



## COMMISSION EUROPÉENNE

Bruxelles, le 28.1.2009  
C(2009) 219 final

**Objet:**        **Aide d'État NN 72/2007 (ex N 871/06) -France**  
                      **Aide à la restructuration de l'entreprise SA Tilly-Sabco**

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous informer que la Commission a décidé de ne pas soulever d'objections à l'encontre de l'aide en objet.

*Pour prendre cette décision, la Commission s'est fondée sur les considérations suivantes:*

### **I. PROCEDURE**

1. Par lettre du 1<sup>er</sup> juin 2006, la Commission a autorisé l'aide n° N 273/06, une aide au sauvetage de 3,6 millions d'euros pour l'entreprise SA Tilly-Sabco sous forme d'une avance remboursable. Lors de cette décision, les autorités françaises s'étaient engagées à transmettre à la Commission, au plus tard six mois après l'autorisation de l'aide au sauvetage, soit un plan de restructuration, soit un plan de liquidation ou la preuve que l'avance a été intégralement remboursée. Par lettre du 21 novembre 2006, les autorités françaises ont demandé un délai supplémentaire d'un mois jusqu'au 31 décembre 2006, compte tenu du fait que certains éléments, financiers et sociaux, du plan de restructuration ne seraient connus avec certitude que début décembre 2006. Par lettre du 29 novembre 2006, la Commission a accordé le délai supplémentaire demandé.
2. Par courrier électronique du 21 décembre 2006, enregistré le même jour, la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne a notifié la mesure citée en objet à la Commission, conformément à l'article 88, paragraphe 3, du traité. Selon les informations fournies, les autorités françaises souhaitent octroyer une aide à la restructuration à l'entreprise SA Tilly-Sabco en transformant en subvention directe l'avance remboursable versée au titre de l'aide approuvée sous le n° N 273/06.

Son Excellence  
Monsieur Bernard KOUCHNER  
Ministre des Affaires étrangères  
Quai d'Orsay, 37  
F-75007 PARIS

3. Des renseignements complémentaires ont été envoyés par courriers électroniques du 28 mars 2007, du 17 octobre 2007, du 11 juillet 2008, du 1<sup>er</sup> octobre 2008, du 5 et du 9 décembre 2008 enregistrés le jour même. Compte tenu du fait que la réalisation du plan de restructuration était déjà en cours avant l'approbation de la Commission, la notification a été transférée au registre des aides non notifiées sous le numéro NN 72/2007.

## **II. DESCRIPTION**

### **Intitulé de l'aide**

4. Aide à la restructuration de l'entreprise SA Tilly-Sabco.

### **Forme de l'aide**

5. Subvention unique.

### **Budget**

6. Budget global : 3 600 000 EUR

### **Durée**

7. 2007-2010

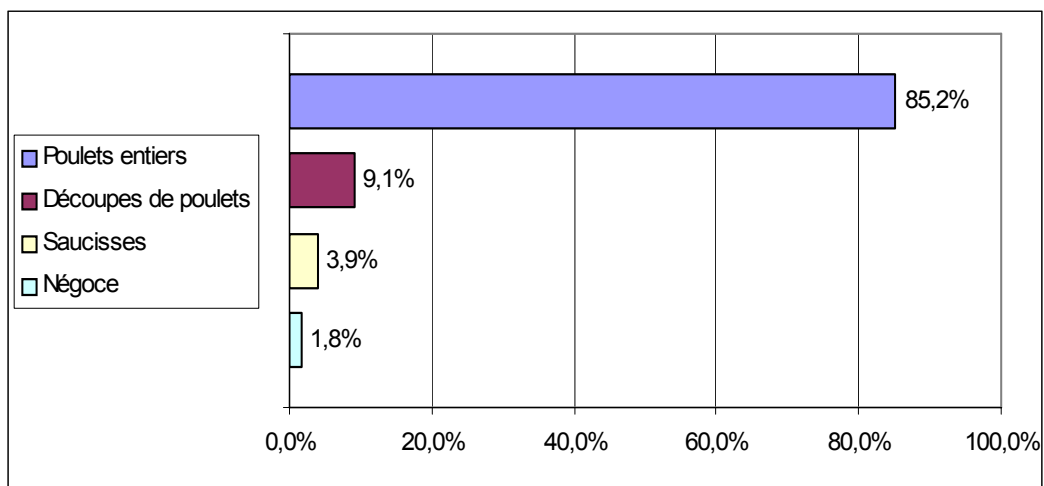
### **Base juridique**

8. Circulaire interministérielle DPEI/SDEPA/C2006-4019 SG/DAFL/S DFA/C2006-1503 du 15 mars 2006 (point 4).

### **Bénéficiaire**

9. La société Tilly-Sabco est détenue à 100 % par le groupe UNICOPA. SA Tilly-Sabco est une grande entreprise d'exportation de la filière avicole, principalement active sur le marché du Moyen-Orient. Au début de 2006, elle employait 450 personnes. Selon les informations fournies, l'entreprise a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires annuel de 73 millions d'euros et son bilan s'élevait à 17,3 millions d'euros. Le siège social de l'entreprise est à Guerlesquin, dans le Finistère en Bretagne, une région admissible au bénéfice d'une aide en application de l'article 87, paragraphe 3, point c), du traité CE (ci-après «région assistée») pour l'ensemble de la période 2007- 2013 en vertu de la décision de la Commission n° N 343/2006 (France) sur la carte des aides d'État à finalité régionale 1.1.2007-31.12.2013. La région en question était déjà qualifiée de région assistée dans la décision de la Commission n° N 45/2000 (France) sur la carte des aides à finalité régionale pour la période 2000-2006.
10. La société possède:
  - une activité d'abattage, de découpe, de conditionnement et de commercialisation de poulets et un atelier attendant de transformation de coproduits;
  - une activité de production, de conditionnement et de commercialisation de saucisses de poulet à base de viandes séparées mécaniquement;

- une activité de négoce, sur ses marchés cibles, de produits élaborés et produits de volailles congelées.
11. Les produits commercialisés sont les suivants:
    - poulets entiers prêts à cuire (PAC) standards certifiés «halal»,
    - produits de découpe de poulets,
    - saucisses,
    - coproduits abats et farine Pet Food,
    - négoce: poulet, pintades, coquelets, produits élaborés Dandy.
  12. Le projet «RUSTIVOL» consiste à mettre en œuvre une offre de poulets entiers sensiblement différente de l'offre des concurrents brésiliens et thaïlandais. Les principales caractéristiques du poulet RUSTIVOL sont: la rusticité issue d'un croisement entre poule fermière et coq industriel et d'une durée d'élevage supérieure (8 à 10 jours) / souche standard; une croissance régulière et progressive grâce au «bien-être animal», qui améliore les qualités organoleptiques.
  13. La répartition du chiffre d'affaires en 2005 par activité est la suivante:



14. Les principaux marchés de Tilly-Sabco sont la péninsule arabique, les Dom-Rom, la Malaisie, l'Union européenne continentale et d'autres pays tiers (Afrique et Russie) pour les coproduits et les produits de dégagement.
15. L'entreprise a déclaré une cessation des paiements le 27 juillet 2006 et a été placée en redressement judiciaire pour une durée de six mois par jugement du tribunal de commerce de Morlaix du jour suivant.

### Description de l'aide

16. L'aide à la restructuration de 3,6 millions d'euros est accordée à l'entreprise Tilly-Sabco sous forme de subventions directes par la transformation des avances remboursables versées au titre de l'aide au sauvetage (aide N 273/06).

## **Plan de restructuration**

17. Le plan de restructuration a été élaboré en novembre 2006 sous la direction de Daniel Sauvaget, directeur général délégué de la société Tilly-Sabco, avec l'aval du groupe Unicopa; il a été transmis à la Commission par courrier électronique du 21 décembre 2006 lors de la notification de la présente aide. Les données de ce plan ont été complétées par les renseignements complémentaires envoyés par courriers électroniques du 28 mars 2007, du 17 octobre 2007, du 11 juillet 2008, du 1<sup>er</sup> octobre 2008 et du 9 décembre 2008. Le plan de restructuration est établi pour une durée de quatre ans (2007 – 2010) et consiste à optimiser la compétitivité de l'entreprise sur ses marchés actuels.

### *Le marché mondial et européen*

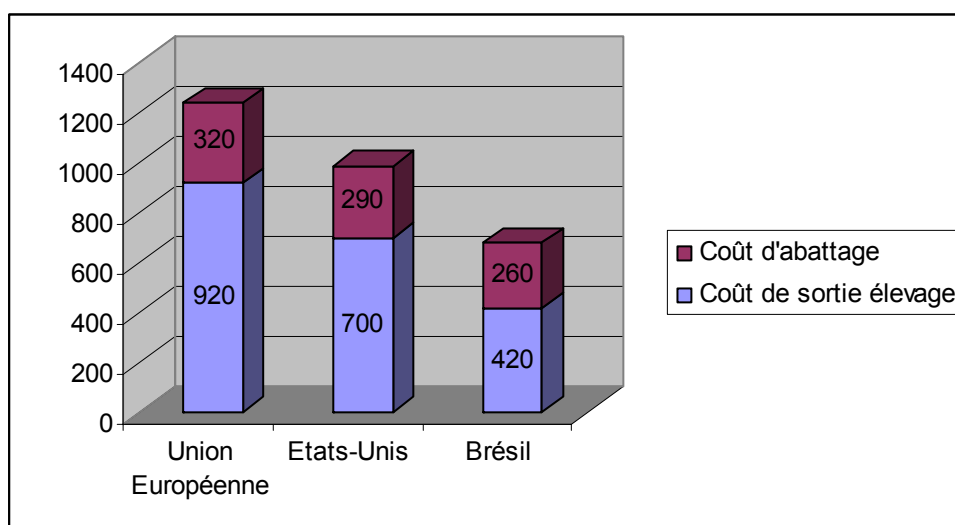
18. L'étude de marché présentée par les autorités françaises était basée principalement sur les informations disponibles auprès de l'Office national interprofessionnel de l'élevage et de ses productions (Ofival). En 2005, la production mondiale de viande de volaille a augmenté de 2,3 %, après une année 2004 atypique marquée par l'extension de la grippe aviaire H5N1 en Asie du Sud-Est.
19. Ce contexte explique la croissance (+ 11,2 %) des échanges internationaux observée en 2005, alors que l'année 2004 avait été marquée par l'instauration de nombreuses barrières aux échanges imputable à l'épizootie de grippe aviaire. Le Brésil conforte sa place de premier exportateur mondial en affichant une croissance de ses exportations (+ 15,3 %) supérieure à celle des États-Unis (+ 11,6 %). Ces deux pays assurent désormais près des trois quarts des exportations mondiales.
20. La consommation mondiale de viande de volaille a atteint 80,3 millions de tonnes équivalent carcasse (tec). Elle est repartie à la hausse en Asie du Sud-Est et a encore progressé aux États-Unis et en Amérique latine (Brésil, Argentine, Mexique) sous l'effet de la croissance économique. La production avicole de l'Union européenne est restée pratiquement stable à 11,1 millions de tec (+ 0,4 %). Alors que la production de poulet a augmenté de 1,4 %, celle de dinde a reculé de 3,8 %, notamment en France (premier producteur européen), du fait d'une baisse de la demande interne et externe.
21. Au niveau des échanges avec les pays tiers, la balance de l'UE s'est dégradée, pour deux raisons: d'une part, les exportations ont reculé (- 9,3 %) sous l'influence d'une concurrence accrue du Brésil, des États-Unis et, progressivement, de la Thaïlande sur les marchés traditionnels de l'UE (Proche et Moyen-Orient, Afrique subsaharienne, etc.); d'autre part, l'UE a augmenté ses importations (+ 3,9 %), notamment de produits transformés, ce qui traduit une certaine perte de compétitivité par rapport à ses concurrents. En conséquence, en 2005, le solde commercial des échanges en volume de l'Union européenne s'est dégradé de 38 % par rapport à 2004. La consommation de viande de volaille calculée par bilan dans l'UE est restée quasiment stable (+ 0,1 %).

22. La FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) a révisé ses estimations pour 2006. Ainsi, la consommation mondiale devrait-elle diminuer de 0,25 % par rapport à 2005 (au lieu d'une hausse prévue de 3 %), ce qui mettrait fin à des années de croissance ininterrompue. De fortes baisses sont prévues en Europe, en Afrique et en Asie centrale. La hausse du commerce mondial, prévue initialement à 7 %, serait limitée à 1 %. Les exportations devraient nettement reculer en Europe et la progression de celles du Brésil et des États-Unis devrait être très faible.

### Le marché français

23. Les expéditions françaises de viande de poulet vers l'UE, en baisse structurelle depuis 2000, se sont redressées en 2005, avec une croissance de 11,5 %. Malgré ces résultats, le solde des échanges de viande de poulet avec l'UE, déficitaire depuis 2003, s'est encore creusé de - 17,6 % renforçant la dépendance de la filière française par rapport au marché mondial et, partant, aux subventions à l'exportation.
24. Les exportations de poulets entiers congelés vers les pays du Proche et Moyen-Orient (PMO), qui bénéficient de l'essentiel des aides à l'exportation (restitutions), constituent toujours le premier débouché de la volaille française vers les pays tiers, devant les bas morceaux de poulet et de dinde à destination de la Russie. Ces deux produits ont représenté environ 70 % des débouchés vers les pays tiers en 2005.
25. L'Arabie saoudite absorbe à elle seule près de 60 % de la consommation des pays du Moyen-Orient. Ces pays sont de gros importateurs, avec une autosuffisance proche de 44 %. Ils sont destinataires de la majorité des volumes de poulets entiers vendus dans le monde et ont deux sources d'approvisionnement principales: le Brésil (81 %) et la France (18%).
26. La filière avicole française destinée au grand export est animée par deux entreprises, le groupe Doux (64 %) et Tilly-Sabco (36 %). Elle représente quelque 2 000 emplois directs et quelque 500 éleveurs (1 million de m<sup>2</sup>, soit le tiers de la production de volailles bretonne, dont 90 % sont exportés vers le Moyen-Orient) concentrés à plus de 80 % dans les départements du Finistère, des Côtes d'Armor et du Morbihan, sans compter dix couvoirs fournisseurs et quatre usines d'aliments pour plus de 50% de leur activité. Cette filière s'est développée au cours des années 70 par l'extension de réseaux de distribution dans la péninsule arabique et les pays de l'Est essentiellement.

27. L'écart de compétitivité avec les opérateurs brésiliens, principalement, ne cesse de se creuser au fil des ans, que ce soit du fait de la parité monétaire ou des écarts de coûts sociaux. Voici un tableau comparatif réalisé en 2004 par l'ITAVI (Institut national de l'aviculture<sup>1</sup>):

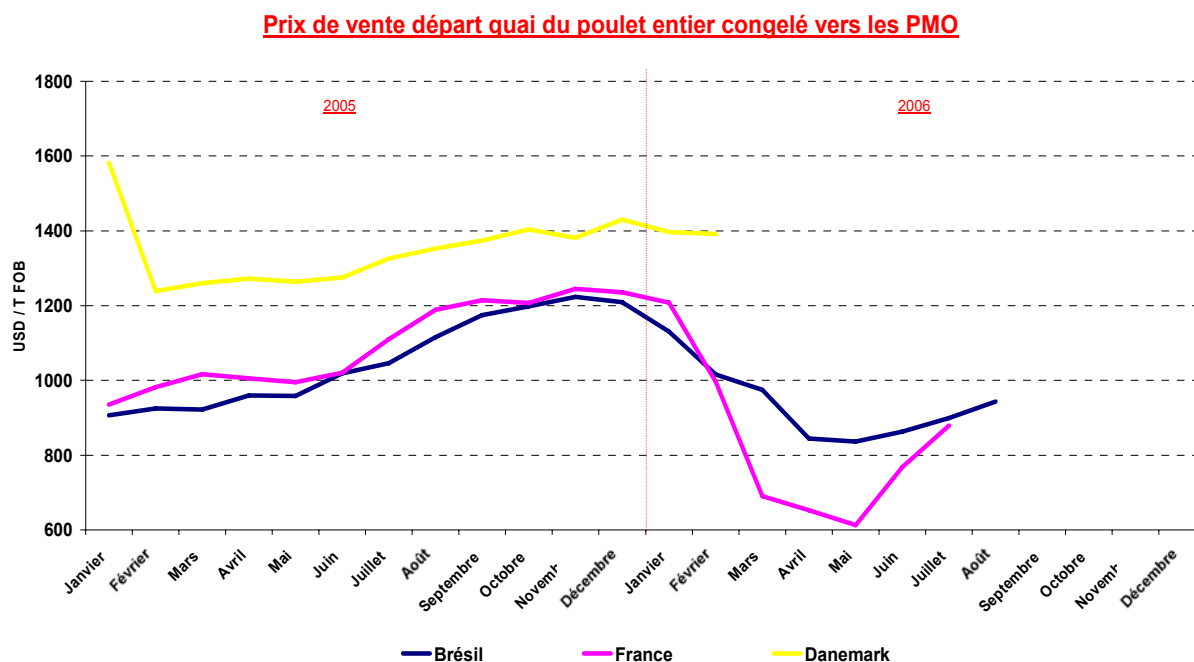


### La crise de la grippe aviaire

28. La crise de l'influenza aviaire a connu un premier épisode début 2004. Les répercussions de l'effondrement de la consommation en Asie sur les marchés cibles de Tilly-Sabco ont fortement perturbé l'activité de l'entreprise. Les exportateurs brésiliens et indonésiens, gros fournisseurs de ces marchés, ont alors écoulé leur production sur les marchés du Moyen-Orient et de l'Europe, moins touchés par la baisse de la consommation de poulets. Il s'agissait d'une première alerte, vite oubliée, puisque l'ensemble des marchés mondiaux allait se redresser brutalement au cours de l'exercice 2005, atteignant parfois des records en matière de prix de vente (2<sup>e</sup> semestre 2005).
29. À la fin de l'été 2005, des premiers cas de virus H5N1 sont identifiés dans le sud de l'Italie sur des oiseaux sauvages et vont provoquer un vent de panique parmi les consommateurs italiens (- 40 % à -60 % au plus fort de la crise). D'une manière générale, au fur et à mesure de l'emballement médiatique, les pays du sud de l'Europe vont connaître des situations similaires. Le marché français sera touché début octobre 2005, et enregistrera également un effondrement de la consommation de volailles de l'ordre de 30 %. Les premiers signes de «contagion» du phénomène apparaîtront fin novembre/début décembre à l'occasion de l'annonce de cas humains en Irak et un peu plus tard en Égypte. Très vite, la consommation dans ces pays va connaître la même inflexion qu'en Europe (- 60 % au Yémen, - 40 % dans le reste de la péninsule arabe). Dans le même temps, l'ensemble des marchés mondiaux va subir des situations analogues, en particulier la Russie, gros débouché pour les producteurs brésiliens.

<sup>1</sup> Source: ITAVI, coûts exprimés en euro par tonne de carcasse.

30. Très rapidement, les importateurs vont voir leurs stocks augmenter, ils vont donc réduire, voire arrêter leurs achats, ce qui va entraîner l'accroissement des stocks des entreprises et l'effondrement des cours mondiaux du poulet. Le graphique ci-après, représentant l'évolution des prix au cours de cette période, illustre cette situation:



31. Dans ce contexte, la France va connaître un évènement aggravant. En effet, fin février, la présence du virus H5N1 est révélée dans un élevage de dindes situé dans la région des Dombes (département de l'Ain). Dès lors, la France va perdre son statut indemne de l'influenza aviaire. Les pays clients de la France vont alors réagir de deux manières:

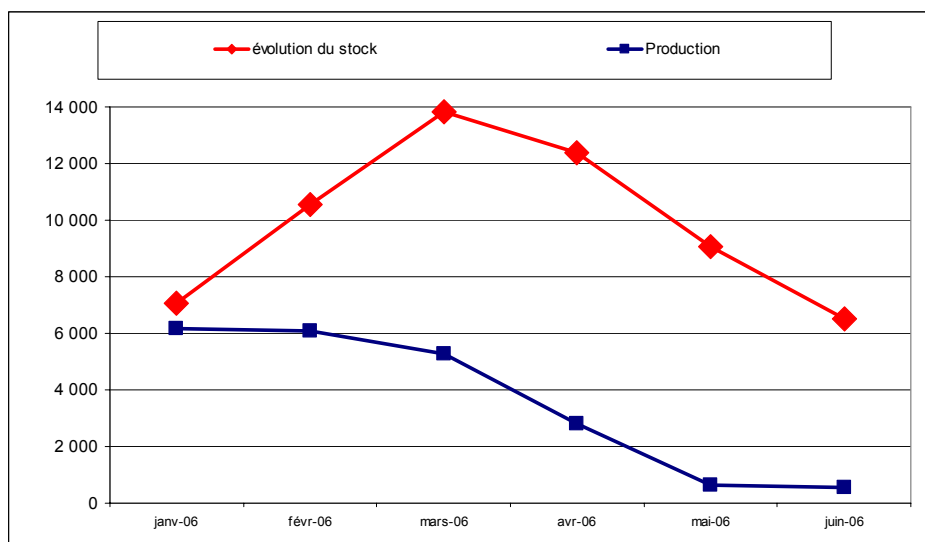
- l'Arabie saoudite et la Russie appliqueront le principe dit de «régionalisation», à savoir interdire l'importation de volailles en provenance de la région française concernée par le foyer d'influenza aviaire et accepter les volailles produites dans les autres régions. Ainsi, hormis les répercussions sur le niveau de consommation décrit ci-dessus, les ventes sur ces destinations ne seront ni arrêtées ni empêchées,
- le Yémen, le Koweït, les Émirats arabes unis, le Sultanat d'Oman, le Qatar et Bahreïn vont décréter un embargo total sur les volailles en provenance de France. Les producteurs brésiliens ont pu amortir partiellement sur leur marché domestique la baisse de leurs exportations sur ces destinations consécutive à l'effondrement de la consommation.

32. Le 18 juin 2006, la France retrouve son statut indemne au regard de l'influenza aviaire. Ce pays aura ainsi démontré sa capacité à maîtriser sa situation sanitaire et, de fait, la qualité parfaite des productions de poulet sur son territoire. Pourtant, la totalité des pays qui avaient décrété un embargo total va assortir la levée de cet embargo d'une interdiction d'importation sur leur sol des volailles produites durant la période suspecte. Cette décision agira comme une «double peine» pour les opérateurs français, qui devront dès lors rechercher d'autres marchés pour les productions réalisées pendant cette période à destination de ces pays, le plus souvent à des conditions économiques beaucoup moins intéressantes.

33. La situation s'est progressivement redressée sur tous les marchés à partir de la fin du premier semestre 2006. Il convient toutefois de préciser qu'au moment de la notification de l'aide, le niveau de consommation n'avait pas encore retrouvé sa position d'avant la crise. Certains pays restaient encore très affectés, en particulier le Brésil, où les cours des prix demeuraient largement inférieurs aux coûts de production, accentuant ainsi la pression des producteurs sur le reste des marchés mondiaux.
34. En conclusion, l'écart de compétitivité avec les opérateurs brésiliens a dû également jouer un rôle dans les difficultés de l'entreprise, tandis que la grippe aviaire a accentué les tendances négatives et déclenché ses problèmes majeurs qui ont abouti à la cessation de paiement. La restructuration actuelle devrait lui permettre de retrouver la viabilité financière pendant les années qui précéderont la fin des restitutions et de préparer la reconversion de ses activités.

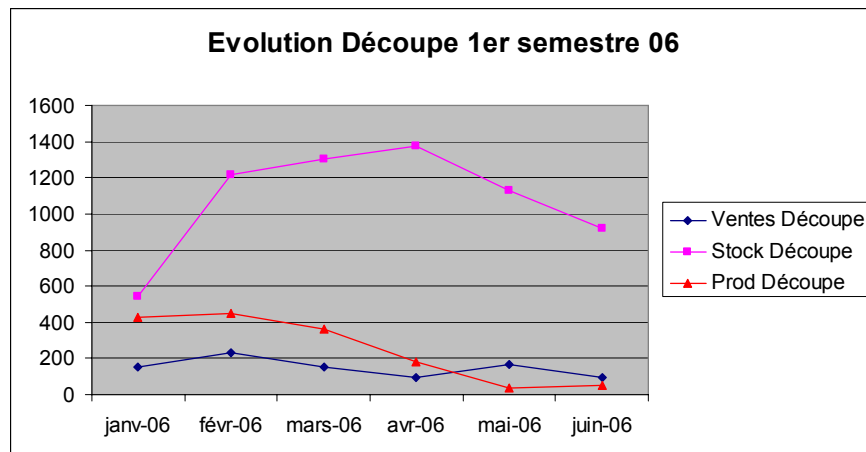
#### Évolution des activités de Tilly-Sabco

35. L'activité «poulets entiers» est largement dominée par les débouchés dans les pays du Moyen-Orient. Elle représente elle-même plus de 70 % de l'activité de l'entreprise. L'activité dans cette zone est subordonnée à l'octroi de restitutions limitées tant en volume qu'en valeur. Le Moyen-Orient est la zone la plus fortement affectée par la crise. L'évolution des prix de vente dans cette zone amplifie l'impact économique de la baisse des volumes commercialisés. Elle traduit également l'effondrement de la consommation dans ces pays. Le graphique ci-dessous présente pour le premier semestre de 2006 l'évolution des stocks de poulets entiers et du niveau de production mensuelle consécutive aux décisions de réduction drastique de l'activité de l'entreprise.

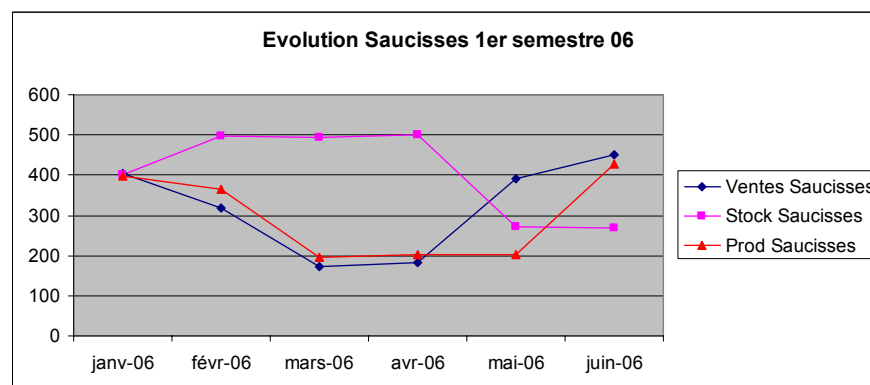


36. L'évolution de l'activité de la découpe a été fortement modifiée par la baisse de la consommation, même si les embargos décrétés au cours de cette période concernant cette activité étaient limités à l'Afrique. La principale difficulté est due au transfert d'une partie de la production découpe fraîche européenne (France, Belgique, Pays-Bas) vers les marchés congelés traditionnels de Tilly-Sabco, en particulier les DOM-ROM. Il a fallu réduire significativement la production pour maîtriser l'accroissement des stocks. Ceux-ci demeuraient à un niveau très élevé en fin de période.





37. Les deux tiers de l'activité «saucisses» est destinée aux pays tiers (péninsule arabique et Malaisie). Celle-ci a également connu sur ses marchés une baisse de la consommation dans un premier temps, puis la fermeture des frontières sur certaines destinations, en particulier la Malaisie et les pays du Golfe. Contrairement à l'activité «poulets entiers», ces embargos ont été levés sans restriction et plus rapidement du fait de la nature de ces produits cuits.



38. L'activité de négoce, quasi marginale, s'est surtout développée très récemment dans les DOM-ROM pour élargir la gamme de l'offre Tilly-Sabco sur ces destinations, notamment grâce à un assortiment de produits élaborés.
39. Les autorités françaises ont démontré lors de la notification de l'aide au sauvetage que les difficultés de la société Tilly-Sabco ne résultent pas d'une allocation arbitraire des coûts au sein du groupe UNICOPA. En effet, seule la couverture des frais de fonctionnement des fonctions transversales du groupe (finances, gestion, service juridique, SI, marketing, questions sociales, etc.) est facturée à la société Tilly-Sabco par l'application d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires. Cette prestation représente 300 000 euros par an.
40. La crise de la filière avicole a eu des répercussions sur l'ensemble des activités du groupe UNICOPA: accoupage, élevage, nutrition animale et abattoir. Dans la mesure où il est le principal fournisseur de l'abattoir Tilly-Sabco, le groupe a été affecté au niveau de la totalité de ses composantes. Celui-ci subvenait aux besoins financiers de sa filière en amont.
41. Les résultats insuffisants enregistrés par la branche d'activité «volailles» du groupe pendant les quatre années précédant la restructuration ont pesé sur sa situation

financière. Le niveau des dettes financières du groupe par rapport à ses fonds propres est trop élevé (ratio d'endettement entre 1,71 et 1,76 pendant la période de 2002 à 2004). Celui-ci ne pouvait pas financer à la fois les investissements nécessaires au renouvellement et au développement de ses branches «Nutrition animale» et «Charcuteries – salaisons» et les investissements de restructuration et de repositionnement de sa branche volailles et, en même temps, supporter les coûts exceptionnels occasionnés chez sa filiale Tilly-Sabco par la dégradation de la situation sur le marché des volailles grand-export.

#### Procédure de dépôt de bilan

42. La crise de la «grippe aviaire» a eu des répercussions particulièrement lourdes sur la structure financière de l'entreprise. La reconduction du dispositif bancaire arrivant à échéance le 31 juillet 2006 ne pouvait se réaliser dans ces conditions. L'entreprise s'est donc vue dans l'obligation d'effectuer une déclaration de cessation de paiements le 27 juillet 2006. Par jugement du tribunal de commerce de Morlaix du 28 juillet 2006, l'entreprise a été placée en redressement judiciaire pour une durée de six mois. Ce délai a été prorogé pour une nouvelle durée de six mois par jugement du tribunal de commerce en date du 28 février 2007. Le plan d'apurement du passif a été arrêté par le jugement du tribunal de commerce de Morlaix du 28 décembre 2007.

#### Contexte stratégique

43. Les principales faiblesses de la Société Tilly-Sabco sont les suivantes:
- forte dépendance vis-à-vis des restitutions;
  - faiblesse de la part de marché relative de la société sur tous ses marchés;
  - absence de flexibilité de l'outil industriel qui n'a pu, au regard des résultats financiers de l'entreprise, bénéficier d'une mise à niveau régulière, et ce malgré une automatisation poussée des deux tiers du processus de production (quai d'accrochage et lignes d'éviscération);
  - gestion difficile des déséquilibres matières pour les produits de découpe;
  - moyens marketing limités qui ne permettent pas à l'entreprise d'avoir une connaissance et des actions efficaces sur l'ensemble de ses marchés actuels;
  - offre de produits de découpe insuffisamment différenciée par rapport aux offres concurrentes (pays tiers et Europe du Nord, en particulier le Benelux), ce malgré le travail effectué depuis deux ans dans les DOM-ROM.
44. Les principaux atouts de la Société Tilly-Sabco sont les suivants:
- mise en œuvre réussie d'une démarche de rupture en faveur d'un produit à valeur ajoutée, «le Rustivol»;
  - qualité du réseau de distribution au Moyen-Orient;
  - savoir-faire commercial et logistique à l'international, sur tous types de réseaux;
  - capacité à répondre en volumes;
  - proximité d'un bassin de production de poulets vivants performant en Europe.
45. Les objectifs stratégiques globaux de Tilly-Sabco sont les suivants:

- l'objectif majeur de la société est de construire et de fiabiliser sa rentabilité en dégageant une CAF (capacité d'autofinancement) supérieure à 3 % et de consolider sa structure financière, pour permettre le financement du projet de reconversion de l'entreprise pendant les années qui précéderont la fin des restitutions;
- recentrer l'activité de l'entreprise sur son cœur de marché historique du Moyen-Orient, activité majeure, tant en matière d'emplois que de volume de production;
- consolider la démarche de segmentation de l'offre déjà engagée, en sélectionnant progressivement des distributeurs importateurs partenaires, engagés dans le projet Rustivol sous la marque Sabco rénovée;
- simplifier la gestion des flux de production, de distribution et de commercialisation des produits de l'entreprise, pour contourner à la fois les contraintes financières et industrielles de la société;
- recentrer les ventes vers les DOM sur les poulets entiers et les saucisses;
- consolider le fonds de commerce sur pays tiers de l'activité «saucisses».

Mesures envisagées

46. Ces choix stratégiques entraînent une modification sensible de l'organisation de la société Tilly-Sabco:

Étapes	Objectifs / Enjeux
<p><b>Première étape:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction du niveau d'activité de l'abattage.</li> <li>- Arrêt de l'activité découpe en recentrant les ventes dans les DOM sur les poulets entiers et les saucisses.</li> <li>- Simplification des structures administratives et commerciales de la société.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour à l'équilibre d'exploitation.</li> <li>- Rétablissement des équilibres financiers.</li> <li>- Réduction des besoins en fonds de roulement.</li> <li>- Rééquilibrage du fonds de commerce sur la zone Moyen-Orient au profit des pays qui reconnaissent le principe de «régionalisation».</li> </ul>
<p><b>Seconde étape:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet optimisation industrielle: Projet «Zone froide»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroissement de la rentabilité =&gt; Financement de la reconversion de l'unité industrielle</li> <li>- Consolidation de la rupture produit</li> </ul>

47. Le scénario commercial et industriel retenu pour l'entreprise est celui qui ménage à la fois les possibilités de poursuite des activités économiques de l'entreprise et le maintien du maximum d'emplois. Le choix de se concentrer sur l'activité historique de l'entreprise, à savoir le marché du poulet entier au Moyen-Orient, respecte l'ensemble de ces contraintes pour les raisons qui suivent.

- (1) Le processus industriel du site de Guerlesquin est conçu pour cette activité, et demeure très efficace en matière de compétitivité industrielle.
- (2) L'organisation de gestion des flux de l'entreprise sur ces seuls marchés permet d'optimiser et de rationaliser l'organisation de la production. La

sélection des distributeurs importateurs dans les pays du Moyen-Orient permet en effet de négocier des pratiques d'approvisionnement maîtrisées. La volonté de réduire le nombre de marques distribuées dans cette zone ne pourra qu'amplifier cette amélioration.

- (3) Le travail commercial mis en œuvre ces six dernières années dans la péninsule arabique permet à l'entreprise de disposer d'un réseau de distribution de qualité. L'évaluation de ce réseau peut s'effectuer sur la base de deux facteurs principaux: la solvabilité (aucun sinistre financier sur cette zone n'a été déclaré par l'entreprise au cours des cinq dernières années) et la régularité des volumes commercialisés. Paradoxalement, aujourd'hui, c'est l'activité la plus modeste de découpe, commercialisée à un nombre beaucoup plus important de clients et sous de multiples conditionnements, qui génère la plus grande complexité logistique.
- (4) Le savoir-faire logistique de l'entreprise n'est plus à démontrer, elle fut même «avant-gardiste» en la matière.
- (5) En renonçant à l'activité de découpe de poulet, Tilly-Sabco ne s'expose plus aux contraintes et aux coûts générés par les déséquilibres matières. Ces déséquilibres sont fortement pénalisants dans la mesure où ils contraignent l'entreprise à gérer des stocks importants de produits de découpe, avec l'immobilisation financière que cela induit et ils maintiennent en permanence le service commercial dans l'obligation de trouver des marchés de dégagement pour les morceaux non valorisés sur ses marchés.
- (6) Le choix de réduire ses cibles de marché et de concentrer sa distribution de poulets sous un nombre restreint de marques augmente la «productivité» des efforts de communication de l'entreprise. Le maintien d'une trop grande dispersion condamnerait l'entreprise à accroître significativement ses budgets marketing pour être audible et visible par les consommateurs.

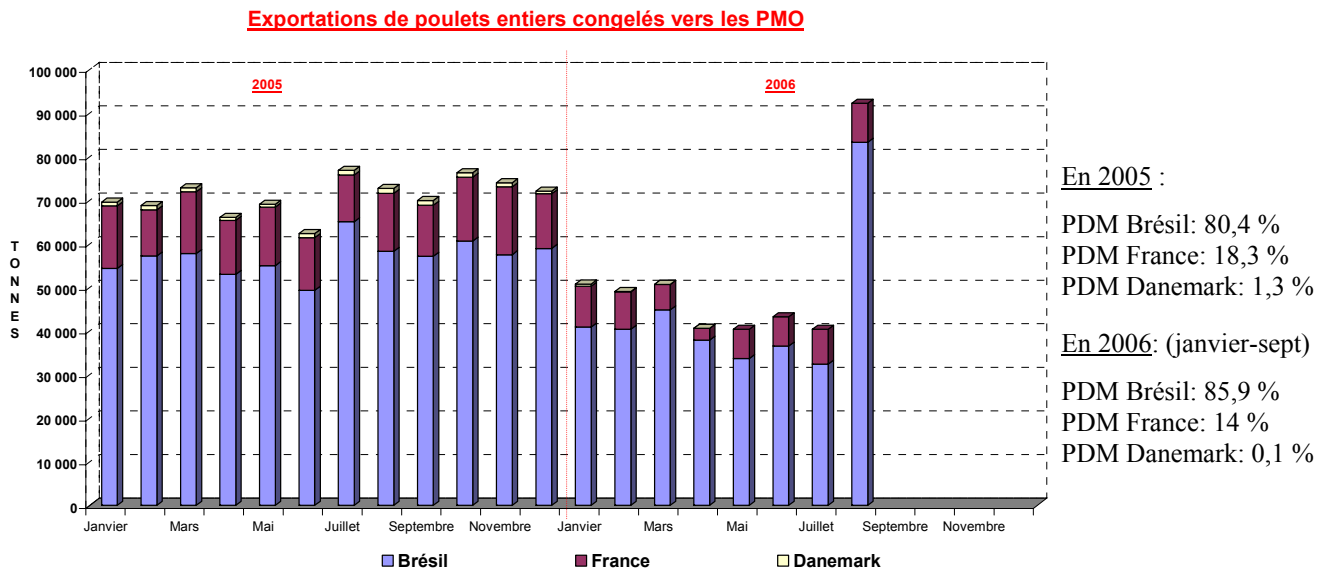
48. Le projet de réorganisation a pour conséquences:

- une rationalisation des activités commerciales: adaptation du service commercial, et logistique;
- la réduction des volumes abattus et commercialisés: adaptation des services de production de l'abattoir;
- l'arrêt de l'activité découpe;
- l'adaptation des services d'appui à la production au nouveau volume d'activité (services: maintenance, expédition, qualité, social);
- la simplification des structures administratives et des services généraux (réduction de l'activité des services: comptabilité, ressources humaines).

49. L'activité «saucisses» complète utilement l'offre commerciale de l'entreprise, et ce pour les trois raisons majeures suivantes.
- a) Elle génère pour l'entreprise une marge brute significative sans créer de complexités industrielles et de gestion de flux supplémentaires importants; elle permet une valorisation complémentaire des coproduits tels que les cous.
  - b) Elle permet à l'entreprise de disposer d'un complément de gamme compétitif vers les pays tiers hors restitutions, et de pouvoir ainsi participer à l'animation de la promotion de la marque ou des ventes de poulets entiers.
  - c) Elle entretient la présence de l'entreprise dans d'autres zones géographiques que le Moyen-Orient sans générer de contraintes logistiques lourdes, cette présence pouvant s'avérer utile lors de difficultés conjoncturelles auxquelles serait confrontée l'entreprise au Moyen-Orient.
50. Il convient de vérifier si ces choix atténuent l'exposition de l'entreprise aux risques d'épizootie de type «grippe aviaire». Deux points sont à mentionner tout particulièrement.
- a) En premier lieu, la répartition du fonds de commerce de l'entreprise entre les pays du Moyen-Orient est significativement modifiée, dans le sens où la proportion des pays qui ont d'ores et déjà reconnu le principe de la «régionalisation» passe de 45 % en 2005 à 65 % (Arabie saoudite + Bahreïn).
  - b) Deuxièmement, l'activité de découpe n'a pas permis d'amortir l'effet des répercussions des embargos subis au cours du premier semestre 2006. Au contraire, elle a généré un accroissement sensible des stocks de produits finis et de ce fait fragilisé encore davantage l'entreprise. De ce point de vue, son abandon devient un élément positif pour l'entreprise dans le cadre d'une nouvelle crise.
51. Un projet de plan de sauvegarde de l'emploi s'inscrivant dans le cadre de la mise en œuvre du projet de réorganisation de la société a été établi. À la suite d'une réduction des effectifs en contrat à durée indéterminée de 125 emplois sur 450, la société a prévu la mise en œuvre d'un dispositif d'aide au reclassement composé de trois volets:
- l'accompagnement de tous les salariés dont le poste est supprimé;
  - le reclassement des salariés par une recherche de postes de reclassement au sein de la société et du groupe Unicopa;
  - un ensemble de mesures visant à favoriser le reclassement externe, notamment par un accompagnement personnalisé à la recherche d'emploi.

## Concurrence

52. La part de marché (PDM) du Brésil, de la France et du Danemark au Moyen-Orient:



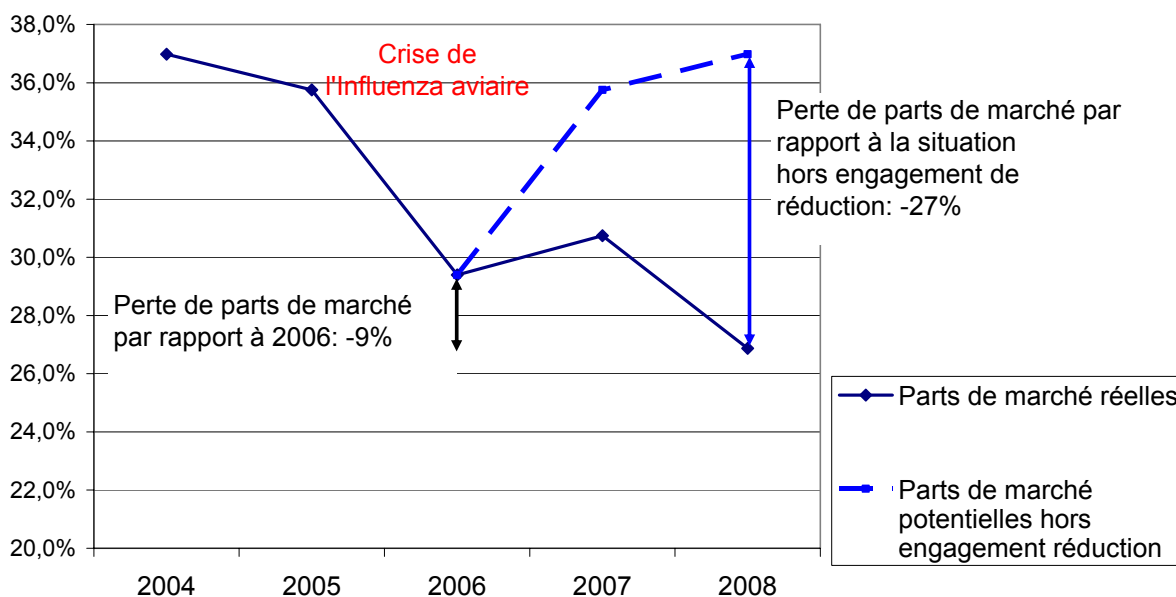
53. La concurrence dans les pays du Moyen-Orient se décompose ainsi:

- en France: DOUX,
- en Europe: Danemark - la part de marché des opérateurs danois en 2005 est de 1,3 %. En 2006, les exportations du Danemark vers les pays du Moyen-Orient sont quasi inexistantes (PDM = 0,1 %),
- au niveau international: le Brésil – SADIA, PERDIGAO, SEARA, FRANGOSUL, AVIPAL => Volumes: + 25,5 % entre 2003 et 2005.

### Mesures compensatoires

54. Tilly-Sabco s'est engagé, dans le cadre de son programme de restructuration, à réduire ces volumes vendus à ceux indiqués pour 2011 dans le tableau ci-dessous. En particulier, sur le marché principal de l'entreprise (les pays du Proche et Moyen-Orient), celle-ci s'est engagée à limiter ses volumes d'exportations de poulets entiers congelés à 41 000 tonnes jusqu'à 2011, ce qui équivaut à une réduction de plus de 30 % par rapport à une activité «normale» (hors crise). Ce niveau d'activité correspond au seuil minimal d'activité nécessaire pour que l'outil soit économiquement viable. Ce faisant, la société fait un effort important en s'engageant à ne pas augmenter à nouveau sa production après le retour à la normale des importations dans les PMO, alors qu'elle a les moyens industriels et commerciaux de répondre à la demande. Ainsi, la part des exportations de Tilly-Sabco dans le total des exportations européennes de poulets entiers congelés vers les PMO a-t-elle fortement diminué (- 9 %) en 2008 par rapport à 2006 (situation après crise), comme l'illustre le graphique suivant:

### Evolution des parts de marché de Tilly Sabco dans les exportations européennes vers les PMO



55. Il se trouve par ailleurs que, sans engagement sur une réduction du niveau de production, la société aurait pu retrouver les volumes de vente qu'elle réalisait auparavant au Moyen-Orient: l'effort qu'elle a consenti selon cette analyse se traduit par une perte de parts de marché de 27 %.
56. Les choix stratégiques de rationalisation de l'activité de l'entreprise sur son cœur de marché historique du Moyen-Orient et des DOM vers les poulets entiers et les saucisses, ainsi que la consolidation du fonds de commerce sur pays tiers de l'activité «saucisses» se manifesteront par un désengagement sur les marchés «tactiques» de Tilly-Sabco, soit une baisse d'activité totale de 35 700 tonnes sur ces marchés par rapport à l'année 2005 (correspondant à une réduction d'activité de 41 %).
57. Le part de marché de Tilly-Sabco a été réduite d'une manière drastique de 2005 à 2006 à cause de la grippe aviaire et du désengagement de l'entreprise de ses activités tactiques. Eu égard à ces circonstances, afin de démontrer qu'outre l'engagement de l'entreprise de ne pas récupérer ses parts de marché perdues, elle a consenti un sacrifice supplémentaire pour réduire ses volumes commercialisés, l'écart des volumes 2006 par rapport à 2011 a également été pris en compte.

Tableau des volumes réalisés et de l'engagement de Tilly-Sabco

Activité	Année	Moyen-Orient	DOM TOM	UE	France	Afrique	Asie	Autres	TOTAL
Poulet Entier	2005	59 542	3 373	6 305	301	23	454	3 661	73 659
	2006	32 322*	3 337	1 577	512	0	545	4 949	43 242
	2011	41 000	2 000	0	0	0	0	1 000	44 000
	Écart 05/11	-18 542	-1 373	-6 305	-301	-23	-454	-2 661	-29 659
	Écart 06/11	8 678	-1 337	-1 577	-512	0	-545	-3 949	758
Découpe Poulet	2005	25	1 634	269	2 491	174	194	24	4 811
	2006	1	580	104	542	206	0	0	1 433
	2011	0	0	0	0	0	0	0	0
	Écart 05/11	-25	-1 634	-269	-2 491	-174	-194	-24	-4 811
	Écart 06/11	-1	-580	-104	-542	-206	0	0	-1 433
Abats	2005		79	511	565	0		944	2 099
	2006		185	547	704	9		336	1 781
	2011	0	60	410	470	0	0	760	1 700
	Écart 05/11	0	-19	-101	-95	0	0	-184	-399
	Écart 06/11	0	-125	-137	-234	-9	0	424	-81
Saucisse	2005	1 035	587	572	156	441	1 495	253	4 539
	2006	583	696	730	14	840	1 401	0	4 264
	2011	1 100	700	1 300	0	0	1 500	0	4 600
	Écart 05/11	65	113	728	-156	-441	5	-253	61
	Écart 06/11	517	4	570	-14	-840	99	0	336
Produits Elaborés	2005		471	18	81	20			590
	2006		520	18	32	12			582
	2011	0	0	0	0	0	0	0	0
	Écart 05/11	0	-471	-18	-81	-20	0	0	-590
	Écart 06/11	0	-520	-18	-32	-12	0	0	-582
Dinde	2005		34	53	2			21	110
	2006		160	59		173			392
	2011	0	0	0	0	0	0	0	0
	Écart 05/11	0	-34	-53	-2	0	0	-21	-110
	Écart 06/11	0	-160	-59	0	-173	0	0	-392
<b>TOTAL</b>	2005	60 602	6 178	7 728	3 596	658	2 143	4 903	85 808
	2006	32 906	5 478	3 036	1 804	1 240	1 946	5 285	51 694
	2011	42 100	2 760	1 710	470	0	1 500	1 760	50 300
	Écart 05/11	-18 502	-3 418	-6 018	-3 126	-658	-643	-3 143	-35 508
	Écart 06/11	9 194	-2 718	-1 326	-1 334	-1 240	-446	-3 525	-1 394

\* les volumes de poulet entier réalisés au Moyen-Orient avec les frontières fermées entre mars et juillet 2006.



58. Le tableau suivant reprend les parts de marché de Tilly-Sabco, calculées par rapport au total des importations des pays concernés (comprenant donc l'ensemble des opérateurs, y compris les pays tiers), en ce qui concerne les productions pour lesquelles la société dispose d'informations.

*Parts de marché réalisées*

Produit / Marché	rappel des volumes de TS en 2006	2005	2006	2007	2007/05	2007/06
Poulet / PMO	32 322*	7,00%	5,51%*	4,90%	-30,0%	-11,0%
Saucisses / PMO	583	5,38%	2,43%	2,30%	-57,2%	-5,3%
Poulet / Europe	2 089	1,27%	0,36%	0,34%	-73,1%	-5,0%
Saucisses / DOM TOM	696	10,30%	10,87%	12,54%	21,7%	15,4%
Poulet entier + découpe / DOM TOM	4 102	13,18%	10,25%	9,71%	-26,4%	-5,3%
Saucisses / Asie**	1 401	8,82%	6,84%	7,83%	-11,2%	14,5%
Saucisses / Autres pays tiers***	840	46,61%	52,43%	20,51%	-56,0%	-60,9%

\* les volumes retenus pour l'année 2006 afin de calculer les parts de marché poulets exportés au Moyen-Orient ne comprennent pas les mois durant lesquels les frontières étaient fermées (mars à juillet).

\*\*Saucisses: Zone Asie: Malaisie + Singapour + Hong Kong

\*\*\*Saucisses: autres pays tiers: Azerbaïdjan + Ghana + Togo + Bénin + Rép. Dém Congo + Gabon + Congo

59. En raison de ses engagements à réduire ses volumes, Tilly-Sabco perd des parts de marché sur la plupart des destinations, même par rapport à 2006, notamment sur les destinations où la société réalisait ses plus gros volumes. Il est à noter que les premières informations dont dispose la société pour 2008 confirment les tendances enregistrées en 2007 (en particulier, l'écart entre le 1<sup>er</sup> semestre 2006 et le 1<sup>er</sup> semestre 2008 indique une baisse de part de marché de 13 % pour le poulet à destination des PMO). Les données présentées dans le tableau ci-dessus représentent 80 % des volumes commercialisés par la société (elle ne dispose pas de données statistiques sur ses marchés moins stratégiques ou sur lesquels elle représente une part de marché très faible).

60. L'arrêt de l'activité «découpe et produits élaborés» a une incidence très forte sur les capacités d'abattage, entraînant une réduction de 44 %, en particulier sur le site de Guerlesquin.

61. Selon les autorités françaises, l'engagement important de Tilly-Sabco évite les distorsions de concurrence liées à l'aide qui lui a été attribuée. Comme preuve, elles soulignent le fait que le principal concurrent de Tilly-Sabco en Europe pour les PMO a augmenté ses parts de marché depuis la fin de la crise de la grippe aviaire, en approvisionnant notamment les clients que Tilly-Sabco ne peut plus fournir du fait de son engagement. (Ce concurrent représente, sur les six premiers mois de 2008, 73 % des exportations européennes vers les PMO, contre 64 % sur les six premiers mois de 2006).



### La filière amont

62. Le projet de réorganisation industrielle induit une réduction d'activité de 550 000 poulets par semaine pour la filière amont. Cette réduction d'activité touchera la filière accoupage, la filière production de chair et la filière aliment.
- a) Filière accoupage
    - Évolution du parc d'élevage de futurs reproducteurs: - 8 000 m<sup>2</sup>
    - Évolution du parc multiplicateur (producteurs d'œufs à couver): - 18 000 m<sup>2</sup>
    - Réduction des besoins en places d'incubation – 650 000 semaines soit l'équivalent d'un couvoir moyen de poussins de chair.
  - b) Filière chair
    - Évolution du parc d'élevage – 155 000 m<sup>2</sup> soit l'équivalent d'une centaine de bâtiments.
  - c) Filière aliment
    - Évolution du tonnage aliment - 71 000 tonnes d'aliment.

### Dimension de l'entreprise

63. En conséquence de la crise de la grippe aviaire, la dimension de l'entreprise s'est trouvée fortement réduite. Le total du bilan annuel est passé de 25,6 million d'euros à 17,3 million d'euros et se stabiliserait autour de 15 million d'euros à la fin de la restructuration. Le chiffre d'affaires annuel a diminué de 119 millions d'euros à 71 millions d'euros, l'effectif de 450 à 325 employés, le nombre de poulets transformés par semaine de 1,3 million à 850 000 et les produits finis de 85 800 tonnes à 50 300 tonnes. Le nouveau format de l'entreprise la qualifie toujours comme grande entreprise à cause du nombre de ses employés et du fait qu'elle n'est pas autonome, bien que sa taille actuelle la rapproche considérablement de la taille de moyenne entreprise.

### Objectifs et justification des investissements

64. Les investissements prévus pour la période de la restructuration sont les suivants:

Investissements	2007	2008	2009	2010	Total 2007 - 2010
Mise aux normes de l'outil	310				310
Remplacement du Chickway (calibrage poulets)	150				150
Infrastructures		150	150	150	450
<b>Projet Zone Froide (Conditionnement)</b>					
Electro-stimulation : Amélioration qualité viande		250			250
Spinchiller : Optimisation refroidissement poulet		40			40
Distribution sur machine emballage Mise au pas égoutage Calibrage distribution		900			900
Mise en place nouveaux process emballage Process flow pack : Machine + Jet d'encre + tunnel de rétraction			765		765
Aménagement locaux			210		210
Automatisation palette Palettiseur automatique				500	500
Filmeuse				40	40
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS TILLY-SABCO</b>	<b>460</b>	<b>1340</b>	<b>1125</b>	<b>690</b>	<b>3615</b>

65. Les travaux de mise aux normes représentent un investissement pour 2007 de 310 000 euros, qui se décomposent de la manière suivante:

- a) 130 000 euros - Mise en conformité NH3 (ammoniac). Ces investissements ont été engagés à la suite d'un arrêté de la préfecture du Finistère, du 4 décembre 2006, imposant des prescriptions complémentaires sur la mise en conformité des installations «ammoniac»;
- b) 50 000 euros - Mise en conformité par rapport à la légionellose,  
70 000 euros - Mise en conformité des structures.

Ces investissements ont été engagés après une inspection de la direction départementale des services vétérinaires du Finistère, dont le rapport, daté du 19 avril 2007, imposait à l'entreprise d'exécuter les travaux suivants :

- la réfection des sols en résine dans certaines zones critiques,
- la réfection de plafonds et de revêtements muraux;

- c) 60 000 euros restent à répartir entre ces différents investissements jusqu'à fin 2007.

66. Étant donné la vétusté des infrastructures (sols, murs, plafonds), un budget de 150 000 euros par an est prévu, à partir de 2008, concernant les travaux d'aménagement et d'isolation des infrastructures.

67. Ces investissements sont indispensables à la viabilité de l'entreprise dans la mesure où ils conditionnent l'octroi des autorisations administratives d'exploitation.

68. Le remplacement du «Chickway», qui permet de calibrer les poulets en fin de chaîne afin de les diriger vers les machines à emballer à poids fixe constituée, selon l'entreprise, une nécessité. En effet, l'appareil existant, installé en 1979, est devenu obsolète et n'existe d'ailleurs plus sur le marché. Aucune entreprise ne peut plus, par conséquent, assurer la maintenance et la vente de pièces. C'est pourquoi le remplacement de ce type de matériel s'avère primordial pour la bonne continuité de l'activité Tilly-Sabco.

69. Le projet «Zone froide» a comme objectif de consolider la rupture en matière de produit engagée (concept RUSTIVOL) sur le marché du Moyen-Orient en adaptant le processus industriel conformément aux attentes des marchés cibles de Tilly-Sabco, de consolider l'offre française dans les pays tiers (recherche de valeur ajoutée sur ces marchés face à l'offre de pays tiers) et d'orienter la production en fonction de l'évolution prévisible des marchés.
70. Les principaux enjeux sont les suivants:
- optimiser la productivité par l'automatisation des processus industriels «aval», réduire les coûts de congélation et d'emballage des poulets;
  - améliorer la qualité;
  - orienter et diriger le commerce vers les axes stratégiques choisis.
71. Nature et description des investissements du projet «Zone froide»
- a) Abattoir – au niveau des ateliers en amont de la zone froide, cette adaptation exige les dépenses suivantes: installation d'un système d'électro-stimulation pour améliorer la qualité (tendreté) de la viande, mise en place de «Spinchiller» à double paroi pour l'optimisation du refroidissement des poulets et réaccrochage automatique avec mise en place d'un système automatisé pour le calibrage et la distribution des poulets sur les machines d'emballage avec mise au pas pour l'égouttage.
  - b) Conditionnement (emballage) – l'optimisation de la productivité du conditionnement des poulets nécessitera une automatisation du processus d'emballage avec des investissements en construction et en matériels (mise en place d'un nouveau processus de conditionnement de type «flow pack»).
  - c) Palettisation – automatisation de la palettisation par la mise en place d'un palettiseur automatique et de nouvelles filmeuses.
72. Le coût total du projet s'élève à 2 705 000 euros, l'économie sur coût variable atteint 885 000 euros et le retour sur investissement est de trois ans.
73. La compétitivité accrue résultant de ce plan de restructuration doit être de nature à générer les moyens financiers nécessaires à l'entreprise pour mener la reconversion de l'unité industrielle à l'approche de l'arrêt des restitutions.

*Projections des résultats d'exploitation 2007-2011*

74. Comptes d'exploitations prévisionnels de 2007 à 2011 établis à partir de prévisions de prix et niveau de restitution moyenne détaillés dans le plan:

(1000 €)	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
<b>PRODUIT TOTAL</b>	<b>70 297</b>	<b>70 561</b>	<b>71 125</b>	<b>71 458</b>	<b>71 822</b>
Consommation directe	54 085	54 148	54 213	54 213	54 213
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>16 212</b>	<b>16 414</b>	<b>16 912</b>	<b>17 245</b>	<b>17 609</b>
autres achats et charges externes	4 286	4 286	4 286	4 286	4 286
impôts et taxes	1 338	1 338	1 338	1 338	1 338
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>10 588</b>	<b>10 790</b>	<b>11 288</b>	<b>11 621</b>	<b>11 985</b>
frais de personnel	9 231	9 145	8 997	8 935	9 025
<b>RÉSULTAT ÉCONOMIQUE BRUT</b>	<b>1 357</b>	<b>1 645</b>	<b>2 291</b>	<b>2 686</b>	<b>2 961</b>
amortissements	832	600	255	245	236
amortissements supplémentaires	92	360	585	923	1 153
	924	960	840	1 168	1 389
<b>RÉSULTAT EXPLOITATION</b>	<b>433</b>	<b>685</b>	<b>1 451</b>	<b>1 518</b>	<b>1 572</b>
résultat financier	-240	-240	-240	-240	-240
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>193</b>	<b>445</b>	<b>1 211</b>	<b>1 278</b>	<b>1 332</b>
résultat exceptionnel	0	0	0	0	0
<b>RÉSULTAT NET COMPTABLE</b>	<b>193</b>	<b>445</b>	<b>1 211</b>	<b>1 278</b>	<b>1 332</b>
CAF	1 117	1 405	2 051	2 446	2 721
% CAF sur produit total	1,6%	2,0%	2,9%	3,4%	3,8%

75. L'évolution des résultats traduit une modification des paramètres d'exploitation:
- les amortissements antérieurs de l'entreprise se réduisent progressivement,, passant de 832 000 euros à 236 000 euros à la fin de 2011;
  - l'évolution du chiffre d'affaires traduit le renforcement du positionnement de la marque SABCO sur un segment de l'offre plus qualitatif que les concurrents brésiliens;
  - les progrès industriels sont intégrés dans les résultats des marges par l'optimisation de la productivité du processus industriel de conditionnement (projet «Zone froide»).
76. Pour compléter les projections des résultats d'exploitation réalistes détaillés ci-dessus, les autorités françaises ont transmis le 11 juillet 2008 des scénarios actualisés des flux financiers traduisant des hypothèses optimistes et pessimistes. Selon l'hypothèse optimiste, les fonds propres de l'entreprise redeviennent positifs dès 2007 et ne cesseraient d'augmenter, ce qui autoriserait l'entreprise à négocier de nouvelles lignes de financement, en particulier des cautions bancaires lui permettant de bénéficier du dispositif de paiement anticipé des restitutions. De plus, l'évolution du niveau de la trésorerie permettrait à l'entreprise d'affronter des aléas de marché avec une grande marge de sécurité. En revanche, l'hypothèse pessimiste prévoit une trésorerie négative à moyen terme, ce qui rendrait l'entreprise très fragile financièrement, l'empêchant de faire face à un aléa de marché.

	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	TOTAL
<b>Hypothèse de référence</b>						
<b>Résultats</b>	<b>1 255</b>	<b>7 094</b>	<b>1 211</b>	<b>1 278</b>	<b>1 332</b>	<b>12 170</b>
<b>Fonds Propres</b>	- 4 433	2 661	3 872	5 150	6 482	
<b>Trésorerie</b>	- 701	<b>2 104</b>	<b>2 184</b>	<b>2 092</b>	<b>2 911</b>	
<b>BFR</b>	9 699	6 068	6 068	6 068	6 068	-
<b>FR</b>	8 998	8 172	8 252	8 160	8 979	-
<b>Hypothèse optimiste</b>						
<b>Résultats</b>	<b>1 255</b>	<b>7 094</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>2 000</b>	<b>14 349</b>
<b>Fonds Propres</b>	701	2 661	4 661	5 383	6 051	
<b>Trésorerie</b>	- 701	<b>2 104</b>	<b>2 973</b>	<b>3 603</b>	<b>5 090</b>	
<b>BFR</b>	9 699	6 068	6 068	6 068	6 068	-
<b>FR</b>	8 998	8 172	9 041	9 671	11 158	
<b>Hypothèse pessimiste</b>						
<b>Résultats</b>	<b>1 255</b>	<b>7 094</b>	-	-	-	<b>8 349</b>
<b>Fonds Propres</b>	1 281	2 661	2 661	2 661	2 661	
<b>Trésorerie</b>	- 701	<b>2 104</b>	<b>973</b>	<b>- 397</b>	<b>- 910</b>	
<b>BFR</b>	9 699	6 068	6 068	6 068	6 068	
<b>FR</b>	8 998	8 172	7 041	5 671	5 158	-

### Financement du plan

77. Le coût et le financement du plan de restructuration font, pour leur part, apparaître une participation de Tilly-Sabco à hauteur de 41,8%.

Coûts	Montant en K€	Ressources	Montant en K€	%
Destruction 1 250 tonnes de produits finis (poulet PAC congelé)	1 500	Opération de cession-bail	2 500	
Investissements	3 615	Cessions d'actifs	550	
Plan social	1 300	<b>Total contribution propre</b>	<b>3 050</b>	<b>41.8 %</b>
Concessions tarifaires, arrêt découpe et réduction activité poulets entiers	697	Aide à la restructuration	3 600	
Destruction du stock emballage (arrêt activité découpe)	180	Allègement des dettes fournisseurs et financières	642	
<b>TOTAL</b>	<b>7 292</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7 292</b>	

### Opération de cession-bail

78. Tilly-Sabco réalise une opération de cession-bail sur les terrains et bâtiments appartenant à l'entreprise. L'opération sera réalisée sur:
- le terrain de 17 hectares
  - l'usine d'abattage et de conditionnement de volailles, comprenant un entrepôt frigorifique (24 479 m<sup>2</sup>)
  - le siège social (1 362 m<sup>2</sup> de surface développée)
  - le bâtiment abritant les locaux sociaux (1 631 m<sup>2</sup> de surface développée)
  - le hangar (660 m<sup>2</sup>)
  - la station d'épuration (330 m<sup>2</sup>)
  - les autres constructions de taille plus réduite (local sprinklers, station de lavage)
79. La Commission comprend que cette opération sera réalisée dans le cadre de la restructuration proprement dite et que son produit servira au financement du coût de cette dernière.
80. L'ensemble de ces éléments a été évalué en 2001 par le cabinet ROUX à 14,5 Mio EUR, vétusté déduite. La société compte réaliser l'opération de cession-bail à 2,5 Mio EUR, une évaluation prudente par rapport à une valeur d'assurance de 14,5 Mio EUR. En effet, la fourchette d'évaluation pour ce type d'opération se situe entre 20 et 30 %. Compte tenu de la spécificité du métier de Tilly-Sabco, le taux le plus bas a été retenu. Pour ce type de construction, la durée de la cession-bail pourrait être de douze ans, mais une durée de sept années a été adoptée pour un amortissement plus rapide. Le taux d'intérêt serait celui en vigueur pour ce type d'opération, soit 6 %.

### Cessions d'actifs

81. Pour financer son programme, Tilly-Sabco réalise également la vente d'une partie de ses actifs. Au total, la société dégage 550 000 euros par ce moyen.

<b>Désignation des actifs</b>	<b>Valeur de cession</b>
6 camions Mercedes	108 000 €
5 refroidisseurs rotatifs AGRI PROJECT	22 500 €
4 remorques 1 camion LE BRIS	21 400 €
matériel AMF STORK	25 000 €
machine ulma PODER	9 000 €
matériel de découpe	15 000 €
4 camions Mercedes	80 000 €
6 remorques	20 000 €
entrepôt Guerlesquin	150 000 €
6 refroidisseurs rotatifs	30 000 €
cession de titres CRCA Finistère	69 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>549 900 €</b>



Allègement des dettes fournisseurs et financières

82. Parmi les ressources mobilisées pour financer le programme de restructuration, 642 000 euros proviennent de l'allègement des dettes fournisseurs et financières lié au plan de redressement de Tilly-Sabco et réalisé par des opérateurs indépendants du groupe Unicopa. L'allègement des dettes fournisseurs de sociétés n'appartenant pas au groupe représente un montant de 338 216 euros. En ce qui concerne l'allègement des dettes financières, celui-ci a été réalisé par des établissements bancaires (CRCA, LCL, NATEXIS) pour un montant total de 303 854 euros.

Ressources additionnelles

83. Outre les ressources mobilisées présentées ci-dessus, la situation financière de l'entreprise s'améliore également par l'abandon du compte courant du groupe UNICOPA, qui représente 3,06 millions d'euros.
84. Il est également prévu que le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente de 4,5 Mio EUR. Le montant de 861 000 euros correspond aux efforts déjà réalisés sur les stocks et les créances clients, et 3,6 Mio EUR équivalent à la capacité de l'entreprise à renégocier des lignes de cautionnement bancaire après l'acceptation de l'aide. Ces lignes lui permettraient de bénéficier à nouveau de la procédure de paiement anticipé des restitutions pour la totalité de ces dernières. Ses créances vis-à-vis de l'Office de l'élevage seraient alors ramenées de 5,2 Mio EUR à 1,6 Mio EUR. L'amélioration du BFR permettra donc l'amélioration de la structure financière de l'entreprise (reconstitution de la trésorerie).
85. L'évolution des principaux postes de BFR de l'entreprise est présentée dans le tableau suivant:

<b>Postes de BFR</b>	<b>Ancien format</b>	<b>Nouveau format</b>	<b>Écart</b>
Stocks	9 292 000	2 500 000	
Clients	18 546 000	10 354 000	
Autres créances	660 000	660 000	
Fournisseurs	15 803 000	2 669 000	
Dettes sociales	3 389 000	2 400 000	
<b>Total</b>	<b>9 306 000</b>	<b>8 445 000</b>	<b>- 861 000</b>

86. Les dettes fiscales et sociales sont remboursées sur dix ans avec différé d'un an. Dans le cadre de la procédure de redressement judiciaire de l'entreprise, l'Etat a accepté cet étalement des remboursements, sans réclamer le paiement d'intérêts.
87. Dans son jugement du 28 décembre 2007, le Tribunal de Morlaix a validé un plan d'apurement du passif qui prend acte de l'octroi de ce délai de paiement. L'immense majorité des créanciers de Tilly-Sabco, représentant 98% de la masse passive (dont les créances fiscales et sociales ne représentaient qu'une partie limitée) avaient, de leur côté, approuvé l'octroi du même délai, sans paiement d'intérêts.

88. Le Tribunal a par ailleurs décidé que les créanciers qui avaient refusé le plan d'apurement du passif se verraient remboursés selon le même échéancier (et donc également sans intérêts). Il ne pouvait en effet traiter les créanciers (y compris les créanciers privilégiés) de l'entreprise de manière discriminatoire au regard de l'octroi de délais de paiements. Il devait imposer des délais uniformes de paiement à l'ensemble des créanciers ayant refusé le plan d'apurement (à l'exception des créanciers super privilégiés), en application de l'article L 626-18 du code de commerce.
89. Il ressort également du jugement du tribunal de Morlaix précité qu'un créancier super privilégié a accepté, dans le cadre du plan d'apurement du passif, l'étalement de ses dettes sur cinq ans, alors que ce délai ne pouvait lui être imposé par le tribunal en vertu de la législation française.

#### Les coûts de la restructuration

90. Hormis les investissements détaillés préalablement et le coût de la destruction de 1 250 tonnes de produits finis, les coûts de la restructuration comprennent un plan social et les coûts liés à l'arrêt de certaines activités de l'entreprise.
91. La mise en œuvre du plan d'adaptation du format de l'entreprise a donné lieu à la mise en œuvre d'un plan social d'un coût de 1 300 000 euros qui est financé par les AGS (Association pour la gestion du régime d'assurance des créances salariés) et sera remboursable sur cinq ans.
92. En ce qui concerne les coûts induits par l'arrêt des activités de découpe et la réduction de l'activité «poulets entiers»:
- a) les coûts liés à la «dépréciation du stock emballage», à savoir la destruction du stock d'emballage, sont de 180 000 euros;
  - b) les coûts liés à la dévalorisation des produits finis ont pris la forme de concessions tarifaires effectuées au cours du troisième trimestre 2006 à hauteur de 697 000 euros au titre de la sortie du marché de la découpe de poulets congelés dans l'Union européenne et de l'arrêt de plusieurs distributeurs de poulets entiers.
93. Les autorités françaises ont indiqué que c'est la première fois que la société demande une aide de restructuration.

### **III. APPRECIATION**

#### **Présence de l'aide**

94. Selon l'article 87, paragraphe 1, du traité, sont incompatibles avec le marché commun, dans la mesure où elles affectent les échanges entre États membres, les aides accordées par les États ou au moyen de ressources d'État sous quelque forme que ce soit qui faussent ou menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certaines productions.

95. L'aide est accordée par l'État et favorise une certaine entreprise. D'après la jurisprudence constante, on considère que les échanges commerciaux sont affectés lorsque l'entreprise bénéficiaire exerce une activité économique et se trouve en concurrence avec des produits en provenance d'autres États membres<sup>2</sup>. Le simple fait que la compétitivité d'une entreprise soit renforcée par rapport à des entreprises concurrentes en obtenant un avantage économique qu'elle n'aurait pas reçu autrement dans l'exercice normal de son activité, indique qu'il y a risque de distorsion de concurrence<sup>3</sup>. Enfin, Tilly-Sabco opère dans un secteur où il existe des échanges entre les États membres<sup>4</sup> et l'aide peut donc fausser ou menacer de fausser la concurrence. Il s'agit donc d'une aide d'État au sens de l'article 87, paragraphe 1, du traité CE.

#### *Les dettes fiscales et sociales*

96. Dans le cas des dettes fiscales et sociales de l'entreprise, le fait qu'un délai de paiement de dix ans ait été accepté par l'Etat sur les créances publiques pourrait conférer un avantage à l'entreprise et constituer une aide d'État au sens de l'article 87, paragraphe 1, du traité. Toutefois, il y a lieu de constater qu'en l'espèce l'octroi de ce délai ne peut être considéré comme un avantage sélectif accordé par l'Etat à cette entreprise.

97. En effet, étant donné que l'immense majorité des créanciers avaient accepté l'octroi de ces délais en ce qui concerne leurs créances, l'éventuel refus par l'Etat de l'octroi de ce délai n'aurait pas mis en échec le plan d'apurement du passif envisagé. Ce refus n'aurait eu, selon toute vraisemblance, aucune incidence sur la solution finalement retenue par le Tribunal, qui était tenu par l'article L 626-18 du code du commerce d'imposer des délais uniformes de paiement aux créanciers ayant refusé le plan d'apurement (et qui a d'ailleurs agi ainsi en l'espèce).

98. Dès lors, le bénéfice de ce délai apparaît, au vu de l'ensemble des circonstances de l'espèce, comme la simple conséquence de l'application à une entreprise de la législation sur le redressement judiciaire et la faillite.

---

<sup>2</sup> Cf. notamment arrêt de la Cour du 13 juillet 1988 dans l'affaire 102/87, République française contre Commission des Communautés européennes, Rec. 1988, p. 4067.

<sup>3</sup> Arrêt de la Cour du 17 septembre 1980 dans l'affaire 730/79, Philip Morris Holland BV contre Commission des Communautés européennes, Rec. 1980, p. 2671.

<sup>4</sup> En 2005, plus de 1,6 million de tonnes de volailles ont fait l'objet d'échanges intracommunautaires. (Source : EUROSTAT)

99. A cet égard, la jurisprudence de la Cour de justice des Communautés européennes a confirmé dans plusieurs arrêts<sup>5</sup> qu'une «éventuelle perte de ressources fiscales qui résulterait pour un État de l'application à une entreprise d'une législation sur le redressement judiciaire et la faillite ne saurait en elle-même justifier la qualification d'aide de cette législation. En effet, une telle conséquence est inhérente à tout régime légal fixant le cadre dans lequel s'organisent les relations entre une entreprise insolvable et l'ensemble de ses créanciers, sans pour autant qu'il puisse en être déduit automatiquement l'existence d'une charge financière supplémentaire supportée directement ou indirectement par les pouvoirs publics et destinée à accorder aux entreprises concernées un avantage déterminé. En revanche, un tel avantage peut résulter de certaines mesures ou même de l'absence de mesures prises par les autorités concernées dans des circonstances particulières.».
100. Dans le cas d'espèce, la Commission constate donc que l'État français, en mettant en œuvre la procédure prévue par la réglementation nationale en matière de procédure de redressement judiciaire, ne confère pas un avantage spécifique à l'entreprise et, par conséquent, ces dettes fiscales et sociales ne constituent pas une aide d'État au sens de l'article 87, paragraphe 1, du traité.
101. En ce qui concerne l'acceptation par un créancier super privilégié d'un étalement de ses dettes sur cinq ans au lieu d'un remboursement immédiat, la Commission ne dispose pas de suffisamment d'informations lui permettant de déterminer si l'étalement du remboursement de cette créance comporte ou non une affectation des ressources d'Etat. Toutefois, selon les informations dont dispose la Commission, le montant de cette créance super privilégiée s'élèverait à 932 482 EUR. Même s'il s'avérait que l'étalement du remboursement de cette créance affecte des ressources d'Etat, l'avantage obtenu s'élèverait à un maximum de 307 160 EUR<sup>6</sup>, ce qui amènerait le taux de la contribution propre à 40.1% au lieu de 41.8% actuellement. Cela ne serait de toute façon pas susceptible d'influencer l'évaluation finale de la compatibilité des mesures en cause, et la Commission n'estime donc pas nécessaire d'analyser plus avant la qualification de cet étalement au regard de la notion d'aide.

### **Compatibilité de l'aide**

102. L'article 87, paragraphe 3, point c), du traité prévoit cependant que peuvent être considérées comme compatibles avec le marché commun les aides destinées à faciliter le développement de certaines activités ou de certaines régions économiques, quand elles n'altèrent pas les conditions des échanges dans une mesure contraire à l'intérêt commun.

---

<sup>5</sup> Cf. notamment arrêts de la Cour du 12 octobre 2000 dans l'affaire 480/98, Royaume d'Espagne contre Commission des Communautés européennes, Rec. 2000, p. 8717 et du 1<sup>er</sup> décembre 1998 dans l'affaire 200/97, Ecotrade Srl contre Altiforni e Ferriere di Servola Spa (AFS), Rec. 1998, p. 7907.

<sup>6</sup> Calcul effectué sur base d'un taux de référence de 14.99 % (taux prenant en compte le niveau de sûreté le plus bas) sur cinq ans, le créancier ayant accepté un étalement sur cinq ans du remboursement de sa créance au lieu d'un remboursement immédiat, tout en conservant pour le reste son super privilège.

103. Les aides illégales au sens de l'article 1<sup>er</sup>, point f), du règlement (CE) n° 659/1999<sup>7</sup> doivent être examinées conformément aux règles applicables au moment de l'octroi de l'aide. Étant donné que le plan de restructuration ne prévoit pas d'aide supplémentaire par rapport à l'aide au sauvetage, mais uniquement la transformation des avances remboursables de 3,6 millions d'euros versées au titre de l'aide au sauvetage, il peut être établi que le moment de l'octroi de l'aide est le moment de la notification de la présente aide le 21 décembre 2006; les autorités françaises ont en effet exprimé ce jour-là leur souhait de soutenir l'entreprise en notifiant le plan de restructuration au lieu de demander le remboursement de l'aide au sauvetage à l'expiration du délai de six mois stipulé par les lignes directrices communautaires concernant les aides d'État au sauvetage et à la restructuration des entreprises en difficulté<sup>8</sup> (ci-après «lignes directrices»).
104. Les règles applicables aux activités liées à la production, transformation et commercialisation des produits de l'annexe I du traité au moment de l'octroi de l'aide étaient les lignes directrices de la Communauté concernant les aides d'État dans le secteur agricole<sup>9</sup>. Le point 20 desdites lignes directrices stipule que les aides au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté doivent être examinées conformément aux lignes directrices.
105. La section 3.2 des lignes directrices définit les règles pour les aides à la restructuration. Selon le point 33, seules les entreprises en difficulté au sens des points 9 à 13 sont éligibles à une aide à la restructuration. La section 2.1 des mêmes lignes directrices définit cette notion.
106. Le point 10 énumère les critères qui doivent être remplis pour qu'une société soit d'office considérée comme étant en difficulté (disparition de plus de la moitié du capital social ou des fonds propres ou existence des conditions de soumission à une procédure collective d'insolvabilité de droit national).
107. L'entreprise SA Tilly-Sabco a déclaré la cessation des paiements le 27 juillet 2006 et a été placée en redressement judiciaire pour une durée de six mois par jugement du tribunal de commerce de Morlaix du 28 juillet 2006 (cf. paragraphe 42). Au moment de la notification de la présente aide, ce qui peut être considéré comme le moment de l'octroi, l'entreprise remplissait donc le critère du point 10 c), des lignes directrices. Par conséquent, l'entreprise peut être considérée comme étant en difficulté au sens des lignes directrices.
108. Lors de la notification de l'aide au sauvetage, les autorités françaises ont démontré que conformément au point 13 des lignes directrices, les difficultés de l'entreprise Tilly-Sabco lui sont spécifiques et ne résultent pas d'une allocation arbitraire des coûts au sein du groupe, et que ces difficultés sont trop graves pour être résolues par le groupe lui-même (cf. paragraphes 39-41).

---

<sup>7</sup> JO L 83 du 27.3.1999, p.1.

<sup>8</sup> JO C 244 du 1.10.2004, p.2.

<sup>9</sup> JO C 232 du 12.8.2000.

109. Selon les points 34 à 37 des lignes directrices, l'octroi de l'aide doit être subordonné à la mise en œuvre d'un plan de restructuration qui doit permettre de rétablir dans un délai raisonnable la viabilité à long terme de l'entreprise. Cette amélioration de la viabilité doit résulter principalement de mesures internes et ne peut pas être basée sur des facteurs externes, sur lesquels l'entreprise ne peut guère influencer (variation des prix, de la demande, etc.). Le plan de restructuration doit tenir compte de la situation actuelle et de l'évolution prévisible de l'offre et de la demande. Des scénarios traduisant des hypothèses optimiste, pessimiste et médiane doivent être inclus.
110. Par la notification du 21 décembre 2006, les autorités françaises ont transmis à la Commission un plan de restructuration de la société Tilly-Sabco pour la période 2007 à 2010. Ce plan était basé principalement sur les informations disponibles auprès de l'Ofival en ce qui concerne l'étude de marché et fondée sur les données de la FAO pour les prévisions de l'évolution du marché. Selon ce plan, la société Tilly-Sabco retrouvera sa viabilité financière et atteindra son objectif stratégique, à savoir 3 % de CAF par an, en 2010 (cf. paragraphe 74).
111. Des scénarios traduisant des hypothèses optimiste et pessimiste ont fait partie des informations complémentaires fournis par les autorités françaises (cf. paragraphe 76). Les hypothèses de rentabilité différente résultent d'une prévision optimiste et pessimiste des paramètres variables, comme le niveau de prix de vente par marché, la parité monétaire dollar/euro et le coût d'achat du poulet vivant. Par conséquent, la Commission constate que les scénarios élaborés par l'entreprise sont crédibles et se basent sur des facteurs réels, comme des prévisions de l'évolution du marché, des ventes et du chiffre d'affaires.
112. Les objectifs stratégiques de Tilly-Sabco (cf. paragraphe 45), traduits dans des mesures d'application pertinentes et bien ciblées (cf. paragraphes 46-48), répondent de façon appropriée aux défis et difficultés engendrés par la crise de la grippe aviaire. De plus, la réduction considérable des effectifs et la simplification des activités de l'entreprise devraient également contribuer à la réussite de la restructuration. Dans ce contexte, la Commission reconnaît que la restructuration envisagée devrait permettre à l'entreprise de rétablir une structure financière adéquate pour affronter des contre-performances économiques sans renoncer à son programme d'investissement. De ce fait, la Commission considère que la condition du rétablissement de la viabilité à long terme de la société est respectée dans le cas d'espèce.
113. Selon les points 38 à 42 des lignes directrices, toute distorsion excessive de la concurrence doit être évitée. Aux termes du point 38, des mesures compensatoires doivent être prises pour faire en sorte que les effets défavorables sur les conditions des échanges soient réduits au minimum. Selon le point 40, les contreparties doivent être en proportion des effets de distorsion causés par l'aide, et notamment de la taille et du poids relatif de l'entreprise sur le ou les marchés sur lesquels elle opère. Elles devraient porter, en particulier, sur le ou les marchés où l'entreprise détiendra une position importante après la restructuration. La fermeture d'activités déficitaires, qui serait en tout état de cause nécessaire pour rétablir la viabilité, ne sera pas considérée comme une réduction de capacité ou de la présence sur le marché.

114. L'aide de 3,6 millions d'euros accordée à l'entreprise Tilly-Sabco consiste uniquement dans le non-remboursement de l'aide au sauvetage, étant donné que l'entreprise n'a pas sollicité une aide supplémentaire pour la période de la restructuration. En contrepartie de cette aide, l'entreprise s'est engagée à réduire les volumes de son activité majoritaire (l'activité poulets entiers représentait 85,2 % du chiffre d'affaires en 2005) sur son marché principal du Moyen-Orient à 41 000 tonnes, soit une réduction de 30 % par rapport à la situation précédant la crise (2005). L'entreprise s'est engagée à réduire ses activités dans les PMO, alors que la demande de ces marchés est revenue à un niveau normal après dissipation des craintes nées pendant la crise de la grippe aviaire. Le fonds de commerce historique de l'entreprise permettrait également de maintenir l'activité à son niveau initial (cf. paragraphes 54 et 55).
115. Les choix stratégiques de rationalisation de l'activité de l'entreprise sur son cœur de marché historique du Moyen-Orient et des DOM sur les poulets entiers et les saucisses ainsi que la consolidation du fonds de commerce sur pays tiers de l'activité «saucisses» se traduiront par un désengagement sur les marchés «tactiques» de Tilly-Sabco (découpe poulet, produits élaborés et dinde), soit une baisse d'activité totale de 41 % (35 700 tonnes) sur ces marchés (cf. paragraphes 56 et 57). Le retrait du marché des DOM-ROM est un choix délibéré de l'entreprise qui bénéficie aux autres opérateurs qui ont repris la part de marché concédée par Tilly-Sabco. Cependant, l'arrêt de l'activité découpe résulte d'une perte de compétitivité industrielle et peut être considérée comme la fermeture d'une activité déficitaire qui serait en tout état de cause nécessaire pour rétablir la viabilité de l'entreprise. Ainsi, contrairement aux mesures précitées, l'arrêt de cette dernière activité ne constitue pas une mesure compensatoire.
116. Les parts de marché réalisées au cours des années 2006 et 2007 témoignent clairement des pertes de parts de marché de Tilly-Sabco sur la plupart de ses marchés, en particulier sur son marché principal (poulets entiers dans les PMO). Ces pertes sont dues à ses engagements pris dans le cadre du plan de la restructuration de réduire ses volumes commercialisés et de les maintenir à un niveau plus bas que son fond de commerce et capacités, dans une période où les volumes globaux commercialisés sont en augmentation sur ces marchés (cf. paragraphes 58 et 59).
117. La Commission constate que les mesures compensatoires proposées sont adéquates et concernent le marché sur lequel l'entreprise détiendra une position importante après la restructuration, c'est-à-dire le marché du poulet entier dans les pays du Proche et Moyen-Orient (elle y réalisera 82 % de son chiffre d'affaires). La condition de la prévention de toute distorsion excessive de la concurrence est donc remplie dans le cas d'espèce.
118. Au-delà des mesures compensatoires, l'entreprise a également fait preuve de sa volonté affirmée d'assurer sa viabilité à long terme par des mesures visant une transition vers une nouvelle structure qui lui offre des perspectives de rentabilité:
- réduction de ses effectifs en contrat à durée indéterminée de 125 emplois sur 452,
  - réduction considérable de la capacité d'abattage sur le site de Guerlesquin due à l'arrêt de l'activité découpe et produits (réduction de capacité totale de 44 %) et

- une réduction d'activité de 550 000 poulets par semaine pour la filière amont induit par le projet de réorganisation industriel. Cette réduction va affecter la filière accoupage, la filière production de chair et la filière aliment (cf. paragraphe 62).
119. Selon les points 43 à 45 des lignes directrices, l'aide doit être limitée au minimum nécessaire. D'après le point 43, le bénéficiaire de l'aide à la restructuration doit contribuer de manière importante au plan de restructuration sur ses propres ressources, y compris par la vente d'actifs qui ne sont pas indispensables à la survie de l'entreprise ou par un financement extérieur obtenu aux conditions du marché. Cette contribution doit être réelle, c'est-à-dire effective, à l'exclusion de tous bénéfices potentiels, tels que du *cash flow*. Selon le point 44, cette contribution réelle doit normalement être d'au moins 50 % pour les grandes entreprises.
120. D'après les informations fournies par les autorités françaises, les coûts de la restructuration (7,292 millions d'euros) seront financés, outre par la présente aide, à hauteur de 2,5 millions d'euros par une opération de cession-bail sur les terrains et bâtiments appartenant à l'entreprise, à hauteur de 0,642 million d'euros par l'allègement des dettes fournisseurs et financières et à hauteur de 0,55 million d'euros par la cession d'actifs réalisés par l'entreprise. La quote-part de la contribution de l'entreprise au coût total de la restructuration<sup>10</sup>, comprenant l'opération de cession-bail et la cession d'actifs, représente donc quelque 41,8 % (cf. paragraphe 77), ce qui est inférieur au 50 % exigé au point 44 des lignes directrices.
121. Cependant, les points 55 et 56 des lignes directrices stipulent que la Commission doit tenir compte des besoins du développement régional lorsqu'elle apprécie une aide à la restructuration dans des régions assistées et pour ces régions, les conditions d'autorisation de l'aide pourront être moins strictes en ce qui concerne la mise en œuvre de contreparties et l'importance de la contribution du bénéficiaire.
122. Par conséquent, la Commission prend en considération le fait que l'entreprise se situe dans une région assistée (cf. paragraphe 9) et que les difficultés majeures de l'entreprise ne lui sont imputables, puisqu'elles résultent d'un événement extérieur et exceptionnel contre lequel elle ne pouvait se prémunir ni s'assurer. Le cas de grippe aviaire dans un élevage apparu en France en février 2006 a entraîné des mesures d'embargo total ou partiel sur les volailles en provenance de France de la part de plus de 50 pays (y inclus les pays du Moyen-Orient), provoquant un arrêt des ventes et un ralentissement considérable de la production. Au moment du déclenchement de la crise, la situation financière de Tilly-Sabco s'est fortement détériorée du fait de la fermeture des frontières, alors que l'unique cas du virus H5N1 dans un élevage a été révélé dans un élevage de dindes situé dans la région des Dombes (département de l'Ain), soit à plusieurs centaines de kilomètres des sites de production de Tilly-Sabco. En conséquence, les difficultés majeures de Tilly-Sabco sont dues à la médiatisation de l'épizootie de la grippe aviaire depuis octobre 2005 et aux mesures d'embargo en 2006, bien que l'entreprise elle-même n'ait jamais été touchée par le virus H5N1.

---

<sup>10</sup> A l'exclusion de l'allègement des dettes fournisseurs et financières qui ne peut être considéré comme une contribution propre réelle.



123. En outre, le fait que les mesures compensatoires appropriées exposées précédemment aient été prises pendant que la dimension de l'entreprise se réduisait considérablement (cf. paragraphe 63) assure que les effets défavorables sur les conditions des échanges sont limités au minimum. Dans cette situation de difficulté particulière démontrée par l'Etat membre, la Commission considère que la contribution propre réelle de l'entreprise moins élevée que le taux indiqué au point 44 des lignes directrices est acceptable.
124. Les ressources additionnelles mobilisées par l'entreprise pour assurer sa viabilité financière et pour permettre le financement du projet de reconversion sur les années qui précéderont la fin des restitutions sont les suivantes:
- 3,06 millions d'euros par l'abandon du compte courant du groupe UNICOPA;
  - 0,86 million d'euros par la réduction du besoin en fonds de roulement décrit au paragraphe 85 de la présente lettre. Après l'acceptation de l'aide, le besoin en fonds de roulement pourrait s'améliorer encore de 3,6 millions d'euros grâce à la capacité de l'entreprise à renégocier des lignes de cautionnement bancaire.
125. Étant donné que ces ressources additionnelles ne représentent pas une nouvelle contribution réelle et effective pour l'entreprise, elles ne peuvent pas être considérées comme une contribution propre au sens des lignes directrices. Par conséquent, la Commission considère qu'il est peu probable que ces ressources aient un effet important sur la capacité financière de Tilly-Sabco.
126. Le point 45 stipule que l'aide ne doit en aucune façon servir à financer de nouveaux investissements qui ne sont pas indispensables au retour à la viabilité de l'entreprise. Le plan de restructuration de la société Tilly-Sabco prévoit des investissements à hauteur de 3,6 millions d'euros. Les autorités françaises ont démontré (paragraphe 64 à 73) que ces investissements sont indispensables à la viabilité de l'entreprise dans la mesure où ils conditionnent l'octroi des autorisations administratives d'exploitation, ils garantissent la bonne continuité de l'activité de l'entreprise et ils accompagnent les choix stratégiques du plan de restructuration. Sur cette base, la Commission constate que la présente aide est limitée au minimum nécessaire, conformément aux points 43 à 45 des lignes directrices.
127. Selon le point 47 des lignes directrices, l'entreprise doit mettre en œuvre intégralement le plan de restructuration. La Commission considérera tout défaut d'exécution du plan comme une application abusive de l'aide sans préjudice de l'article 23 du règlement (CE) n° 659/1999 ni de la possibilité d'un recours devant la Cour de justice, conformément à l'article 88, paragraphe 2, deuxième alinéa, du traité.
128. D'après le point 49 des lignes directrices, la Commission doit être mise en mesure de s'assurer de la bonne mise en œuvre du plan de restructuration, au moyen de rapports réguliers détaillés qui doivent lui être communiqués par l'État membre. Après l'autorisation d'une aide à la restructuration, le plan de restructuration peut seulement être modifié (pendant la période de restructuration) si les modifications sont en conformité avec le point 52 des lignes directrices et si elles ont été autorisées par la Commission.
129. Aux termes du point 70 des lignes directrices, toute autre aide accordée à l'entreprise pendant la période de restructuration, y compris les aides accordées

conformément à un régime autorisé, doit être notifiée individuellement à la Commission.

130. Les autorités françaises ont confirmé que, conformément au point 73 des lignes directrices, l'entreprise (ou le groupe auquel elle appartient) n'a pas encore bénéficié d'une aide à la restructuration dans le passé.
131. Selon le point 75 des lignes directrices, lorsqu'un groupe d'entreprise a bénéficié d'une aide au sauvetage ou à la restructuration, la Commission n'autorisera en principe pas l'octroi d'une nouvelle aide au sauvetage ou à la restructuration au groupe lui-même ni à l'une quelconque des entités qui en font partie, à moins qu'une période de dix ans se soit écoulée depuis que la période de restructuration a pris fin ou depuis que la mise en œuvre du plan a cessé, selon l'événement survenu en dernier.
132. La section 5 des lignes directrices définit des dispositions spécifiques applicables aux aides à la restructuration dans le secteur agricole. Ces dispositions ne s'appliquent toutefois qu'à la production primaire des produits agricoles. La société Tilly-Sabco est active dans l'abattage, la découpe, le conditionnement et la commercialisation de volailles et entre, par conséquent, dans le champ de la transformation et la commercialisation de produits agricoles. Les dispositions spécifiques pour le secteur agricole ne sont donc pas applicables dans le cas d'espèce.
133. Vu que la présente aide sera accordée en conformité avec les lignes directrices communautaires concernant les aides d'État au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté et compte tenu des considérations qui précèdent, la Commission conclut que la mesure ne risque pas d'affecter les conditions des échanges dans une mesure contraire à l'intérêt commun. Elle peut donc bénéficier de la dérogation prévue à l'article 87, paragraphe 3, point c), du traité.

#### **IV. CONCLUSION**

134. La Commission regrette que la France ait mis la mesure envisagée à exécution sans attendre son accord. Compte tenu des éléments exposés ci-dessus, celle-ci a décidé de considérer l'aide comme compatible avec le marché commun en application de l'article 87, paragraphe 3, point c), du traité.
135. Il est rappelé aux autorités françaises que, conformément au point 50 des lignes directrices communautaires concernant les aides d'État au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté, le premier rapport sur la mise en œuvre du plan de restructuration de la société Tilly-Sabco doit être présenté à la Commission au plus tard six mois après la date de la présente lettre, et que des rapports devront ensuite être envoyés à la Commission au moins une fois par an jusqu'à ce que les objectifs du plan de restructuration puissent être considérés comme ayant été atteints.

Dans le cas où cette lettre contiendrait des éléments confidentiels qui ne doivent pas être divulgués à des tiers, vous êtes invités à en informer la Commission, dans un délai de quinze jours ouvrables à compter de la date de réception de la présente. Si la Commission ne reçoit pas une demande motivée à cet effet dans le délai prescrit, elle considérera que vous êtes d'accord avec la communication à des tiers et avec la publication du texte intégral de la lettre, dans la langue faisant foi, sur le site Internet [http://ec.europa.eu/community\\_law/state\\_aids/](http://ec.europa.eu/community_law/state_aids/).

Cette demande devra être envoyée par lettre recommandée ou par télécopie à:

Commission européenne  
Direction générale de l'agriculture et du développement rural  
Direction M – Législation agricole  
Unité M.2 - Concurrence  
Bureau: Loi 130 5/94A  
B-1049 Bruxelles  
fax 0032 2 29 67 672

Veillez croire, Monsieur le Ministre, à l'assurance de ma haute considération.

Pour la Commission

Mariann FISCHER BOEL  
Membre de la Commission