jean Briaud, pour un loyer annuel de 151 630 € HT.
<b>Capital social</b>	Le capital social s'élève à 50 000 €, et est détenue dans son intégralité par la SAS Mandarine, présentée ci-avant.
<b>Président</b>	Monsieur Patrick Martin, né le 18 juin 1948 à Boulogne-Billancourt, de nationalité française, et demeurant au 8 Rue Bremontier – 75015 PARIS.
<b>Directeur Général</b>	Monsieur Denis Cuisy, né le 6 novembre 1961 à Villeneuve Saint-Georges, de nationalité française, et demeurant au 6 Rue Borromée – 75015 PARIS.
<b>Commissaire aux Comptes</b>	Monsieur Benoit Prot, exerçant la fonction de commissaire aux comptes titulaire – 2 Rue Parrot 75012 PARIS  Monsieur Olivier Gueguen, exerçant la fonction de commissaire aux comptes suppléant – 2 Rue Parrot 75012 PARIS
<b>Date de clôture des comptes</b>	31 décembre de chaque année

### III. ACTIVITE, HISTORIQUE ET ORIGINE DES DIFFICULTES

#### III.1 Historique du Groupe MANDARINE

La SAS MANDARINE a été créée en août 2012 afin de gérer les différentes entités opérationnelles du Groupe MANDARINE.

La société E-Center est une SAS au capital de 50 K€ est l'une des quatre filiales opérationnelles du groupe. Elle a été créée en 2004 par Mme Sylvie BOUNY et M. Hervé AMIARD, et rachetée par les dirigeants actuels en 2007, ces derniers intervenant déjà sur le marché de l'impression photographique. Elle exerce son activité à Malakoff, siège historique de l'entreprise.

La société CGIN, ancienne filiale du Groupe Orange, avait été créée en 2002 et exerçait la même activité qu'E-Center, à savoir l'impression numérique de photos et l'exploitation de site internet comme *photoservice.com*.

En octobre 2012, la société E-Center a acquis CGIN auprès de la Générale des Téléphones (GDT), filiale du Groupe Orange, pour un montant de 2.4 M€ financés en partie sur fonds propres d'E-Center (400 K€) et par emprunt bancaire (1 M€ emprunté par Mandariné auprès de HSBC et Caisse d'Epargne, 500 K€ empruntés par E-Center auprès d'OSEO, 500 K€ de facilités de caisse consentie à CGIN par Crédit Agricole) selon les modalités suivantes :

- L'octroi de licences d'utilisation de plusieurs marques, dont Photo Service, Photo Station et Fotodiscount, avec une option d'achat pour MANDARINE jusqu'à avril 2016 et une option à la main d'Orange pouvant forcer la vente ;
- Un partenariat avec le portail *orange.fr* prévoyant un référencement sur le portail Orange en contrepartie de redevances variables.

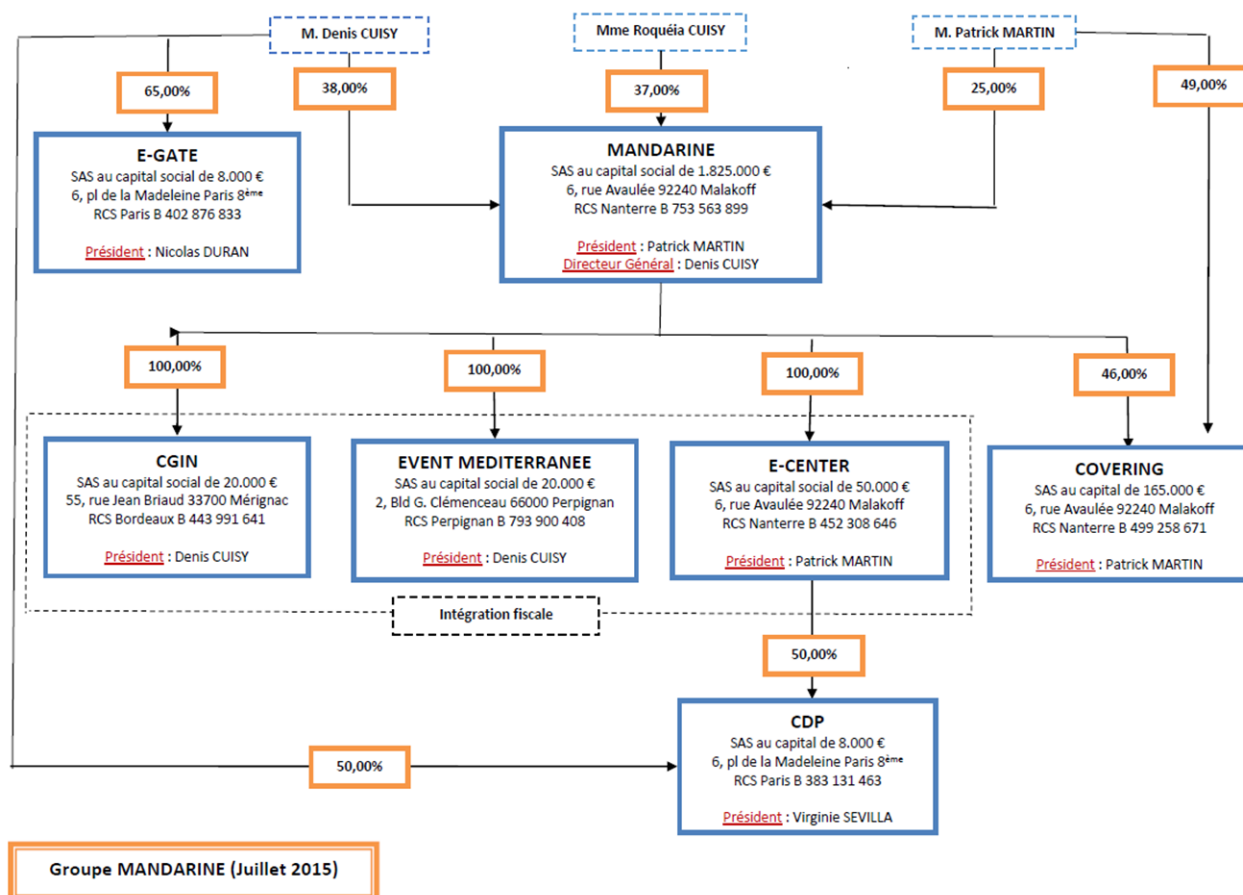
E-Center a procédé à la fusion-absorption de la société CGIN, approuvée par délibération de l'assemblée générale en date du 16 octobre 2015, entraînant Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) et dissolution de CGIN.

Depuis lors, le site de Mérignac constitue un établissement secondaire d'E-Center, principale filiale opérationnelle du Groupe Mandariné. L'objectif de cette TUP était de rationaliser la gestion des différentes entités opérationnelles, dans la mesure où certaines activités d'E-Center et de CGIN faisaient « doublon » sur certains aspects administratifs et commerciaux.

#### III.2 Présentation du Groupe MANDARINE

A ce jour, la SAS Mandariné est constituée de quatre filiales opérationnelles : E-Center, Event Méditerranée, Covering et CDP.

L'organigramme du Groupe est le suivant :



La société **Event Méditerranée**, dont les locaux se situent à Perpignan, propose à ses clients une solution « *Web to Print* », et est spécialisée dans les cartes d'invitation, ainsi que les faire-part de naissance ou de mariage. Selon les dirigeants, cette société aurait été mise en sommeil depuis 2014, son activité étant désormais assurée par E-Center. Cette société, filiale à 100% de la SAS Mandarine dont le fonds de commerce a été cédé à CGIN en 2014, est actuellement en sommeil.

La société **Covering**, dont la Présidence est assurée par Monsieur Patrick Martin, est détenue par Mandarine à 46% et à 49% par Monsieur Patrick Martin. Elle fabrique les couvertures et les reliures des articles imprimés pour le compte d'E-Center. Cette société emploie 1 salarié.

La société **CDP**, société d'édition, n'emploie aucun salarié et est détenue à 50% par E-Center et à 50% par Monsieur Denis Cuisy. Sa Présidence est assumée par Madame Virginie Sévilla. La direction étudie actuellement l'opportunité de poursuivre l'activité de l'entreprise.

Ces trois dernières sociétés appartiennent directement ou indirectement à la société Mandarine ou à ses actionnaires, et ne sont pas visées par les présentes procédures de sauvegarde.

**Mandarine** est une société holding dont le capital social s'élève à 1 825 000 € et se répartit de la façon suivante :

- Monsieur Patrick Martin, Président, détient 25% du capital ;
- Monsieur Denis Cuisy, Directeur Général, détient 38% du capital ;
- Madame Roquéia Cuisy, Directrice des Ressources Humaines, détient 37% du capital.

Ainsi, les actionnaires constituent également le *top management* de l'entreprise, et présentent une grande expertise dans le secteur de l'impression photo.

Avant de s'associer avec Monsieur Patrick Martin, Monsieur Denis Cuisy était directeur de Rush Labo, un laboratoire de photographie à destination des professionnels, spécialisé dans les tirages argentiques de grande qualité.

Monsieur Patrick Martin, quant à lui, était Président de Photo Service July jusqu'en 2006, avant de s'associer avec Monsieur Cuisy.

### **III.3 Activité et modèle économique des sociétés E-CENTER et MANDARINE**

#### **III.3.1 Activité des sociétés**

##### **➤ Activité de MANDARINE**

Mandarine est une *holding* animatrice, dans laquelle est logé le *management* du groupe. Dans le cadre d'une convention de prestation de services dont je ne dispose pas encore, la société Mandarine refacture à sa filiale des prestations de gestion et d'administration.

Un taux de 5% était appliqué s'agissant des refacturations effectuées à E-Center et de 3,5 % s'agissant de CGIN.

Suite à la TUP intervenue, une facturation forfaitaire mensuelle de 38 K€ HT est effectuée par Mandarine.

Les sociétés ont procédé à l'ensemble des déclarations de créance intragroupes.

##### **➤ Activité de E-CENTER**

La société E-Center est l'entité qui regroupe les principales activités opérationnelles du Groupe Mandarine.

Avant l'acquisition de CGIN en 2012, E-Center était traditionnellement concentrée sur un marché B to B et proposait des livre-photos à des musées, des guides gastronomiques à des restaurants ou encore des calendriers pour les associations. E-Center s'adressait à des clients prestigieux dont de nombreuses marques de luxes, souhaitant réaliser des albums de leurs collections sur des supports de qualité et sur des délais très courts.

Contrairement à E-Center, CGIN était une société tournée vers le B to C à travers des marques phares : photoservice.com, photostation.fr, Fotodiscount ou encore « l'atelier du livre ». A la suite de leur rapprochement en 2012, E-Center a opéré un basculement vers le B to C grâce aux actifs de CGIN.

Par la suite, les deux entités ont tenté d'opérer des synergies entre ces deux activités.

A ce jour, 66% du chiffre d'affaires est réalisé sur le segment B to C avec l'ex-CGIN, quand le B to B représente 34% de l'activité. Dès lors, il apparaît que le *Business Model* du Groupe Mandarine est largement dépositaire de la notoriété de ses marques.

CGIN et E-Center présentent de nombreuses complémentarités dans la mesure où le B to C induit un large socle de clientèle qui s'est avéré également créateur d'activité dans le B to B grâce à sa renommée et ses performances commerciales. Néanmoins, la société E-Center a quelque peu délaissé ses fonctions commerciales dans le secteur du B to B au profit de l'activité B to C, d'où un basculement significatif du chiffre d'affaires au profit de ce dernier segment.

Traditionnellement, l'activité B to B était le cœur de métier de Mandarine et disposait de nombreux atouts : encaissements réguliers, plus fortes marges que dans le B to C, ainsi qu'un large portefeuille

de clients fidèles et prestigieux comme Dior ou encore Lanvin. Par ailleurs, la société E-Center a développé un véritable savoir-faire dans l'impression sur tous types de supports, comme en témoigne le partenariat concernant le coffret cadeau distribué récemment aux participants de la COP 21.

Néanmoins, l'activité du Groupe Mandarine est marquée par la saisonnalité de la demande : 40% du chiffre d'affaires est réalisé sur 4 mois, entre décembre et mars.

Les points bas de trésorerie sont ainsi traditionnellement observés au cours des mois d'été, avec une reprise dès le mois de septembre et un pic récurrent en décembre.

Ceci est valable surtout pour l'activité B to C, qui s'accélère traditionnellement à l'approche des fêtes de Noël.

Pour se prémunir de la saisonnalité de son activité, le Groupe a mis en place différents instruments financiers, dont :

- Une mobilisation de son compte client au travers d'une ligne Dailly sollicitée auprès de la banque Delubac ;
- Un fonctionnement en flux tendus auprès de ses fournisseurs ;

Par ailleurs, à l'ouverture des sauvegardes, la société E-Center exploitait l'essentiel de ses machines par des contrats de *leasing* portant sur un montant total restant de 1.9 M€. L'essentiel de l'outil était mis à disposition par HEWLETT PACKARD ; pour le reste, les contrats de *leasing* étaient mis à disposition par SOGELEASE, NATIXIS LEASE, SIEMENS LEASE SERVICES, LOREQUIP BAIL et BANQUE POPULAIRE.

### ***III.3.2 Le marché de l'impression photographique***

Le Groupe Mandarine intervient sur le marché des services photographiques, à destination des entreprises et des particuliers. Selon une étude Xerfi sur ce secteur, publiée en mars 2015, ce marché présente les principales caractéristiques suivantes.

### ***III.3.3 Segmentation et structuration du marché de l'impression***

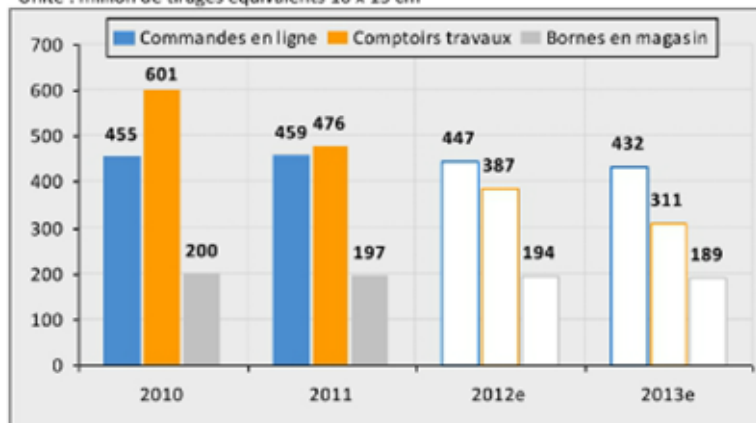
Le marché français des services photographiques s'articule autour de trois types d'acteurs :

- Les *pure players* du service en ligne, qui vendent des tirages photos exclusivement par le biais de leur site internet, comme Photobox ;
- Les *clicks and mortars*, qui sont souvent des enseignes de la grande Distribution comme Auchan ou Carrefour, ainsi que des spécialistes du monde de la photo comme la Fnac. Ces acteurs ont la particularité de disposer à la fois de magasins et d'un site internet ;
- Les détaillants physiques, qui effectuent des tirages photos à la demande des clients dans leur boutique.

Ces derniers souffrent particulièrement du virage numérique. Les ventes physiques sont en recul continu depuis les années 90 et l'émergence de services d'impression en ligne ; elles ne représentaient « plus » que 26% du marché en 2014.

### Volume de tirages numériques par circuit de distribution (\*)

Unité : million de tirages équivalents 10 x 15 cm



(\*) Commandes en ligne, bornes en magasin, comptoirs travaux

Estimations 2013 Xerfi / Estimations 2012 et source : Future Source Consulting via OPI

Comme en témoigne le graphique ci-dessus, les ventes de tirages en ligne résistent davantage à l'érosion de la demande, que les « comptoirs travaux » et les bornes d'impression en magasin.

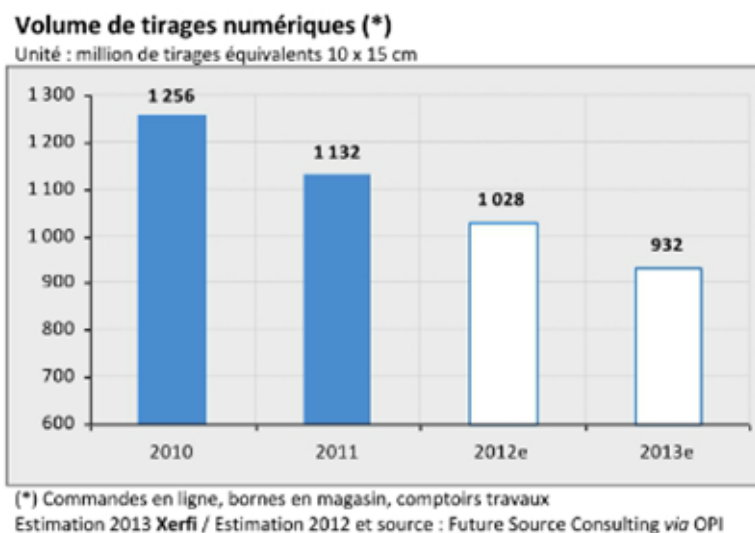
Le marché des tirages photo à destination des particuliers est orienté à la baisse en volume alors que l'offre ne cesse d'augmenter : là où le tirage de photos personnelles était le cœur de métier de ces entreprises, elles ont diversifié leur offre en proposant des albums photos personnalisés, des calendriers, des objets personnalisés (mugs, T-shirt...) ou encore des faire-part.

Le Groupe Mandarine s'adresse à la fois aux particuliers et aux entreprises, contrairement à son principal concurrent en France, Photobox, qui est spécialisé sur le segment B to C.

Sur le secteur du B to B, le Groupe est reconnu pour la haute qualité et technicité de ses productions, ce qui lui permet de bénéficier d'un positionnement haut de gamme et d'opérer auprès d'une clientèle d'entreprises de luxe (Dior, Lanvin, etc.).

Photobox, principal concurrent du Groupe Mandarine, est également le leader du marché en France avec un chiffre d'affaires de 208 M€, contre environ 15 M€ pour le Groupe Mandarine. Cette société employait 700 personnes en 2014 et a connu une croissance de ses ventes de 17.8% en 2014, en pariant avec succès sur des solutions digitales innovantes et un service après-vente de qualité.

### III.3.4 Evolutions et perspectives du secteur



Le marché est orienté à la baisse dans la mesure où le tirage photo est de plus en plus concurrencé par le « faire soi-même ». Par ailleurs, le basculement du numérique est accéléré par la capacité grandissante des consommateurs à visionner leurs photos et à les partager sur leur *smartphone*, sans recourir à des impressions. Plus récemment, la dématérialisation des contenus rendue possible avec l'apparition du *cloud*, détourne le consommateur des « impressions par prudence », et de la conservation physique des photos.

Néanmoins, l'activité est soutenue par l'émergence de nouveaux acteurs innovants comme Printic ou encore Printklub. Ce dernier a su saisir le virage numérique avant la concurrence et propose des solutions rapides d'impression photo sur format polaroid afin d'épouser la tendance « *vintage* » des consommateurs. De plus, la professionnalisation croissante des amateurs de photos dynamise les impressions de qualité qui mobilisent des savoir-faire précis, notamment sur le support argentique.

En conséquence, la vive concurrence du marché fait pression sur les prix de sorte qu'ils ont progressé à un rythme inférieur à l'inflation en 2014, de l'ordre de +0.4%. Depuis 2009, 6000 entreprises se sont créées sur ce secteur, qui compte désormais 15 000 acteurs, traduisant ainsi l'extension du tissu industriel et la concurrence croissante que connaît un secteur dont le volume d'activité a stagné ces dernières années. Les sociétés n'ont pas suffisamment investi sur le développement de cette activité BtoC.

La différenciation est donc indispensable pour le Groupe Mandarine, qui pourra s'opérer grâce à la qualité et à la technicité des impressions produites.

**Il ressort que le Groupe MANDARINE opère sur un marché en pleine mutation dans la mesure où les formes traditionnelles d'impression photo laissent place à des solutions digitales innovantes pour les particuliers ainsi qu'à une plus grande variété de supports pour le segment B to B.**

### **III.4 Origine des difficultés des sociétés E-CENTER et MANDARINE et premières mesures engagées**

#### **III.4.1 Origine des difficultés des sociétés E-CENTER et MANDARINE**

Le Groupe Mandarine a sollicité l'ouverture des procédures de sauvegardes pour deux raisons : régler le contentieux l'opposant à HP et, d'autre part, accompagner la mutation de ses activités. Les difficultés ne se s'étaient pas encore traduites dans les comptes mais devaient être adressées à moyen terme.

##### **En termes d'exploitation :**

Le Groupe Mandarine était notamment confronté à des difficultés d'ordre conjoncturel : le chiffre d'affaires des activités photographiques a reculé de 5.6% entre 2008 et 2014 portant ainsi atteinte au volume d'activité tandis que la pression sur les prix (+0.4% en 2014) a diminué les marges du secteur.

Les difficultés concernent toute la filière et le Groupe Mandarine a dû provisionner un impayé de 450 K€ de son client Primavista, qui a été dans l'intervalle liquidé judiciairement.

Dans un marché en baisse, la clientèle des sociétés du Groupe n'était pas suffisamment diversifiée faute d'investissement suffisant dans le marché BtoC et une sous exploitation du potentiel des marques.

Outre un niveau d'activité en repli, la structure de charge de la société E-center est apparue comme déséquilibrée notamment du fait de l'existence de deux sites de productions situés à Malakoff et à Mérignac (outils de production redondants, sureffectif structurel).

##### **A court-terme :**

Sans sous-estimer ces difficultés d'ordre conjoncturel, se sont bien néanmoins les contentieux juridiques l'opposant à son principal partenaire HP qui ont été l'origine de la demande de sauvegarde des sociétés Mandarine et E-Center.

#### **III.4.2 Le contentieux avec Hewlett Packard**

##### **➤ Situation initiale**

Le Groupe Mandarine avait acquis trois machines auprès de HP Indigo (fournisseur), société de droit néerlandais, dans le cadre d'un crédit-bail, dont le financement avait été accordé par la société HP International Bank (HPIB), société de droit irlandais ; ce contrat concernait:

- Une machine HP 10000 pour un prix global de 1.23 M€, livrée en avril 2014 sur le site de Malakoff (E-Center) ;
- Une machine HP 7500 livrée en 2011 et exploitée sur le site de Mérignac (ex-CGIN);
- Une machine HP 7500 acquise en 2012 et exploitée sur le site de Malakoff (E-Center).

Suite à des dysfonctionnements sur la première machine, la société HP Indigo avait, dans un premier temps, consenti à des dédommagements à hauteur de 60 K€, puis, compte tenu de dysfonctionnements persistants notifiés par constat d'huissier, la société HP Indigo avait vendu une seconde presse HP 10000, au prix minoré de 1.1 M€ en 2014 (vs 1.23 M€ pour la première machine HP 10000 livrée), auquel s'ajoutait un service de maintenance gratuit.



Il s'agit en réalité d'un contentieux ancien et récurrent entre le Groupe Mandarin et HP portant sur le dysfonctionnement de certaines machines ayant conduit à une suspension partielle du paiement des *leasings* dans l'attente de l'issue des négociations amiables entamées en avril 2015.

La difficulté de la résolution de ce contentieux était liée au nombre d'acteurs côté HP, les interlocuteurs responsables de la maintenance et des réparations ayant une approche amiable tandis que HPIB, la société de financement également propriétaire des machines, retenait une approche contentieuse, demandant la restitution des machines.

Un accord avait été ébauché par correspondance entre le conseil du Groupe Mandarin et le conseil de HPIB, et prévoyait, en juillet 2015:

- la reprise par HP de la machine de CGIN (les services de HP sont même intervenus pour débrancher la machine qui n'est pas utilisé actuellement) - accord « oral » ;
- le rééchelonnement des loyers de deux des machines d'E-Center à compter de janvier 2016 (ce qui explique le non-paiement des loyers en cours) - échange de mails ;
- des discussions sur la 3<sup>ème</sup> machine d'E-Center (la plus défectueuse) pour une reprise ou une diminution des loyers afin de tenir compte du préjudice.

Toutefois, HPIB (propriétaire des machines), sans tenir compte des discussions en cours entre le groupe Mandarin et la société HP INDIGO (fournisseur) ou HPFS (sa société mère), avait adressé une mise en demeure des différents contrats de location, en date du 18 juin 2015. Par la suite, la société de financement a notifié la résiliation des contrats portant sur les 3 machines exploitées sur le site de Malakoff le 9 octobre 2015.

Le 4 novembre 2015, la société HP International Bank (HPIB) avait assigné en référé les sociétés CGIN et E-Center devant le Tribunal de commerce de Nanterre pour une audience le 19 novembre 2015 dans la mesure où elle considérait, en substance, que les contrats de crédit-bail portant sur le matériel HP exploité actuellement sont résiliés pour défaut de paiement. HPIB sollicite ainsi :

- Concernant CGIN, le paiement d'une somme de 178 K€ (au titre des loyers échus et à échoir) pour une machine ainsi que la restitution du matériel sous astreinte ;
- Concernant E-CENTER, le paiement d'une somme de 2,7 M€ (au titre des loyers échus et à échoir) pour 3 machines ainsi que la restitution du matériel sous astreinte.

➔ **A l'ouverture des sauvegardes, l'enjeu financier avec HP s'élevait donc au total à 2.9 M€ et représentait un enjeu opérationnel majeur pour le Groupe : le maintien à court terme des outils de production du Groupe qui entrainait dans son pic d'activité saisonnier.**

### **III.4.3 Les relations avec Orange**

Pour mémoire, la société Mandarin a racheté en 2012 l'intégralité des titres composant le capital social de la Générale des Téléphones (GDT), filiale du Groupe Orange, pour un montant total de 2.4 M€ ; GDT étant l'ancien réseau de boutiques Photoservice, qui a été renommé par la suite CGIN.

GDT était une société spécialisée dans la distribution, de produits et de services ayant un rapport avec la photographie ou l'image en générale. La société était bénéficiaire d'une licence d'exploitation des marques (dont Photoservice et Photostation), des noms de domaine et des sites Web.

Le 9 octobre 2012, une promesse unilatérale de cession des droits de propriété intellectuelle a été signée entre les sociétés GDT et Mandarin et prévoyait :

1. Une promesse de cession de la licence d'exploitation des marques, des noms de domaine et des sites internet à travers :

- a. Une option d'achat, au bénéfice de la société Mandarine, qui pourrait être levée entre le 9 octobre 2015 et le 9 avril 2016 (6 mois);
  - b. A l'inverse, sans notification de la levée de l'option par la société Mandarine avant le 9 avril 2016, la promesse de cession serait réputée non avenue.
2. Le prix de cette cession de licence s'élèverait à 500 K€, payé comptant et intégralement;
  3. Cette promesse de cession serait révoquée en cas (i) d'utilisation de la licence pour des activités en dehors du périmètre défini dans le contrat de licence, (ii) d'exploitation sans l'accord préalable d'Orange d'une marque ou d'un nom de domaine qui constituerait une déclinaison des marques pour quelque produit ou service que ce soit, et (iii) de défaut de paiement des redevances trimestrielles dans un délai de deux mois.

Parallèlement, le Groupe Orange a signé un partenariat avec la société E-Center concernant le référencement sur le portail *orange.fr*, des services proposés par Photoservice à ses clients. Ce référencement a fait l'objet d'une rémunération variable au bénéfice du groupe Orange.

Entre le 9 octobre 2012 et l'ouverture de la procédure de sauvegarde, environ 500 K€ de redevances échues n'avaient pas été versées par la société E-Center au Groupe Orange. Selon la direction du Groupe Mandarine, la suspension des paiements s'explique par le fait qu'Orange n'a pas respecté plusieurs de ses engagements:

- Le Groupe Orange n'a pas assuré la promotion d'E-Center sur son portail depuis environ 18 mois ;
- Le Groupe Orange a maintenu ses activités d'impression photo dans les boutiques Orange ;

Les dirigeants du Groupe étaient entrés en discussion pour renégocier les termes de l'accord initial dans la mesure où le rachat de CGIN a été suivi d'une érosion conséquente de son activité, de l'ordre de 30%, étant précisé que les 55 000 clients d'Orange représentent encore aujourd'hui une part significative du chiffre d'affaires de la société CGIN.

➔ **Le dénouement des relations avec Orange représentait un enjeu total d'environ 1 M€ (500 K€ pour l'achat de la licence et 500 K€ de redevances non versées depuis 2012). Surtout, le conflit concernant le portail mettait en risque l'acquisition des marques nécessaires au développement du Groupe qui devait intervenir ou être organisée avant avril 2016.**

#### **III.4.4 Relations avec le Comité International Olympique**

Le Groupe Mandarine et le Comité National Olympique et Sportif Français (C.N.O.S.F) avaient conclu un contrat en date du 1<sup>er</sup> octobre 2014 concernant la mise en place d'un partenariat de « fournisseur officiel » du CNOSF et de l'équipe de France Olympique, comprenant les principaux engagements suivants :

- Le Groupe Mandarine a obtenu le droit de se présenter comme fournisseur officiel du CNOSF et de l'équipe de France Olympique, à titre exclusif dans le domaine de l'impression numérique et argentique, et d'utiliser l'emblème et les appellations graphiques afin de mettre en valeur son image commerciale dans le respect de la charte graphique établie par le CNOSF, en échange du versement d'une redevance forfaitaire de 540 K€ échelonnés en 6 versements ;
- Le droit de bénéficier du plan média-communication établi par le CNOSF à l'approche des Jeux Olympiques de 2016, qui prévoyait (i) l'accès au parrainage télévisé de retransmission des JO de Rio de Janeiro, (ii) d'une présence visible sur les supports éditoriaux diffusés par le CNOSF et (iii) d'une présence lisible et visible sur le site internet du CNOSF ;
- Le droit de développer une boutique en ligne, dont les frais d'établissement seraient entièrement à la charge de la société Mandarine et formerait un apport en prestation pour un montant de 40 K€ ;

Par la suite, les dispositions dudit contrat ont été impossibles à tenir dans la mesure où :

1. La mise en place de la boutique en ligne a été rendue impossible par le CNOSF pour cause, d'une part, d'un manque de collaboration et d'implication de leurs équipes dans la mise en place du site internet, et d'autre part, de l'impossibilité pour le Groupe Mandarine de commercialiser des produits dérivés « textiles », dans la mesure où l'exclusivité avait déjà été octroyée au Groupe Lacoste, étant précisé que les produits textiles représenteraient 80% des recettes de la boutique en ligne ;
2. Le CNOSF n'a pas établi de plan média-communication, comme prévu dans le contrat de sorte que le Groupe Mandarine n'a pas pu disposer d'une couverture commerciale en adéquation avec le contrat ;
3. Le Groupe mandarine n'a obtenu à ce jour aucune réponse concernant la mise en place du projet de licence « Rio 2016 », qui figure parmi les principaux axes de développement commercial du Groupe.

Les redevances dues par le Groupe mandarine au titre de l'utilisation de l'emblème et du titre de fournisseur officiel n'avaient pas été versées au CNOSF au jour de l'ouverture des procédures. La poursuite du contrat était, en l'état, impossible au vue de la tournure des événements, et le CNOSF a rappelé, dans un courrier en date du 13 novembre 2015, que l'établissement de la boutique en ligne est à la charge de la société alors que le plan média-communication ne sera mise en œuvre qu'à partir de 2016.

La résiliation du contrat a été notifiée au CNOSF par un courrier en date du 8 décembre 2015.

➔ **Il était donc indispensable de parvenir à un accord pour que le passif du Groupe ne soit pas inégalement alourdi de 265 K€, sans contrepartie réelle.**

### III.5 Principaux chiffres antérieurs des sociétés E-CENTER et MANDARINE

Les comptes sociaux des exercices 2013 à 2015 m'ont été remis pour E-CENTER et MANDARINE étant précisé que les comptes d'E-Center et CGIN sont distingués, la fusion de ces deux entités étant intervenue seulement en octobre 2015.

Les principaux chiffres peuvent être résumés ainsi :

#### MANDARINE

en euros	au 31/12/2013 (16 mois)	au 31/12/2014	au 31/12/2015
chiffre d'affaires	889 743	742 628	807 635
Résultat d'exploitation	44 098	-585 472	-419 005
Résultat net	-18 689	-373 848	-255 314
actifs immobilisés	4 155 368	4 230 976	2 210 096
actifs circulants	459 561	286 598	304 896
capitaux propres	1 848 867	1 513 617	1 177 150
endettement	2 766 062	3 014 408	1 337 845

#### E-CENTER

en euros	au 31/12/2013	au 31/12/2014	au 31/12/2015
chiffre d'affaires	5 139 127	4 586 499	6 274 112

<b>Résultat d'exploitation</b>	51 591	-47 958	118 701
<b>Résultat net</b>	124 506	-68 129	-71 399
<b>actifs immobilisés</b>	303 055	269 652	3 379 101
<b>actifs circulants</b>	2 042 513	2 352 228	2 786 413
<b>capitaux propres</b>	690 129	622 001	550 600
<b>endettement</b>	1 655 439	1 999 878	5 614 914

## CGIN

en euros	au 31/12/2013	au 31/12/2014	au 31/12/2015
<b>chiffre d'affaires</b>	9 877 855	10 317 957	5 409 368
<b>Résultat d'exploitation</b>	425 599	30 378	-871 327
<b>Résultat net</b>	286 949	2 697	-824 883
<b>actifs immobilisés</b>	718 948	1 139 556	925 592
<b>actifs circulants</b>	2 545 397	1 954 065	1 661 219
<b>capitaux propres</b>	767 198	469 894	-354 989
<b>endettement</b>	2 497 146	2 623 726	2 941 600

### III.5.1 Mandarine :

#### III.5.1.1 En terme d'exploitation

En euros	du 28/08/2012 au 31/12/2013 (16 mois)	du 01/01/2014 au 31/12/2014	du 01/01/2015 au 31/12/2015
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>889 743</b>	<b>742 628</b>	<b>807 635</b>
Production immobilisée	0	7 821	0
Autres produits	132	1	4370
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>889 875</b>	<b>750 450</b>	<b>922 106</b>
Achat de marchandises	0	6 933	0
Autres achats et charges externes	359 638	709 907	815 897
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>530 237</b>	<b>33 610</b>	<b>106 209</b>
<i>%age du chiffre d'affaires</i>	<i>59,6</i>	<i>4,5</i>	<i>13,15</i>
impôts et taxes	5 302	10 093	882
Salaires et traitements	358 726	449 361	329 168
Charges sociales du personnel	115 688	144 812	106 562
<b>EBE</b>	<b>50 521</b>	<b>-570 656</b>	<b>-330 403</b>
Dotations aux amortissements	6 423	14 815	76 278
Autres charges	0	1	6 973
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>44 098</b>	<b>-585 472</b>	<b>-419 005</b>
<i>%age du chiffre d'affaires</i>	<i>5,0</i>	<i>-78,8</i>	<i>-52</i>
Produits financiers	0	300 000	0
Charges financières	20 124	66 882	23 304
<b>Résultat financier</b>	<b>-20 124</b>	<b>233 118</b>	<b>-23 304</b>
Produits exceptionnels	1 750	17 500	2 247 790
Charges exceptionnelles	44 413	38 994	2 060 794
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-42 663</b>	<b>-21 494</b>	<b>186 995</b>
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>-18 689</b>	<b>-373 848</b>	<b>-255 314</b>

#### 1) Chiffre d'affaires et valeur ajoutée

Il est rappelé que Mandarine a été constituée aux fins de structurer le Groupe Mandarine au moment de l'acquisition de CGIN à l'été 2012.

Exerçant une activité de holding, le chiffre d'affaires de Mandarine est constitué des refacturations faites au titre des prestations assurées à ses filiales. L'exercice 2013 faisant apparaître une durée exceptionnelle de 16 mois, la comparaison avec l'exercice 2014 n'est pas pertinente.

Le chiffre d'affaires de la société Mandarine dépend des prestations refacturées et des dividendes versés le cas échéant par ses filiales opérationnelles.

Les charges externes ont presque doublé en 2014 pour atteindre 710 K€ avec un impact significatif sur la valeur ajoutée de la société, qui a chuté de 59.6% à 4.5% du chiffre d'affaires. Faute de disposer des comptes détaillés pour apprécier l'origine de cet écart, j'ai interrogé la société à ce sujet. Au cours de l'exercice 2015 les autres achats et charges externes ont augmenté de 13%, soit plus rapidement que le chiffre qui a augmenté de 8%. Les produits exceptionnels sont très importants sur l'exercice 2015 (2 247 790€) et correspondent à des produits exceptionnels sur opération de gestion (393 K€) et des produits de cession d'immobilisations incorporelles (1 854 K€)

## 2) EBE

Les postes de coûts sont en hausse, de 48% pour le poste « impôts et taxes », de 25% pour les charges de personnel au cours de l'exercice 2014. Les salaires et traitement et les charges de personne ont diminué de 26% au cours de l'exercice 2015.

L'EBE se dégrade ainsi nettement et devient à négatif à hauteur de – 570.8 K€ en 2014, en 2015 l'EBE est en hausse mais reste négatif, il s'établit ainsi à -330 K€ en 2015.

## 3) Résultat net

Les pertes nettes sont limitées par un résultat financier positif à hauteur de 233.1 K€ ; elles se sont élevées à - 373.8 K€ en 2014 contre – 18.7 K€ en 2013, de sorte que l'entreprise cumule près de 400 K€ de pertes nettes sur la période. Au cours de l'exercice 2015 le résultat financier est négatif et s'élève à -23 K€. Le résultat de l'exercice est une perte de -255 K€.

### III.5.1.2 Sur le plan patrimonial

#### Etude de l'actif :

en euros	au 31/12/2013	au 31/12/2014	au 31/12/2015
<i>Immobilisations incorporelles (brevets)</i>	36 827	109 739	66 658
<i>Immobilisations corporelles</i>	-	3 196	1997
<i>Immobilisations financières</i>	4 118 041	4 118 041	2 141 440
<b>Actif immobilisé</b>	<b>4 155 368</b>	<b>4 230 976</b>	<b>2 210 096</b>
<i>Clients et comptes rattachés</i>	121 387	143 090	141 304
<i>Autres créances</i>	289 914	117 573	135 271
<i>Disponibilités +VMP</i>	48 260	25 935	28 322
<b>Actif circulant</b>	<b>459 561</b>	<b>286 598</b>	<b>304 898</b>
<i>Charges constatées d'avance</i>		10 451	0
<b>Total Actif</b>	<b>4 614 929</b>	<b>4 528 025</b>	<b>2 514 994</b>

Compte tenu de son activité de holding, l'actif de l'entreprise est essentiellement financier et correspond à la valorisation des titres de participations détenues dans les filiales (4,1 M€), non dépréciée au 31 décembre 2014. Les titres de CGIN ayant été annulés dans le cadre de l'absorption de la société CGIN par E-center les immobilisations financières ont fortement diminuées sur la période passant de 4,2 M€ à 2,2 M€ sur l'exercice. L'actif circulant reste quant à lui stable au cours de l'exercice.

## Etude du passif:

<i>en euros</i>	<i>au 31/12/2013</i>	<i>au 31/12/2014</i>	<i>au 31/12/2015</i>
<i>Capital social</i>	1 825 000	1 825 000	1 825 000
<i>Report à nouveau</i>		- 18 689	-392 536
<i>Résultat net</i>	- 18 689	- 373 847	-255 314
<i>Provisions réglementées</i>	42 556	81 153	0
<b>Capitaux propres</b>	<b>1 848 867</b>	<b>1 513 617</b>	<b>1 177 149</b>
<b>Provisions pour risques</b>	-	-	
<b>Dettes financières</b>	<b>2 420 318</b>	<b>1 973 322</b>	<b>815 561</b>
<i>Dont Emprunts auprès des Ebts de crédit</i>	926 603	776 775	627 619
<i>Avances et acomptes reçus sur commandes</i>	-	-	
<i>Dont Emprunts et Dettes Financières Divers</i>	1 493 715	1 196 547	185 729
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>345 744</b>	<b>1 041 086</b>	<b>518 282</b>
<i>Dont dettes Fournisseurs</i>	238 389	656 850	423 874
<i>Dont dettes fiscales et sociales</i>	107 105	138 505	98 408
<i>Autres dettes</i>	250	245 731	0
<b>Total Passif</b>	<b>4 614 929</b>	<b>4 528 025</b>	<b>2 514 994</b>

Compte tenu d'une capitalisation de départ de 1 825 K€ et de la constitution de provisions réglementées, les pertes cumulées de 647 K€ ont été absorbées, ramenant les capitaux propres de l'entreprise à 1 177 K€ au 31 décembre 2015.

A cette date, l'endettement financier de l'entreprise (815 K€) apparaît en forte diminution par rapport à l'exercice 2014 (1 973 K€), ce passif est constitué de 620 K€ d'endettement bancaire correspondant au solde des prêts d'acquisition consentis par et Caisse d'Epargne (500 K€ dont 390 K€ pour l'acquisition de CGIN en 2012).

L'endettement financier qui s'élevait à 1,2 M€ en 2014 et correspondait à du passif « groupe et associés » a été ramené à 185 K€ en 2015 du fait de la suppression de l'intégralité du passif intragroupe dans le cadre de l'absorption de la société CGIN par E-CENTER

L'endettement d'exploitation de l'entreprise ressort en forte baisse, passant de 1 041 K€ à 518,2 K€ en 2015, avec des créances fournisseurs devenant nulles à la fin de l'exercice.

### III.5.2 E-Center :

#### III.5.2.1 En terme d'exploitation

Compte tenu de l'absorption de CGIN par E-CENTER en 2015 et de la modification du périmètre d'activité d'E-CENTER, la comparaison entre 2015 et 2014 n'est pas pertinente.

En euros	2013	2014	2015
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>5 139 127</b>	<b>4 586 499</b>	<b>6 274 112</b>
Subventions d'exploitations	1 000	1 083	0
RAP	-	101 184	10 873
Autres produits	22 140	24 993	15 057
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>5 162 267</b>	<b>4 713 759</b>	<b>6 300 043</b>
Achat de marchandises	342 950	6 495	8 317
Variation de stock de marchandises	0	0	0
Achats de matière première et autres approvisionnements	876 062	618 547	1 234 849
Variation de stock (matières premières et autres approvisionnements)	4 159	20 724	58 648
Autres achats et charges externes	2 393 540	2 597 592	2 665 246
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>1 545 556</b>	<b>1 470 401</b>	<b>2 232 983</b>
<i>%age du chiffre d'affaires</i>	<i>30</i>	<i>32</i>	<i>37</i>
impôts et taxes	85 952	100 150	99 248
Salaires et traitements	822 494	906 939	1 214 668
Charges sociales	325 717	327 805	441 919
<b>EBE</b>	<b>311 393</b>	<b>135 507</b>	<b>477 148</b>
Dotations aux amortissements	129 287	110 302	198 040
Autres charges	130 515	73 163	260 403
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>51 591</b>	<b>- 47 958</b>	<b>118 701</b>
<i>%age du chiffre d'affaires</i>	<i>1</i>	<i>- 1</i>	<i>1,8</i>
Produits financiers	-	564	9,25
Charges financières	27 887	43 842	33 083
<b>Résultat financier</b>	<b>- 27 887</b>	<b>- 43 278</b>	<b>-33 073</b>
Produits exceptionnels	214 720	34 319	5 200
Charges exceptionnelles	86 517	11 212	162 227
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>128 203</b>	<b>23 107</b>	<b>-157 027</b>
Bénéfice avant Impôt	151 907	- 68 129	- 71 399
Impôts sur les bénéfices	27 401	-	-
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>124 506</b>	<b>- 68 129</b>	<b>- 71 399</b>

#### 1) Chiffre d'affaires et valeur ajoutée

Il convient de rappeler qu'E-Center constitue la principale structure opérationnelle du Groupe. En outre la société E-CENTER a, au cours de l'exercice 2015 (16 octobre 2015), absorbé la société CGIN dans le cadre d'une TUP, le périmètre de la société a donc fortement évolué entre les exercices.

La société a réalisé un chiffre d'affaires de 5,1 M€ en 2013 vs 4,5 M€ en 2014, soit une baisse de plus de 10 %, en 2015 le chiffre d'affaires a été de 6,2 M€ soit une hausse de plus de 27% du fait de l'absorption de l'activité de CGIN.



Grâce à une meilleure maîtrise de la consommation de marchandises et de matières premières, celle-ci ressort en diminution de près de 50 % sur l'exercice 2014 au cours duquel l'entreprise n'a constitué qu'un faible stock de matières premières et autres approvisionnements (20,7 K€), et en dépit d'un poste de consommations externes en augmentation de 10 %, la valeur ajoutée est stable et représente environ 30% du chiffre d'affaires sur les deux exercices ; elle ressort toutefois inférieure aux performances moyennes du secteur (taux de valeur ajoutée de 44% en 2013 (*cf supra*)).

Au cours de l'exercice 2015 les achats de matières premières ont presque doublé et le niveau des autres achats et charges externes reste quant à lui stable malgré l'augmentation du chiffre d'affaires.

## 2) EBE et résultat net

Du fait de l'intégration des effectifs de CGIN au cours de l'exercice 2015, les charges de personnel ont augmenté de près de 30%.

La rentabilité de l'exploitation a diminué en 2014 (135 K€ en 2014 vs 311 K€ en 2013) et est apparue insuffisante pour couvrir le coût de l'usure de l'actif de production corporel et les charges autres et financières de l'entreprise en 2013 et 2014.

En revanche, au cours de l'exercice 2015, la rentabilité est améliorée par la rentabilité des activités CGIN.

La dotation aux amortissements est en très forte hausse (+70%) du fait de l'intégration et de l'amortissement de l'outil de production de CGIN.

Les autres charges sont également en très forte hausse du fait de l'augmentation des redevances et concessions des marques détenues par CGIN.

Le résultat exceptionnel auparavant négligeable s'élève en 2015 à -157 K€ du fait de charges exceptionnelles sur les opérations de gestion ce qui correspond aux charges entraînées par l'opération de TUP, la société a ainsi enregistré des pertes nettes de – 71,3 K€ en 2015, quand elle enregistrerait un bénéfice net de 124.5 K€ à la clôture de l'exercice 2013.

**Pour autant, le résultat n'est pas inquiétant, l'EBE est positif et apparaît en nette amélioration en 2015 alors que les pertes nettes constatées ne sont liées qu'à des charges non récurrentes.**

### III.5.2.2 Sur le plan patrimonial

#### Etude de l'actif :

en euros	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
<i>Immobilisations incorporelles (brevets, fonds de commerce)</i>	60 848	30 993	2 796 462
<i>Immobilisations corporelles</i>	185 277	181 729	446 235
<i>Immobilisations financières</i>	56 930	56 930	136 402
<b>Actif immobilisé</b>	<b>303 055</b>	<b>269 652</b>	<b>3 379 101</b>
<i>Stock marchandises</i>	144 070	123 346	302 067
<i>Clients et comptes rattachés</i>	1 089 745	1 433 091	584 875
<i>Autres créances</i>	569 387	761 331	474 023
<i>Disponibilités +VMP</i>	235 211	34 460	1 382 151
<b>Actif circulant</b>	<b>2 042 513</b>	<b>2 352 228</b>	<b>2 786 413</b>
<i>Charges constatées d'avance</i>	4 100		43 094
<b>Total Actif</b>	<b>2 345 568</b>	<b>2 621 880</b>	<b>6 165 514</b>

L'actif immobilisé de l'entreprise correspondait jusqu'en 2014 à l'outil de production détenu en propre par l'entreprise, limité.

Suite à l'absorption de la société CGIN en 2015, l'ensemble de ses droits de propriété intellectuelle (notamment sur les marques ORANGE) est remonté sur E-CENTER conduisant à augmentation de l'actif incorporel de la société qui passe de 30K€ en 2014 à 2,7 M€ en 2015 et de l'actif corporel qui passe de 181 K€ à 446 K€ au cours de l'exercice.

#### Etude du passif:

en euros	au 31/12/2013	au 31/12/2014	au 31/12/2015
<i>Capital social</i>	50 000	50 000	50 000
<i>Réserve légale</i>	5 000	5 000	5 000
<i>Autres réserves</i>	8 000	8 000	8 000
<i>Report à nouveau</i>	502 625	627 129	559 000
<i>Résultat net</i>	124 504	- 68 128	-71 399
<b>Capitaux propres</b>	<b>690 129</b>	<b>622 001</b>	<b>550 600</b>
<b>Provisions pour risques</b>	-	-	-
<b>Dettes financières</b>	<b>620 360</b>	<b>523 828</b>	<b>3 735 688</b>
<i>Dont Emprunts auprès des Ebts de crédit</i>	517 680	523 828	542 819
<i>Dont Emprunts et Dettes Financières Divers</i>	102 680	-	3 189 040
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>1 035 079</b>	<b>1 476 050</b>	<b>1 879 223</b>
<i>Dont dettes Fournisseurs</i>	725 290	991 132	794 541
<i>Dont dettes fiscales et sociales</i>	309 789	434 918	1 084 682
<i>Autres dettes</i>	-	50 000	0
<b>Total Passif</b>	<b>2 345 568</b>	<b>2 621 880</b>	<b>6 165 514</b>

Compte tenu d'une capitalisation de départ de 50 K€ et de l'affectation des résultats bénéficiaires en report à nouveau (559 K€ cumulés au 31 décembre 2015), les pertes générées en 2014 (- 68K€) ont été absorbées par les capitaux propres de l'entreprise qui ressortaient à un niveau satisfaisant (550 K€) au 31 décembre 2015.

L'endettement de l'entreprise a fortement augmenté au cours de l'exercice 2015 du fait de l'absorption du passif de la société CGIN. Les dette fiscales et sociales ont également fortement augmentées et correspondent pour partie aux dettes de la société CGIN.

L'endettement financier de l'entreprise correspond à de l'endettement bancaire, qui s'élevait à 542K€ au 31 décembre 2015 et correspondait :

- A 469 K€ d'encours au titre du prêt consenti par OSEO pour l'acquisition de CGIN en 2012 ;
- A 73 K€ de concours bancaires consentis par HSBC pour les besoins de l'exploitation d'E-Center.

### III.5.3 CGIN

#### III.5.3.1 En terme d'exploitation

En euros	2013	2014
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>9 877 855</b>	<b>10 317 957</b>
RAP	115 392	334 010
Autres produits	183 953	16 313
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>10 177 200</b>	<b>10 668 280</b>
Achat de marchandises	10 192	10 402
Variation de stock de marchandises	0	0
Achats de matière première et autres approvisionnements	1 910 913	1 937 554
Variation de stocks de matières premières	160 685	209 383
Autres achats et charges externes	3 748 207	4 486 298
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>4 347 203</b>	<b>4 024 643</b>
<i>%age du chiffre d'affaires</i>	44	39
impôts et taxes	188 808	189 239
Salaires et traitements	1 856 632	1 921 897
Charges sociales du personnel	823 285	861 919
<b>EBE</b>	<b>1 478 478</b>	<b>1 051 588</b>
Dotations aux amortissements	292 041	333 037
Autres charges	760 838	688 173
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>425 599</b>	<b>30 378</b>
<i>%age du chiffre d'affaires</i>	4	0
<b>Résultat financier</b>	<b>- 8 371</b>	<b>-</b>
Produits exceptionnels	117 551	54 661
Charges exceptionnelles	74 743	82 342
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>42 808</b>	<b>- 27 681</b>
BENEFICE AVANT IMPOT	460 036	2 697
Participation des salariés aux résultats	59 333	-
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>286 949</b>	<b>2 697</b>

#### 1) Chiffre d'affaires et valeur ajoutée

Il convient de rappeler que CGIN, acquise par le Groupe en 2012, intervenait sur le secteur du B to C et est désormais fusionnée à E-Center.

La société a réalisé un chiffre d'affaires de 9,8 M€ en 2013 et de 10,3 M€ en 2014, soit en augmentation de plus de 10 %. Les Reprises sur Dépréciations (RAP) constatées (334 K€) améliorent les produits d'exploitation.

La consommation de l'entreprise en marchandises et en matières premières ressort en légère augmentation et les autres achats et charges externes augmentent de 20 %. Ne disposant pas du détail des comptes, j'ai sollicité des éclaircissements, car cela pourrait être lié à la conclusion de nouveaux contrats de location de matériel industriel.

Dans ces conditions, la valeur ajoutée a diminué, passant de 44% du chiffre d'affaires en 2013 à 39% du chiffre d'affaires en 2014 ; cela reste conforme aux performances moyennes du secteur (taux de valeur ajoutée de 44% en 2013 (*cf supra*)).

## 2) EBE et résultat net

Compte tenu de ce qui précède et d'une augmentation de l'ordre de 5 % des charges de personnel entre 2013 et 2014, la rentabilité de l'exploitation a diminué en 2014.

L'entreprise a ainsi enregistré un EBE de 1 051 K€ en 2014, soit 10.2% de son chiffre d'affaires, contre 1 478 K€ en 2013 qui constitue un niveau de performances très satisfaisant.

Cette rentabilité d'exploitation ne permet pas d'enregistrer un bénéfice significatif puisqu'après impact du coût de l'amortissement de l'actif corporel et d'un résultat exceptionnel de 27 K€, la société enregistre un résultat net à l'équilibre.

### III.5.3.2 Sur le plan patrimonial

#### Etude de l'actif :

en euros	au 31/12/2013	au 31/12/2014
<i>Immobilisations incorporelles (brevets, fonds de commerce)</i>	140 630	632 419
<i>Immobilisations corporelles</i>	503 046	431 865
<i>Immobilisations financières</i>	75 272	75 272
<b>Actif immobilisé</b>	<b>718 948</b>	<b>1 139 556</b>
<i>Stock marchandises</i>	412 517	366 815
<i>Encours de production de services</i>	-	-
<i>Avances et acomptes versés sur commandes</i>	-	-
<i>Clients et comptes rattachés</i>	507 076	538 877
<i>Autres créances</i>	848 239	800 868
<i>Disponibilités +VMP</i>	765 454	247 505
<b>Actif circulant</b>	<b>2 545 397</b>	<b>1 954 065</b>
<i>Charges constatées d'avance</i>	12 111	
<b>Total Actif</b>	<b>3 264 345</b>	<b>3 093 621</b>

Au 31 décembre 2014, l'actif immobilisé de l'entreprise était principalement constitué des immobilisations incorporelles et corporelles de l'entreprise.

L'actif circulant est principalement composé des stocks de marchandises, ainsi que du compte client (stable) et d'autres créances. Ce poste client est faible ; ce qui est logique au regard de l'activité B to C qui induit des paiements comptant pour les achats de particuliers.

Etude du passif:

en euros	au 31/12/2013	au 31/12/2014
<i>Capital social</i>	20 000	20 000
<i>Réserve légale</i>	2 000	2 000
<i>Report à nouveau</i>	458 248	445 198
<i>Résultat net</i>	286 950	2 696
<b>Capitaux propres</b>	<b>767 198</b>	<b>469 894</b>
<b>Provisions pour risques</b>	-	-
<b>Dettes financières</b>	<b>180 686</b>	<b>111 558</b>
<i>Dont Emprunts auprès des Ebts de crédit</i>	180 145	104 477
<i>Dont Emprunts et Dettes Financières Divers</i>	541	7 081
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>2 316 460</b>	<b>2 512 168</b>
<i>Dont dettes Fournisseurs</i>	1 586 867	1 717 755
<i>Dont dettes fiscales et sociales</i>	729 593	794 413
<b>Total Passif</b>	<b>3 264 344</b>	<b>3 093 620</b>

Compte tenu d'une capitalisation initiale de 20 K€, de l'affectation des résultats bénéficiaires antérieurs en report à nouveau (445 K€ cumulés au 31 décembre 2014), et d'une distribution de dividendes sur le résultat 2013, les capitaux propres de l'entreprise s'élevaient à 469 K€ au 31 décembre 2014.

L'endettement de l'entreprise est principalement composé des dettes d'exploitation (plus de 1,7 M€ de passif fournisseurs et près de 800 K€ de dettes fiscales et sociales).

L'endettement financier de l'entreprise correspond à de l'endettement bancaire, qui s'élevait à 105 K€ au 31 décembre 2014 et correspondait à des concours bancaires consentis par Crédit Agricole.

## IV. SITUATION ACTIVE-PASSIVE

### IV.1 Situation active

#### IV.1.1 SAS MANDARINE

Selon la demande d'ouverture de la procédure de sauvegarde en date du 12 novembre 2015, l'actif de la société Mandarine s'élevait à 4.2 M€ :

	Disponible	Indisponible
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>4 218 976</b>	<b>0</b>
<i>Immobilisations incorporelles</i>	109 739	
<i>Immobilisations corporelles</i>	3 196	
<i>Immobilisations financières</i>	4 106 041	
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>16 400</b>	<b>0</b>
<i>Stocks matières premières</i>	0	
<i>Créances clients</i>	16 400	
<i>Contrats signés à facturer</i>	0	
<b>TOTAL</b>	<b>4 235 376</b>	<b>0</b>

L'actif de la société Mandarine était quasi exclusivement constitué des titres de ses filiales opérationnelles, valorisables comme suit au regard du rapport du commissaire aux comptes de Mandarine au titre de l'exercice clos le 31.12.2014 :

Filiales et participations	Capitaux propres	Quote-part de capital détenue en pourcentage	Produits d'exploitation	Résultat du dernier exercice clos
<b>Filiales</b>				
EVENT MEDITERRANEE	20 000	100	187 878	-95 848
E-CENTER	50 000	100	4 586 499	-68 128
CGIN	20 000	100	10 668 220	2 698
<b>Participations</b>				
COVERING	165 000	46	400 968	-394

Par ailleurs, il convient de rappeler que la société Mandarine est bénéficiaire d'une promesse de vente des marques exploitées suite au rachat de CGIN et notamment de la **marque à forte notoriété « Photoservice » et « Photostation »**, qu'elle devait lever au plus tard le 9 avril 2016.

Elle bénéficie actuellement d'un droit exclusif sur ces marques, bénéficiant d'un **contrat de licence exclusive** consentie par Orange, propriétaire.

Des discussions ont été menées avec Orange pour parvenir à un paiement échelonné du prix de la levée d'option (500 K€) (*cf. infra*), dans le cadre d'un accord transactionnel global venant également mettre un terme au contentieux relatif au portail et organisant un paiement avec abandon des créances à hauteur de 75%.

➤ Selon l'inventaire du Commissaire-priseur

La SCP Christophe MOREL a été désignée en qualité de commissaire-priseur pour réaliser l'inventaire des actifs mobiliers du Groupe Mandarine. Son rapport d'inventaire, en date du 24 décembre 2015 révélait les données suivantes :

en euros	Valeur d'exploitation	Valeur de réalisation
<b>MOBILIER ET MATERIEL</b>	<b>250</b>	<b>180</b>
<i>En propre</i>	<i>250</i>	<i>180</i>
<b>PARC AUTOMOBILE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>En propre</i>		
<b>STOCK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>En propre</i>		
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>180</b>

#### IV.1.2 E-Center

Pour mémoire, le périmètre d'E-Center intègre depuis 2015 CGIN.

Selon la demande d'ouverture de la procédure de sauvegarde en date du 12 novembre 2015, l'actif de la société E-Center s'élevait à 2.1 M€ :

	Disponible	Indisponible
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>1 394 208</b>	<b>0</b>
<i>Immobilisations incorporelles</i>	<i>648 412</i>	
<i>Immobilisations corporelles</i>	<i>613 594</i>	
<i>Immobilisations financières</i>	<i>132 202</i>	
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>684 928</b>	<b>0</b>
<i>Stocks matières premières</i>	<i>0</i>	
<i>Créances clients</i>	<i>684 928</i>	
<i>Contrats signés à facturer</i>	<i>0</i>	
<b>TOTAL</b>	<b>2 079 136</b>	<b>0</b>

L'actif de la société E-Center ressortait essentiellement constitué d'immobilisations corporelles (613.6 K€) comprenant notamment ses machines, d'immobilisations incorporelles (648.4 K€), principalement constituées des brevets et du fonds de commerce, et d'immobilisations financières (132.2 K€), parmi lesquelles figurent les participations d'E-Center.

Par ailleurs, son actif circulant faisait état de créances clients pour un montant de 684.9 K€ à début novembre 2015. A cette date, l'activité B to C n'étant pas encore au maximum du pic d'activité, le poste ressortait relativement faible.

**L'essentiel de l'actif de l'entreprise est hors bilan** et correspond au parc de machines actuellement pris en crédit-bail ou en location financière représentant un encours total de 3 M€ selon le rapport du commissaire aux comptes d'E-Center au titre du dernier exercice clos.

➤ Selon l'inventaire du Commissaire-priseur

La SCP Christophe Morel a été désignée en qualité de commissaire-priseur pour réaliser l'inventaire des actifs mobiliers du Groupe Mandarine. Son rapport d'inventaire en date du 24 décembre 2015 révélait les données suivantes :

**Pour le site de Malakoff :**

en euros	Valeur d'exploitation	Valeur de réalisation
<b>MOBILIER ET MATERIEL</b>	<b>7 360</b>	<b>3 310</b>
<i>En propre</i>	7 360	3 310
<b>MOBILIER D'EXPLOITATION</b>	<b>223 400</b>	<b>72 050</b>
<i>En propre</i>	223 400	72 050
<b>PARC AUTOMOBILE</b>	<b>19 000</b>	<b>11 800</b>
<i>En propre</i>	19 000	11 800
<b>STOCK</b>	<b>70 247</b>	<b>5 500</b>
<i>En propre</i>	70 247	5 500
<b>TOTAL</b>	<b>320 007</b>	<b>92 660</b>

Pour le site de Mérignac (ex-CGIN) :

en euros	Valeur d'exploitation	Valeur de réalisation
<b>MOBILIER ET MATERIEL</b>	<b>21 060</b>	<b>8 280</b>
<i>En propre</i>	21 060	8 280
<b>MOBILIER D'EXPLOITATION</b>	<b>328 800</b>	<b>110 890</b>
<i>à des tiers</i>	5 000	2 000
<i>en location</i>	2 800	400
<i>En propre</i>	321 000	108 490
<b>STOCK</b>	<b>314 574</b>	<b>15 000</b>
<i>En propre</i>	314 574	15 000
<b>TOTAL</b>	<b>664 434</b>	<b>134 170</b>

Selon l'inventaire réalisé par le commissaire-priseur, l'essentiel des actifs répertoriés était constitué de mobilier d'exploitation, ie des machines d'impression photo. En effet, l'essentiel des machines utilisées pour la production font l'objet de contrats de *leasing*.

## IV.2 Situation passive

### IV.2.1 — SAS MANDARINE

- Selon la demande d'ouverture de la procédure de sauvegarde en date du 12 novembre 2015, le passif de la société Mandarin s'élève à 116.4 K€ :

en euros	échus	à échoir	total
<b>Créanciers Privilégiés</b>	-	<b>8 779</b>	<b>8 779</b>
<i>Social</i>	-	3 153	3 153
<i>Fiscal</i>	-	161	161
<i>Salariés</i>	-	5 465	5 465
<b>Créanciers Chirographaires</b>	-	<b>107 718</b>	<b>107 718</b>
<i>Fournisseurs</i>	-	-	-
<i>Banque</i>	-	30 000	30 000
<i>In Extenso</i>	-	10 620	10 620
<i>GDT</i>	-	67 098	67 098
<b>TOTAL</b>	-	<b>116 497</b>	<b>116 497</b>

L'intégralité du passif reporté au sein de la demande de sauvegarde de la société Mandarin était à échoir à majorer de différentes dettes :

- Passif lié au contrat conclu avec le CNOSF : le contrat stipulait un échéancier pour paiement de la soulte prévue en contrepartie des droits exclusifs consentis au groupe au titre duquel **180 K€** d'arriérés avaient été constitués ; ce montant n'était pas reporté à la demande de sauvegarde dans la mesure où le groupe les considérait indus vu l'inexécution du contrat par



son partenaire ; néanmoins, n'étant pas l'objet de contestations judiciaires, ce montant de **180 K€** devait venir à **majorer le passif reporté à la demande de sauvegarde** ;

- Passif lié aux redevances liées à l'exploitation de la licence de marques consentie par Orange : 265 K€ d'arriérés avaient été constitués entre 2014 et 2015 alors que la demande de sauvegarde ne reportait que 67 K€ (ligne « GDT ») ; n'étant pas l'objet de contestations judiciaires, le solde de **200 K€** devait venir à **majorer le passif reporté à la demande de sauvegarde** ;
- Passif bancaire : le passif bancaire de l'ordre de **780 K€** constaté à la clôture de l'exercice 2014 (*cf. supra*) n'était pas reporté ; selon les indications de la société, l'encours existant à l'ouverture de la procédure était de l'ordre de 610 K€ qui doit venir **majorer le passif reporté à la demande de sauvegarde** ;

→ Selon l'état des créances déclarées entre les mains du mandataire judiciaire

Les jugements d'ouverture ayant été publiés au BODACC du 6 décembre 2015, le délai de déclaration des créanciers français a expiré le 6 février 2016.

L'état du passif du mandataire judiciaire établi en date du 23 mars dernier révélait un passif déclaré total de 1,8 M€ :

	Super Privilégiée	Privilégiée	Chirographaire	A échoir	Total	Total + non définitif
Déclaré		396 484,01 €	493 704,50 €	897 102,26 €	1 787 290,77 €	1 827 985,77 €
Passif résiduel		396 484,01 €	493 704,50 €	897 102,26 €	1 787 290,77 €	1 827 985,77 €

Provisionnel	40 695,00 €
Non définitif	40 695,00 €

Le passif déclaré (1,8 M€) est ventilé comme suit :

- 115 K€ de passif public ;
- 675 K€ de passif bancaire ;
- 264 K€ déclarés par le CNOSF alors même que le contrat le liant au Groupe n'a pu être exécuté ; ces créances étant ainsi déclarées contrepartie pour la société, j'ai avisé le CNOSF par courrier du 5 avril 2016 que j'engageais la société à l'assigner en indemnisation du préjudice subi du fait de l'inexécution du contrat de fournisseur officiel qui permettra en outre de contester ces déclarations ; je me suis toutefois positionnée favorablement à une issue transactionnelle soit trouvée dans le cadre de laquelle le CNOSF pourrait abandonner les sommes déclarées au passif de MANDARINE ; un accord a ainsi été conclu au cours de la période d'observation (*cf. infra*) ;
- 335 K€ liés aux arriérés de redevances de marques dues à ORANGE qui ont vocation à être traités via une option courte de l'ordre de 40 % échelonnés en 2 annuités, dans le cadre de l'accord transactionnel global en cours de négociation (*cf. infra*) ;
- 400 K€ liés aux comptes-courants des associés qu'ils entendent abandonner avec clause de retour à meilleure fortune ;
- 10 K€ de passif fournisseurs divers.

**Le passif pris en compte dans le projet de plan de continuation s'élève à 718,9 K€.**

#### IV.2.2 SAS E-CENTER

- → Selon la demande d'ouverture de la procédure de sauvegarde en date du 12 novembre 2015, le passif de la société E-Center s'élevait à 2.4 M€ :

en euros	échus	à échoir	total
----------	-------	----------	-------

<b>Créanciers Privilégiés</b>	-	<b>102 500</b>	<b>102 500</b>
<i>Charges sociales</i>	-	35 127	35 127
<i>Fiscal</i>	-	7 269	7 269
<i>Salariés</i>	-	60 104	60 104
<b>Créanciers Chirographaires</b>	<b>464 434</b>	<b>1 843 364</b>	<b>2 307 798</b>
<i>Fournisseurs</i>	464 434	812 127	1 276 561
<i>Banques</i>	-	1 031 237	1 031 237
<i>Comptes courants d'associés</i>	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>464 434</b>	<b>1 945 864</b>	<b>2 410 298</b>

Selon la demande de sauvegarde, le passif total de l'entreprise s'élevait à 2,4 M€ dont 0,4 M€ de passif fournisseurs échu et 1,9 M€ de passif à échoir, se décomposant comme suit :

- 35 K€ au titre des charges sociales de novembre à honorer
- 7 K€ de passif fiscal
- 60 K€ au titre des salaires de novembre à honorer
- 812 K€ de passif fournisseur à échoir et 464 K€ de passif fournisseur échus ;
- 1 M€ d'encours de prêts bancaires.

Le passif reporté à la demande de sauvegarde appelait les observations suivantes :

- Passif bancaire : le passif reporté (1 M€) correspondait aux concours bancaires consentis à E-Center et à CGIN en son temps, ventilé comme suit selon les indications de la société :
  - o Crédit Agricole : 500 K€
  - o Banque Populaire : 200 K€
  - o Caisse d'Epargne : 200 K€
  - o Société Générale / HSBC : 100 K€
- Dans ces conditions, l'endettement bancaire de l'ordre de **525 K€** constaté à la clôture de l'exercice 2014 (*cf. supra*) n'était pas reporté et devait venir **majorer le passif reporté à la demande de sauvegarde** ;
- Passif fournisseurs : le passif reporté ne prenait pas en compte :
  - o env. **200 K€** d'arriérés au titre des redevances dues en 2014 et 2015 pour les prestations de mise en avant qu'Orange s'était engagée à assurer sur son portail en ligne qui ont été traités dans le cadre d'un accord transactionnel global (*cf infra*) ;
  - o env. **300 K€** d'arriérés au titre des loyers dus à HP entre juin 2015 et l'ouverture de la procédure, pour la location des 4 presses d'impression objet du litige évoqué *supra* qui ont été traités dans le cadre d'un accord transactionnel global (*cf infra*) ;

**Le passif du Groupe a significativement évolué du fait de la conclusion d'accords transactionnels avec les partenaires ayant des créances significatives :**

- **HP (E-CENTER) : 2,9 M€ ;**
- **ORANGE (MANDARINE et E-CENTER) : 710 K€ ;**
- **CNOSF (MANDARINE) : 265 K€.**

→ Selon l'état des créances déclarées entre les mains du mandataire judiciaire

Les jugements d'ouverture ayant été publiés au BODACC du 6 décembre 2015, le délai de déclaration des créanciers français a expiré le 6 février 2016.

L'état du passif du mandataire judiciaire établi en date du 23 mars dernier révélait un passif déclaré total de 8 671 K€.

	Super Privilégiée	Privilégiée	Chirographaire	A échoir	Total	Total + non définitif
Déclaré		573 509,74 €	4 273 411,90 €	3 673 687,87 €	8 520 609,51 €	8 879 976,51 €
Vérifié		2 699,00 €	102 806,43 €		105 505,43 €	105 505,43 €
Passif résiduel		573 509,74 €	4 273 411,90 €	3 673 687,87 €	8 520 609,51 €	8 879 976,51 €

Provisionnel	359 367,00 €
Non définitif	359 367,00 €

**Le passif pris en compte dans le projet de plan de sauvegarde s'élève à 2 874 K€.**

### IV.3 Etat des inscriptions

L'état relatif aux inscriptions et privilèges arrêté au 12 novembre 2015 faisait apparaître les inscriptions suivantes :

#### IV.3.1 MANDARINE

➤ **Opérations de crédit-bail en matière immobilière**

- En date du 8 janvier 2015 – n°0051301639

Le créancier inscrit est MERCEDEZ BENZ FINANCIAL SERVICES France

#### IV.3.2 E-CENTER

➤ **Opérations de crédit-bail en matière immobilière**

- En date du 7 août 2014 – n°051403719

Le créancier inscrit est NATIXIS LEASE

- En date du 26 décembre 2011 – n°051106052 – montant de 130 364 €

Le créancier inscrit est SOGELEASE

- En date du 5 août 2011 – n°051103591 – montant de 143 520 €

Le créancier inscrit est SOGELEASE

- En date du 21 juillet 2011 - 051103419

Le créancier inscrit est MERCEDEZ BENZ FINANCIAL SERVICES France

- En date du 26 mai 2011 – n°051102464 – 134 550 €

Le créancier inscrit est SOGELEASE

- En date du 16 février 2011 – n°051100834 – montant de 62 620.19 €

Le créancier inscrit est SOGELEASE

- En date du 8 février 2011 – n°051100664 – montant de 47 062.6 €

Le créancier inscrit est SOGELEASE

- En date du 8 février 2011 – n°051100665 – montant de 13 156

Le créancier inscrit est SOGELEASE

➤ **Publicité de contrats de location**

- En date 2 avril 2014 – n°171401649

Le créancier inscrit est Banque Populaire Lorraine Champagne

- En date du le 20 mars 2014 – n°171401268

Le créancier inscrit est Banque Populaire Lorraine Champagne

- En date du 7 février 2014 – n°171400502

Le créancier inscrit est SIEMENS LEASE SERVICES

- En date du 9 octobre 2013 – n°171303777

Le créancier inscrit est SIEMENS LEASE SERVICE

- En date du 12 juillet 2013 – n°171302606

Le créancier inscrit est Banque Populaire Lorraine Champagne

- En date du 18 mars 2013 – n°171300993  
Le créancier inscrit est Banque Populaire Lorraine Champagne
- En date du 6 février 2013 – n°171300476  
Le créancier inscrit est Banque Populaire Rives de Paris
- En date du 7 novembre 2012 – n°171204164  
Le créancier inscrit est Banque Populaire Rives de Paris

➤ **Nantissement du fonds de commerce**

- En date 19 juin 2009 – n°010900623  
Le créancier inscrit est SOCIETE GENERALE ; selon les indications de la société, le prêt en contrepartie duquel ce nantissement a été consenti aurait été soldé ; j’ai ainsi invité la société à faire procéder à sa radiation.

## V. BILAN ENVIRONNEMENTAL

Les sociétés E-CENTER et MANDARINE ne relèvent pas de la législation sur les installations classées ou déclarées pour la protection de l’environnement.

## VI. SITUATION SOCIALE

### VI.1 E-CENTER

#### VI.1.1 Evolution de l’effectif au cours de la période d’observation

La société E-CENTER exerce son activité sur deux sites industriels, le premier à MALAKOFF, également siège social du groupe MANDARINE, et le second à MERIGNAC (33). Elle dépend donc de deux inspections du travail différentes.

A l’ouverture des procédures, la société E-CENTER employait 65 salariés (29 sur le site de MALAKOFF et 36 à MERIGNAC) aux postes suivants :

Intitulé bulletin de salaire	Type de contrat	Catégorie sociale professionnelle
Adjoint Chef équipe façonnage	CDI	EMPLOYE
Adjointe responsable production	CDI	CADRE
Agent Comptable	CDI	EMPLOYE
Assistant commercial	CDI	EMPLOYE
Assistant marketing	CDI	EMPLOYE
Assistante Administrative & RH	CDI	EMPLOYE
Chef d'équipe expédition	CDI	EMPLOYE
Chef d'équipe façonnage	CDI	EMPLOYE
Chef d'équipe presses numériques	CDI	EMPLOYE
Chef d'équipe Prima	CDI	EMPLOYE
Chef d'équipe tirages	CDI	EMPLOYE
Chef projet Web Responsable Exploitation	CDI	CADRE
Commercial	CDI	EMPLOYE
Conseiller clientèle	CDI	EMPLOYE
Développeur	CDI	EMPLOYE
Développeur d'application	CDI	EMPLOYE
Directeur de Production	CDI	Cadre

Directeur Technique	CDI	Cadre
Façonneur	CDI	EMPLOYE
Graphiste	CDD	EMPLOYE
Manutentionnaire	CDI	EMPLOYE
Opérateur	CDI	EMPLOYE
Opérateur Nexpress	CDI	EMPLOYE
Opérateur Numérique et Argentique	CDI	EMPLOYE
Opérateur Presse Numérique	CDI	EMPLOYE
Responsable d'activité Production	CDI	CADRE
Responsable Département Luxe	CDI	Cadre
Responsable Développement commercial	CDI	CADRE
Responsable Marketing Produit	CDI	Cadre
responsable production junior	CDI	Agent de Maîtrise
Responsable Service clients	CDI	EMPLOYE
Technicien maintenance Info	CDI	EMPLOYE
Web Designer	CDI	EMPLOYE

Catégorie Professionnelle	Nombre d'employés
Employé	53
Cadre	11
Agent de Maîtrise	1

Type de contrat	Nombre
CDI	64
CDD	1

Au cours de la période d'observation, la société E-CENTER a enregistré les démissions de deux salariés sur son site de MERIGNAC :

- 1 *web designer*, non remplacé, et
- 1 développeur, remplacé par une nouvelle embauche en CDI.

Sur son site de MALAKOFF, la société E-CENTER a enregistré le départ de deux employés, un CDI démissionnaire et un contrat de CDD touchant à sa fin :

- 1 façonneur (ex-CDI) (non encore sorti des effectifs), et
- 1 graphiste (CDD).

**Un PSE portant sur la suppression de 20 postes en production a été mené au cours de l'été 2016, ramenant à ce jour l'effectif de l'entreprise à 44 salariés.**

La société E-CENTER a eu recours à des intérimaires entre les mois de décembre et mars afin d'adapter les effectifs pendant les pics d'activité.

### **VI.1.2 Statuts collectifs**

La convention collective applicable à la société est la convention collective de la Photographie n° 3150.

### **VI.1.3 Instances représentatives du personnel**

#### **➤ Avant la Transmission universelle de Patrimoine**

#### **CGIN :**

La société CGIN comptait 39 salariés à l'ouverture de la procédure de sauvegarde mais plus de 50 en SELARL FHB - Administrateurs Judiciaires Associés – Hélène BOURBOULOUX -  
Tour CB21 - 16, place de l'Iris – 92040 – Paris - La Défense

mars 2014, date des dernières élections des institutions représentatives (Délégués du Personnel et Comité d'Entreprise réunis au sein d'une Délégation Unique du Personnel (DUP) outre un CHSCT).

Les représentants de la DUP du site de MERIGNAC étaient les suivants :

- Madame Mathilde DUMESNIL
- Madame Brunhild HASSOUF
- Madame Sophie Pineau, Secrétaire de la DUP

#### **E-CENTER :**

La société E-CENTER employant moins de 50 salariés, elle disposait uniquement de délégués du personnel. Un seul titulaire avait été élu en la personne de Monsieur François ALLIOT.

#### **➤ Suite à la Transmission universelle de Patrimoine**

Suite à l'ouverture de la procédure de sauvegarde d'E-CENTER, l'Unité Territoriale du 92 avait été interrogée sur la validité des mandats en cours au regard de la TUP opérée en octobre 2015.

L'Unité Territoriale du 92 avait considéré que du fait de la TUP de CGIN, celle-ci avait perdu son autonomie et était devenue un établissement secondaire d'E-CENTER. Au regard des dispositions de l'article L. 2327-11 du code du travail, l'Unité Territoriale du 92 a considéré que la perte de cette autonomie impliquait la perte des mandats des élus du site de MERIGNAC et, de manière générale, la remise en cause de l'ensemble des mandats existants.

Par conséquent, l'Unité Territoriale du 92 avait indiqué qu'il convenait de procéder à nouvelles élections sans attendre.

Les Délégués du personnel et le Comité d'Entreprise de MERIGNAC et les délégués du personnel de MALAKOFF avaient été convoqués pour la forme à une réunion extraordinaire le 15 décembre 2015 afin de les informer et les consulter sur la mise en place de nouvelles élections pour désigner les nouvelles institutions représentatives du personnel.

Le calendrier de mise en place de ces élections était le suivant :

- premier tour le 21 janvier 2016,
- second tour le 3 février 2016.

En parallèle et suite à l'ouverture de la procédure de sauvegarde, il avait été procédé à la désignation d'un représentant des salariés par site, en date du 25 novembre 2015 aux termes duquel avaient été désignés :

- Monsieur François ALLIOT, pour le site de MALAKOFF et ;
- Madame Mathilde DUMESNIL, pour le site de MERIGNAC.

## **VI.2 MANDARINE**

### ***VI.2.1 Evolution de l'effectif au cours de la période d'observation***

La société MANDARINE employait 3 salariés à l'ouverture de la procédure de sauvegarde aux postes suivants :

Intitulé bulletin de salaire	Type de contrat
DRH	CDI
Directrice des Achats	CDI
Responsable Administratif	CDI

**Il s'agit du *top management* du Groupe MANDARINE. L'effectif est demeuré inchangé au cours de la période d'observation.**

Les salariés disposent d'une mutuelle, SQUADA GESTION – 30 Rue Victor Hugo – Levallois Perret, et également d'une couverture Prévoyance contractée auprès du même organisme.

Le salaire moyen d'un salarié de la société MANDARINE s'élève à 4 333,3 € par mois.

#### **VI.2.2 Représentant des salariés**

Compte tenu du nombre de salariés employés, la société Mandarin n'atteint pas les seuils légaux qui nécessitent l'établissement d'institutions représentatives du personnel.

Dans le cadre de la présente procédure de sauvegarde, les salariés de la société Mandarin ont élu Madame Virginie Sevilla en tant que représentant des salariés.

#### **VI.2.3 Prise en charge par l'AGS**

Il a été sollicité de l'AGS la pris en charge de la créance du CGEA liée aux avances effectuées dans le cadre du PSE mis en œuvre pendant la période d'observation ayant porté sur la suppression de 20 postes qui était estimée à 202 K€.

**En date du 6 octobre 2016 l'AGS a fait droit à la demande d'échelonnement du solde de sa créance de 142 627,44 € (après prise en compte de l'acompte versé de 20,2 K€) en 20 mensualités (vs 24 demandées mais sur la base d'une créance inférieure à celle anticipée).**

### **VI.3 Consultation des représentants du personnel sur les projets de plan de continuation**

Conformément aux dispositions de l'article L. 626-8, le comité d'entreprise d'E-CENTER et en l'absence d'IRP, la représentante des salariés de MANDARINE, seront informés et consultés sur les projets de plan au cours d'une réunion qui a été fixée au 15 novembre prochain.

Les procès-verbaux des réunions à l'ordre du jour de laquelle a été inscrite la consultation des représentants du personnel seront transmis au tribunal ainsi qu'à la DIRECCTE.

## **VII. DEROULEMENT DE LA PERIODE D'OBSERVATION**

### **VII.1 Mise en place de la procédure de sauvegarde**

J'avais rencontré le 18 novembre 2015 les dirigeants du Groupe, leurs équipes et leurs conseils. J'ai procédé à la visite des locaux de Malakoff le 25 novembre 2015.

Des échanges téléphoniques réguliers et réunions de stratégie sur la résolution des contentieux existants ont été organisés tout au long de la période d'observation.

#### **VII.1.1 Banques**

Deux comptes ont été ouverts au nom de chacune des sociétés pour leurs procédures de sauvegarde auprès de la banque Delubac, alors que les comptes ouverts chez HSBC ont été transformés en compte de sauvegarde.

Par courrier du 23 novembre 2015, j'ai demandé à HSBC, banque historique des sociétés, de maintenir leurs comptes ouverts pour continuer à recevoir les encaissements.

### **VII.1.2 Clients**

La direction avait informé ses clients dès l'ouverture des procédures de sauvegarde des raisons les y ayant conduits et des perspectives de celles-ci.

### **VII.1.3 Réunions de suivi**

J'avais rencontré dès le 18 novembre 2015 les dirigeants du Groupe, leurs équipes et leurs conseils.

J'avais également procédé à la visite des locaux de MALAKOFF le 25 novembre 2015.

Des échanges téléphoniques réguliers et réunions de stratégie sur la résolution des contentieux existants ont été régulièrement organisés.

Des réunions se sont tenues les 10 février, 6 avril 2016 et 18 mai 2016 sous l'égide de la juge commissaire en présence des sociétés, leur conseil, le mandataire judiciaire et moi-même, qui ont permis de revenir sur le déroulement des périodes d'observation ainsi que sur les perspectives des dossiers.

Ces réunions ont permis de suivre les démarches mises en œuvre pour la résolution du contentieux avec HP qui avait justifié l'ouverture des sauvegardes ainsi que les autres sujets incontournables identifiés pour la présentation d'un plan de sauvegarde, détaillés ci-après (transaction avec Orange, suites à donner avec le CNOSF, restructuration des sites de production).

## **VII.2 Recherche de solutions transactionnelles avec HP et Orange**

### **VII.2.1 Conclusion d'un accord transactionnel avec HP**

#### ***Rappel du contentieux ayant justifié l'ouverture des procédures***

De façon synthétique, il convient de rappeler que HP via deux filiales de groupes distincts, scindés entre activités de fabrication/maintenance de machines et financements, respectivement HP Indigo et HPIB, fournit l'essentiel de l'outil de production d'E-CENTER, constitué à l'ouverture des procédures de 4 presses d'impression (HP 10001, HP 10002 et HP 7500 sur le site de MALAKOFF, 1 HP 7500 sur le site de MERIGNAC) aux termes de 4 contrats de crédit-bail.

Suite à des dysfonctionnements répétés depuis la mise en service des machines, la société évaluant à 1.4 M€ le volant d'affaires perdu de ce fait, et en dépit de multiples discussions entre les parties notamment à l'été 2015, HP a assigné E-CENTER en référé en novembre 2015, s'appuyant sur la résiliation effective des contrats de *leasing* pour non-paiement des mensualités échues et sollicitant la restitution des machines essentielles à la poursuite de l'exploitation. L'audience d'examen de ces référés s'est tenue le 12 janvier 2016 et a donné lieu à rejet du fait des contestations sérieux relevées, dans la mesure où HP avait assigné E-CENTER en qualité d'ayant-droit de CGIN au titre de la TUP intervenue et déclaré les créances détenues contre CGIN au passif d'E-CENTER alors même que HP conteste parallèlement ladite TUP.

L'opposition ne devrait pas pouvoir prospérer, celle-ci ayant été placée à tort au greffe du tribunal de commerce de Nanterre puis hors délais au greffe du tribunal de commerce de Bordeaux.

#### ***Engagement des négociations avec HP***



Dès l'ouverture des procédures, j'avais invité les parties à discuter des conditions dans lesquelles la poursuite des contrats concernés pourra être envisagée, au cours d'une réunion qui s'était tenue le 17 décembre 2015 en mon étude, en présence de la société et son conseil ainsi qu'en présence des deux conseils de HP.

A la suite de cette réunion, j'avais transmis une proposition de transaction à HP prévoyant principalement :

- La restitution sans délai et sans frais de la machine HP 7500 située sur le site de MERIGNAC ;
- La restitution sans délai et sans frais de la machine HP 10000 livrée en avril 2014 en exécution du contrat conclu le 29 octobre 2013. Cette restitution aurait eu lieu selon des conditions et délais à définir ;
- La poursuite du contrat relatif à la machine HP 10000 livrée le 19 décembre 2014 jusqu'à son terme ; retour à un paiement des échéances contractuelles soit 24.100 € mensuels ;
- La poursuite du contrat relatif à la machine HP 7500 se trouvant sur le site de MALAKOFF jusqu'à son terme ; retour à un paiement des échéances contractuelles soit 7.732 € mensuels ;
- L'admission des créances échues antérieures à la procédure de sauvegarde au passif de la société E-CENTER.
- La renonciation à toutes poursuites judiciaires réciproques, E-CENTER renoncerait également à toute réclamation ayant pour fondement les dysfonctionnements des machines livrées, nonobstant le réel préjudice subi du fait de ceux-ci.

Par courriel du 21 décembre 2015, les conseils de HP m'avait toutefois fait part de son refus.

#### ***Procédures de restitution des machines engagées par HP pendant la période d'observation***

Par courriers du 17 décembre 2015, HPIB avait sollicité entre mes mains la restitution immédiate desdites machines en s'appuyant sur la résiliation antérieure des contrats de crédit-bail concernés. Dans la mesure où l'une des 4 machines objet des revendications (la 7 500 du site de Mérignac) était à l'arrêt depuis juin 2015 et que la société E-CENTER avait déjà sollicitée que HPIB procède à son enlèvement, celle-ci a été restituée à la fin du mois de janvier 2016.

Je n'ai toutefois pas été en mesure de faire retour à HP sur ses demandes de restitution s'agissant des 3 autres machines du site de Malakoff dont E-CENTER contestait la résiliation effective des contrats et considéraient avoir subi un préjudice à indemniser.

Ces contestations se sont matérialisées par la signification par E-CENTER de deux assignations délivrées le 24 février 2016 à HPIB et HP INDIGO en vue (i) de contester la résiliation des contrats telle que celle-ci a été prononcée par HPIB au motif du non règlement des échéances contractuelles et (ii) de solliciter le paiement de dommages et intérêts en raison du préjudice subi par E-CENTER du fait de la non-conformité des machines (à l'égard de HPIB) et de l'inexécution par HP Indigo de ses obligations au titre des contrats de maintenance.

Dans l'intervalle, HPIB a saisi le juge commissaire de requêtes en restitution découlant de la résiliation alléguée des contrats de crédit-bail afférents aux 3 machines présentes sur le site de MALAKOFF (et de la machine présente sur le site de MERIGNAC devenue sans objet compte tenu de la restitution intervenue).

Compte tenu de l'accord transactionnel en cours de négociation et des contestations judiciaires élevées par E-CENTER, des renvois successifs ont été ordonnés successivement du 24 février au 7 avril 2016 puis du 3 mai 2016 au 1<sup>er</sup> juin 2016 jusqu'au 21 juillet 2016.

## ***Reprise des négociations en vue d'un accord transactionnel global***

Les assignations délivrées ont par ailleurs permis la reprise des discussions entre les parties.

Une réunion a ainsi été organisée en mon étude le 4 avril 2016 en présence de la société et d'un représentant de HPIB qui avait sollicité cette réunion.

A l'issue et à la demande de HPIB, j'ai adressé une situation au titre de l'exercice 2015 ainsi que les projections annuelles des quatre prochains exercices d'E-CENTER anticipant des perspectives largement bénéficiaires (700 K€ de CAF à horizon 3 ans). En vue de la résolution des sujets intéressant HP sous l'angle HPIB (arriérés de loyers et sort des contrats de crédit-bail) ainsi que HP INDIGO (arriérés au titre des prestations de maintenance) j'ai soumis une proposition d'accord global fondée sur les termes des échanges intervenus, reprenant les principales modalités sont les suivantes :

- Poursuite des contrats de crédit-bail afférents aux machines 10001 et 7500 et paiement des loyers au titre des loyers de la période d'observation (la somme totale de 340 K€ ayant été séquestrés depuis l'ouverture de la procédure à cet effet sur le compte Caisse des Dépôts et Consignation tenu pour le compte d'E-CENTER) ;
- Restitution de la machine 10002 et paiement des loyers afférents jusqu'à la date de restitution également séquestrés ;
- Apurement dans le cadre du projet de plan d'E-CENTER des arriérés de loyers déclarés (443,9 K€ au total) soit via un remboursement de 100 % des créances déclarées sur 8 années soit via une option courte d'apurement consistant en un paiement pour solde de 30 % qui interviendra avant le 31/12/16.

A la suite de cette proposition, j'ai finalement été avisée de négociations parallèles très différentes menées entre les conseils de HP et ceux du groupe.

Dans ces conditions, en dépit des intentions affichées par le représentant de HPIB rencontré lors de la réunion du 4 avril 2016, la proposition que j'ai faite n'a pu prospérer retardant les accords négociés avec ORANGE (*infra*) à qui j'en avais fait part par erreur.

**A la suite de nombreux échanges ultérieurs, un accord est intervenu dont les principaux termes sont les suivants :**

### ***➤ Concernant la poursuite des contrats :***

- renonciation par la société HPIB aux résiliations des contrats afférents à une machine HP 7500 et une machine HP 10000 utilisées sur le site de Malakoff et poursuite des contrats y afférents dans les conditions contractuelles,
- poursuite par la société HP INDIGO des contrats de maintenance et de prestations de services afférents aux machines ci-dessus visées et ce dans les conditions et modalités initialement convenues,
- résiliation amiablement et sans indemnité de tout autre contrat de maintenance,
- restitution par la société E-CENTER à la société HPIB d'une machine HP 10000 utilisées sur le site de Malakoff.

### ***➤ Concernant les créances nées pendant la période d'observation :***

- paiement par la société E-CENTER au profit de la société HPIB de la somme due au titre des loyers de la machine HP 7500 et des deux machines HP 10000 pour la période du 17 novembre 2015 au 31 juillet 2016.

### ***➤ Concernant les créances antérieures à l'ouverture de la procédure de sauvegarde :***

- reconnaissance par la société E-CENTER d'une somme due à la société HPIB au titre du contrat relatif à la machine HP 7500 utilisée sur le site de Mérignac de 178.306,19 € que la société

HPIB accepte de percevoir sur une période de 7 années à compter du jour de l'adoption du plan de sauvegarde de la société E-CENTER,

- reconnaissance par la société E-CENTER d'une somme due à la société HPIB au titre des deux contrats relatifs aux machines HP 10000 utilisées sur le site de Malakoff à hauteur de 389.461,87 €, la société HPIB acceptant de percevoir, à titre de solde de tout compte de cette créance, la somme de 164.470,87 € payable au jour de l'adoption du plan de sauvegarde de la société E-CENTER,
- abandon par la société HPIB des sommes déclarées par ses soins au passif de la société E-CENTER au titre des indemnités de résiliation anticipée, intérêts de retard avant et après résiliation, loyers à échoir ainsi que la somme de 224.991 €,
- reconnaissance par la société E-CENTER d'une somme due à la société HP INDIGO de 111.690,98 € que la société HP INDIGO accepte de percevoir sur une période de 7 années à compter du jour de l'adoption du plan de sauvegarde de la société E-CENTER.

**Cet accord permet ainsi d'aboutir (i) à un abandon par les sociétés HPIB et HP INDIGO de 63 % de la créance globale déclarée par ces dernières au passif des sociétés E-CENTER et MANDARINE, (ii) au paiement immédiat à l'arrêté du plan de sauvegarde qui sera présenté de 13,4 % de la créance globale et (iii) au paiement du solde de la créance, soit 23,6 % de la créance globale, en 7 annuités constantes.**

Cet accord permet également d'assurer aux sociétés E-CENTER et MANDARINE **la permanence de leur moyen d'exploitation** évitant ainsi tout aléa quant à une éventuelle résiliation des contrats et restitution des machines, condition préalable à la présentation de plans de continuation et ce dernier met fin à l'ensemble des contentieux en cours entre les parties.

L'équilibre de cette transaction **a conditionné l'accord global intervenu entre le Groupe et son partenaire ORANGE pour l'acquisition des marques exploitée par le Groupe, qui a conditionné en cascade un troisième accord transactionnel trouvé avec le CNOSF** ce qui a permis d'éviter un contentieux lourd et de réduire significativement le passif à rembourser dans le cadre des plans des sociétés.

➤ **Par ordonnance en date du 21 juillet 2016, le protocole entre les sociétés E-CENTER et CENTER et HP et HP Indigo a été validé par le juge commissaire, mettant ainsi fin au contentieux entre ces dernières qui ont régularisé l'accord le 4 août 2016 et en ont exécuté les premiers engagements :**

- **Versement des loyers de la période d'observation par E-CENTER (novembre 2015 à août 2016) : 512 995 €**
- **Abandon de créance formalisé par HP.**

### ***VII.2.2 Accord global avec Orange***

#### ***Rappel des désaccords***

Il convient de rappeler qu'Orange, cédant final de la société CGIN, était partenaire du Groupe à deux égards :

- **ORANGE/E-Center** avaient conclu un **contrat de mise en avant sur le portail orange.fr**, destiné à la clientèle de particuliers de la société E-CENTER, de la marque Photoservice exploitée par E-CENTER venant à expiration le 31 décembre 2015 en contrepartie du paiement de redevances fixe et variable ; contestant la réalité des prestations de mise en avant apportées par Orange, un arriéré d'environ 450 K€ a été constitué ; E-CENTER considère que l'inexécution des obligations d'Orange aurait conduit à une sous-activité de 40% sur les ventes en ligne ;
- **ORANGE GDT / Mandarine** avaient conclu un **contrat de licence exclusive d'un portefeuille de marques dont PHOTOSERVICES**, MANDARINE bénéficiant au titre de promesses croisées

de vente et d'achat d'une **faculté de levée d'option pour l'acquisition des marques** ainsi exploitées au prix d'environ 500 K€ ; cette option d'achat expirant le 9 avril 2016.

### ***Engagement de discussions en vue de parvenir à un accord global***

J'avais initié des discussions avec les représentants d'Orange dès le 11 décembre 2015. Ces derniers, favorables à une issue transactionnelle, avaient sollicité qu'une proposition établie par la société leur soit transmise avant la fin du mois de décembre 2015.

Aussi, dans l'intervalle et en lien avec la société:

- suite à la mise en demeure reçue en mon étude le 26 novembre 2015 s'agissant de la poursuite du contrat de contrat de mise en avant sur le portail Orange, j'avais informé Orange de sa résiliation avec une date effective de résiliation au 31 décembre 2015 ;
- suite à la mise en demeure reçue en mon étude le 26 novembre 2015 s'agissant de la poursuite du contrat de licence exclusive, j'avais informé Orange que j'optais pour la poursuite de ce contrat le temps d'organiser la cession des marques par courrier du 23 décembre 2015 ;
- une proposition avait été transmise à Orange (filiale GDT) le 23 décembre 2015 prévoyant l'exercice immédiat de la levée de l'option d'achat des marques par E-CENTER et un versement échelonné du prix correspondant en 48 mensualités, selon des modalités à définir sur la base des prévisions actualisées actuellement préparées par le Groupe MANDARINE.

Suite à la transmission de cette proposition, une réunion s'est tenue en mon étude le 31 mars 2016 au terme de laquelle il a été convenu:

- La renonciation par E-CENTER et MANDARINE à élever toutes contestations au titre des créances déclarées à leur passif par ORANGE ou GDT,
- L'acquisition des marques actuellement exploitées au prix de 500 K€ dont le paiement sera échelonné sur 36 mois dès janvier 2016, avec stipulation d'une clause de réserve de propriété au bénéfice de GDT, l'inscription de la cession des marques à l'INPI intervenant au complet paiement du prix par MANDARINE,
- L'apurement dans le cadre des projets de plan des sociétés des créances déclarées au passif soit 445 K€ (hors abandon consenti par GDT) au titre (i) des arriérées de redevance dus au titre du contrat de licence des marques exploitées par le Groupe (GDT / MANDARINE) ainsi que (ii) du contrat de mise en avant sur le portail ORANGE (ORANGE / E-CENTER) selon des modalités à convenir sur la base de prévisions d'exploitation actualisées, E-CENTER et MANDARINE s'engageant à faire leurs meilleurs efforts en vue de proposer à ORANGE et GDT une alternative entre une option longue à 100% sur la durée du plan et une option plus rapide de paiement avec abandons de créance,
- L'abandon par ORANGE des redevances dues postérieurement à la résiliation annoncée puis reportée du contrat de mise en avant du portail (soit du 17/12/15 au 31/12/15),

Après analyse des prévisions d'exploitation remises par les sociétés dans les jours qui ont suivi cet échange, j'ai fait part d'une proposition chiffrée à ORANGE tenant en une option courte d'apurement de ses créances *via* un paiement de 40 % pour solde en deux échéances de 20 % ; l'alternative restant un paiement de 100 % des créances sur 8 années.

### ***Prorogation de la faculté de levée d'option en vue de la finalisation d'un projet d'accord transactionnel***

La faculté de levée d'option dont bénéficiait MANDARINE pour l'acquisition des marques venant à expiration le 9 avril 2016, sa prorogation jusqu'au 15 mai 2016 a été convenue par avenant signé le 8 avril 2016 de sorte que les droits de MANDARINE ont été préservés.

### ***Protocole d'accord transactionnel***

A la suite des nombreux échanges relatés ci-dessus, un accord global est intervenu dont les principaux termes sont les suivants :

- Les sociétés E-CENTER et MANDARINE (i) reconnaissent devoir au Groupe ORANGE la somme respectivement de 445 201,25 € TTC pour le partenariat Portail et à la GDT la somme de 265 K€ TTC pour le partenariat sur les marques et (ii) renoncent à toute contestation de créance,
- Le Groupe ORANGE a globalisé ses créances déclarées aux passifs des deux sociétés soit 710 201,25 € TTC et a accepté un apurement selon des modalités financières équivalentes à l'une des propositions qui sera faite aux créanciers du Groupe MANDARINE dans le cadre à la fois du projet de plan élaboré par MANDARINE et par E-CENTER ; le Groupe ORANGE a ainsi accepté d'abandonner 75 % de cette créance globale soit un abandon de 532 650,93 € (ramenant la créance de la GDT à 0 € et la créance d'ORANGE à 177 550,32 € TTC) et (ii) à ce que le solde restant dû (177 550,32 € TTC) soit payé en deux échéances de 50 % (soit deux échéances de 88 775,16 € TTC) respectivement dues le 31 décembre 2017 puis le 31 décembre 2018,
- La GDT accepte de céder à MANDARINE les marques, noms de domaine et sites web, au prix contractuellement prévu de 500 K€ HT et selon un échéancier compatible avec les engagements du Groupe MANDARINE dans le cadre des projets de plan parallèlement préparés ; l'échéancier convenu est le suivant :
  - 100 K€ HT à la signature du protocole d'accord transactionnel ;
  - 175 K€ HT payables sur 2017 en douze mensualités équivalentes payables le 15 de chaque mois à compter du 15 janvier 2017 ;
  - 200 K€ HT payables sur 2018 en douze mensualités équivalentes payables le 15 de chaque mois à compter du 15 janvier 2018 ;
  - 25 K€ HT payables sur 2019 en trois mensualités équivalentes payables le 15 de chaque mois à compter du 15 janvier 2019.

Cet accord a permis de mettre fin à l'ensemble des différends nés entre les parties et de sécuriser l'acquisition des marques nécessaires à la pérennité de l'activité du Groupe MANDARINE tout en permettant d'alléger son passif global de 532 K€.

➤ **Par ordonnance du 18 octobre 2016 le juge commissaire a autorisé la signature du protocole. Les parties organisent actuellement la signature des originaux qui devra être finalisée en amont de la prochaine audience.**

### ***VII.2.3 Résiliation du contrat de partenaire officiel avec le CNOSF et conclusion d'un accord transactionnel***

#### ***Rappel des désaccords***

Il convient de rappeler qu'un litige existait à l'ouverture des procédures entre le Groupe et le CNOSF (Comité National Olympique et Sportif Français) concernant l'exécution d'un contrat de « fournisseur officiel ». E-CENTER aurait ainsi dû se voir confier la production de produits dérivés, notamment textile, sur une boutique en ligne au cours de différents événements olympiques.

L'exécution de ce partenariat aurait été compromise du fait du CNOSF, dans la mesure où un partenaire (Lacoste) s'était déjà vu confier l'exclusivité des ventes de textile constitutive de l'essentiel du contrat pour E-CENTER, et que la boutique en ligne et le plan média-communication annoncés par le CNOSF n'ont pas été mis en place, en dépit des accords commerciaux intervenus.

A la demande des dirigeants du Groupe MANDARINE, j'avais saisi le juge commissaire d'une requête en résiliation du contrat de « fournisseur officiel » entre le CNOSF et le Groupe MANDARINE. Ayant été mise en demeure de me positionner sur sa poursuite dans l'intervalle, j'ai notifié au CNOSF la résiliation dudit contrat par courrier du 8 décembre 2015. J'ai également précisé que cette résiliation

prenait effet immédiatement, l'invitant à déclarer au passif de l'entreprise le montant de la facture émise au cours de la période d'observation, celle-ci n'étant pas méritante au sens de l'article L 622-17-I du code de commerce.

### ***Engagement des discussions en vue d'une issue transactionnelle***

J'ai toutefois constaté que 264 K€ avaient été déclarés par le CNOSF. Ces créances ayant été déclarées au titre d'un contrat sans aucune contrepartie pour la société, j'avais avisé le CNOSF par courrier du 5 avril 2016 que j'engageais la société à l'assigner en indemnisation du préjudice subi du fait de l'inexécution du contrat de fournisseur officiel qui permettra en outre de contester ces déclarations.

Je me suis pour autant positionnée favorablement à une issue transactionnelle soit trouvée.

A la suite de nombreux échanges, un accord est intervenu dont les principaux termes sont les suivants :

- La société MANDARINE (i) reconnaît devoir au CNOSF la somme de 264 K€ TTC et (ii) renonce à toute contestation de créance et plus largement à toute action en vue d'être indemnisée des difficultés rencontrées dans l'exécution du contrat évoqué,
- Le CNOSF consent (i) à abandonner partiellement sa créance au profit de MANDARINE à hauteur de 198 K€ TTC soit 75% du montant de sa créance antérieure et (ii) à ce que le solde restant dû (66 K€ TTC) lui soit payé en deux échéances de 50 % (soit deux échéances de 33 K€ TTC) dues à la première puis à la seconde dates anniversaire de l'adoption du plan de sauvegarde en cours de circularisation aux créanciers de MANDARINE,

Ces modalités financières pour l'apurement de la créance antérieure du CNOSF sont équivalentes à l'une des propositions qui sera faite aux créanciers du Groupe MANDARINE dans le cadre à la fois du projet de plan élaboré par la société MANDARINE et de celui d'E-CENTER,

➤ **Par ordonnance en date du 14 octobre 2016 le juge commissaire a autorisé la conclusion de cette transaction avec le CNOSF et les parties ont régularisé l'accord le 26 octobre 2016.**

## **VII.3 La restructuration opérationnelle des sites de production**

### ***VII.3.1 Réunion des sites de production sur le site de Malakoff***

Dès l'ouverture des procédures, la question de la réunion des sites industriels a émergé, eu égard aux doublons générés par le rachat de CGIN.

E-CENTER a ainsi regroupé son activité de production sur le site de Malakoff et dû procéder à la suppression corrélative de l'ensemble des postes au sein de la production à Mérignac (20 postes).

Le site de Mérignac a été maintenu et continue d'employer les salariés des fonctions support, à savoir les salariés des départements service client, marketing et informatique. 5 postes en production ont été créés afin de permettre d'assurer l'ensemble de l'activité de production sur ce site.

La structure du département production au sein du site de Malakoff, après réorganisation, serait la suivante :

Statut	Catégorie professionnelle	Nombre
Cadre	Responsable R&D	1
	Directeur Technique	2
Agent de maîtrise	Responsable de production junior	1

	Chef d'équipe et adjoint chef d'équipe façonnage	1
	Opérateur façonnage	18
	Opérateur presses numériques	4
<b>Total</b>	-	<b>27</b>

### VII.3.2 Mise en œuvre du Plan de Sauvegarde de l'Emploi

Comme indiqué *supra*, le projet de réorganisation envisagé consistant à regrouper l'ensemble de la production d'E-Center sur un seul site a impliqué la suppression des 20 postes au sein de la production sur le site de Mérignac :

- 19 licenciements pour motif économique ;
- 1 transformation d'emploi qui s'est traduite par une proposition de modification de contrat de travail pour motif économique, emportant le transfert du lieu de travail de Malakoff à Mérignac, les propositions de modification de contrat de travail pour motif économique, emportant le transfert du lieu de travail de Mérignac à Malakoff portant sur 5 postes ont été refusés.

Etant en procédure de sauvegarde, la société mettra seule en œuvre la procédure de PSE afférente après mise en œuvre du déroulement complet de la procédure d'information et de consultation des représentants du personnel.

L'annonce du projet de PSE a été faite lors d'une réunion organisée le 5 avril dernier.

Le 2 mai 2016, la DUP et le CHST d'E-Center ont tous deux rendu un avis favorable sur (i) le projet de réorganisation et (ii) le document unilatéral portant plan de sauvegarde de l'emploi.

Le document unilatéral portant sur le projet de licenciement pour motif économique portant sur 15 suppressions de poste et 5 modifications de contrat de travail pouvant conduire à un maximum de 20 licenciements a été homologué en date du 26 mai 2016 conduisant à la mise en œuvre des procédures de licenciement.

## VII.4 Réalisations de la période d'observation

### VII.4.1 E-CENTER

#### En termes d'exploitation

La société a remis régulièrement au cours de la période d'observation ses comptes de résultat mensuels, visées par son expert-comptable. La synthèse des réalisations de novembre 2015 à septembre 2016 figure ci-après (détail en **Annexe 1**) :

Compte d'exploitation en K€	Moyenne mensuelle Novembre - Septembre 2016		Cumul Novembre - Septembre 2016	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
<b>Chiffre d'affaires</b>	795,2	731,7	8 748	8 049
<b>EBE</b>	55,6	50,7	611	558

Sur la période de novembre 2015 à septembre 2016 (11 mois), la société a maintenu de bonnes performances, ayant cumulé un chiffre d'affaires proche des prévisions (avec un chiffre d'affaires mensuel moyen prévisionnel de 795 K€) qui étaient nécessairement théoriques (8 049 K€ vs 8 748 K€ soit un écart de 699 K€) et enregistré une **rentabilité conforme à celle anticipée (taux d'EBE de 7 %)**.

**Au total, en 11 mois et sans prise en compte de 2 / 5 mois de pic saisonnier d'activité (baisse importante d'avril à août (5 mois) compensée par un pic d'activité de 5 mois de septembre à janvier), l'entreprise a généré une capacité d'autofinancement (hors frais liés à la procédure de sauvegarde et hors charges exceptionnelles) de 484 K€.**

Les réalisations de l'entreprise suivent la saisonnalité de l'activité, les tendances suivantes étant ressorties :

- Au cours des mois de novembre 2015 à mars 2016 (5 mois incluant les 3/5èmes du pic d'activité annuel), la société a réalisé au global :
  - un chiffre d'affaires peu ou prou conforme aux prévisions avec un décalage de 200 K€ de février à mars ;
  - un EBE meilleur qu'anticipé de 100 K€ (614 K€ vs 513 K€) grâce notamment à des achats inférieurs aux charges budgétées, les charges de personnel ayant été conformes aux prévisions.
- Au cours des mois d'avril à mai 2016 (2 mois traditionnellement creux) la société a réalisé :
  - un chiffre d'affaires cumulé de 1 072 K€ en ligne avec les prévisions (1 042 K€ prévus), et
  - des pertes nettes de -307 K€ en ligne avec les pertes prévues (-302 K€).
- Au cours du mois de juin 2016 (mois traditionnellement creux) les prévisions ne sont pas atteintes, celles-ci ayant été établies en début de procédure et s'étant révélées théoriques :
  - un chiffre d'affaires de 503 K€ vs 915 K€ prévisionnel ;
  - des pertes nettes de (86) K€ vs 120 K€ attendus, du fait de la baisse d'activité.
- Au cours des mois de juillet à septembre la société a réalisé :
  - un chiffre d'affaires cumulé de 2 175 K€ légèrement inférieur aux prévisions (2 261 K€ prévus) du fait d'une activité au mois d'août en deçà des prévisions, et
  - une CAF cumulée de 136, 1 K€ en ligne avec les prévisions (130,4 K€).

**Ces résultats retraités des coûts directement liés à la procédure permettent d'anticiper un résultat annuel de l'ordre de 512,5K€.** L'extrapolation est prudente puisque les réalisations ne prennent en compte que les 3/5èmes du pic d'activité traditionnel et la totalité des mois creux.

Surtout, les mesures de restructurations opérationnelles (réunion des sites, resserrement du parc machines et contractuel) et notamment la mise en œuvre du PSE au cours des derniers mois (20 postes supprimés) ont atteint leur plein effet depuis le mois d'août 2016 (économie mensuelle de charges de personnel de l'ordre de 30 K€) de sorte que les performances de l'entreprise devraient encore s'améliorer sur les prochains mois.

**Ainsi, compte tenu des restructurations opérationnelle et sociale récentes de la société, les performances de l'entreprise sur la période d'observation ne reflètent pas la capacité bénéficiaire future de l'activité de la société, exprimée dans les prévisions actualisées projetées sur un exercice complet (cf infra).**

Le compte de résultat du mois d'octobre devra être fourni en amont de la prochaine audience.

#### **En termes de trésorerie**

La situation active/passive post sauvegarde arrêtée au 31 juillet 2016, suivante, présentait un excédent d'actif de 653 K€ à cette date.

Situation Actif Passif - SAS E CENTER			
ACTIF		PASSIF	
Poste Clients	695 085 €	Dettes Fournisseurs	296 305 €



Comptes de Trésorerie	646 188 €	dont 102 305 € FNP Dettes sociales dont 151 430 € provision congès payés Dettes fiscales	299 080 € 92 902 €
Total	1 341 273 €	Total	688 286 €

Excédent actif	652 987 €
----------------	-----------

Une situation active-passive arrêtée à la date la plus proche devra être remise en amont de la prochaine audience.

Au 7 novembre octobre 2016, la société disposait d'une trésorerie disponible s'élevant à 220 K€.

#### VII.4.2 MANDARINE

Il est rappelé que MANDARINE est une société holding sans activité propre, dont le chiffre d'affaires est exclusivement composé des refacturations faites à E-CENTER et qui emploie 3 salariés. **Les performances de MANDARINE sont donc directement liées à celles d'E-CENTER qui fondent les projets de plan présentés.**

La société a remis ses comptes de résultat mensuels, visées par son expert-comptable, au titre des mois de novembre 2015 à septembre 2016 (11 mois) qui sont synthétisées comme suit :

La synthèse des réalisations de novembre 2015 à septembre 2016 figure ci-après (détail en **Annexe 2**) :

Compte d'exploitation en K€	Moyenne mensuelle Novembre - Septembre 2016		Cumul Novembre - Septembre 2016	
	Prévisions	Réalisations	Prévisions	Réalisations
Chiffre d'affaires	29,9	52,7	329	580
EBE	5,0	15,7	55	173

Il convient de rappeler que le chiffre d'affaires réalisé par Mandarine est exclusivement composé des refacturations effectuées à E-center, au titre des prestations d'animation assurées pour son compte par Mandarine.

Ainsi, sur la période, la société a cumulé un chiffre d'affaires s'élevant à 580 K€, supérieure aux prévisions (329 K€) et un EBE de 173 K€.

➔ **Compte tenu des restructurations opérationnelle et sociale récentes de la société opérationnelle du groupe E-CENTER et de la saisonnalité de l'activité, seules les prévisions actualisées projetées sur un exercice complet reflètent les performances futures du groupe (cf infra).**

Le compte de résultat du mois d'octobre devra être fourni en amont de la prochaine audience.

#### Situation nette de l'entreprise sur la période d'observation au 31 juillet 2016

La situation active/passive post sauvegarde arrêtée au 31 juillet ci-après présentait un excédent d'actif de 119 K€ :

<b>Situation Actif Passif - SAS MANDARINE</b>
-----------------------------------------------

ACTIF		PASSIF	
Poste Clients	59 356 €	Dette Fournisseurs	4 996 €
Comptes de Trésorerie	127 757 €	Dettes sociales	33 437 €
		<i>dont 16 550 € provision congès payés</i>	
		Dettes fiscales	7 163 €
<b>Total</b>	<b>187 113 €</b>	<b>Total</b>	<b>45 596 €</b>
		<b><i>Excédent actif</i></b>	<b><i>141 516 €</i></b>

Une situation active-passive arrêtée à la date la plus proche devra être remise en amont de la prochaine audience.

Au 7 novembre octobre 2016, la société disposait d'une trésorerie disponible s'élevant à 121,5 K€.

## **VIII. PROJETS DE PLANS DE SAUVEGARDE**

### **VIII.1 PROJET DE PLAN DE SAUVEGARDE PRESENTE PAR E-CENTER**

Le projet de plan de continuation de la société E-CENTER est joint en **Annexe 3** du présent rapport.

#### **VIII.1.1 PERENNITE ET PREVISIONS**

##### **VIII.1.1.1 L'entreprise et son marché**

Compte tenu de l'organisation du groupe, ce sont les perspectives du Groupe qu'il convient de présenter ici.

Le Groupe Mandarine est un acteur de référence de l'impression photo numérique et argentique. Il opère sur un marché arrivé à maturité et c'est un acteur historique et omniprésent. En 2015 il est recensé parmi les 10 sociétés les plus importantes de ce marché.

Sur le segment BtoC, il prévoit de renforcer son activité vers sa clientèle de particuliers notamment grâce au repositionnement client des différentes marques.

Le développement des partenariats avec des sites à forts trafics et des enseignes « Retails » permettra une meilleure visibilité et une présence sur le marché encore plus forte. C'est par un engagement marketing mesuré et maîtrisé que l'activité se déploiera.

Les acteurs du marché BtoC sont nombreux et le Groupe Mandarine se démarque par une offre innovante et différente. Il se différencie par une large gamme complète de produits qui est en constante évolution.

Le développement de l'activité BtoC a été confié à un directeur général dédié, embauché en juin 2016.

Sur le segment BtoB le Groupe prévoit de réinvestir sa clientèle d'entreprises notamment grâce au recrutement d'une responsable commerciale dédiée tout en maintenant une offre qualitative et technique.

Le déploiement de nouveaux produits destinés à des secteurs d'activités comme les écoles, ou les administrations permettra au Groupe de prendre de nouveaux marchés, et d'élargir sa gamme au secteur BtoB.

### VIII.1.1.2 Les prévisions des prochaines années : comptes de résultat

Les prévisions d'exploitation couvrant l'intégralité du projet de plan de sauvegarde présentées annuellement, ressortent comme suit :

Désignation	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Production vendue</b>	8 589 720	8 091 650	8 200 000	8 200 000	8 200 000	8 200 000	8 200 000	8 200 000
Achats coûts directs	3 119 378	3 010 163	3 034 000	3 034 000	3 034 000	3 034 000	3 034 000	3 034 000
Marge sur production	5 470 342	5 081 487	5 166 000	5 166 000	5 166 000	5 166 000	5 166 000	5 166 000
Fournitures consommables	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Services extérieurs	2 497 950	2 238 183	2 193 191	2 068 195	2 068 195	2 068 195	2 068 195	2 068 195
Charges externes (Total)	2 512 950	2 253 183	2 208 191	2 083 195	2 083 195	2 083 195	2 083 195	2 083 195
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>2 957 392</b>	<b>2 828 304</b>	<b>2 957 809</b>	<b>3 082 805</b>	<b>3 082 805</b>	<b>3 082 805</b>	<b>3 082 805</b>	<b>3 082 805</b>
Impôts et taxes	166 712	160 876	160 876	160 876	160 876	160 876	160 876	160 876
Salaires bruts (Salariés)	1 711 051	1 497 276	1 497 276	1 497 276	1 497 276	1 497 276	1 497 276	1 497 276
Charges sociales (Salariés)	769 973	673 774	673 774	673 774	673 774	673 774	673 774	673 774
<b>Coût PSE</b>	<b>202 000</b>							
Charges de personnel (Total)	2 683 024	2 171 050	2 171 050	2 171 050	2 171 050	2 171 050	2 171 050	2 171 050
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>107 656</b>	<b>496 378</b>	<b>625 883</b>	<b>750 879</b>	<b>750 879</b>	<b>750 879</b>	<b>750 879</b>	<b>750 879</b>
Dotations aux amortissements	426 000	426 000	426 000	426 000	426 000	426 000	426 000	426 000
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-318 344</b>	<b>70 378</b>	<b>199 883</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>-318 344</b>	<b>70 378</b>	<b>199 883</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>
Charges exceptionnelles	40 000							
Résultat exceptionnel	-40 000	0	0	0	0	0	0	0
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>-358 344</b>	<b>70 378</b>	<b>199 883</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>	<b>324 879</b>
Capacité d'autofinancement avant IS	67 656	496 378	625 883	750 879	750 879	750 879	750 879	750 879
Capacité d'autofinancement avant IS (Hors PSE)	269 656	496 378	625 883	750 879	750 879	750 879	750 879	750 879

Les prévisions reprises ci-après tiennent compte des principales hypothèses suivantes :

#### 1. En termes de **chiffre d'affaires** :

- **Exercice 2017** : chiffre d'affaires de 8 091 K€, objectif prudent au regard des performances de l'entreprise (8,6 M€ en extrapolant les performances de la période d'observation qui ne prennent en compte que partiellement le pic d'activité de l'entreprise) ; le risque de pertes du contrat PRIMAPHOT est pris en compte ;
- **Exercice 2017 et suivants** : chiffre d'affaires annuel stable à 8,2 M€.

#### 2. Des **achats et charges externes** :

- en diminution dans la mesure où l'entreprise prévoit en 2017 de lever une des options d'achats dont elle bénéficie au titre des machines HP conservées dans le cadre de l'accord intervenu avec HP évoqué *supra* ;
- qui intègrent les coûts liés à la prise en crédit-bail de nouvelles machines à hauteur de 150 K€ annuels dès 2018 soit de moindre importance que celles qui ont été précédemment louées auprès de HP ;

#### 3. Une **masse salariale stable dès 2017** : prise en compte du plein effet lié au plan social mené en 2016 ayant porté sur la suppression de 20 postes.

4. Un taux de rentabilité stable à 9 % dès 2019, en augmentation sur les premières années du plan passant de 6 % à 9 % entre 2017 et 2019 fondé sur l'augmentation de la productivité de l'entreprise, étant rappelé que l'entreprise a enregistré un taux d'EBE de 7 % au cours de la période d'observation ;

5. Un **amortissement normatif** annuel de 426 K€ au cours du plan prenant en compte les investissements de renouvellement positionnés en années 1, 3, 5 et 7 (tableau de financement *infra*).

6. Une **capacité d'autofinancement** comprise entre 500 K€ et 750 K€ dès la 3<sup>ème</sup> année du plan. Il est souligné que l'entreprise aura intégralement consommé ses déficits reportables à l'issue de la 3<sup>ème</sup> année du plan.

### VIII.1.2 LE PASSIF A REMBOURSER

Etabli sur la base de l'état des créances déclarées et transmis par le mandataire judiciaire le passif retenu dans le cadre du projet de plan est le suivant :

NATURE DE PASSIF	CREANCIER	MONTANT DECLARE	MONTANT RETENU
AGS		202 000,00	0,00
INFERIEUR 500€		6 296,25	0,00
	<i>Sous-total privilégiés publics</i>	719 219,72	356 762,22
	<i>Sous-total privilégiés privés</i>	76 083,07	75 268,20
	<i>Sous-total privilégiés salaires</i>	71 702,99	0,00
PRIVILEGIEE		867 005,78	432 030,42
	<i>Sous-total chirographaires à échoir</i>	1 588 673,09	72 375,92
	<i>Sous-total banques</i>	1 839 291,24	1 749 086,24
	<i>Sous-total chirographaires ORANGE</i>	445 201,25	0,00
	<i>Sous-total chirographaires HP</i>	2 996 269,60	0,00
	<i>Sous-total chirographaires privés divers</i>	727 173,83	620 629,78
4. CHIROGRAPHAIRES		7 596 609,01	2 442 091,94
TOTAL		8 671 911,04	2 874 122,36

Le passif pris en compte dans le projet de plan de sauvegarde s'élève à 2 874 K€ (dont 1 749 K€ de passif bancaire, 768 K€ de passif privé hors banques, 356 K€ de passif public).

L'écart constaté (5 797 K€) entre le montant du passif déclaré (8 671 K€) et le passif pris en compte dans le projet de plan (2 874 K€) s'explique par :

- une créance estimée à 202 K€ au titre des avances effectuées par l'AGS dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi payable hors plan selon des modalités à discuter avec l'AGS ;
- le règlement des créances inférieures à 500 € à l'arrêté du plan (6,3 K€) ;
- le règlement de créances déclarées à échoir dans le cadre de contrats poursuivis au cours de la période d'observation pour un montant total de 1 106 K€ ;
- le paiement des créances déclarées par les entités HP et ORANGE dans le cadre de l'exécution des accords transactionnels séparés représentant ensemble un total de créances déclarées de 3 441 K€ ;
- un total de contestations et de rejets définitifs au titre des créances déclarées pour un montant total de 979 K€ dont 360 K€ de créances déclarées à titre provisionnel ;
- l'abandon de créances de 62 K€ consenti par la société mère MANDARINE au soutien de la sauvegarde du groupe.

### VIII.1.3 LES PROPOSITIONS DE REMBOURSEMENT

Compte tenu de la capacité bénéficiaire prévisionnelle de la société E-CENTER les propositions de remboursement élaborées sont les suivantes :

#### VIII.1.3.1 La créance super-privilégiée de l'AGS

La société E-CENTER prévoit de solliciter de l'AGS un accord dérogatoire pour un remboursement de sa créance privilégiée au titre des avances effectuées pour la prise en charge des indemnités de rupture liées au plan social mis en œuvre pendant la période d'observation estimée à 202 K€ en 24 mois à compter de l'arrêté du plan.

Conformément aux directives du 1er décembre 2014 de l'UNEDIC AGS sur l'octroi d'un tel accord, 10 % de ce montant ont été réglés au jour de la demande correspondante à l'AGS soit 20,2 K€.

**Par courrier du 6 octobre 2016, l'AGS a fait droit à la demande d'échelonnement du solde de sa créance de 142 627,44 € (après prise en compte de l'acompte versé de 20,2 K€) en 20 mensualités (vs 24 demandées mais sur la base d'une créance inférieure à celle anticipée) (Annexe 4).**

#### VIII.1.3.2 Les créances dont le montant est inférieur ou égal à 500 €

En application de l'article R. 626-34 du code de commerce, les créances dont le montant est inférieur ou égal à 500 € seront remboursées dès l'arrêté du plan (6 296,07 € au total).

#### VIII.1.3.3 Les autres créances

Le règlement des autres créanciers privilégiés et chirographaires, pourrait intervenir selon trois options comme suit :

##### **I.1.1 Option 1 :**

Les créanciers privilégiés et chirographaires (créanciers privés, fiscaux et sociaux), seront remboursés intégralement en 7 annuités selon l'échéancier suivant :

<b>Annuité</b>	<b>Pourcentage de remboursement</b>	<b>Cumul de remboursement</b>
année 1	7,5	7,5
année 2	7,5	15
année 3	17	32
année 4	17	49
année 5	17	66
année 6	17	83
année 7	17	100

Il est sollicité une année de franchise pour permettre à la société de reconstituer sa trésorerie.

##### **I.1.2 Option 2 :**

Les créanciers privés privilégiés et chirographaires seront remboursés à hauteur de 25 % du montant de la créance admise, contre abandon du solde, en 2 annuités de 12,5% chacune. Il est sollicité une année de franchise pour permettre à la société de reconstituer sa trésorerie.

### 1.1.3 Option 3 :

Les créanciers privilégiés et chirographaires seront remboursés à hauteur de 37 % du montant global de la créance admise, contre abandon du solde, en deux temps :

- paiement à l'arrêté du plan de 13 % du montant global de la créance admise dès l'arrêté du plan,
- paiement échelonné sur 7 années pour le solde de 24 % du montant global de la créance admise en 7 annuités (soit 3,43 % chacune à compter de la 1<sup>ère</sup> date anniversaire d'adoption du plan). Il est sollicité une année de franchise pour permettre à la société de reconstituer sa trésorerie.

En synthèse, les options se présentent comme suit :

Options	Cumul remboursement à l'adoption du plan	Cumul remboursement à la 1 <sup>ère</sup> date anniversaire du plan	Cumul remboursement à la 2 <sup>ème</sup> date anniversaire du plan	Cumul remboursement à la 3 <sup>ème</sup> date anniversaire du plan	Cumul remboursement à la 4 <sup>ème</sup> date anniversaire du plan	Cumul remboursement à la 5 <sup>ème</sup> date anniversaire du plan	Cumul remboursement à la 6 <sup>ème</sup> date anniversaire du plan	Cumul à la fin du plan (7 <sup>ème</sup> année)
1	0	7,5	15	32	49	66	83	100
2	0	12,5	25	25	25	25	25	25
3	13	16,4	19,9	23,3	26,7	30,1	33,6	37

**Les créanciers n'ayant pas répondu dans le délai légal seront réputés avoir accepté l'option 2. Les dividendes seront portables.**

### VIII.1.3.4 Créances à échoir

Les créances à échoir relatives à des contrats en cours de location ou de crédit-bail, poursuivis au cours de la période d'observation seront réglées aux échéances prévues au contrat

### VIII.1.4 FAISABILITE FINANCIERE DU PLAN

#### VIII.1.4.1 Tableaux de financements prévisionnels dits « emplois-ressources » ou tableaux de flux de trésorerie prévisionnels

Des prévisions reprenant les différentes options proposées aux créanciers en fonction de leur catégorie ont été élaborées et figurent ci-dessous. Elles intègrent l'intégralité des besoins anticipés à 4 405 K€ incluant les paiements attendus hors plan (figurant en gris) et les paiements attendus dans le cadre du plan (figurant en bleu).

Les prévisions tiennent ainsi compte des besoins suivants :

- 202 K€ de créances AGS (estimation entreprise) selon les délais sollicités auprès de l'AGS,
- 6,3 K€ de créances inférieures à 500 € payables à l'arrêté du plan,
- 2 874 K€ de passif à rembourser dans le cadre du plan dont 1 749 K€ de passif bancaire, 768 K€ de passif privé hors banques et 356 K€ de passif public,
- Fiscalité (impôt sur les sociétés) afférente aux abandons de créances consenties par les créanciers,
- 445 K€ de créances du Groupe ORANGE traitées selon l'option 2 en exécution de l'accord transactionnel séparé présenté *supra*,
- 678 K€ de créances résiduelles des entités HP traitées selon l'option 3 en exécution de l'accord transactionnel séparé présenté *supra*,
- Admission de 200 K€ de créances contestées selon l'estimation des risques établie par le management,
- Investissements de renouvellement bisannuels à hauteur de 200 K€ dès 2019 indispensables pour maintenir les performances de l'outil de production fortement sollicité. Au cours de l'exécution du plan et si besoin, le décalage de ces investissements pourrait permettre d'absorber un besoin de financement spécifique ou un retrait ponctuel de l'activité, constituant une garantie supplémentaire de la bonne exécution du plan.

Elles se présentent comme suit :

Désignation							Échéance annuelles							
RESSOURCES							2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capacité autofinancement							269 656 €	496 378 €	625 883 €	750 879 €	750 879 €	750 879 €	750 879 €	750 879 €
Apport associés & autres ressources														
Impact IS (Impôt société)							- €	- €	- €	- 62 132 €	- 104 678 €	- 104 678 €	- 104 678 €	- 391 718 €
Total des ressources							269 656 €	496 378 €	625 883 €	688 747 €	646 201 €	646 201 €	646 201 €	359 161 €
BESOINS	% attendu	Total passif	Commentaires	% Abandon	Soit à payer	Abandon	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Avance AGS PSE estimée		202 000	24 mois sollicité		202 000 €		101 000 € 101 000 €							
Passif - Créanciers du plan		2 894 327					131 953 €	226 500 €	226 500 €	181 728 €	181 728 €	181 728 €	181 728 €	181 728 €
Passif privé		2 537 565												
option 1		507 513	0 % d'abandon	0%	507 513 €	- €		38 063 €	38 063 €	86 277 €	86 277 €	86 277 €	86 277 €	86 277 €
option 2		1 015 026	Abandon de 75 % et paiement du solde en 2 annuités de 12,5 %	75%	253 757 €	761 270 €		126 878 €	126 878 €					
option 3		1 015 026	63 % d'abandon, paiement immédiat de 13 %, étalement de 24 % sur 7 ans	63%	375 560 €	639 466 €	131 953 €	34 801 €	34 801 €	34 801 €	34 801 €	34 801 €	34 801 €	34 801 €
Passif public		356 762	100% sur 7 échéances		356 762 €			26 757 €	26 757 €	60 650 €	60 650 €	60 650 €	60 650 €	60 650 €
Passif - Autres créanciers		1 130 956					212 195 €	130 203 €	130 203 €	41 428 €	41 428 €	41 428 €	41 428 €	-
Créances inférieures à 500 €		6 296	Paiement immédiat		6 296 €		6 296 €							
HP INDIGO Maintenance		111 690	Paiement 23 % de la créance globale sur 7		111 690 €		15 956 €	15 956 €	15 956 €	15 956 €	15 956 €	15 956 €	15 956 €	
HP IB 7500 Mérignac		178 306	ans		178 306 €		25 472 €	25 472 €	25 472 €	25 472 €	25 472 €	25 472 €	25 472 €	
HP IB retard loyers - Malakoff		389 462	Abandon et paiement immédiat de 13 % de la créance globale		164 471 €	224 991 €	164 471 €							
HP IB résiliat. HP 10001 - Malakoff		-	Renonciation à déclarer la créance d'indemnité		- €	- €								
ORANGE		445 201	Option 2	75%	177 550 €	267 651 €		88 775 €	88 775 €					
Risque sur passif contesté		198 400	Estimation des risques management		198 400 €			14 880 €	14 880 €	33 728 €	33 728 €	33 728 €	33 728 €	33 728 €
Investissements								- €		250 000 €		250 000 €		250 000 €
Total des besoins		4 425 683			2 532 305 €	1 893 378 €	344 149 €	457 703 €	457 703 €	473 156 €	223 156 €	473 156 €	223 156 €	431 728 €
TRESORERIE							2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Trésorerie N-1							150 000 €	75 507 €	114 183 €	282 363 €	497 954 €	920 999 €	1 094 045 €	1 517 091 €
Variation annuelle							-74 493 €	38 675 €	168 180 €	215 591 €	423 046 €	173 046 €	423 046 €	-72 561 €
Trésorerie N							75 507 €	114 183 €	282 363 €	497 954 €	920 999 €	1 094 045 €	1 517 091 €	1 444 529 €



Les prévisions prennent en compte les hypothèses suivantes :

- Solde de trésorerie initial de 150 K€ après paiement à l'arrêté du plan de :
  - o 10 % de la créance privilégiée de l'AGS (202 K€) au jour de la demande d'octroi de délais dérogatoires,
  - o créances inférieures à 500 €,
  - o la première annuité de l'accord négocié avec les entités HP (*cf supra*) ;
- Paiement sur l'année 1 et 2 de l'échéancier sollicité auprès de l'AGS : 101 K€ annuels ;
- Acceptation des créanciers au titre des propositions présentées *supra* :
  - o 20 % des créanciers privés acceptent l'option 1,
  - o 40 % des créanciers privés acceptent l'option 2,
  - o 40 % des créanciers privés acceptent l'option 3,
  - o Les créanciers publics qui ne peuvent consentir d'abandons de créance se voient appliquer l'option 1 ;
  - o Les dirigeants du Groupe Mandarine s'engagent à trouver le financement nécessaire s'il advenait que l'ensemble des créanciers privés choisissent l'une des options 2 ou 3.
- Fiscalité afférente aux abandons de créances consenties (exigibilité de l'impôt à l'issue de la dernière échéance prévue) :
  - o par le groupe ORANGE et les créanciers acceptant l'option 2 en année 3 absorbée par les déficits reportables étant rappelée que le groupe est intégré fiscalement et que la société MANDARINE est tête du groupe fiscal, et
  - o par les entités HP et les créanciers acceptant l'option 3 en année 7.
- Investissement de 250 K€ bisannuels dès 2019

**Sous ces hypothèses et sous réserve de la réalisation des prévisions d'exploitation (présentées *supra*), ces prévisions attestent de la faisabilité financière du présent projet de plan.**

#### VIII.1.4.2 Garanties et engagements particuliers

- *La société et son dirigeant s'engagent à ne distribuer aucun dividende aux associés avant complet paiement des créanciers ;*
- *La société et son dirigeant s'engagent à ne pas aliéner le fonds de commerce sans autorisation expresse du tribunal ni les principaux actifs immobilisés ;*
- *La société et son dirigeant s'engagent à verser un douzième du dividende annuel entre les mains du commissaire à l'exécution du plan, par virement automatique mensuel sur le compte ouvert à la Caisse des Dépôts et Consignations au nom du commissariat à l'exécution du plan ;*
- *La société et son dirigeant s'engagent à établir et remettre au commissaire à l'exécution du plan des situations comptables intermédiaires : trimestrielles pendant les 2 premières années du plan, semestrielles ensuite ;*
- *La société et son dirigeant s'engagent à remettre les comptes annuels au commissaire à l'exécution du plan, dans les 3 mois de la clôture de l'exercice, puis le procès-verbal de l'assemblée générale d'approbation des comptes.*

### VIII.1.5 REPONSES DES CREANCIERS AUX PROPOSITIONS D'APUREMENT DU PASSIF

Les créanciers ont été interrogés par Maître Marc SENECHAL en suite de ma demande du 27 septembre 2016 (**Annexe 5**).

Je dispose à ce jour de l'état des réponses des créanciers établi au 4 novembre, l'état des réponses des créanciers peut se résumer de la manière suivante :

Réponse	Nb	% du nb de créancier	Montant	% montant
Option N°0 - Paiement immédiat à l'arrêt du plan	13	7,39%	3 269,19	0,04%
Option N°1 - Paiement en 7 annuités après une année de franchise	63	35,80%	2 516 993,11	29,73%
Option N°2 - Paiement en 2 annuités après une année de franchise	3	1,70%	4 372,73	0,05%
Option N°3 - Paiement de 13 % à l'arrêt du plan puis paiement de 24 % en 7 annuités après une année de franchise	1	0,57%	1 847,09	0,02%
Défaut de réponse	95	53,98%	5 329 847,82	62,95%
Refus	1	0,57%	610 000,00	7,21%
<b>Total</b>	<b>176</b>	<b>100,00%</b>	<b>8 466 329,94</b>	<b>100,00%</b>
<b>Montant des remises accordées : 4 443,22 €</b>				
<b>1 créance déclarée forclosée d'un montant total de 51 611,00 €</b>				
<b>Montant des non définitif (Provisionnel, Contesté, Instance, Incompétence) : 1 032 768,28 €</b>				

Les non répondants représentant 5,3M€, s'ils ne faisaient pas part de leur position, ils seraient réputés avoir accepté l'option 2 (prévoyant le remboursement à hauteur de 25 % du montant de la créance admise, contre abandon du solde, payé en 2 annuités de 12,5% chacune) soit 1,3 M€ à décaisser par les sociétés en deux annuités.

L'état de réponse définitif des créanciers sera exposé au cours de l'audience lors de laquelle le tribunal examinera le projet de plan de sauvegarde.

Pour mémoire, par courrier du 6 octobre 2016, l'AGS a fait droit à la demande d'échelonnement du solde de sa créance de 142 627,44 € (après prise en compte de l'acompte versé de 20,2 K€) en 20 mensualités (vs 24 demandées mais sur la base d'une créance inférieure à celle anticipée) (**Annexe 4**).

### VIII.2 PROJET DE PLAN DE SAUVEGARDE PRESENTE PAR LA SOCIETE MANDARINE

Le projet de plan de continuation de la société MANDARINE est joint en **Annexe 6** du présent rapport.

#### VIII.2.1 PERENNITE ET PREVISIONS

##### VIII.2.1.1 L'entreprise et son marché

Compte tenu de l'organisation du groupe, il est renvoyé aux perspectives poursuivies par E-CENTER et présentées *supra*.

### VIII.2.1.2 Les prévisions des prochaines années : comptes de résultat

Les prévisions d'exploitation couvrant l'intégralité du projet de plan de sauvegarde présentées annuellement, ressortent comme suit :

Désignation	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Production vendue	451 000	636 000	641 000	616 000	616 000	616 000	616 000	616 000
Chiffre d'affaires	451 000	636 000	641 000	616 000	616 000	616 000	616 000	616 000
Total des produits d'exploitation	451 000	636 000	641 000	616 000	616 000	616 000	616 000	616 000
Services extérieurs	91 600	86 600	91 600	66 600	66 600	66 600	66 600	66 600
Charges externes (Total)	91 600	86 600	91 600	66 600	66 600	66 600	66 600	66 600
Impôts et taxes	2 372	2 372	2 372	2 372	2 372	2 372	2 372	2 372
Salaires bruts	168 180	168 180	168 180	168 180	168 180	168 180	168 180	168 180
Charges sociales	75 681	75 681	75 681	75 681	75 681	75 681	75 681	75 681
Charges de personnel (Total)	243 861	243 861	243 861	243 861	243 861	243 861	243 861	243 861
Total des charges d'exploitation	337 833	332 833	337 833	312 833	312 833	312 833	312 833	312 833
<b>Résultat d'exploitation</b>	113 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167
<b>Résultat courant</b>	113 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167
Charges exceptionnelles	40 000	-	-	-	-	-	-	-
Résultat exceptionnel	-40 000	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat avant impôt</b>	73 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167
<b>CAF avant impact IS</b>	73 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167	303 167

Il convient de rappeler que l'activité de MANDARINE est uniquement liée à l'animation de la société E-CENTER et que l'entreprise porte le top management du groupe (3 salariés). Les prévisions reprises ci-après tiennent compte des principales hypothèses suivantes :

1. Un **chiffre d'affaires** composé des refacturations faites à E-CENTER (dont celles au titre de l'exploitation des titres de propriété intellectuelle acquis par MANDARINE auprès d'ORANGE) stable à 616 K€ dès 2019 ;
2. Une **masse salariale** stable ;
3. Une **capacité d'autofinancement** atteignant 303 K€ dès 2017.

## VIII.2.2 LE PASSIF A REMBOURSER

Etabli sur la base de l'état des créances déclarées et transmis par le mandataire judiciaire le passif retenu dans le cadre du projet de plan est le suivant :

NATURE	CREANCIER	MONTANT DECLARE	MONTANT RETENU
AGS		0,00	0,00
INFERIEUR 500€		300,00	0,00
<i>Sous-total privilégiés publics</i>		70 461,84	15 859,84
PRIVILEGE		70 461,84	15 859,84
<i>Sous-total chirographaires Banques</i>		668 403,60	668 403,60
<i>Sous-total chirographaires CNOSF</i>		264 000,00	0,00
<i>Sous-total chirographaires ORANGE / GDT</i>		265 600,00	0,00
<i>Sous-total chirographaires privés divers</i>		427 991,27	34 701,17
CHIROGRAPHAIRES		1 625 994,87	703 104,77
TOTAL		1 696 756,71	718 964,61

Le passif pris en compte dans le projet de plan de sauvegarde s'élève à 718,9 K€ vs 1 696 K€ déclarés. L'écart constaté (977,7 K€) entre le montant du passif déclaré et le passif pris en compte dans le projet de plan s'explique par :

- 54,6 K€ de créances en cours de contestation,
- 529,6 K€ de passif lié à la transaction convenue avec le CNOSF évoquée supra,
- 393 K€ de créances en compte-courant des associés subordonnées au complet paiement des créanciers du plan, au soutien de la sauvegarde du groupe (mise en place d'une clause de retour à meilleure fortune).

## VIII.2.3 LES PROPOSITIONS DE REMBOURSEMENT

Compte tenu de la capacité bénéficiaire prévisionnelle de la société Mandarine, directement liée à celle de sa filiale E-center, les propositions de remboursement élaborées sont les suivantes et sont basées sur les modalités proposées aux créanciers de la société E-CENTER :

### VIII.2.3.1 Les créances dont le montant est inférieur ou égal à 500 €

En application de l'article R. 626-34 du code de commerce, les créances dont le montant est inférieur ou égal à 500 € seront remboursées dès l'arrêté du plan (300 € au total).

### VIII.2.3.2 Les autres créances

Le règlement des autres créanciers privilégiés et chirographaires, pourrait intervenir selon deux options comme suit :

#### I.1.4 Option 1 :

Les créanciers privilégiés et chirographaires (créanciers privés, fiscaux et sociaux), seront remboursés intégralement en 7 annuités selon l'échéancier suivant :

Annuité	Pourcentage de remboursement	Cumul de remboursement
année 1	7,5	7,5
année 2	7,5	15
année 3	17	32
année 4	17	49
année 5	17	66
année 6	17	83
année 7	17	100

Il est sollicité une année de franchise pour permettre à la société de reconstituer sa trésorerie.

*I.1.5 Option 2 :*

Les créanciers privés privilégiés et chirographaires seront remboursés à hauteur de 25 % du montant de la créance admise, contre abandon du solde, payé en 2 annuités de 12,5% chacune. Il est sollicité une année de franchise pour permettre à la société de reconstituer sa trésorerie.

**Les créanciers n'ayant pas répondu dans le délai légal seront réputés avoir accepté l'option 2. Les dividendes seront portables.**

## VIII.2.4 FAISABILITE FINANCIERE DU PLAN

### VIII.2.4.1 Tableaux de financements prévisionnels dits « emplois-ressources » ou tableaux de flux de trésorerie prévisionnels

Désignation						Échéance annuelles							
RESSOURCES						2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capacité autofinancement						73 167 €	303 167 €	303 167 €	303 167 €	303 167 €	303 167 €	303 167 €	303 167 €
Apport associés & Autres ressources													
Impact IS (Impôt société)						- €	- €	- €	57 980 €	- 97 682 €	- 97 682 €	- 97 682 €	187 328 €
Total des ressources						73 167 €	303 167 €	303 167 €	245 187 €	205 485 €	205 485 €	205 485 €	115 839 €
BESOINS						2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total passif							7,5%	7,5%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%	17,0%
Commentaires													
Probabilité Soit à payer													
Abandon													
Passif Privilégiés						- €	51 320 €	51 320 €	116 325 €	116 325 €	116 325 €	116 325 €	116 325 €
Etablissements de crédit							50 130 €	50 130 €	113 629 €	113 629 €	113 629 €	113 629 €	113 629 €
Impôts & Charges sociales							1 189 €	1 189 €	2 696 €	2 696 €	2 696 €	2 696 €	2 696 €
Passif - Autres créanciers						300 €	37 338 €	37 338 €	- €	- €	- €	- €	- €
Créances inférieures à 500 €						300 €							
Paielement unique à la sortie						300 €							
ORANGE/GTD						265 600 €							
Abandon total						- €							
CNOSE						264 000 €							
Pourcentage abandon 75%													
75%						66 000 €							
Fournisseurs Chirographaires						34 701 €							
Pourcentage abandon ( 0% ou 63% ou 75%)													
75%						8 675 €							
Investissements						100 000 €	175 000 €	200 000 €	25 000 €	- €	- €	- €	- €
Achat Marque PHOTOSERVICE						100 000 €	175 000 €	200 000 €	25 000 €				
Paielement sur 36 mois													
500 000 €													
Total des besoins						1 248 865 €	263 657 €	288 657 €	141 325 €	116 325 €	116 325 €	116 325 €	116 325 €
TRESORERIE						2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Trésorerie N-1						100 000 €	72 867 €	112 378 €	126 888 €	230 750 €	319 911 €	409 071 €	498 231 €
Variation annuelle						-27 133 €	39 510 €	14 510 €	103 863 €	89 160 €	89 160 €	89 160 €	-486 €
Trésorerie N						72 867 €	112 378 €	126 888 €	230 750 €	319 911 €	409 071 €	498 231 €	497 746 €

Les prévisions prennent en compte les hypothèses suivantes :

- Solde de trésorerie initial de 100 K€,
- Acceptation des créanciers au titre des propositions présentées *supra* :
  - o Les créanciers publics qui ne peuvent consentir d'abandons de créance se voient appliquer l'option 1 ;
  - o Les créanciers privés hors banques acceptent l'option 2 et les créanciers bancaires l'option 1, sachant que les soldes de trésorerie finaux attestent du financement de l'acceptation à 100 % de l'option 2 par les banques ;
- Acquisition des marques auprès d'ORANGE selon l'échéancier convenu.

**Sous ces hypothèses et sous réserve de la réalisation des prévisions d'exploitation du Groupe (présentées *supra*), ces prévisions attestent de la faisabilité financière du présent projet de plan.**

#### VIII.2.4.2 Garanties et engagements particuliers

- La société et son dirigeant s'engagent à ne distribuer aucun dividende aux associés avant complet paiement des créanciers ;
- La société et son dirigeant s'engagent à ne pas aliéner le fonds de commerce sans autorisation expresse du tribunal ni les principaux actifs immobilisés, dont les titres de capital de sa filiale E-center ;
- La société et son dirigeant s'engagent à verser un douzième du dividende annuel entre les mains du commissaire à l'exécution du plan, par virement automatique mensuel sur le compte ouvert à la Caisse des Dépôts et Consignations au nom du commissariat à l'exécution du plan ;
- La société et son dirigeant s'engagent à établir et remettre au commissaire à l'exécution du plan des situations comptables intermédiaires : trimestrielles pendant les 2 premières années du plan, semestrielles ensuite ;
- La société et son dirigeant s'engagent à remettre les comptes annuels au commissaire à l'exécution du plan, dans les 3 mois de la clôture de l'exercice, puis le procès-verbal de l'assemblée générale d'approbation des comptes.

#### **VIII.2.5 Réponses des créanciers aux propositions d'apurement du passif**

Les créanciers ont été interrogés par Maître Marc SENECHAL en suite de ma demande du 27 septembre 2016 (**Annexe 7**).

Je dispose à ce jour de l'état des réponses des créanciers établi au 4 novembre, l'état des réponses des créanciers peut se résumer de la manière suivante :

Réponse	Nb	% du nb de créancier	Montant	% montant
Option N°0 - Paiement immédiat à l'arrêt du plan	1	5,88%	300,00	0,02%
Option N°1 - Paiement en 7 annuités après une année de franchise	7	41,18%	704 143,73	41,51%
Défaut de réponse	9	52,94%	991 946,98	58,47%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 696 390,71</b>	<b>100,00%</b>
<b>Montant des remises accordées : 0,00 €</b>				
<b>Aucune créance forclose</b>				
<b>Montant des non définitif (Provisionnel, Contesté, Instance, Incompétence) : 55 231,00 €</b>				

Les non répondants représentant 991,9K€, s'ils ne faisaient pas part de leur position, ils seraient réputés avoir accepté l'option 2 (prévoyant le remboursement à hauteur de 25 % du montant de la créance admise, contre abandon du solde, payé en 2 annuités de 12,5% chacune) soit 247,9 K€ à décaisser par les sociétés en deux annuités.

L'état de réponse définitif des créanciers sera exposé au cours de l'audience lors de laquelle le tribunal examinera le projet de plan de sauvegarde.

## **IX. CONCLUSION**

Les sociétés E-CENTER et MANDARINE présentent des plans de sauvegarde dont la durée et les modalités de remboursement sont directement liées aux performances de la société opérationnelle E-CENTER, unique structure opérationnelle du groupe.

Au cours de la période d'observation, la société E-CENTER a été capable de maintenir un niveau d'activité stable et conforme aux prévisions, traduisant la confiance de ses partenaires et sa capacité à renouveler sa clientèle (liquidation judiciaire de PRIMAPHOT).

Les principaux enjeux opérationnels du groupe ont été relevés au cours des périodes d'observation :

- un accord pérennisant les moyens de production a été conclu avec HP en parallèle d'une rationalisation du parc machines du Groupe qui va désormais s'orienter vers de nouveaux fournisseurs d'outils pour sortir de sa dépendance industrielle vis-à-vis de HP,
- les marques nécessaires à son développement futur ont été acquises auprès d'ORANGE crédibilisant le développement de son activité BtoC qui est désormais confié à un directeur général dédié,
- les différends commerciaux ont été soldés (ORANGE et Comité Olympique),
- la réunion des sites de production est achevée et la mise en place d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi a permis de mettre un terme à la situation de sureffectif structurel héritée de la fusion CGIN.

Ces éléments essentiels crédibilisent les perspectives de sauvegarde du groupe qui sera en outre portée (i) par le plein effet des mesures mises en place au niveau d'E-CENTER et (ii) par sa sortie de procédure, qui devrait permettre à la société de se voir confier de nouveaux contrats.

Compte tenu des éléments qui précèdent ainsi que (i) de la perspective d'un remboursement à 100 % du passif pris en compte sur une durée de 7 ans, (ii) des prévisions prudentes retenues au regard des réalisations de la période d'observation et (iii) de la confirmation de la faisabilité financière du projet par les prévisions établies, j'émet un avis favorable sur les projets de plan E-CENTER et MANDARINE.

Fait à Paris La Défense, le 10 novembre 2016.

**Hélène BOURBOULOUX**



## **ANNEXES**

**ANNEXE 1 : Synthèse des réalisations de la période d'observation de la société E-CENTER (novembre 2015 à septembre 2016)**

**ANNEXE 2 : Synthèse des réalisations de la période d'observation de la société MANDARINE (novembre 2015 à septembre 2016)**

**ANNEXE 3 : Projet de plan de continuation de la société E-CENTER**

**ANNEXE 4 : Courrier de l'AGS du 6 octobre 2016**

**ANNEXE 5 : Saisine du mandataire judiciaire en vue de la circularisation des créanciers de la société E-CENTER**

**ANNEXE 6 : Projet de plan de continuation de la société MANDARINE**

**ANNEXE 7 : Saisine du mandataire judiciaire en vue de la circularisation des créanciers de la société MANDARINE**

# **ANNEXE 1**

## **ANNEXE 2**

## **ANNEXE 3**

## **ANNEXE 4**

## **ANNEXE 5**

## **ANNEXE 6**

## **ANNEXE 7**