



## Conseil d'administration du 20 mai 2021

### Orientations générales de l'INC

L'INC est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) et employant 69 salariés au 31 janvier 2021, dont les relations de travail sont soumises au droit privé.

L'INC est pourvu d'une mission d'intérêt général d'appui au monde consommériste, qui comporte deux volets :

- les activités de service public :
  - l'INC fournit un appui au monde consommériste et à ses différents acteurs en leur apportant un soutien technique, notamment juridique et économique en proposant des activités de formation et des actions d'éducation, ainsi qu'en réalisant de la documentation, des études, des enquêtes et des essais. Il soutient et anime les Centres Techniques Régionaux de la Consommation (CTRC) ;
  - l'INC informe les consommateurs par le biais de campagnes d'information, de communication, de prévention, de formation et d'éducation, par le biais de son activité audiovisuelle (émission Consomag) et par le biais de son site internet. Pour ce faire, sont notamment réalisés des études comparatives ou des tests, des activités de formation et de la documentation.
- l'activité commerciale :
  - l'INC assure la rédaction, l'édition et la publication du magazine 60 millions de consommateurs (mensuels et hors-série) mais également de documents et d'ouvrages d'information des consommateurs (guide « Vos droits au quotidien », MOOK) ;
  - l'INC réalise également des partenariats de communication et d'essais, ainsi que des MOOC.

Les deux activités de l'INC sont financées respectivement :

- pour les activités de service public, par des subventions étatiques versées par la DGCCRF, ainsi que par les revenus provenant des partenariats de communication et d'essais.
- pour l'activité commerciale, par les recettes que cette activité génère.

## **Les difficultés économiques rencontrées par l'INC**

---

Comme indiqué lors des précédents conseils d'administration, la diminution continue des subventions publiques depuis plusieurs années (réduction de 3 millions d'euros en 2016 à 1,8 millions d'euros en 2020, soit -38% à périmètre d'actions de service public constant) ne permet plus à l'INC de financer ses activités de service public. Ainsi, le résultat net des missions du service public de l'INC a graduellement diminué, passant de -167.000 euros en 2017 à une prévision de -997.000 euros en 2020 selon les projections de la DITP présentées lors du conseil d'administration du 17 décembre 2020.

Un écart s'est creusé entre le montant des produits de la mission de service public (subvention publique et produit des partenariats) et le coût de ces mêmes activités pour l'INC.

L'INC a néanmoins comblé partiellement ce déficit grâce aux excédents de son activité commerciale. Cependant, les revenus de cette activité commerciale ont diminué durant ces dernières années, passant d'un résultat net de 1,355 millions d'euros en 2017 à un déficit de -1,814 millions d'euros en 2020.

Par ailleurs, tant le chiffre d'affaires des abonnements (6,406 millions d'euros en 2019 contre 6,122 millions d'euros en 2020) que celui des ventes kiosques (6,24 millions d'euros en 2019 contre 4,80 millions d'euros en 2020) sont en forte diminution, selon les chiffres présentés lors du conseil d'administration du 17 décembre 2020.

La totalité des revenus de l'INC s'est également dégradée, s'élevant à 15,381 millions en 2020 contre 17,979 millions d'euros en 2019, et ce, pour des charges qui n'ont pu être diminuées dans les mêmes proportions (19,401 millions d'euros en 2019 et 18,193 millions d'euros en 2020), créant un déficit de l'ordre de - 2,8 millions d'euros en 2020.

Les estimations prévisionnelles démontrent que, sans réaction de l'INC, la trajectoire financière déficitaire des activités commerciales tend à se poursuivre en 2021 et en 2022.

La position de trésorerie de l'INC est estimée à 3,1 millions d'euros à fin 2021, ce qui met l'INC à risque, notamment compte tenu de sa « dette abonnés », lui imposant de maintenir une position de trésorerie au-dessus d'environ 3 millions d'euros.

La gravité de la situation est telle que l'Etat a attribué une dotation exceptionnelle en 2020 pour abonder les fonds propres de l'INC à hauteur de 1,6 millions d'euros.

Il résulte de ces éléments que l'INC connaît des difficultés économiques qui mettent en péril ses activités et qui le contraignent à se réorganiser.

## **Les raisons de ces difficultés**

---

Selon l'analyse, présentée lors de la réunion du conseil d'administration du 17 décembre 2020, de la mission DITP, dont le suivi a été assuré par le comité consultatif du conseil d'administration, la situation économique de l'INC s'explique par trois facteurs principaux :

- la dégradation structurelle du marché de la presse, au sein duquel l'INC exerce ses activités commerciales,
- des difficultés internes liées au fonctionnement de l'INC, qui peine à maintenir des excédents commerciaux, notamment parce que l'INC n'a pas été en mesure de réaliser les investissements nécessaires au cours des années passées,
- la baisse de la subvention étatique versée par la DGCCRF sans qu'elle se soit accompagnée du nécessaire redimensionnement des activités de service public.

## **Les orientations générales du projet de transformation envisagé**

---

Selon la DITP, la situation actuelle de l'INC nécessite de prendre des actions rapides visant à combler le déficit financier en réduisant la mission de service public de l'INC pour l'adapter aux subventions publiques et en redéfinissant les missions commerciales de l'INC, ce qui devrait passer par l'évolution du magazine 60 millions de consommateurs.

De ce fait, il est proposé au conseil d'administration que l'INC s'engage, sur les recommandations de la DITP présentées lors du conseil d'administration du 17 décembre 2020, dans un projet de transformation reposant sur 3 piliers :

1. Une séparation hermétique entre le financement des activités de secteur public et commerciales afin de tirer les leçons des écueils passés et retrouver un équilibre,
2. Un plan de relance commerciale consistant à investir dans une série d'initiatives identifiées en matière de nouveaux projets éditoriaux, d'optimisation de la diffusion, d'accélération digitale ainsi que des nouveaux partenariats communications et techniques. Ces investissements permettront de développer de nouvelles compétences cruciales pour le maintien de l'INC et nécessiteront de recruter des collaborateurs dédiés à celles-ci et ainsi renforcer les équipes en place.
3. Un redimensionnement des activités de service public à la hauteur de la subvention de la DGCCRF perçue, en réduisant de façon importante les activités de soutien au monde consumériste au profit du développement des partenariats institutionnels, notamment avec le basculement progressif du financement de 25 ConsoMag par ces partenaires. La réduction de ces activités entraînera des suppressions de postes.

En effet, les écueils passés démontrent la nécessité d'une vision transparente que seule une compartimentation stricte du financement des activités de secteur public et commerciales permettra. Un pilotage fin des activités de service public et des activités commerciales en cours d'année sera assuré grâce à la mise en place d'une comptabilité distincte. Toutefois, l'activité opérationnelle restera inchangée, avec des collaborateurs impliqués sur les deux activités.

Le redimensionnement nécessaire des missions de service public de l'INC implique de privilégier les activités qui constituent son ADN par rapport à celles plus secondaires, qui se sont agrégées au fil du temps.

Aussi, les activités suivantes seront arrêtées :

- l'animation des CRTC,
- la pédagogie,
- la documentation.

Un redimensionnement du service d'accueil sera également nécessaire.

Par ailleurs, l'INC est peu sollicité par les associations de consommateurs et apporte son soutien principalement via sa mission d'information du consommateur. Il est donc également proposé de recentrer l'appui technique aux associations de consommateurs sur la seule valeur ajoutée de l'INC, à savoir la mise en visibilité de ces associations sur son site Inc-Conso, à travers des émissions ConsoMag et dans le magazine 60 millions des consommateurs.

Le développement de la recherche, la mise en œuvre et l'évaluation des partenariats de communication impliquera l'évolution de certains postes.

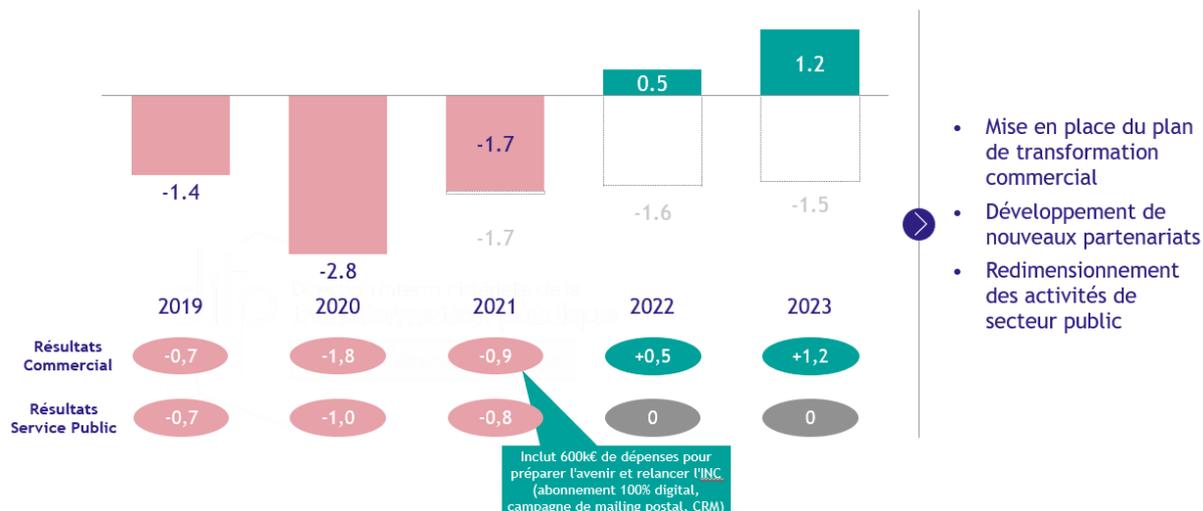
Ainsi, il est proposé de recentrer et de renforcer les missions essentielles de l'INC, à savoir :

- sa mission d'alerte sur les essais qui viennent en soutien de partenariats et contribuent à alimenter les magazines correspondant à la demande des lecteurs,
- son **rôle de vigie** sur les problèmes rencontrés par les consommateurs (à travers les contacts avec les consommateurs via les forums notamment),
- sa mission essentielle d'**information des consommateurs**, à travers l'ensemble de ses médias,
- enfin, il est essentiel de garantir que l'**information** délivrée par l'INC est **fiabilisée**, contrôlée, vérifiée par l'ensemble des **experts** de l'INC (expertise plurielle permettant une approche transverse des sujets : économiques, juridiques, techniques).

Les mesures envisagées concernant les activités commerciales de l'INC permettront de réaliser des économies pour réduire le déficit, engager des transformations de nature à assurer une activité équilibrée et auto-financée à moyen et à long terme. Elles viseront aussi à utiliser les éventuels excédents commerciaux pour financer la nécessaire transformation de l'INC et répondre aux attentes de ses clients. Ces mesures consisteront en la mise en œuvre des nouveaux projets éditoriaux, de projets d'accélération digitale, de nouveaux partenariats de communication et techniques.

Le plan de relance commerciale porte un potentiel compris entre 50 000€ et 100 000€ d'impact marge identifié en 2021 et atteignant 1,9M€ en 2023.

Comme indiqué lors du conseil d'administration du 17 décembre 2020, ce projet de transformation permettra ainsi de renouer avec l'équilibre dès 2022 malgré un déficit persistant en 2021.



A la demande du conseil d'administration réuni le 17 décembre 2020, la direction de l'INC a défini le projet de réorganisation que ce projet de transformation impliquera de mettre en œuvre au sein de l'INC. La direction estime que ce projet de réorganisation contraindrait l'INC d'envisager le licenciement collectif pour motif économique d'au plus 7 salariés. La DITP avait quant à elle envisagé le départ de 9 collaborateurs sur les activités de service public et le recrutement de 5 collaborateurs pour répondre aux nouveaux besoins, hors apprentis. La direction a souhaité préserver l'emploi en retenant 7 suppressions de postes et 3 créations pour accompagner le projet de transformation. La direction vise ainsi le maintien du nombre actuel d'ingénieurs, l'expertise technique de l'INC constituant un de ses facteurs différenciant. En parallèle, la direction souhaite alléger les fonctions support sur la partie accueil qui peut être réorganisée au regard de l'évolution des attentes des tiers. Cet ajustement de la proposition DITP reste cohérent avec un retour à l'équilibre dès 2022 sous réserve des prévisions de ventes et de partenariats.

C'est pourquoi la direction de l'INC a mis en œuvre une procédure d'information et de consultation de son Comité social et économique, conformément à l'article L.1233-8 du code du travail.

Le comité social et économique de l'INC a souhaité solliciter deux expertises portées par le même cabinet, l'une sur les conditions de travail au titre de l'article L.2315-94 du Code du travail, l'autre libre sur le motif économique du projet réorganisation.

Le CSE s'est réuni à cinq reprises sur ce projet de réorganisation. Ces réunions ont permis d'apporter les précisions souhaitées par le CSE pour qu'il soit en mesure de rendre son avis. La direction a par ailleurs communiqué à l'expert toutes les informations utiles à l'avis du CSE sur le projet de réorganisation et a répondu lors d'une des réunions du CSE au rapport de l'expert sur les conditions de travail.

La direction prendra en considération les préconisations de l'expert en portant notamment la plus grande vigilance sur les conditions de travail, la régulation de la charge de travail et l'accompagnement au changement.

Le CSE a rendu le 19 avril 2021 un avis négatif sur ce projet de réorganisation.

Pour autant la direction de l'INC estime que la mise en œuvre de ce projet de transformation, et de la réorganisation qu'il implique, est nécessaire à la pérennité de l'établissement confrontée à une situation financière difficile dans un contexte de dégradation des ventes liée à la crise sanitaire et de baisse continue de la subvention de la DGCCRF.

La direction portera la plus grande attention à l'accompagnement des collaborateurs qui seront affectés par la réorganisation envisagée. Comme détaillé dans le projet de BR1, l'INC mobilisera les moyens nécessaires.

**Il est donc proposé au conseil d'administration de l'INC de délibérer sur ces orientations générales du projet de transformation de l'INC afin que la direction puisse engager le projet de réorganisation, le redimensionnement des activités de service public et le plan de relance commerciale.**

*Annexes jointes :*

- 1. 2021.02.11 - Projet de réorganisation - Note d'information-consultation*
- 2. 2021.04.02 - SECAFI - Rapport d'expertise SSCT*
- 3. 2021.04.14 - CSE - Document d'avis sur le projet de réorganisation*