
**RAPPORT DE LA MISSION
« JUSTICE ÉCONOMIQUE »
ANNEXES III – ORGANISMES
PATRONAUX ET CONSULAIRES**

SOUS LA DIRECTION DE GEORGES RICHELME

FÉVRIER 2021

Annexes III – Organismes patronaux et consulaires

Contributions écrites des personnes entendues par les membres de la mission

III-A-1 – MEDEF – Tableau des outils

III-A-2 – MEDEF – Note

III-B-1 – CCI France et CCIR PIDF – Note

III-B-2 – CCI – Charte

III-B-3 – CCI – SoluCClo

III-B-4 – CCI – Covid

III-B-5 – CCI – Prévention

Dispositifs d'alerte et de prévention des difficultés des entreprises

	Organismes	Missions	Public ciblé
Accompagnement, information, auto-diagnostique	G.I.E. Infogreffe	Le G.I.E. Infogreffe met à disposition des entreprises un tableau d'auto-diagnostique pour permettre d'évaluer la nature et l'importance des difficultés.	Toutes sociétés.
	Centres d'information et de prévention (CIP)	Les CIP ont été constitués pour informer les entrepreneurs et les orienter vers les solutions existantes. Ils mettent à leur disposition une importante base documentaire qui présente plus de 50 fiches pratiques et outils sur les trois thèmes de la prévention : anticipation, détection et traitement des difficultés.	Entrepreneurs, toutes sociétés (essentiellement PME)
	Chambres de commerce et de l'industrie (CCI)	Depuis 2009, CCI France est membre du réseau CIP. Les CCI de France hébergent une quarantaine de CIP territoriaux, en plus de l'aide logistique qu'elles leur apportent et de leur participation aux entretiens collégiaux.	Entrepreneurs, toutes sociétés (essentiellement PME)
	Chambre de métiers et de l'artisanat (CMA)	La Chambre de métiers et de l'artisanat propose un accompagnement des entreprises artisanales en difficulté.	Artisans, chefs d'entreprise dans l'artisanat.
	Groupement de prévention agréé (par le préfet de région)	Ce groupement fournit à ses adhérents, de façon confidentielle, une analyse comptable et financière des informations que ceux-ci s'engagent à lui transmettre. Lorsque le groupement détecte des indices de difficulté, il en informe l'adhérent et peut lui proposer l'intervention d'un expert. Les administrations coopèrent avec ces groupements de prévention agréés. La Banque de France peut aussi être appelée à donner des avis sur la situation financière des adhérents.	Commerçant, artisan, EIRL ou personne morale de droit privé.
	Commissaires aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (CRP)	Positionnés auprès des préfets de région, les CRP accompagnent les entreprises en difficulté pour préserver l'emploi dans les territoires. Deux missions :	Sociétés de moins de 400 salariés (essentiellement entreprises industrielles de plus de 50 salariés).

		<ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux entreprises en difficulté : les CRP proposent des solutions adaptées à la situation des entreprises pour assurer leur pérennité et leur développement en lien avec les autres dispositifs de soutien aux entreprises (médiations, CODEFI...) et avec les soutiens financiers publics et privés. • Prévention des difficultés de l'entreprise : les CRP assurent également une mission de détection précoce des difficultés afin de mieux cibler les mesures de remédiation à apporter. 	
	Tribunal de commerce	Les tribunaux de commerce sont dotés d'une cellule de prévention. Le président ou le juge délégué à la prévention du tribunal de commerce sont à l'écoute des entreprises en toute confidentialité et présentent les différentes solutions prévues par la loi pour les aider dans leurs difficultés.	Toutes les sociétés.
	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)	Le service <i>Protection du tissu économique</i> de la Direccte intervient auprès des entreprises pour les aider à prévenir d'éventuelles difficultés, ou à faire face à ces difficultés si celles-ci se sont déjà matérialisées. Il est un point d'entrée pour les entreprises et facilite la cohérence des actions des autorités publiques les concernant. Les interventions se font en toute confidentialité, dans les différentes phases des difficultés des entreprises, de la détection précoce justifiant une intervention en prévention, jusqu'à un appui aux opérations de restructuration de l'entreprise, y compris lorsqu'une procédure est ouverte auprès du tribunal de commerce.	Toutes les sociétés.
Aide au financement	Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI)	Le CIRI a pour mission d'aider les entreprises en difficulté à élaborer et mettre en œuvre des solutions permettant d'assurer leur pérennité et leur développement. Organisme ministériel <i>ad hoc</i> , le CIRI représente l'ensemble des administrations compétentes en matière d'accompagnement des entreprises en difficulté et assure la coordination de	Sociétés de plus de 400 salariés qui en font la demande.

		l'action des services étatiques auprès des entreprises. Il a également pour mission la représentation et la défense des intérêts de l'Etat, notamment en qualité de créancier public, au cours des négociations du plan de retournement.	
	Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI)	Le CODEFI (rattaché à la Direction départementale des finances publiques) est l'équivalent du CIRI au niveau local. Il a vocation à accueillir et à orienter les entreprises qui rencontrent des problèmes de financement. Cette structure locale, présidée par le Préfet, assiste les entreprises dans l'élaboration et la mise en œuvre de solutions de redressement pérennes.	Sociétés de moins de 400 salariés rencontrant des problèmes de financement.
Médiation, résolution amiable	Médiation du crédit (Banque de France)	Gratuite, rapide et confidentielle, la Médiation du crédit est un dispositif public qui vient en aide à toute entreprise qui rencontre des difficultés avec un ou plusieurs établissements financiers (banques, crédit bailleurs, sociétés d'affacturage, assureurs-crédit...). Si la médiation n'a pu aboutir, les dirigeants peuvent présenter directement une demande de mandat <i>ad hoc</i> ou de conciliation au Président du Tribunal de Commerce.	Toutes sociétés.
Observatoires, statistiques	Observatoire consulaire des entreprises en difficulté (OCED)	Trois missions : <ul style="list-style-type: none"> • Observer la réalité des défaillances, en collectant et en analysant les données statistiques ; • Informer, par l'intermédiaire de ses publications ; • Anticiper et proposer des pistes de réformes pour développer les méthodes de prévention et de traitement des difficultés des entreprises. 	Toutes sociétés.
	Signaux faibles (Ministère de l'économie, des finances et de la relance)	L'enjeu du projet « Signaux faibles » est de croiser ces données et de les traiter statistiquement avec un algorithme adapté qui détermine une probabilité de défaillance à 12, 18 et 24 mois. La création d'un outil numérique de détection permettra d'envoyer des alertes aux différentes	Toutes les sociétés.

		administrations en mesure de proposer une offre de service aux entreprises concernées.	
--	--	--	--

Audition du Medef par la mission interministérielle sur la prévention des difficultés et l'accompagnement des chefs d'entreprise

Le 5 novembre 2020 à la Chancellerie

Composition de la délégation du Medef :

- Xavier Migeot, délégué général du Medef Deux-Sèvres
- Joëlle Simon, directrice générale adjointe juridique, éthique et gouvernance des entreprises

A titre liminaire, le Medef porte une appréciation positive sur :

- l'efficacité du dispositif mis en place en un temps record par les pouvoirs publics :
 - Adaptation du droit des entreprises en difficulté
 - Adoption de mesures exceptionnelles de trésorerie
- la grande réactivité des tribunaux de commerce :

qui ont permis d'éviter de nombreuses faillites.

La fin du gel de l'obligation de déclarer un état de cessation des paiements a fait craindre une vague de faillites

Or, en pratique l'état d'anesthésie générale demeure et devrait encore perdurer avec le reconfinement et les nouvelles mesures de trésorerie.

La mission sur la prévention et l'accompagnement des chefs d'entreprise décidée par le ministre de la Justice, garde des Sceaux, arrive donc à point nommé.

Cette prévention passe d'abord par la formation, l'information et la sensibilisation des chefs d'entreprises sur ce sujet.

Elle est extrêmement difficile à mettre en œuvre, vu la cible principale de cette mission : les PME, voire les TPE.

Les raisons sont multiples :

- tout d'abord, un manque de culture économique qui fait que les chefs d'entreprise ne disposent pas toujours des compétences nécessaires pour apprécier la situation de leur entreprise et réagir aux signaux faibles,
- ensuite, leur ignorance des dispositifs existants pour les aider à surmonter ces difficultés,
- enfin, le fait qu'ils ne se sentent pas concernés et s'ils le sont, ne veulent pas toujours le reconnaître ou n'apprécient pas toujours la gravité de la situation.

D'où l'échec des opérations d'information/sensibilisation que le Medef et ses membres ont pu organiser.

A cela s'ajoute la crainte de certains chefs d'entreprise que la seule participation à une réunion d'information sur ce sujet crée une suspicion sur l'état de leur entreprise de la part des autres participants.

Selon les termes d'une représentante d'une grande fédération professionnelle qui regroupe principalement des PME/TPE : *« nos adhérents restent le plus souvent silencieux, isolés et cherchent à trouver eux-mêmes des solutions pour surmonter les difficultés »*.

Il est donc essentiel de rompre l'isolement du chef d'entreprise en difficulté et de l'aider le plus en amont possible à prévenir les difficultés et à prendre les bonnes décisions afin d'éviter le dépôt de bilan.

Il n'existe pas de solution miracle, nous croyons plus à une conjonction d'initiatives de terrain afin de former, d'informer, d'intervenir rapidement et d'accompagner.

I. FORMER, INFORMER

1. Former

Une piste en amont même des initiatives liées à la rencontre de difficultés qui vont être décrites ci-après, consisterait à développer le parrainage de primo-entrepreneurs par des chefs d'entreprise expérimentés sous couvert de l'appui d'organisations professionnelles notamment. Ce chef d'entreprise expérimenté rencontrerait régulièrement (2 à 3 fois par an, voire plus en cas de crise) le primo-entrepreneur pour discuter stratégie, suivi financier... Ce ne peut être que sur la base du volontariat (des deux côtés) et avec bienveillance.

2. Informer, orienter sur les dispositifs existants en matière d'informations d'accompagnement, d'auto-diagnostic, d'aide au financement...

Au Medef nous avons essayé de recenser les différentes initiatives existantes privées ou publiques dans un tableau¹ qui n'a pas la prétention d'être exhaustif, elles sont nombreuses mais pas toujours connues et surtout ne sont pas coordonnées.

Suggestions :

- rendre plus accessibles les dispositifs existants
- voir si une rationalisation, une coordination est possible
- recourir à de nouveaux outils de communication : podcasts, MOOC pour être certains de toucher directement les chefs d'entreprise...

II. AMELIORER LA DETECTION, LA QUALITE ET LE TRAITEMENT DES SIGNAUX FAIBLES :

Rappelons que la directive du 20 juin 2019 recommande la mise en place d'un ou de plusieurs outils d'alerte précoces en fonction de la taille des entreprises.

Ce qui est clef, c'est la qualité des signaux faibles et la rapidité de réaction dès que ces signaux faibles sont détectés.

Le Constat :

☞ Aujourd'hui, les chefs d'entreprise suivent bien évidemment leur activité et leur situation financière mais ont encore trop peu de tableau de bord « formalisé » reprenant les indicateurs clés (CA dégagé sur une période, taux de nouveaux clients, taux de marge brute par opération, solde de trésorerie d'exploitation...). Ce tableau de bord doit être un outil de pilotage et de réduction des risques financiers.

¹ [Ci-joint.](#)

☞ Par ailleurs, le dispositif « Signaux faibles » : outil numérique de détection des défaillances mis en place par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance² souffre de plusieurs défauts :

- il ne s'adresse qu'aux entreprises de plus de 50 salariés alors que l'essentiel des difficultés constatées s'inscrit en dessous de ce seuil ;
- il est alimenté par les seules administrations précitées ;
- les informations qu'il traite ne sont pas transmises d'une façon qui permettra leur utilisation la plus efficace possible.

Propositions :

☞ **Sur la mise à disposition des PME/TPE d'outils de pilotage et des indicateurs simples** : nous proposons de promouvoir le pilotage stratégique de l'entreprise par la gestion des risques, dont la 1^{ère} étape est la réalisation d'une cartographie de ses risques. Le Medef Deux-Sèvres (avec des chefs d'entreprises) en partenariat avec l'AMRAE (association nationale des gestionnaires de risques) a élaboré une méthodologie adaptée aux TPE-PME-ETI. Elle permet gratuitement et en 3h à tout chef d'entreprise, seul ou avec son équipe, d'élaborer sa propre cartographie sur www.macartodesrisques.fr à partir d'un diagnostic 360° des risques auxquels son entreprise est exposée (stratégique, financiers, opérationnels, sécurité-sûreté-cybersécurité, gestion de crise, réglementaires et RH). L'outil est sécurisé et conforme aux exigences du RGPD.

☞ **Sur l'amélioration du dispositif Signaux faibles** :

- on pourrait imaginer de l'enrichir par des informations gérées par les greffes des tribunaux de commerce qui disposent d'informations complémentaires : inscriptions des privilèges, des injonctions de payer. Le relèvement des seuils d'inscription de ces informations au greffe du tribunal de commerce a eu pour effet de supprimer ces clignotants pour certaines entreprises. Certains évoquent la possibilité de les baisser à nouveau, nous n'en avons pas discuté au sein du Medef. La solution déjà pratiquée pour les comptes pourrait être, comme le suggère le Conseil national des greffes des tribunaux de commerce, de limiter alors la communication de ces informations à quelques personnes ;
- les informations pourraient être transmises aux présidents des tribunaux de commerce, tenus au respect de la confidentialité, mais également éventuellement à d'autres intervenants qui peuvent directement interroger le débiteur selon une procédure confidentielle à déterminer : à certains Medef territoriaux notamment ceux qui ont mis en place des cellules d'accompagnement et de soutien, sous réserve du respect de certaines conditions : compétences internes, charte de déontologie, confidentialité.

III. ACCOMPAGNER LES CHEFS D'ENTREPRISES

Développer l'assistance aux chefs d'entreprise par leurs pairs : le rôle des Medef territoriaux et des fédérations.

Une étude récente de l'observatoire Amarok, association qui s'intéresse à la santé physique et morale des dirigeants de PME, confirme le rôle déterminant des corps intermédiaires et des acteurs

² Alimenté par les données des administrations économiques et sociales, cet outil permet de détecter une probabilité de défaillance à 12, 18 et 24 mois.

de proximité pour renseigner les entrepreneurs en quête d'informations économiques, techniques, juridiques...

Selon nos adhérents, l'aide ou conseil en ce domaine reste un travail à géométrie variable d'un secteur à l'autre, car il leur faut détecter le problème que leurs adhérents veulent encore cacher. La crise de 2008 a permis de lever certains tabous mais il manque aux TPE la présence d'un conseiller averti qui pourrait avoir un rôle de détection et d'incitation.

Au-delà du parrainage évoqué précédemment, **la création de cellules de soutien ou de commissions d'accompagnement constitue une solution pragmatique et efficace**. Nous ne disposons, pas à ce stade, d'une vision d'ensemble des initiatives du réseau du Medef, mais vous proposons d'illustrer cette action au travers de deux initiatives :

➤ **La cellule de soutien du Medef Deux-Sèvres** : deux équipes réunissant quatre compétences différentes :

- un commissaire aux comptes, un avocat spécialisé en droit des affaires, un ancien juge au tribunal de commerce, un chef d'entreprise ayant récemment fait l'objet d'une procédure collective afin de dédramatiser la situation et de montrer que cette démarche est aussi un acte de gestion
- une réunion organisée au maximum en 24 heures, en présence du directeur général de l'entreprise
- une réunion de 2 à 3 heures ou plus en tant que besoin, confidentielle à huis clos, afin d'examiner la situation et d'apporter un regard extérieur et bienveillant.
⇒ Très efficace en pratique pour décider un chef d'entreprise à engager une démarche auprès du CCSF ou du président du tribunal de commerce.

➤ **La Commission d'accompagnement des dirigeants d'entreprise, « Anticipation/accompagnement », la CADE, du Medef Gironde** :

Composition : composée d'anciens juges consulaires, de membres de l'ordre des avocats, de la compagnie régionale des commissaires aux comptes, de l'ordre des experts comptables et de la Fédération bancaire française.

Rôle : ne se substitue ni aux différents conseils de l'entreprise ni aux organismes institutionnels.

- Anticiper : aider le chef d'entreprise à anticiper et à prendre les bonnes décisions.
- Accompagner bénévolement : le rôle de la CADE est d'accompagner le dirigeant d'entreprise en l'informant sur les moyens qui lui permettront de redresser la situation et notamment sur les possibilités de solutions offertes par les cellules de prévention des tribunaux de commerce.
- Confidentialité essentielle, les membres de la CADE sont tenus au secret le plus absolu, les entretiens sont confidentiels et ne font l'objet d'aucun compte rendu. Ils doivent signer un engagement de confidentialité (charte éthique ci-jointe)

Rencontre avec la CADE :

- Présentation de la charte d'éthique
- Engagement de sincérité du demandeur
- Présentation et examen de la situation de l'entreprise

- Une deuxième réunion peut être organisée si nécessaire pour solliciter les compétences de ses membres.

Avis et propositions de la CADE à l'issue de la ou des réunions, la CADE émet un avis et formule des propositions.

➤ **Autres initiatives :**

- Cela va de l'organisation d'une réunion : juriste/financier afin d'étudier particulièrement la situation et de faire des premières préconisations en étudiant les conséquences financières et sociales de ces préconisations, ou avec une cellule de soutien qui permet une discussion entre personnes ;
- en passant par une mise en contact par l'organisation d'une réunion avec le CCSF, le président du tribunal de commerce, le préfet... suivant les cas avec l'accord du chef d'entreprise bien évidemment ;
- par une sensibilisation à la prévention des difficultés par les Medef territoriaux par l'intermédiaire de leurs « développeurs », c'est-à-dire de leurs salariés chargés de prospecter de nouveaux adhérents.
- et enfin par des partenariats avec un organisme spécifique dédié à la santé des dirigeants, comme notamment celui conclu entre l'observatoire Amarok et la Fédération Française du Bâtiment. Amarok propose aux entrepreneurs des « cellules d'écoute » et les oriente si nécessaire vers des organismes compétents.

IV. S'APPUYER SUR LES PROFESSIONNELS DU CHIFFRE :
--

L'expert-comptable est sans conteste, le professionnel du conseil le plus proche du chef d'entreprise de PME, c'est celui que l'on retrouve dans toutes les entreprises.

On pourrait alors imaginer de lui faire jouer un rôle en matière d'alerte. Cela supposerait la réunion de plusieurs conditions :

- une définition claire de ses missions : afin d'éviter de voir arriver au tribunal un chef d'entreprise qui attendait de son expert-comptable des conseils en stratégie, en analyse financière...
- le paiement des honoraires de l'expert-comptable, on constate souvent que faute d'être payés, certains experts-comptables peuvent s'arrêter de travailler et que l'on doit alors désigner un expert, ce qui constitue une perte de temps,
- une formation adéquate des experts-comptables sur la prévention et le traitement des difficultés qui fait souvent défaut.

Certains ont évoqué la mise en place d'une obligation d'alerte et de conseil des experts-comptables par la voie d'engagements professionnels ou l'introduction par la loi d'une obligation de conseil pendant cette période d'urgence.

D'autres suggèrent d'introduire de manière permanente une mission nouvelle de détection des signaux faibles.

V. RENDRE PLUS ACCESSIBLE L'ACCES AUX PROCEDURES / PREVENTION / PROTECTION : MANDAT AD HOC ET CONCILIATION

Il faut développer le mandat ad hoc et la conciliation auprès des PME. Le coût ne doit pas être un obstacle.

Suggestion : lever cette crainte, le coût n'est pas toujours si élevé, en outre certains conseils régionaux fournissent des aides au diagnostic ou au financement d'un administrateur.

On peut citer l'exemple du fonds « Premiers secours » mis en place par la région Hauts de France.

Il serait également utile de proposer aux mandataires *ad hoc* de mettre en place une information sur la base d'un barème afin de donner plus de visibilité aux chefs d'entreprise.

VI. RENFORCER LA FORMATION DES JUGES CONSULAIRES.

Même s'il y a eu d'importants progrès réalisés pour la formation des juges consulaires, la formation au droit des entreprises en difficulté pourrait être renforcée.

À titre d'illustration, le diplôme universitaire créé en partenariat entre l'ENM et l'Université Paris I permet d'offrir une formation à distance, laquelle s'est montrée très utile pour les juges qui l'ont suivie.

⇒ On pourrait imaginer de rendre une formation de ce type obligatoire pour au moins un juge par tribunal.

* *
*

En conclusion, une amélioration de la gouvernance est également une piste à travailler sur le moyen/long terme.

Une bonne gouvernance ne doit pas être le seul apanage des grandes sociétés. C'est l'une des missions du comité gouvernance des entreprises mis en place à la demande de notre président et présidé par Patrick Bertrand qui va proposer aux plus petites entreprises des bases de la gouvernance afin de mieux prévenir et gérer les difficultés inhérentes à la vie d'une entreprise.



Mission « justice économique »

Rappel de la sollicitation

Le ministre de la justice a confié le 17 septembre 2020 à M. Richelme, Président de la Conférence Générale des juges consulaires de France une mission sur :

- L'articulation des mécanismes de détection et de prévention des entreprises en difficulté développés par les acteurs non judiciaires avec les dispositifs mis en œuvre par les juridictions ;
- L'accueil et l'accompagnement des entrepreneurs individuels et dirigeants d'entreprises en difficulté en amont de l'ouverture des procédures préventives ou collectives de traitement des difficultés, ainsi qu'une fois les procédures ouvertes jusqu'à leurs clôtures ;
- La réalisation d'un état des lieux des différentes initiatives et dispositifs existants.

Cette note est la contribution du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie à la mission. Elle repose sur les entretiens menés le 18 novembre 2020 avec :

- Pierre Goguet, Président de CCI France, accompagné par Frédérique Lonchambon, Responsable du pôle Appui aux entreprises et territoires de CCI France ;
- Didier Kling, Président de la CCI Paris Ile de France et de l'Observatoire Consulaire des Entreprises en Difficulté – OCED, accompagné par Marc Canaple, Responsable du Pôle Représentation nationale et de Aruna Soogrim, Responsable de l'OCED.

L'implication des CCI en matière de prévention des entreprises en difficulté est un engagement du réseau

Le Contrat d'Objectifs et de Performance signé le 15 avril 2019 entre le Ministère de l'Economie et des Finances et CCI France mentionne que le réseau CCI se doit d'apporter une attention aux entreprises en difficulté. Cet engagement a été repris dans toutes les déclinaisons régionales du COP, les Conventions d'Objectifs et de Moyens signées entre les préfets de région et les CCIR pour les CCI de leur région.

Cette obligation en matière d'accompagnement des entreprises en difficulté est précisée dans le protocole passé avec l'État le 12 octobre 2020 en contrepartie de l'adaptation des orientations du PLF 2021 sur la trajectoire financière du réseau.

Les CCI doivent travailler avec l'État sur la thématique des diagnostics financiers et sur l'accompagnement des entreprises en difficulté. Des objectifs quantitatifs ont été fixés, à réaliser d'ici 2022. Il s'agit de sensibiliser 50 000 entreprises et d'accompagner 10 000 entreprises.

L'objectif pour les CCI : agir auprès des entreprises dès les premiers signes de fragilité et avant que la situation ne se détériore, prioritairement auprès des TPE et PME de – de 50 salariés.

L'offre nationale de services pour faire face au second confinement

Dès l'annonce du second confinement par le Président de la République, toutes les CCI ont réactivé les cellules de crise qu'elles avaient mis en place dès le premier confinement. Ces cellules ont pour vocation à répondre aux entrepreneurs à leurs différents questionnements et à leurs inquiétudes légitimes afin de les accompagner dans leurs difficultés.

Les retours de ces cellules de crise mettent en évidence des besoins des entreprises de trois ordres:

- Un décryptage des annonces et dispositifs gouvernementaux, d'accéder aux aides (cellules de crise, les aides.fr) ;
- Un soutien psychologique, de rompre l'isolement (cellules APESA) ;
- Une estimation la situation de leur entreprise et une orientation pour engager des actions correspondantes à leur situation.

Sur ce 3eme volet, une offre nationale de services a été présentée aux instances de CCI France le 17 novembre 2020, en complément des dispositifs déjà opérationnels, ou en réponse pour les territoires où aucune offre particulière CCI n'était proposée.

Cette offre de service permet de préparer le réseau CCI à faire face à un potentiel flux important à venir d'entreprises en difficulté.

D'après les statistiques de la Banque de France sur les défaillances d'entreprises (1), le nombre de défaillances (redressements et liquidations judiciaires) sur un an a diminué de 30,5 %. Cette baisse n'indique toutefois pas une réduction du nombre d'entreprises en difficulté mais l'impact qu'a eu la première période de confinement sur le fonctionnement des juridictions commerciales, ainsi que les évolutions réglementaires qui modifient temporairement les dates de caractérisation et de déclaration de l'état de cessation de paiement. L'impact du PGE repousse notamment l'échéance de l'état de cessation de paiement.

« La grande consultation des entrepreneurs », réalisée par CCI France, indiquait en octobre 2020 que 91% des entreprises ayant contracté un PGE estimaient être en mesure de le rembourser intégralement dans les délais impartis. Néanmoins, parmi ces dernières, 19% anticipaient des difficultés à respecter les délais ; 7% appréhendaient de ne pas pouvoir rembourser leur dette avant l'échéance prévue par l'État.

L'identification des entreprises dès les premiers signes de fragilité via l'algorithme « signaux faibles » de l'Etat n'étant pas efficiente en période de COVID, et la DGE ayant annoncé une opérationnalité éventuelle à la fin du premier trimestre 2021, l'offre de service des CCI s'appuie sur les outils déjà existants dans le réseau pour aider les chefs d'entreprises à prendre le pouls de leur situation et leur apporter un premier niveau de réponse.

L'offre repose sur deux livrables :

1/ Un autodiagnostic à mettre en ligne sur les sites des CCI

La CCI de Bordeaux Gironde a créé et mis en ligne en 2014 l'autodiagnostic « Comment va ma boîte », qui permet au chef d'entreprise, à partir d'un questionnaire simple et rapide, d'analyser la santé de l'entreprise à travers quatre dimensions : la situation financière, l'action commerciale et digitale, l'état des relations clients/fournisseurs, la situation administrative et comptable de l'entreprise.

Une note globale est calculée à partir des notes attribuées aux variables des quatre thématiques du questionnaire. L'entreprise dispose à la fin de l'autodiagnostic d'un premier livrable : sa note globale et l'analyse de sa situation sur les 4 thématiques, ainsi qu'une préconisation d'action et une proposition de contact avec un conseiller CCI pour en savoir plus.

- de 0 à 100 : L'entreprise est performante, elle peut être orientée vers des actions de développement, d'export...
- de 101 à 150 : L'entreprise doit repositionner son business model, elle peut être orientée vers des actions de type bilan global (diagnostic 360...)
- de 151 à 300 : L'entreprise est ou risque l'état de cessation des paiements, elle peut être orientée vers les acteurs et institutionnels experts de l'accompagnement, notamment les Tribunaux de commerce.

Les entreprises ciblées par cet autodiagnostic, gratuit, sont les commerces, les services de proximité et la petite industrie (effectif de moins de 10 salariés).

« Comment va ma boîte » se positionne comme un point d'entrée contact avec la CCI qui, sur le thème précis de l'accompagnement des entreprises en difficulté, joue un rôle de réorientation vers les acteurs experts et les dispositifs.

¹ <https://www.banque-france.fr/statistiques/defaillances-dentreprises-oct-2020>

2/ Un guide CCI de la prévention des entreprises

Ce guide est un support de travail pour accompagner les entreprises dont le score de l'autodiagnostic serait compris entre 151 et 300, donc pour les entreprises en état ou risque de cessation de paiements. Ce document, très complet, explique les procédures et les acteurs de la prévention des entreprises en difficulté, de la prise en charge des entreprises en difficulté, et du rebond.

Ce guide peut être mis en ligne sur le site de la CCI, aux côtés de l'autodiagnostic, ou bien rester entre les mains du conseiller chargé d'accompagner/orienter les chefs d'entreprises rencontrant des difficultés en support de travail et être envoyé après un premier échange.

Ces deux premiers livrables seront déployés dans le réseau CCI dès la fin du mois de novembre 2020 **et permettent de répondre en partie aux enjeux pour les CCI que sont :**

- Identifier les entreprises concernées (anticiper les difficultés des entreprises) ;
- Les aider à prendre les mesures préventives ou correctives
 - o en simplifiant l'accès aux informations ;
 - o et en orientant les chefs d'entreprises vers les experts de l'accompagnement.

Les actions régionales et locales des CCI

Toutes les CCI mènent par ailleurs des actions pour la prévention des difficultés des entreprises et leur orientation, souvent en lien étroit avec les Commissaires aux redressement productif (CRP) qui sont axés sur les entreprises structurantes et/ou de plus de 50 salariés, **et avec des partenaires qui peuvent être différents d'une région à l'autre.**

Il peut s'agir de relations étroites avec les CIP (Centre d'Information des Entreprises en difficulté). Le réseau CCI héberge une trentaine de CIP. Le dispositif central, « les entretiens du Jeudi », permet d'être reçu de manière gratuite et confidentielle par un trio d'experts : expert-comptable (ou commissaire aux comptes), avocat, ancien juge au tribunal de commerce. Ces professionnels bénévoles aident dans l'anticipation des difficultés et l'information sur les solutions possibles.

D'autres ont créé ou participent à des dispositifs régionaux (quelques exemples)

- **La CCI de Paris Ile-de-France** a créé en 1994 en partenariat avec le Tribunal de commerce de Paris **l'Observatoire consulaire des entreprises en difficulté (OCED)**². Cet observatoire a depuis été étendu aux Tribunaux de commerce de la région Ile de France, et a d'autres partenaires, dont l'Ordre des experts comptables Paris - Île-de-France et la Compagnie nationale des commissaires aux comptes. Les missions de l'OCED sont triples :
 - o Observer la réalité des défaillances, en collectant et en analysant les données statistiques,
 - o Informer, par l'intermédiaire de ses publications,
 - o Anticiper et proposer des pistes de réformes pour développer les méthodes de prévention et de traitement des difficultés des entreprises.

- **En Pays de la Loire, les CCI ont été pilotes avec le CRP de la signature d'une charte régionale** pour la prévention et l'accompagnement des difficultés des entreprises afin de créer et d'articuler un écosystème de 44 acteurs de la prévention, de l'accompagnement et du rebond³.

² <https://www.oced.cci-paris-idf.fr/actualites-oced>

³ Document annexé

- **Les CCI Centre-Val-de-Loire avec le Conseil régional ont allié leurs ressources en mettant en place « CCI JUMP »** avec pour objectif de soutenir les entreprises dans le cadre du plan de relance de l'Etat. Ce dispositif exceptionnel est entièrement pris en charge pour toutes les TPE-PME (jusqu'à 49 salariés). Après un point de situation approfondi réalisé par téléphone permettant d'identifier les besoins de chacun, les CCI proposent un accompagnement personnalisé de 1 à 3 jours dans les domaines suivants : Finances, Numérique, Commercial, RH, Transmission/Acquisition.
- **Les CCI Hauts de France** associés dans la démarche du Conseil régional ont lancé une cellule d'information dédiée aux entreprises. Doté d'un numéro unique et d'un site web (relance.hautsdefrance.fr), ce guichet unique est destiné à aider les entreprises, quelle que soit leur taille, à se saisir des dispositifs de soutien et d'accompagnement prévus par le plan de relance de l'économie et par le Conseil régional qui propose un fonds financier à hauteur de 1,3 milliard d'autre part. Il s'agit d'aiguiller au mieux les acteurs économiques dans le besoin.
- **Les CCI Normandie ont lancé CCI Prévention** en septembre 2020. Doté d'un numéro unique et d'un site web, ce dispositif a pour objectif d'accompagner des chefs d'entreprises de PME/TPE face à des difficultés financières. En réalisant une analyse des difficultés, le conseiller construit un plan d'actions en collaboration avec les partenaires de l'entreprise. Le dispositif est complété par un volet de communication, avec des « *paroles d'entrepreneurs* » qui témoignent de leur expérience auprès de leurs pairs afin d'encourager d'autres dirigeants à se faire aider⁴.

Enfin, les CCI publient des témoignages de dirigeants et mènent des actions de communication avec les acteurs du portail du rebonds (Apea, 60 000 rebonds...). Elles organisent par ailleurs des webinaires en partenariat sur la prévention des difficultés, ex :

- CCI d'Aix Marseille Provence : webinaire sur les mesures de prévention des difficultés au service des Petites Entreprises Commerciales et Artisanales, co-organisé avec la CMAR : <https://www.ccimp.com/agenda/information-economique/mesures-prevention-difficultes-au-service-tpe-commerciales-et>
- CCI de l'Ariège : webinaires sur la prévention des risques et sur le rebond face à la crise : <http://www.ariège.cci.fr/1-28355-Replay-des-webinaires.php>
- CCI de Nice : webinaire sur les difficultés de l'entreprise et du dirigeant : <https://www.cote-azur.cci.fr/webinars/>
- CCI de Lyon Métropole : webinaire sur l'accompagnement des entreprises en difficultés : les solutions d'aujourd'hui et de demain : <https://www.youtube.com/watch?v=yRU4GLou9ug&feature=youtu.be>

⁴ <https://www.normandinamik.cci.fr/sans-laccompagnement-de-la-cci-mon-entreprise-nexisterait-plus/>

Nos recommandations

- **Inscrire la mission de détection des difficultés des entreprises aux CCI dans le code du commerce.**

Les CCI sont en première ligne pour accompagner les entreprises dans les périodes difficiles et les liens de confiance qu'elles nouent avec leurs ressortissants leur permettent d'identifier très en amont les signes avant-coureurs des difficultés. C'est pourquoi, au-delà de la crise sanitaire, il conviendrait d'inscrire dans la loi une mission de détection des difficultés des entreprises confiées aux CCI.

A cette fin :

- Modifier l'article L. 710-1 du Code de commerce, en y insérant la phrase suivante « 8° : Une mission d'identification et de prévention des difficultés des entreprises, en liaison avec les services financiers de l'État, les organismes de recouvrement des cotisations sociales et toutes personnes morales, publiques ou privées concernées »⁵.
- Créer un nouvel article L. 611-1-2 au sein du Code de commerce, afin de permettre au réseau des chambres consulaires d'exercer une mission d'identification et de prévention des difficultés.

- **Renforcer l'attractivité de la procédure de conciliation en supprimant l'obligation de mise en demeure préalable des créanciers avant de pouvoir lancer la procédure**

Pour que la conciliation puisse produire tous ses effets, la participation de l'ensemble des partenaires de l'entreprise doit être importante. Il peut toutefois arriver, au cours de la procédure, qu'un créancier ne joue pas le jeu et engage des poursuites à l'encontre du débiteur pour obtenir le paiement de ses créances au détriment de la recherche d'une solution globale. Dans ces conditions, il est possible de solliciter auprès du juge qui a ouvert la conciliation, des délais de grâce (C. com., art. L. 611-7, alinéa 3).

Conformément au droit commun et à l'article 1343-5 du Code civil, cette demande n'est aujourd'hui possible qu'à la condition que le débiteur soit mis en demeure ou poursuivi par un créancier.

Compte tenu du contexte dans lequel se trouve le chef d'entreprise en conciliation et des difficultés juridiques, économiques et financières éprouvées, il est suggéré, au-delà des mesures provisoires liées à la crise sanitaire, de supprimer définitivement la référence aux délais de grâce du Code civil pour d'une part, assouplir le formalisme et d'autre part, allonger les délais.

- **Créer un coffre-fort numérique partagé par les administrations et les Tribunaux de commerce**

Sur le modèle du projet signaux faibles de la Direction Générale des Entreprises, qui vise à partager les informations sur les entreprises entre les administrations, il pourrait être possible de centraliser en ligne, de manière sécurisée, certaines de ces informations et de les rendre accessibles aux tribunaux de commerce dans l'exercice de leur mission de détection des difficultés des entreprises. Pourraient y être consignées par exemple toutes les demandes de report et délais de paiements des échéances sociales et fiscales qui constituent des signes avant-coureurs de difficultés.

⁵ Proposition qui reprend ce qui existe pour les CMAR à l'article 23, I, 9° du code de l'artisanat : les CMA ont pour mission : « De participer à la prévention et au traitement des difficultés des entreprises artisanales, en liaison avec les services financiers de l'État, les organismes de recouvrement des cotisations sociales et toutes personnes morales, publiques ou privées concernées (...) »

- **Pour une meilleure articulation des acteurs, à l'image de l'action menée en région Pays de la Loire, encourager la signature d'une charte nationale, déclinée dans les territoires, afin d'identifier les acteurs et les solutions d'accompagnement pour orienter les entreprises, et organiser des écosystèmes d'acteurs.**
- **Pour une meilleure information sur les procédures, multiplier les témoignages d'entreprises envers leurs pairs pour inciter à la détection des difficultés et à l'accompagnement.**

Une prise de position



Elaborée en partenariat avec



Charte régionale pour la prévention et l'accompagnement des difficultés des entreprises

« Il y a ce qui dépend de nous, il y a ce qui ne dépend pas de nous » - Epictète, *Manuel*

Préambule

L'apparition de difficultés est un événement normal dans la vie d'une entreprise. Leur anticipation par les dirigeants d'entreprise comme le dépassement d'une situation de déni sont cruciaux pour pouvoir mobiliser en temps utiles les multiples dispositifs et soutiens privés et publics existants.

La constitution fin 2015 d'un réseau régional étendu d'acteurs privés et publics a permis de faciliter l'écoute des dirigeants, l'analyse des difficultés et une prise rapide de décision face aux difficultés rencontrées.

Ce réseau étendu implique la confiance et la confidentialité entre les partenaires. Il contribue également à rompre l'isolement du chef d'entreprise.

Les signataires de la présente charte s'engagent à soutenir ensemble les dirigeants et les entreprises qui rencontrent des difficultés susceptibles d'avoir un impact sur l'activité et sur les emplois de l'entreprise, et à favoriser la prévention de ces difficultés.

La présente charte précise les conditions de cet engagement.

1. Instaurer un réseau d'interlocuteurs privilégiés

Chaque organisation signataire mobilise dans son réseau des interlocuteurs privilégiés pour contribuer à la détection et à l'accompagnement des difficultés des entreprises et des dirigeants.

Ces interlocuteurs privilégiés ont pour mission :

- d'être à l'écoute des entreprises et des dirigeants qui rencontrent des difficultés,
- de leur apporter un premier niveau d'analyse sur les difficultés rencontrées,
- de les orienter vers les dispositifs d'accompagnement les plus pertinents pour contribuer à la résolution de leurs difficultés.

Ces interlocuteurs privilégiés accompagnent les entreprises et les dirigeants en toute confidentialité, dans le respect des règles de secret professionnel propres à leur activité.

Chaque organisation signataire communique au préfet de région (commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises) les coordonnées téléphonique, électronique et postale de ces interlocuteurs privilégiés pour établir une liste qui sera ensuite diffusée à l'ensemble du réseau. Cette liste est mise à jour régulièrement par le commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises.

Pour ce qui concerne les services de l'Etat et les institutions publiques (préfectures, DDFIP, CRP, DIRECCTE, URSSAF, Banque de France, Bpifrance, etc.), la détection et l'accompagnement des entreprises en difficulté s'effectuent dans les comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), les commissions des chefs des services financiers (CCSF) et la cellule régionale de veille et d'alerte précoce, selon les procédures qui sont propres à chacune de ces structures.

2. Améliorer la connaissance des dispositifs d'accompagnement

Plusieurs dispositifs fonctionnent dans la région pour soutenir les entreprises confrontées à des difficultés, qu'il s'agisse de problématiques de :

- compétitivité, commerciales, industrielles et stratégiques,
- financement,
- ressources humaines.

Des acteurs s'impliquent par ailleurs dans le soutien psychologique des dirigeants impactés par la gestion des difficultés.

Afin d'améliorer l'efficacité collective, les interlocuteurs privilégiés désignés au titre de la présente charte s'engagent à disposer d'une pleine connaissance de ces dispositifs.

Le préfet de région (commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises) coordonne la conception et la réalisation de supports de communication et de formation interne relatifs à ces dispositifs d'accompagnement des entreprises en difficulté, pour que chacune des organisations signataires les relaye au sein de son réseau d'interlocuteurs privilégiés.

Les organisations signataires poursuivent l'identification de nouveaux dispositifs ou de nouveaux acteurs qui pourraient être mobilisés dans le cadre de la présente charte pour contribuer à l'accompagnement des entreprises et des dirigeants confrontés à des difficultés.

3. Communiquer mieux vers les chefs d'entreprise

Pour améliorer la prévention des difficultés, pour inciter les chefs d'entreprises en difficulté à rompre leur isolement, dépasser une situation de déni et changer le regard sur l'échec en considérant que des choses ne dépendent pas d'eux (décalage d'un contrat, malversation d'un client à l'étranger, ...), pour informer ces derniers sur les soutiens publics et privés mobilisables, les signataires de la présente charte organisent individuellement ou collectivement des actions de communication :

- conférences auprès de chefs d'entreprise,
- promotion des dispositifs (guides, sites internet des signataires, ...),
- utilisation des médias comme relais d'informations.

Ces opérations de communication sont menées à une périodicité a minima annuelle.

4. Développer une culture de détection de « signaux faibles »

Plusieurs acteurs privés et publics peuvent être pourvoyeurs de données utilisables en tant que signaux faibles pour aider à détecter les difficultés d'une entreprise.

Les signataires de la présente charte favorisent l'identification des organismes disposant de ces signaux faibles en communiquant leurs coordonnées au préfet de région (commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises), qui cherchera à les associer à la démarche et organiser l'utilisation de ces données, dans le respect des règles de confidentialité propres à ces organismes.

5. Suivi du dispositif

Chaque organisation signataire communique annuellement au préfet de région (commissaire aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises) un bilan quantitatif et qualitatif des actions menées en application de la présente charte. Ce bilan ne comporte pas d'informations individuelles ou nominatives.

Un point régulier est effectué lors des réunions de la commission régionale du suivi de l'économie (CRSE) afin de :







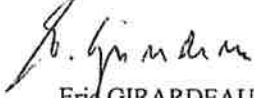




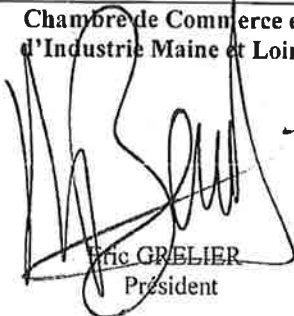
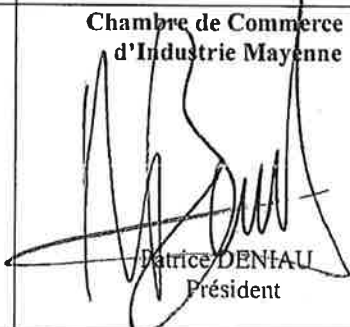
- mesurer les résultats de l'application de la charte ;
- veiller à l'animation du réseau ainsi qu'à l'actualisation des informations ;
- proposer toutes améliorations qui permettraient de répondre avec plus d'efficacité aux besoins des entreprises.

6. Durée

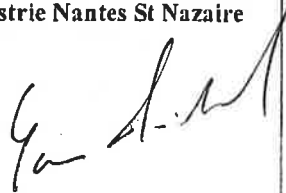
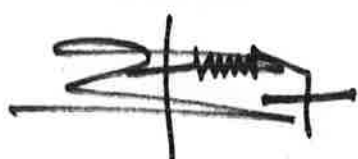


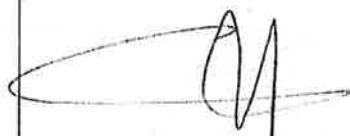
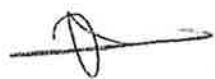
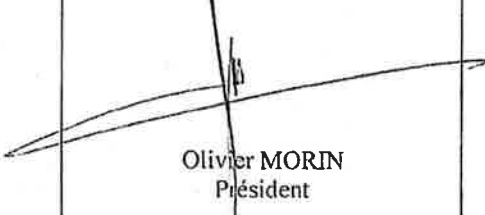
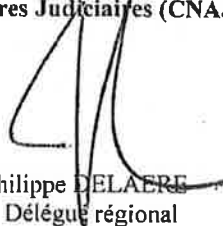
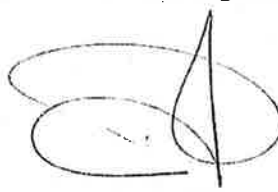

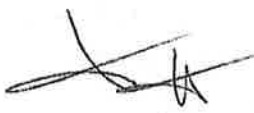

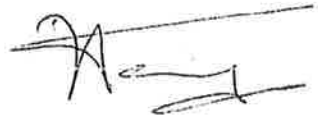

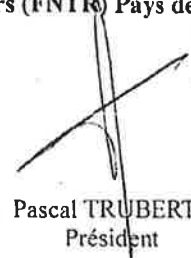
La présente charte entre en vigueur à compter de la date de sa signature pour une durée de deux ans. Elle sera reconduite après un bilan de son fonctionnement et des résultats atteints.

Fait, à Nantes, le 28 novembre 2019

Charte régionale pour la prévention et l'accompagnement des difficultés des entreprises

<p align="center">Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aiguë (APESA) 44</p>  <p align="center">Claude BOLLORE Président</p>	<p align="center">Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aiguë (APESA) 49</p>  <p align="center">Jean CARTEAU Président</p>	<p align="center">Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aiguë (APESA) 72</p>  <p align="center">Présidente</p>
<p align="center">Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aiguë (APESA) 85</p>  <p align="center">Michel CAILLET Président</p>	<p align="center">Association Régionale Agréée des Membres des Professions Libérales de Loire-Atlantique (ARAMPPLA)</p>  <p align="center">Benoît TOSTIVINT Président</p>	<p align="center">Banque de France</p>  <p align="center">Hassiba KAABECHE Directrice régionale</p>
<p align="center">BPIFRANCE</p>  <p align="center">Mathieu DEFRESNE Directeur régional</p>	<p align="center">Caisse des Dépôts et Consignations</p>  <p align="center">Philippe JUSSERAND Directeur régional</p>	<p align="center">Centre d'Information pour la Prévention des Difficultés des Entreprises (CIP 44)</p>  <p align="center">Eric GIRARDEAU Président</p>
<p align="center">Centre d'Information pour la Prévention des Difficultés des Entreprises (CIP 49)</p>  <p align="center">Jean-Yves LECHEVESTRIER Président</p>	<p align="center">Centre d'Information pour la Prévention des Difficultés des Entreprises (CIP 53)</p>  <p align="center">Blaise ZAGO Président</p>	<p align="center">Centre de Gestion Agréé de Loire- Atlantique (CGALA)</p>  <p align="center">Daniel GRAIZ Président</p>
<p align="center">Centre des Jeunes Dirigeants des Pays de la Loire</p>  <p align="center">Cécile BEILLEVERT Président</p>	<p align="center">Chambre de Commerce et d'Industrie Maine et Loire</p>  <p align="center">Eric GRELIER Président</p>	<p align="center">Chambre de Commerce et d'Industrie Mayenne</p>  <p align="center">Patricia DENIAU Président</p>

Charte régionale pour la prévention et l'accompagnement des difficultés des entreprises

<p align="center">Chambre de Commerce et d'Industrie Nantes St Nazaire</p>  <p align="center">Yann TRICHARD Président</p>	<p align="center">Chambre de Commerce et d'Industrie Sarthe</p>  <p align="center">Noël PEYRAMAYOU Président</p>	<p align="center">Chambre de Commerce et d'Industrie Vendée</p>  <p align="center">Arnaud RINGEARD Président</p>
<p align="center">Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Région des Pays de la Loire (CMAR)</p>  <p align="center">Joël FOURNY Président</p>	<p align="center">Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS)</p>  <p align="center">Alain DURAND Président</p>	<p align="center">Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment des Pays de la Loire (CAPEB)</p>  <p align="center">Michel BROCIU Président</p>
<p align="center">Confédération des PME des Pays de la Loire (CPME)</p>  <p align="center">Olivier MORIN Président</p>	<p align="center">Conseil National des Administrateurs Judiciaires et Mandataires Judiciaires (CNAJMJ)</p>  <p align="center">Philippe DELAERE Délégué régional</p>	<p align="center">Conseil Régional</p>  <p align="center">Paul JEANNETEAU Vice-Président</p>
<p align="center">Direction régionale des Douanes et des Droits Indirects</p>  <p align="center">Michel MARIN Directeur régional</p>	<p align="center">Direction régionale des Finances Publiques (DRFIP)</p>  <p align="center">Véronique PY Directrice régionale</p>	<p align="center">ECOUTE ENTREPRENEUR 44</p>  <p align="center">Joël PAVAGEAU Président</p>
<p align="center">Fédération Bancaire Française des Pays de la Loire</p>  <p align="center">Valérie TAMAGNY-FERRIER Présidente</p>	<p align="center">Fédération Française du Bâtiment (FFB) Pays de la Loire</p>  <p align="center">Régis ROUSSEAU Président</p>	<p align="center">Fédération Nationale des Transports Routiers (FNTR) Pays de la Loire</p>  <p align="center">Pascal TRUBERT Président</p>

Charte régionale pour la prévention et l'accompagnement des difficultés des entreprises

<p>France Active Pays de la Loire</p>  <p>Paul ROSE Président</p>	<p>GEST'ANJOU</p>  <p>Jean-Yves LECHEVESTRIER Président</p>	<p>Chambre Régionale d'Agriculture (CRA)</p>  <p>PO Alain BERNIER Claude COCHONNEAU Président</p>
<p>MEDEF des Pays de la Loire</p>  <p>Samuel TUAL Président</p>	<p>Mutualité Sociale Agricole (MSA) 44 - 85</p>  <p>Bernard LEVACHER Président</p>	<p>Ordre des Avocats au Barreau d'Angers</p>  <p>Maître Monika PASQUINI Bâtonnier de l'Ordre des Avocats</p>
<p>Ordre des Avocats au Barreau de Nantes</p>  <p>Maître Bruno CARRIOU Bâtonnier de l'Ordre des Avocats</p>	<p>Ordre Régional des Experts Comptables</p>  <p>Jean-Paul MENAGER Président</p>	<p>Préfecture des Pays de la Loire</p>  <p>Claude d'HARCOURT Préfet de région</p>
<p>Réseau Entreprendre Vendée</p>  <p>Nicolas DUBOIS Président</p>	<p>Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales (URSSAF) Pays de la Loire</p>  <p>Jean-Marie GUERRA Directeur général</p>	<p>Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) Pays de la Loire</p> <p>Fabrice JACROT Président</p>
<p>Union des Entreprises de Proximité (UEP) Pays de la Loire</p>  <p>Georges DARTHEVEL Président</p>	<p>60000 rebonds</p>  <p>Philippe FOURQUET Président Grand Ouest</p>	



ACCOMPAGNER **LES ENTREPRISES** **EN DIFFICULTÉS**

>>> **SIGNAUX**

- Dégradation de la trésorerie avec phénomène aggravant lors des reprises d'échéanciers suite aux reports de charges et remboursement des prêts (dont PGE)
- Difficultés d'encaissement
- Dégradation de la relation avec ses principaux fournisseurs, clients
- Contraction de la demande et baisse du chiffre d'affaires
- Incertitudes persistantes sur les évolutions du climat social (grèves, mouvements sociaux, ...)

>>> **LES FACTEURS AGGRAVANTS LIÉS À LA CRISE**

- Fermeture administrative
- Contraintes sanitaires
- Recours à l'endettement pour faire face à la crise

>>> **CIBLE**

Les TPE et PME

>>> **BESOINS / ATTENTES**

Une demande d'accompagnement pour :

- obtenir un soutien psychologique – rompre l'isolement (cellules APESA)
- y voir plus clair dans les dispositifs gouvernementaux pour trouver les aides les mieux adaptées
- comprendre sa situation financière et engager les premières actions correctives

>>> **LA SEGMENTATION**

Des niveaux de vulnérabilité face à la crise qui organisent l'offre :

- le dispositif **curatif** pour les entreprises en grande difficulté
- le dispositif **préventif** sur les entreprises qui montrent des signes de faiblesse renforcés par la crise
- le dispositif **rebond**, relance de l'activité pour les entreprises qui souhaitent réduire leur vulnérabilité aux crises à venir



RÉPONSES CCI

📍 Pour répondre à l'urgence :

→ Les cellules de crise (Urgence entreprise) → le principe du numéro unique pour des réponses immédiates le lien sur la carte interactive des cellules de crise de cci.fr: <https://www.cci.fr/coronavirus-entreprise#contact>

Recherche par code postal
Votre code postal Valider

Recherche par carte

Ain
Bertrand ELAZAL
Tél : 04 76 32 13 00
E-Mail : conjoncture@ain.cci.fr

Allier
Stéphanie SIMONNET BUIADOUX
Tél : 04 70 02 50 02
E-Mail : entreprise@allier.cci.fr

Ardeche
Claude VEYRENCHÉ
Tél : 04 75 88 07 07
E-Mail : covid19@ardeche.cci.fr

Beaujolais
Nathalie CLOAREC

📍 Pour répondre à la question (j'arrête ou pas ?) :

- Un accueil personnalisé (ligne téléphonique dédiée à l'écoute du dirigeant)
- L'orientation vers un auto-diagnostic pour évaluer la santé de l'entreprise Des webinaires sur la prévention des difficultés
- Des témoignages de dirigeants (séquences vidéos)
- Un guide pratique sur la prévention des difficultés et/ou fiche pratique de synthèse :
« [Prévenir les difficultés des entreprises](#) »

A noter : Les informations recueillies lors de l'auto-diagnostic permettent d'orienter l'entrepreneur pour la suite du parcours en fonction du score atteint :

1. N'attendez plus il est temps d'agir :

phase d'orientation (avec l'accompagnement d'un conseiller CCI)

- vers les permanences conseil CIP
- vers les services de l'Etat pour négocier un échéancier pour l'étalement des dettes sociales et fiscales
- vers les cellules de soutiens psychologiques (APESA)
- vers des cellules de médiation pour gérer un litige avec un partenaire, fournisseur qui met l'entreprise en danger (ex CMAP), vers la médiation du crédit (vis-à-vis de la banque)
- l'entretien confidentiel au tribunal de commerce
- vers les procédures collectives
- un conseiller CCI aide l'entrepreneur à détecter les aides disponibles pour faire face à la crise (les-aides.fr)

2. Préparez l'avenir et organisez la relance :

Le dirigeant est orienté vers les dispositifs des CCI qui lui permettent de repenser son activité et réduire sa vulnérabilité au contexte de crises successives.

- Le plan relance commerce autour des transitions numérique et écologique
- Le parcours Soluccio relance 360



CONTACT CCI FRANCE

Nathalie Cloarec : N.CLOAREC@ccifrance.fr

SOLUCCIO

Les offres



CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE

Le réseau CCI se mobilise pour les entreprises

Fiche pratique « Prévenir et traiter les difficultés de l'entreprise »

L'[ordonnance 2020-341](#) du 27 mars 2020 adapte les règles relatives aux traitements des difficultés des entreprises à l'urgence sanitaire. Ces mesures s'appliquent immédiatement, y compris aux procédures actuellement en cours.

Rappel : la notion d'entreprise en difficulté et de cessation de paiement

La notion d'entreprise en difficulté

Pour rappel, le traitement et la prévention des entreprises en difficulté sont régis par le code de commerce.

L'objectif est de préserver les intérêts des créanciers de l'entreprise en leur offrant des garanties, et les intérêts de l'entreprise en assurant la continuité de l'activité afin de préserver les emplois.

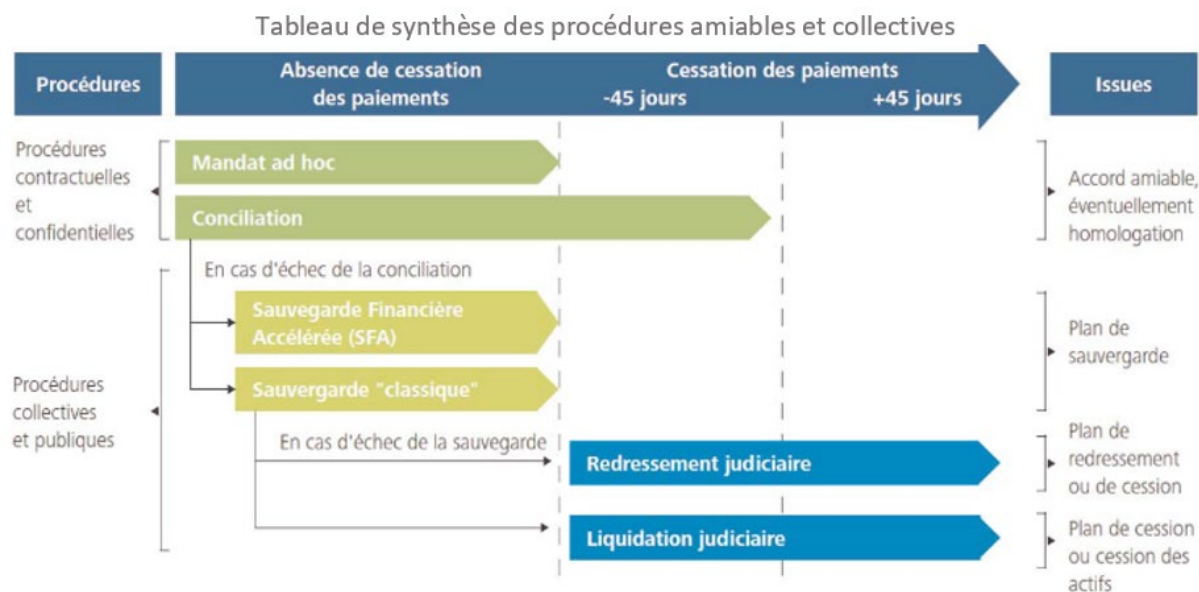
Si la situation est irrémédiablement compromise, les procédures de liquidation judiciaire organisent la vente des actifs de la société pour payer les créanciers selon un ordre de préférence.

Mais, lorsque la situation de l'entreprise n'est pas irrémédiablement compromise, d'autres procédures sont envisageables :

La procédure de mandat ad hoc	L'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements , mais compte tenu de la situation ou d'une circonstance particulière, elle a besoin d'une aide pour négocier avec son banquier ou ses principaux créanciers
La procédure de conciliation	l'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements ou elle y est depuis moins de 45 jours, elle éprouve une difficulté juridique, économique ou financière, avérée ou prévisible
La procédure de sauvegarde	l'entreprise n'est pas en état de cessation des paiements , elle a des difficultés mais elle n'est pas en mesure de les surmonter
La procédure de redressement judiciaire	L'entreprise est en état de cessation des paiements , mais en étalant sa dette, elle peut trouver une solution de redressement

Chaque procédure est adaptée selon la nature et la gravité de la situation : prévention, traitement des difficultés, redressement et liquidation.

Sans être un critère d'éligibilité aux procédures, l'état de cessation des paiements demeure une notion juridique pivot qui permet de trouver les remèdes adaptés (Cf. tableau de synthèse des procédures amiables et collectives ci-dessous).



Source Deloitte «L'entreprise face aux difficultés»

La notion de cessation des paiements

La nature des difficultés d'une entreprise peut être diverse mais le point central reste la capacité de cette dernière à payer ses créanciers (fournisseurs, banques, organismes sociaux, salariés...).

La cessation des paiements correspond au moment où l'entreprise ne peut pas faire face à son passif exigible avec son actif disponible.

Le passif exigible correspond à toutes les créances de l'entreprise arrivée à leur terme pouvant faire l'objet d'un recouvrement : les dettes dont le paiement est requis immédiatement.

L'actif disponible correspond à l'actif circulant immédiatement réalisable, ce qui peut être cédé à court terme et permet de payer immédiatement soit :

- les liquidités de l'entreprise, sa trésorerie (les actifs dont elle peut immédiatement obtenir une contrepartie monétaire) ;
- les découverts autorisés ;
- les effets de commerce arrivés à échéance (bordereau Dailly, lettres de change, billet à ordre) ;
- les réserves légales de crédit ou moratoires

Par exemple, un placement financier effectué sur un compte à terme n'est pas considéré comme un actif disponible car un certain temps est nécessaire pour obtenir les liquidités.

A contrario, des valeurs mobilières, comme des obligations, sont liquidables instantanément et constituent donc des actifs disponibles.

A qui s'adressent les procédures de traitement des difficultés ?

Pour rappel, la procédure de traitement ou de prévention des entreprises en difficulté s'adresse :

- aux entreprises commerciales, artisanales, agricoles ou libérales peu importe qu'il s'agisse d'une personne physique ou morale ;
- aux associations ;
- aux micro-entrepreneurs.

Quel est le tribunal compétent ?

Pour rappel, pour ouvrir une procédure de prévention ou de traitement des difficultés, le Tribunal de Grande Instance est compétent.

Pour les activités commerciales et artisanales, la compétence est réservée au tribunal de commerce.

Compétence de principe	Exemple d'entreprises ou d'activités exercées
Tribunal de commerce	Sociétés commerciales et personnes exerçant une activité commerciale ou artisanale
Tribunal de grande instance	Agriculteurs, sociétés civiles, associations, professions libérales



► Mesure : Adaptation des modes de communication avec les juridictions

Enfin, il est désormais prévu que les actes par lesquels le débiteur saisit la juridiction sont remis au greffe par tout moyen.

L'ordonnance ne précise pas quelles sont les formes admises ; mais il est vraisemblable que les solutions proposées ces dernières semaines soient applicables : saisine par mail ou via le portail web « [Tribunal Digital](#) ».

Les procédures contractuelles et confidentielles

Pour rappel, il existe deux procédures contractuelles et confidentielles : la procédure de mandat ad hoc et la procédure de conciliation.

La procédure de mandat ad hoc

Le mandat ad hoc est une procédure confidentielle s'adressant aux entreprises en difficulté qui ne sont pas en état de cessation des paiements. Elle est ouverte à l'initiative du chef d'entreprise. Elle est destinée à résoudre les difficultés de l'entreprise avec l'aide d'un mandataire ad hoc sans restreindre les pouvoirs du dirigeant. Peu formelle et souple, cette procédure est souvent mise en œuvre comme une première étape avant la conciliation

En cas d'échec, il est mis fin à la mission et le dirigeant peut s'orienter vers une autre procédure.

En savoir plus sur la [procédure de mandat ad hoc](#) et les conditions de sa demande.

La procédure de conciliation

La procédure de conciliation est une procédure confidentielle s'adressant aux entreprises en difficulté qui ne sont pas en état de cessation des paiements depuis plus de 45 jours. Elle est ouverte à l'initiative du chef d'entreprise. La conciliation, limitée en principe à quatre mois et prorogable d'un mois, permet au dirigeant de diriger et maîtriser la procédure.

L'objectif est de négocier des accords entre l'entreprise et ses principaux créanciers pour obtenir :

- des remises de dettes ;
- des rééchelonnements ;
- des moratoires ;
- l'obtention de crédits.
- l'organisation d'un plan de cession partielle ou totale de l'entreprise

Durant la procédure, aucun créancier ne peut demander l'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire, ni le président du tribunal se saisir d'office.

En savoir plus sur la [procédure de conciliation](#) et les conditions de sa demande

► Mesure : Allongement des procédures de conciliation



Les procédures de conciliation sont habituellement d'une durée maximale de cinq mois. L'ordonnance prévoit qu'elles soient prorogées de plein droit d'une durée de cinq mois. Cette disposition doit permettre de favoriser la recherche d'une solution préventive.

Toutefois, si le conciliateur fait état de l'impossibilité de parvenir à un accord, le Président du Tribunal conserve la possibilité de mettre un terme à la procédure de conciliation.

Les procédures collectives et publiques

Pour rappel, les procédures de sauvegarde, de redressement et de liquidation judiciaires font partie de cette catégorie et nécessitent un jugement d'ouverture d'une procédure collective.

Le jugement d'ouverture d'une procédure collective

Ce jugement entraîne plusieurs conséquences :

1. L'ouverture de la procédure, qui peut être :
 - une procédure de sauvegarde (si l'entreprise n'est pas encore en cessation des paiements),
 - une procédure de redressement judiciaire (si l'entreprise est en état de cessation des paiements)
 - une procédure de liquidation judiciaire (si la situation de l'entreprise est irrémédiablement compromise).
2. La nomination des organes de la procédure :
 - Mandataire judiciaire (désigné liquidateur en liquidation judiciaire) pour agir au nom et dans l'intérêt des créanciers,
 - Administrateur judiciaire pour surveiller, assister, représenter le dirigeant,
 - Juge-commissaire.

Pour les créanciers comme pour l'entreprise en difficulté, ce jugement d'ouverture a plusieurs conséquences :

- interruption des poursuites individuelles. Ainsi, les créanciers ne peuvent plus poursuivre l'entreprise ;
- identification de la période suspecte. C'est une période antérieure au jugement d'ouverture pendant laquelle des actes réalisés par l'entreprise peuvent être annulés ;
- interdiction des paiements des créances antérieures au jugement d'ouverture ;

- arrêt du cours des intérêts ;
- déclaration des créances pour les créanciers. C'est une formalité obligatoire pour les créanciers qui souhaitent obtenir le paiement des sommes dues par l'entreprise en difficulté.

La procédure de sauvegarde

La procédure de sauvegarde s'adresse aux entreprises rencontrant des difficultés insurmontables et qui ne sont pas en état de cessation des paiements. Elle est ouverte à l'initiative du chef d'entreprise.

Cette procédure de sauvegarde vise à faciliter la réorganisation de l'entreprise afin de permettre la poursuite de son activité économique, le maintien des emplois et l'apurement de son passif, sous protection judiciaire, grâce à l'exécution d'un plan de sauvegarde opposable aux tiers.

Concrètement, à compter du jugement d'ouverture l'entreprise est en période d'observation, d'une durée maximale de six mois, renouvelable une fois.

Son objectif est de réaliser :

- un diagnostic économique et social de l'entreprise ;
- un inventaire du patrimoine du débiteur.

La procédure de sauvegarde peut aboutir à :

- l'élaboration d'un plan de sauvegarde ;
- la conversion de la procédure en procédure de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire ;
- la clôture de la procédure du fait de la disparition des difficultés pendant la période d'observation.

Le plan de sauvegarde est construit, au vu du diagnostic et de l'inventaire, par le débiteur et avec le concours de l'administrateur. Dans ce cas, s'il existe une possibilité sérieuse pour l'entreprise d'être sauvegardée, le tribunal arrête un plan qui met fin à la période d'observation. A défaut, la procédure de sauvegarde peut être convertie en procédure de redressement ou de liquidation judiciaire.

A noter : il existe une procédure de sauvegarde accélérée si l'entreprise est engagée dans une procédure de conciliation en cours, si un projet de plan, élaborée par l'entreprise débitrice, est susceptible d'assurer la pérennité de l'entreprise.

En savoir plus sur la [procédure de sauvegarde](#) et les conditions de sa demande

La procédure de redressement judiciaire

La procédure de redressement judiciaire s'adresse aux entreprises en difficulté, en état de cessation de paiement, dont la situation n'est pas irrémédiablement compromise.

L'ouverture d'une procédure de redressement peut être à l'initiative :

- du dirigeant de l'entreprise en difficulté (dans les 45 jours au plus tard suivant la date de cessation des paiements sous peine de sanctions) ;
- d'un créancier (sauf si une procédure de conciliation est en cours) ;
- du procureur de la République (sauf si une procédure de conciliation est en cours).

Le jugement d'ouverture entraîne l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire, qui débute par la période d'observation pour analyser la situation du débiteur. Pendant cette période, des licenciements économiques peuvent intervenir s'ils revêtent un caractère urgent, inévitable et indispensable. A défaut, il faut attendre la mise en place du plan de redressement.

Le plan de redressement permet de mettre en œuvre différentes actions pour assurer le redressement de l'entreprise (cession d'une partie de l'activité, plan de financement, apurement du passif etc.).

Si pendant la période d'observation, la situation de l'entreprise en difficulté s'avère irrémédiablement compromise, le juge peut prononcer la conversion du redressement judiciaire en liquidation judiciaire.

En savoir plus sur la [procédure de redressement judiciaire](#) et les conditions de sa demande

► **Mesure : Allongement de la durée des plans de sauvegarde et de redressement judiciaire**

Les durées maximales des plans de sauvegarde et de redressement judiciaire sont, en principe, de 10 ans. L'ordonnance prévoit **une prorogation de plein droit, d'une durée de cinq mois**.



Après le 23 août 2020, et pendant un délai de six mois :

- le Tribunal pourra encore prolonger la durée du plan pour une durée maximale d'un an, sur requête du ministère public ou du commissaire à l'exécution du plan.

A noter : ces prolongations de durées ne nécessitent pas de suivre la procédure de modification substantielle du plan, sauf si elles impliquent un rééchelonnement des échéances du plan.

La procédure de liquidation judiciaire

La procédure de liquidation judiciaire a pour objectif de liquider l'actif de l'entreprise afin de payer les créanciers, par ordre de priorité selon qu'ils bénéficient de sûretés ou de privilèges.

La procédure de liquidation judiciaire simplifiée

L'entreprise peut aussi faire l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire simplifiée qui est plus courte et allégée, notamment en ce qui concerne la vérification des créances et la vente des biens. Pour le surplus, les règles de la liquidation judiciaire classique s'appliquent.

La liquidation judiciaire simplifiée est obligatoire lorsque les trois conditions suivantes sont réunies :

- L'entreprise n'a pas de bien immobilier ;
- Elle n'emploie pas plus d'un salarié ;
- Son chiffre d'affaires hors taxes est inférieur ou égal à 300 000 €.

Elle est aussi obligatoire pour les entreprises qui emploient cinq salariés au maximum et qui réalisent moins de 750 000 € de chiffre d'affaires.

À tout moment, le tribunal peut décider de ne plus appliquer la procédure de liquidation judiciaire simplifiée et de revenir à la procédure de liquidation judiciaire classique.

En savoir plus sur la [procédure de liquidation judiciaire](#) et les conditions de son application.

► **Mesure : Saisine de l'assurance de garantie des salaires sans délai**

Lors d'une liquidation judiciaire, le liquidateur désigné a l'obligation d'établir le relevé de créances dans des délais très brefs : dans les 10 jours ou les trois mois suivant le jugement d'ouverture, en fonction de la nature de la créance salariale considérée.

L'ordonnance prévoit que les relevés de créances salariales doivent être communiqués par les mandataires, sans délai.



Concrètement, l'objectif de cette disposition est de prendre en charge, le plus rapidement possible, les salaires qui n'auraient pas été payés par une entreprise en difficulté avant l'ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire.

Nouvelles mesures en faveur des entreprises en difficultés

La nouvelle [ordonnance n°2020-596](#) du 20 mai adapte temporairement les règles relatives aux difficultés des entreprises en complément de l'ordonnance du 27 mars 2020.

- Elle permet de prolonger encore la durée légale des plans de sauvegarde ou de redressement judiciaire et de modifier de manière simplifiée les plans en cours d'exécution afin de favoriser la pérennité des entreprises et des exploitations agricoles concernées.
- Elle améliore la détection précoce des difficultés et favorise le recours aux procédures préventives.
- Elle ouvre plus largement le recours aux sauvegardes accélérées et facilite également l'adoption et l'exécution des plans de sauvegarde et de redressement judiciaire, notamment en instituant un privilège nouveau au bénéfice des personnes qui consentiraient un apport en trésorerie lors de la période d'observation ou dans le cadre du plan.
- Le texte accélère en outre les procédures et mesures dédiées au traitement des situations irrémédiablement compromises afin de permettre le rebond des entrepreneurs individuels.

Une information anticipée du président du tribunal

Dans le cadre de son devoir d'alerte, le commissaire aux comptes pourra, dès la première information faite au dirigeant puis à tout moment, s'il estime que l'urgence commande l'adoption de mesures immédiates et que le dirigeant s'y refuse ou adopte des mesures insuffisantes, informer le président du tribunal de commerce ou du tribunal judiciaire et lui transmettre toutes informations utiles sur la situation de l'entreprise.

Ces dispositions sont applicables entre le 22 mai 2020 et le 31 décembre 2020.

Un renforcement de l'efficacité de la procédure de conciliation

Cette nouvelle ordonnance permet au débiteur qui fait l'objet d'une procédure de conciliation et qui est confronté à un créancier qui n'accepte pas de suspendre l'exigibilité de sa créance le temps des négociations, de saisir le président du tribunal pour qu'il ordonne :

- L'interruption ou l'interdiction de toute action en justice tendant à obtenir la condamnation du débiteur au paiement d'une somme d'argent ou à la résolution d'un contrat pour défaut de paiement d'une somme d'argent ;
- L'arrêt ou l'interdiction de toute procédure d'exécution ou de distribution n'ayant pas produit d'effet attributif ;
- Le report ou l'échelonnement du paiement des sommes dues.

Ces dispositions sont applicables entre le 22 mai 2020 et le 31 décembre 2020.

Une réduction des délais de consultation des créanciers sur les projets de plans

A la demande de l'administrateur judiciaire, s'il en a été désigné un, ou du mandataire judiciaire, le juge-commissaire peut réduire à quinze jours le délai de réponse des créanciers à la consultation écrite. Le défaut de réponse dans ce délai vaut acceptation des propositions.

Par ailleurs, les propositions pour le règlement des dettes ainsi que les éventuelles réponses à ces propositions peuvent être communiquées par tout moyen permettant au mandataire judiciaire d'établir avec certitude la date de leur réception.

Ces dispositions sont applicables entre le 22 mai 2020 et le 31 décembre 2020.

Une prolongation de la durée des plans

Sur requête du ministère public ou du commissaire à l'exécution du plan, le tribunal peut prolonger la durée du plan arrêté en application des dispositions de l'article L. 626-12 ou de l'article L. 631-19 du code de commerce pour une durée maximale de deux ans, s'ajoutant, le cas échéant à la ou aux prolongations de plein droit. Lorsque le plan fait l'objet d'une telle prolongation, le président du tribunal ou le tribunal, selon les cas, adapte les délais des paiements initialement fixés par le tribunal à la durée du plan qu'il prolonge ou a prolongée.

Ces dispositions sont applicables entre le 22 mai 2020 et le 31 décembre 2020.

Une cession par le débiteur facilitée

En théorie, pour la cession de l'entreprise, en redressement ou en liquidation judiciaire, ni le débiteur, au titre de l'un quelconque de ses patrimoines, ni les dirigeants de droit ou de fait de la personne morale, ni les parents ou alliés jusqu'au deuxième degré inclus du dirigeant ou du débiteur personnes physiques, ni les contrôleurs ne sont admis, directement ou par personne interposée, à présenter une offre.

Dorénavant, via cette nouvelle ordonnance, lorsque la cession envisagée est en mesure d'assurer le maintien d'emplois, le tribunal peut, sur requête du débiteur ou de l'administrateur, autoriser la cession aux dirigeants de droit ou de fait, parents ou alliés des dirigeants, par un jugement spécialement motivé, après avoir demandé l'avis des contrôleurs.

De plus, en cas de plan de cession, le délai de convocation des cocontractants et des titulaires d'une sûreté est réduit à huit jours au lieu de quinze.

Ces dispositions sont applicables entre le 22 mai 2020 et le 31 décembre 2020.

**GUIDE
PRATIQUE**

LA PRÉVENTION **DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES**

COMMENT LES ANTICIPER ?
LES GÉRER ET REBONDIR



CCI OCCITANIE
PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE

1^{er} ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES

SOMMAIRE

SUIVRE VOTRE ACTIVITÉ AVEC UN TABLEAU DE BORD DE GESTION

Construire votre tableau de bord	page 5
Le plan de trésorerie	page 7
Connaître votre seuil de rentabilité	page 9
Savoir interpréter les soldes intermédiaires de gestion	page 11
Améliorer la trésorerie de votre entreprise	page 13

TRAITER LES DIFFICULTÉS

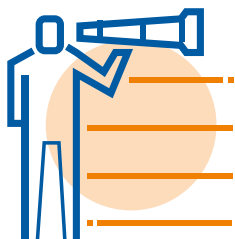
Dispositifs d'aides et d'accompagnement	page 18
Les procédures de prise en charge des difficultés	page 22
Les acteurs de la prévention et du rebond	page 28



ANTICIPER ET DÉTECTER LES DIFFICULTÉS

➤ Au cours de leur cycle de vie, les entreprises se trouvent généralement soumises à des périodes de difficultés. Leur détection rapide, voire leur anticipation, permet de prendre les mesures de restructuration au plus tôt, avant que la pérennité de l'entreprise ne soit compromise.

Pour anticiper et gérer au mieux son entreprise, le dirigeant doit mettre en place des outils permettant la détection, le plus en amont possible, de clignotants d'alerte et ainsi réagir à temps.



« Le dirigeant doit mettre en place des outils permettant la détection de clignotants d'alerte et ainsi réagir à temps »

SUIVRE VOTRE ACTIVITÉ **AVEC UN TABLEAU DE BORD DE GESTION**

Le tableau de bord est un outil de gestion composé d'indicateurs, qui permet d'avoir un état et une tendance générale de l'activité de votre entreprise en temps réel.

Vous ne devez pas considérer sa mise en oeuvre et son élaboration comme une charge supplémentaire. Il s'agit avant tout d'un outil d'aide à la décision et à la prévision.

1 CONSTRUIRE VOTRE TABLEAU DE BORD

**> Il n'existe pas de tableau de bord « type »,
il diffère selon vos priorités et vos objectifs.**

Les étapes de mise en place du tableau de bord :

- 1** Identifiez les principaux objectifs.
- 2** Pour chacun de ces objectifs, définissez un indicateur (celui-ci sera généralement quantitatif).
- 3** Regroupez ensuite les indicateurs choisis dans un tableau et comparez le « réalisé » à l'objectif fixé pour la période en cours.
- 4** Suivez et mettez à jour le tableau de bord selon la période qui convient le mieux au suivi et interprétez les résultats.

N'hésitez pas à en parler avec votre expert-comptable ou votre centre de gestion. Ils sauront vous conseiller dans la mise en place des indicateurs et la formalisation de votre tableau de bord de gestion.



CHOISIR LES BONS INDICATEURS

- **En mettant en place des indicateurs simples et pertinents, vous obtiendrez plus facilement une vision synthétique de l'évolution de votre entreprise et le tableau de bord vous alertera en cas de problèmes (marge trop faible, dépenses trop importantes, besoins de trésorerie en augmentation...).**

Le principal risque est de vouloir être exhaustif et de chercher à tout faire figurer dans votre tableau de bord. Il est indispensable de concevoir un tableau de bord pratique et clair, avec des chiffres parlants. Pour cela, une dizaine d'indicateurs suffisent.

➤ 4 types d'indicateurs peuvent être utilisés en fonction de l'activité de votre entreprise :

- les indicateurs économiques (les plus courants) mesurent les résultats et les coûts
- les indicateurs physiques mesurent la qualité des services, le traitement des commandes, la logistique...
- les indicateurs humains
- les indicateurs de suivi de projet

Année : ...		Mois : ...		
Indicateurs économiques	Prévus	Réalisés	Analyse des écarts	Actions correctives
Encaissement				
Achats de marchandises				
Charges de personnels				
Indicateurs physiques	Prévus	Réalisés	Analyse des écarts	Actions correctives
Délais de livraisons				
Commandes en cours				
Nombre de devis émis				

INTERPRÉTER LES ÉCARTS

- Le tableau de bord accentue les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réel de votre entreprise.

Il vous permet de procéder au diagnostic de ces écarts et d'en déterminer les raisons.

Les problèmes sont ainsi repérés en un minimum de temps, pour favoriser une réactivité et permettre la mise en place des actions nécessaires pour y remédier.



LE PLAN DE TRÉSORERIE

- **Le plan de trésorerie est un outil simple et indispensable de la trésorerie d'une entreprise. C'est à la fois un document de pilotage interne et un document de présentation dans le cadre d'un business plan, de négociation avec votre banquier ou d'un projet d'investissement.**

C'est un tableau où sont portés tous les encaissements et décaissements prévus (TTC), en les ventilant mois par mois. Il faut donc tenir compte des décalages liés aux délais de paiement accordés à vos clients et ceux qui vous ont été accordés par vos fournisseurs.

- **Il permet de connaître :**

- **le solde de trésorerie du mois**
- **le solde cumulé d'un mois sur l'autre**

	Mois	Mois +1	Mois +2
RECETTES TTC			
Apports			
Emprunts			
Chiffre d'affaire TTC			
Remboursement TVA			
DÉPENSES TTC			
Achats de marchandises / matières premières			
Charges externes			
Impôts et taxes (dont TVA versée)			
Cotisations sociales (salariés, non salariés)			
Salaires et rémunérations			
Remboursements prêts			
Investissements			
SOLDE			
SOLDE CUMULÉ			

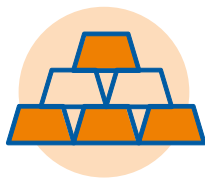
UTILISATION DU PLAN DE TRÉSORERIE

➤ **Le plan de trésorerie est un outil de pilotage prévisionnel. Il permet de détecter et d'anticiper les problèmes de trésorerie.**

Un solde cumulé négatif donnera une alerte et plusieurs actions seront alors possibles :

- s'il s'agit d'une **difficulté conjoncturelle** liée à une baisse d'activité saisonnière par exemple, le plan de trésorerie deviendra un outil de communication avec la banque. Il permettra de mettre en place une solution financière adaptée aux besoins comme une autorisation de découvert ou un crédit de campagne.
- s'il s'agit d'un **problème structurel**, il faudra alors s'interroger sur le niveau de capitalisation ou sur le fonctionnement même de l'entreprise. Ce problème peut venir d'un fort décalage entre les encaissements et les décaissements d'exploitation (besoin en fonds de roulement trop important) ou d'un financement des investissements peu judicieux (trop d'autofinancement par exemple). Dans tous les cas, il faudra alors trouver des solutions à long terme comme un nouvel apport en capital ou un prêt bancaire complémentaire.

Par ailleurs, le plan de trésorerie permet de mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations. Ces écarts devront être expliqués et le dirigeant devra alors tenter de les réduire au maximum. Ils peuvent venir d'une baisse des ventes mais aussi de retards de règlements des clients, ou encore d'achats trop importants faits au cours des derniers mois (sur-stockage).



« Un solde cumulé négatif donnera une alerte et plusieurs actions seront alors possibles »

3 CONNAÎTRE VOTRE SEUIL DE RENTABILITÉ

➤ Quel est le niveau minimum de chiffre d'affaires à réaliser pour que votre entreprise devienne rentable ?

Cet indicateur peut vous apparaître totalement abstrait. Pour autant, il est fondamental pour mesurer la performance et assurer la pérennité de votre entreprise.

Un chef d'entreprise devrait pouvoir le contrôler en permanence pour mesurer l'adéquation entre le niveau de son chiffre d'affaires et l'évolution de ses charges.

L'OBJECTIF : AJUSTER ET CORRIGER VOTRE ACTIVITÉ

- Agir sur le prix de vente
- Agir sur le prix de revient
- Revoir la politique d'achats
- Agir sur les charges fixes de l'entreprise
- Déterminer votre rémunération

À QUOI CORRESPOND LE SEUIL DE RENTABILITÉ ?

➤ Le seuil de rentabilité représente le niveau d'activité qu'il faut maintenir pour couvrir toutes les charges d'exploitation normales de votre entreprise, ou encore le niveau de charges qu'il ne faut pas dépasser compte tenu de votre activité.

- En deçà de ce seuil, vous perdez de l'argent et vous êtes déficitaire.
- Au-delà, vous gagnez de l'argent, vous êtes alors bénéficiaire.

COMMENT CALCULER LE SEUIL DE RENTABILITÉ ?

➤ **Ventilez l'ensemble des charges (le point le plus crucial) en :**

- **charges fixes** : il s'agit en règle générale des charges incompressibles : le loyer, les salaires administratifs, les charges sociales, les assurances professionnelles, les impôts, les taxes de l'entreprise, les amortissements...
- **charges variables** : les achats de matières premières ou de marchandises nécessaires à la vente, les coûts, les salaires du personnel technique ou commercial avec les charges sociales, les frais d'intérim, les dépenses d'énergie.

Calculer la marge sur coût variable : cela consiste à soustraire les charges variables du chiffre d'affaires. En comparant ce montant au chiffre d'affaires vous obtenez le taux de marge sur coût variable.

SEUIL DE RENTABILITÉ - CALCUL	
CA prévisionnel HT	110 000
Charges variables	27 500
Charges fixes	60 000
CA - Charges variables = Marge sur coûts variables (MSCV)	82 500
MSCV / CA = Taux de marges sur coûts variables	0.75
Charges fixes / Taux de MSCV = Seuil de rentabilité	80 000

4

SAVOIR INTERPRÉTER LES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (SIG)

- Une décomposition du compte de résultat en soldes successifs permet de mieux comprendre la manière dont le résultat de l'entreprise s'est constitué.

Les SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (SIG) vont faciliter sa compréhension et son interprétation et surtout, permettre d'évaluer la rentabilité de votre entreprise.

LA MARGE COMMERCIALE

- Il s'agit de l'indicateur le plus pertinent dans le cas d'entreprises commerciales, c'est-à-dire pour les entreprises dont l'activité est la revente de marchandises en l'état. Le suivi de la marge commerciale est le meilleur moyen pour améliorer la rentabilité de votre entreprise et continuer à être performant. Elle correspond à ce qui se dégage de la différence entre les ventes et les achats de marchandises, modulées plus ou moins par la variation des stocks.
- L'analyse permet d'adapter les prix de vente par rapport aux prix d'achat et de situer votre entreprise par rapport à la concurrence, en la comparant avec la moyenne des marges commerciales des entreprises du même secteur.



« Il s'agit de
l'indicateur le plus
pertinent dans le
cas d'entreprises
commerciales »

LA PRODUCTION DE L'EXERCICE

- **Cet indicateur concerne les entreprises industrielles ou prestataires de services, c'est-à-dire les entreprises ayant une activité de transformation ou d'élaboration de biens et de services.**

La production représente le montant des biens et des services vendus, stockés ou conservés pour l'utilisation de l'entreprise.

L'analyse de ce solde mérite une interprétation prudente car il croise à la fois des produits finis comptabilisés au prix de vente (production vendue) et des produits finis enregistrés au prix de production (production stockée).

PRODUCTION DE L'EXERCICE
Production vendue
+ Production immobilisée
+/- Production stockée

LA VALEUR AJOUTÉE

- **La valeur ajoutée représente le volume de la richesse produite par l'entreprise au cours d'une période. Il s'agit de la plus-value ou de la création de richesse que va apporter l'entreprise dans le produit qu'elle propose aux tiers.**

La valeur ajoutée permet non seulement d'analyser la santé de l'entreprise mais elle doit aussi lui permettre de rémunérer les acteurs qui ont permis cette création de richesse (les salariés, les associés, les banques, l'Etat, ...).

Cet indicateur sert d'assiette à la TVA et sert au calcul de la CVAE (contribution sur la valeur ajoutée de l'entreprise).

L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)

- **Ce solde va permettre d'avoir une réelle appréciation sur la rentabilité économique de votre entreprise, car il exclut les politiques de financement et d'investissement et offre ainsi une lisibilité sur le caractère rentable de l'activité propre à l'entreprise.**

Son montant doit être suffisamment élevé pour permettre à l'entreprise d'assurer la couverture de ses charges financières, le renouvellement de ses immobilisations, le paiement de l'impôt sur les bénéfices, l'attribution de dividendes aux associés et l'autofinancement de l'entreprise.

Si l'indicateur est négatif, on parlera d'Insuffisance Brute d'Exploitation (IBE). L'IBE révèle alors que l'entreprise est dans une position délicate car ce solde ne prend pas encore en considération les dépenses liées à ses investissements et à son financement.

Chiffre d'affaires
- Coût d'achat des marchandises
= MARGE COMMERCIALE
- Charges externes et autres charges externes
= VALEUR AJOUTÉE
- Impôts et taxes
- Charges de personnels
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)

AMÉLIORER LA TRÉSORERIE DE VOTRE ENTREPRISE

- **La trésorerie est l'indicateur financier le plus important notamment pour une TPE (Très Petite Entreprise) ; il permet d'assurer la pérennité de l'entreprise. Il est donc nécessaire de bien connaître les leviers permettant d'améliorer la trésorerie et de la maîtriser.**

LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

- Ressource interne qui mesure la rentabilité globale de l'entreprise, la capacité d'autofinancement est aussi le surplus monétaire dégagé par les opérations courantes de l'exercice.

Elle peut être affectée à plusieurs enjeux par le chef d'entreprise :

- Augmenter ses fonds de roulement, pour sécuriser sa trésorerie.
- Réaliser des investissements, pour renforcer sa compétitivité.
- Rembourser ses emprunts et ses dettes, pour favoriser son indépendance financière.
- Verser des dividendes à ses actionnaires.
- Couvrir ses risques par les dotations aux provisions.

La CAF permet au banquier d'apprécier la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise pour faire face à ses besoins de financement elle permet de rembourser la fraction en capital des emprunts.

C'est donc un ratio qui sera scruté en priorité, lorsqu'un chef d'entreprise sollicite de nouveaux financements.

« Il est nécessaire que la CAF soit positive pour dégager une source d'autofinancement ou de financement ».

CAF = EBE - charges décaissables + produits encaissables



LE FONDS DE ROULEMENT

➤ Le fonds de roulement représente la partie des capitaux permanents de votre entreprise qui ne finance pas les immobilisations et reste donc disponible pour les besoins de l'exploitation.

Il se calcule à partir du bilan (partie haute qui concerne les immobilisations et les capitaux propres).

FR = Capitaux permanents - Actifs immobilisés

Plus le fonds de roulement est élevé, plus la solvabilité de l'entreprise est meilleure.

Si le **FR est positif** = des ressources stables financent les immobilisations.

Si le **FR est négatif** = les immobilisations sont financées par la trésorerie.

Cette situation sous-entend des problèmes de trésorerie et provoque la méfiance des banques.

ACTIF	PASSIF
Immobilisations nettes - incorporelles - corporelles - financières	Capitaux propres - capital social - réserves - résultat exercice antérieur
Stocks	Dettes à long terme
Créances clients	Dettes à court terme

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

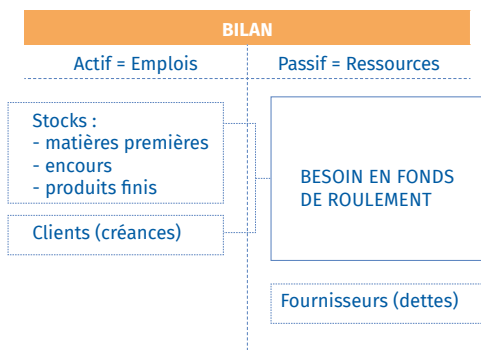
➤ Le BFR représente le besoin de financement nécessaire à votre entreprise pour fonctionner au quotidien.

Il matérialise le besoin en trésorerie que l'activité de l'entreprise entraîne. Idéalement, le fonds de roulement doit permettre de financer une partie de votre BFR.

BFR = Stock + Créances clients - Dettes fournisseurs

Si le **BFR est positif**, le besoin est supérieur aux ressources d'exploitation. Il faut donc le financer.

Si le **BFR est négatif**, le besoin est inférieur aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources.



➤ **La réduction du BFR est un des moyens de réduire ses besoins en financement pour permettre à l'entreprise de retrouver un équilibre financier.**

Elle peut prendre des formes différentes :

- réduction des stocks
- renégociation des délais de paiement fournisseurs
- renégociation des délais de paiement clients

LES OUTILS BANCAIRES

LES CRÉDITS DE FONCTIONNEMENT ADAPTÉS AUX PROBLÈMES DE TRÉSORERIE

➤ **Afin d'assurer l'équilibre de votre trésorerie et permettre de faire face à vos engagements, vous pouvez négocier des lignes de crédits à court terme.**

Ne confondez pas facilité de caisse et découvert !

- **La facilité de caisse** : lorsqu'un établissement financier accepte que votre solde soit débiteur, il vous consent une facilité de caisse. L'objectif est de vous permettre de faire face au décalage des entrées et sorties de fonds, pour une période ponctuelle (échéance de fin de mois par exemple). Elle est le financement par excellence de la partie fluctuante du BFR. Son montant dépasse rarement la moitié du chiffre d'affaires.
- **Le découvert** : l'autorisation de découvert résulte d'une convention entre vous et votre banquier, pour un montant déterminé (souvent d'une durée annuelle). Une facilité de caisse peut devenir elle-même un découvert si elle est utilisée de façon durable.

Le découvert peut être dangereux pour votre entreprise s'il devient trop important ou si vous commencez à ressentir des difficultés. C'est en général au moment où le besoin devient de plus en plus crucial pour votre entreprise que l'établissement financier aura tendance à se retirer en réduisant ou en supprimant son découvert.

Attention ! Si un découvert bancaire peut être rapidement mis en place, il peut tout aussi bien être très rapidement supprimé, suite à l'appréciation du banquier de vos capacités à honorer le découvert.

Pour réduire les aléas et les pièges du découvert bancaire, 3 solutions sont généralement proposées.

- **L'affacturage** : Il s'agit d'une technique qui vous permet de transférer vos créances commerciales à un affactureur.

Il peut proposer 3 types de services :

- la gestion des créances clients : vos clients deviennent les débiteurs de l'affactureur.
- la garantie contre le risque de l'impayé : le prix que le factor vous paye immédiatement ne fera l'objet d'aucune demande de remboursement.
- un financement à court terme : vous pouvez utiliser en avance-crédit 100% du montant des factures transmises à votre factor.

Contrairement au découvert, l'affacturage va apporter certaines garanties de durée. Pendant cette période, le contrat de financement ne sera pas rompu (sauf cas exceptionnels).

S'il y a rupture, un préavis de 3 mois devra être respecté, vous permettant ainsi de trouver un autre contrat d'affacturage ou un autre moyen de financement.

L'affacturage est relativement cher, notamment si les factures sont nombreuses avec de faibles montants. Son coût englobe la commission d'affacturage (gestion des créances et assurance) allant de 1 à 2,5% du montant des factures TTC et, en cas de mobilisations, les intérêts payés prorata temporis sur les avances faites.

Les factors proposent souvent un forfait d'affacturage en fonction du nombre de factures émises.

- **L'escompte** : il vous permet de recevoir une avance de trésorerie sur les créances (traite, lettre de change relevé, billet à ordre dématérialisé) que vous détenez sur vos clients avec un délai de paiement de 45 ou 60 jours.

Vous remettez cet effet à l'établissement financier qui vous en règle le montant, après avoir déduit sa rémunération (généralement le taux de base bancaire + une prime de risque).

- **La cession DAILLY** : vous adressez à votre banquier un bordereau, mentionnant les créances que vous détenez sur des clients et vous lui cédez par là-même vos créances. En contrepartie, l'établissement financier vous verse le montant des créances cédées, sous déduction d'une rémunération.

Ce mécanisme permet de reconstituer votre trésorerie en mobilisant vos créances professionnelles. Cette forme de mobilisation de trésorerie est appréciée pour sa souplesse, la rapidité de sa mise en œuvre et ses frais en sont réduits (agios + commissions). Elle est cependant de moins en moins utilisée par les établissements financiers.

LES CAUTIONS

➤ Cette garantie est plus que jamais d'actualité sous l'effet des nouvelles mesures de protection du patrimoine du dirigeant et la réforme des procédures de redressement et de liquidation judiciaire.

Lorsque la banque met en place une convention de trésorerie à court terme, octroie un prêt ou des outils de mobilisation de créances, elle souhaite se protéger et demande fréquemment la caution personnelle du dirigeant de l'entreprise.

Le cautionnement est un acte grave, comportant peu de formalisme (à la différence d'un nantissement ou d'une hypothèque). Il est trop souvent considéré à la légère puisqu'il n'emporte qu'une signature et pas de frais de prise de garantie. C'est aussi sans doute les raisons pour lesquelles il rencontre la faveur des établissements financiers.

LES EFFETS LEVIERS MOBILISABLES

➤ Différentes aides ou dispositifs (régionaux, départementaux ...) existent pour accompagner votre développement.

Vous pouvez vous rapprocher de votre CCI pour connaître ces dispositifs.

TRAITER **LES DIFFICULTÉS**

Les difficultés font partie de la vie des entreprises. Problème de trésorerie, mauvaise maîtrise de la croissance, développement trop rapide du BFR, défaillance d'un partenaire, d'un client, problème de santé du dirigeant... Les causes sont multiples.

C'est pour vous aider à utiliser au mieux les aides et procédures adaptées, que nous avons listé ci-dessous les dispositifs et interlocuteurs susceptibles de vous accompagner dans vos démarches.

6

DISPOSITIFS D'AIDES ET D'ACCOMPAGNEMENT

PROTÉGER SON PATRIMOINE

➤ Bien choisir son régime matrimonial

Le régime matrimonial fixe l'ensemble des règles applicables aux époux et à leur patrimoine. Une réflexion s'impose sur l'opportunité de signer un contrat de mariage avant de passer devant le Maire.

Pour le chef d'entreprise (commerçant, artisan, agriculteur, professionnel libéral, travailleur indépendant, industriel), le choix d'un régime matrimonial est particulièrement important, compte tenu des risques de la vie professionnelle.

➤ Quel choix s'offre aux époux ?

Le droit français offre aux époux des solutions répondant à toutes les situations de famille, de fortune et d'âge.

Trois grands types de régimes matrimoniaux coexistent : la séparation de biens, la communauté légale et la participation aux acquêts. Chacun de ces régimes peut être personnalisé par des clauses.

Notre conseil : Bien étudier le régime de la séparation si au moins l'un des époux possède ou envisage de créer une entreprise.

ÉCHELONNER SES DETTES FISCALES ET SOCIALES

➤ Si l'entreprise rencontre une difficulté pour régler une dette fiscale ou sociale auprès de l'URSSAF, de POLE EMPLOI (ex ASSEDIC), du SSI (Sécurité Social des Indépendants) ou du SERVICE DES IMPÔTS, elle peut saisir l'interlocuteur concerné pour obtenir des délais de paiement, des remises de majorations ou des aides exceptionnelles.

L'entreprise peut également saisir la Commission des Chefs des Services Financiers (CCSF) qui analysera le caractère conjoncturel ou structurel de la situation et pourra décider de modalités de règlement échelonnées.

URSSAF

L'URSSAF peut accorder aux entreprises des délais de paiement supplémentaires et / ou des remises de majorations de retard.

Les demandes de délais de paiement concernant les cotisations d'assurance chômage sont également à formuler auprès de l'URSSAF.

Avant toute demande, il faut s'acquitter du règlement intégral de la part salariale et procéder au paiement des éventuels frais d'huissier.

DDFIP : Direction Départementale des Finances Publiques

L'entreprise qui rencontre des difficultés pour payer ses dettes fiscales peut demander un étalement de ses paiements et/ou une remise des majorations de retard.

CCSF : Commission des Chefs des Services Financiers

En cas de difficultés à régler une échéance fiscale ou sociale, la CCSF, dont le secrétariat permanent est assuré par la direction départementale des Finances publiques (DDFIP), peut être saisie.

Les entreprises peuvent bénéficier de ce dispositif sous réserve d'être à jour de leurs obligations déclaratives et de paiement de la part salariale des cotisations sociales.

Un dossier exposant la situation financière de l'entreprise doit être déposé auprès du secrétariat de la CCSF dans le ressort de laquelle se situe son siège social, ou son principal établissement. Le dossier est composé, entre autres, d'une attestation justifiant de l'état de ses difficultés financières, d'une attestation sur l'honneur justifiant le paiement des parts salariales des cotisations de sécurité sociale, des états prévisionnels de chiffre d'affaires et de trésorerie pour les prochains mois, des trois derniers bilans et de la situation actuelle de la trésorerie. Un dossier simplifié est prévu pour les très petites entreprises.

La commission examine, en lien avec chaque comptable ou organisme chargé du recouvrement des créances publiques, l'établissement d'un plan de règlement échelonné des dettes fiscales et sociales (part patronale) du débiteur. Puis elle en arrête les conditions.

À l'issue du plan, les créanciers publics pourront éventuellement accorder une remise des majorations et des pénalités de retard.

www.impots.gouv.fr

GÉRER SON PERSONNEL

➤ Le recours à l'activité partielle du salarié (cas général)

Lorsqu'une entreprise est confrontée à une baisse temporaire d'activité, elle peut réduire la durée du travail des salariés concernés. Le principe de l'activité partielle est de compenser la perte de revenu occasionnée pour les salariés, du fait de la réduction de leur temps de travail en deçà de la durée légale, conventionnelle ou contractuelle (dans la limite de 1 000 heures par an et par salarié, contingent fixé par arrêté), tout en aidant les employeurs à financer cette compensation.

Pendant les périodes non travaillées, les salariés reçoivent une indemnité horaire, versée par leur employeur, égale à 70 % de leur salaire brut par heure chômée, soit environ à 84 % du salaire net horaire. Cette indemnité ne peut pas être inférieure à 8,03 € net par heure chômée. Elle est versée par l'employeur à la date habituelle de versement du salaire.

Si l'employeur a obtenu l'autorisation administrative, il peut déposer une demande d'indemnisation qui lui permet d'obtenir le remboursement mensuel des rémunérations versées aux salariés concernés.

L'employeur peut percevoir l'allocation d'activité partielle dans la limite de 1 607 heures par salarié en 2020. Elle est fixée à 60 % de la rémunération horaire brute et est égale à : 8,03 € minimum, 27,41 € maximum.

Le paiement est effectué par l'Agence de services et de paiement (ASP) qui agit pour le compte de l'État.

Afin d'estimer le montant d'indemnisation en cas de recours à l'activité partielle, l'employeur peut utiliser un simulateur en ligne de calcul de l'indemnisation d'activité partielle.

Pour en savoir plus, consultez le site :

www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23503

BANQUE DE FRANCE

LA MÉDIATION DU CRÉDIT

➤ Lorsque l'entreprise ne trouve plus de solution avec sa banque pour régler ses problèmes de financement ou de trésorerie, elle peut saisir le médiateur du crédit. Le médiateur intervient pour l'obtention d'un crédit ou d'une facilité de caisse ainsi que pour les problèmes d'assurances crédit et d'affacturage.

Il vous suffira de remplir un dossier sur le site :

www.mediateurducredit.fr

La médiation débute dès la réception de l'accusé-réception de votre dossier. Le médiateur départemental dispose de 48h pour vous contacter. Vos banques sont ensuite informées de votre démarche et ont 5 jours pour confirmer leur position ou décider de la réviser. Passé ce délai, votre dossier est transmis au médiateur départemental, qui, lui aussi, a 5 jours ouvrés pour examiner votre dossier et revenir vers vous pour vous indiquer la voie retenue pour le traitement de vos difficultés.

COTATION BANQUE DE FRANCE

➤ Chef d'entreprise : Gardez un œil sur votre cotation BDF.

La cotation de la Banque de France est une appréciation sur la capacité de votre entreprise à honorer ses engagements financiers

CORRESPONDANT TPE

➤ La mission des Correspondants TPE de la Banque de France consiste à accueillir les dirigeants de TPE-PME, à comprendre leur problématique et à les orienter vers le ou les réseaux professionnels en mesure de répondre à leur besoin.

Dans ce cadre, des conventions de partenariat ont été signées avec certains réseaux comme les chambres consulaires, les organismes de cautionnement, de financement, d'assurance-crédit...

COMMISSAIRES AUX RESTRUCTURATIONS ET PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES

- **Les CRP sont au cœur du dispositif d'anticipation et d'accompagnement des entreprises en difficulté de moins de 400 salariés avec un périmètre d'intervention prioritairement focalisé sur les entreprises industrielles de plus de 50 salariés.**

Positionnés auprès des préfets de région, les CRP sont à la fois les points d'entrée pour les entreprises en difficulté, au niveau local, et les garants de la cohérence des actions des autorités publiques les concernant.

La force de leur intervention réside ainsi sur leur réactivité, leur proximité territoriale et leur pouvoir d'évocation d'un dossier au niveau national, lorsque sa criticité le commande.

En contact régulier avec la Direction générale des entreprises ainsi que le Délégué interministériel aux restructurations des entreprises, les CRP peuvent rapidement mobiliser au niveau national les acteurs ou les leviers et dispositifs de soutien adaptés aux difficultés de l'entreprise dans des délais souvent très contraints.

Pour ce faire, ils mobilisent l'ensemble des acteurs nationaux et locaux des écosystèmes de traitement des entreprises en restructuration, notamment au sein des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) auxquels ils participent et dont ils peuvent solliciter la tenue auprès du préfet.

La prévention des difficultés des entreprises constitue un second volet de leur mission qui a été significativement renforcée dans le cadre du plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), afin d'anticiper le plus en amont possible leurs difficultés et mieux cibler les mesures d'accompagnement qui sont nécessaires.

CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

- **La CCI en relation avec l'ensemble des acteurs et dispositifs, vous aide à anticiper, faire face et rebondir.**

Parmi les outils disponibles, réalisez un auto diagnostic en ligne sur le site de votre CCI qui vous permettra de mieux appréhender la situation actuelle de votre entreprise.

Les conseillers peuvent vous accompagner et vous orienter vers les dispositifs adaptés à votre situation, ainsi que vous aider dans vos démarches.



7 LES PROCÉDURES DE PRISE EN CHARGE DES DIFFICULTÉS

1 - PRENDRE DES MESURES D'URGENCE POUR SAUVER SON ENTREPRISE

- Les conseillers CCI travaillent en étroite collaboration avec différents organismes : avec les Commissaires aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises (CRP) et les autres acteurs/services de l'Etat, le Centre d'Information Prévention (CIP), des associations spécialisées comme EGEE et 60 000 Rebonds...

Localement des cellules d'accompagnement et de prévention des difficultés d'entreprise existent.

2 - LE CENTRE D'INFORMATION SUR LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES

- **Aider les dirigeants d'entreprise en difficulté avant qu'il ne soit trop tard, telle est la mission du Centre d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises (CIP).**

Les CIP sont des associations composées de professionnels bénévoles (avocats, experts-comptables et anciens juges au Tribunal de Commerce et experts des chambres consulaires) qui souhaitent aider les chefs d'entreprise confrontés à des difficultés.

Leur mission : informer les dirigeants sur les outils de prévention proposés par la loi mais aussi les orienter dans le choix des solutions qui leur permettront de sauvegarder leur entreprise.



« Aider les dirigeants d'entreprise en difficulté avant qu'il ne soit trop tard »

3 - LES PROCÉDURES DE PRISE EN CHARGE DES DIFFICULTÉS

LE TRIBUNAL DE COMMERCE

- Il faut savoir que le chef d'entreprise a l'obligation de déclarer l'état de cessation des paiements auprès du tribunal compétent dans un délai de 45 jours suivant son constat. À défaut, il engage sa responsabilité et risque des sanctions.

L'état de cessation des paiements est défini comme l'impossibilité de faire face à son passif exigible (dettes échues) avec son actif disponible (liquidités, actif réalisable à court terme), mais l'entrepreneur peut tenir compte des réserves de crédit ou des moratoires dont il bénéficie de la part de ses créanciers pour l'apprécier.

➤ Saisine du Président du tribunal de commerce

Doté d'un pouvoir d'alerte, le Président du tribunal de commerce peut, lorsque des faits de nature à compromettre l'exploitation ont été portés à sa connaissance, convoquer le chef d'entreprise à un entretien confidentiel afin qu'il prenne des mesures pour redresser la situation. L'entrepreneur peut également, en cas de difficultés, solliciter un rendez-vous avec le Président du tribunal de commerce afin de prendre connaissance des différentes procédures amiables et collectives susceptibles d'être utilisées pour résoudre ses difficultés.

<http://www.tribunauxdecommerce.fr/linstitution/le-tribunal-de-commerce>

PROCÉDURES AMIABLES

➤ Mandat ad hoc

Type de difficultés : difficultés de toute nature (difficultés financières ou conflit entre associés par exemple).

Caractéristiques :

- désignation d'un mandataire ad hoc par le président du tribunal de commerce, à la demande du chef d'entreprise ;
- mission définie par le tribunal (ex : négociations avec bailleur, banques et autres créanciers pour obtenir un échelonnement des dettes, un financement ou pour chercher un repreneur);
- durée définie lors de la désignation du mandataire ad hoc ;
- coût fixé en accord avec le mandataire, dès l'ouverture de la procédure ;
- procédure confidentielle.

Condition : aucune condition n'est expressément prévue par les textes mais le président du tribunal n'ayant pas le pouvoir de prononcer, en mandat ad hoc, une mesure générale de suspension provisoire des poursuites, il est en pratique réservé aux entreprises qui ne sont pas en état de cessation des paiements.

Avantages : procédure confidentielle, grande souplesse de négociation, aucune durée légale prescrite.

➤ Conciliation

Types de difficultés : difficultés avérées ou prévisibles d'ordre juridique, financier et économique.

Principe : trouver un accord entre l'entrepreneur et ses créanciers pouvant notamment prendre la forme de délais de paiement, de remises de dettes, remises des intérêts et pénalités de retard, favoriser un nouvel « apport d'argent frais », préparer un plan de restructuration ou une cession d'entreprise.

Condition : ne pas être en cessation des paiements depuis plus de 45 jours.

Avantages : la procédure est confidentielle et permet d'aboutir à un accord avec ses principaux créanciers pour mettre fin à un éventuel état de cessation des paiements. Le dirigeant a le choix des créanciers et peut solliciter des délais de grâce s'il est poursuivi par des créanciers qui ne font pas partie des négociations. Elle sécurise l'apport « d'argent frais » et l'état de cessation des paiements si le protocole est homologué. Dans ce cas, le jugement est publié (mais l'accord reste confidentiel). Cette procédure favorise une sortie de crise amiable.

PROCÉDURES COLLECTIVES

➤ Sauvegarde

Types de difficultés : difficultés de toute nature insurmontables par l'entreprise seule.

Caractéristiques :

- procédure collective publique (mention du jugement d'ouverture est faite sur le k-bis) ;
- à l'initiative du dirigeant uniquement, qui reste à la tête de son entreprise ;
- gel des dettes antérieures (arrêt des paiements et interdiction des poursuites) dès l'ouverture de la procédure ;
- ouverture d'une période d'observation initiale de 6 mois, renouvelable 2 fois sans pouvoir excéder 18 mois, afin de :
 - réaliser un diagnostic économique social et environnemental de l'entreprise,
 - dresser un inventaire du patrimoine du débiteur (actif et passif),
 - préparer un plan de sauvegarde (restructuration, réorganisation, rééchelonnement des dettes) avec l'ensemble des créanciers.
- le chef d'entreprise caution bénéficie des délais et remises du plan pendant toute la durée de son exécution.

Objectif : mettre fin aux difficultés en adoptant un plan de sauvegarde qui peut prévoir une cession partielle d'actifs, une restructuration sociale et un plan de remboursement des dettes sur une durée ne pouvant excéder 10 ans.

Condition : ne pas être en état de cessation des paiements et avoir suffisamment de trésorerie pour poursuivre son activité et régler les échéances postérieures des cocontractants (fournisseurs etc.) et les salaires.

Avantages : le dirigeant reste à la tête de son entreprise, les dettes antérieures sont gelées, aucune sanction personnelle ne peut être prise à son encontre et si le dirigeant s'est porté caution, il ne peut être appelé en garantie ni au cours de la période d'observation, ni au cours de l'exécution du plan de sauvegarde.

➤ **Redressement judiciaire**

Cette procédure collective publique (mention du jugement d'ouverture est faite sur le K-bis) est quasiment identique à la sauvegarde à quelques exceptions près :

- l'entreprise est en état de cessation de paiements ;
- l'entreprise peut faire l'objet d'une cession totale ;
- les restructurations sociales sont facilitées et bénéficient d'une prise en charge par le fonds de garantie des salaires (AGS) qui fait notamment l'avance des indemnités de rupture ;
- le dirigeant caution ne bénéficie pas des délais et remises du plan, et peut être appelé en garantie durant l'exécution du plan.

➤ **Liquidation judiciaire**

Lorsque le redressement de l'entreprise est manifestement impossible (aucune ou faibles perspectives d'activité) et que l'entreprise est à court de trésorerie, la liquidation judiciaire est prononcée (soit au cours d'une procédure, soit immédiatement).

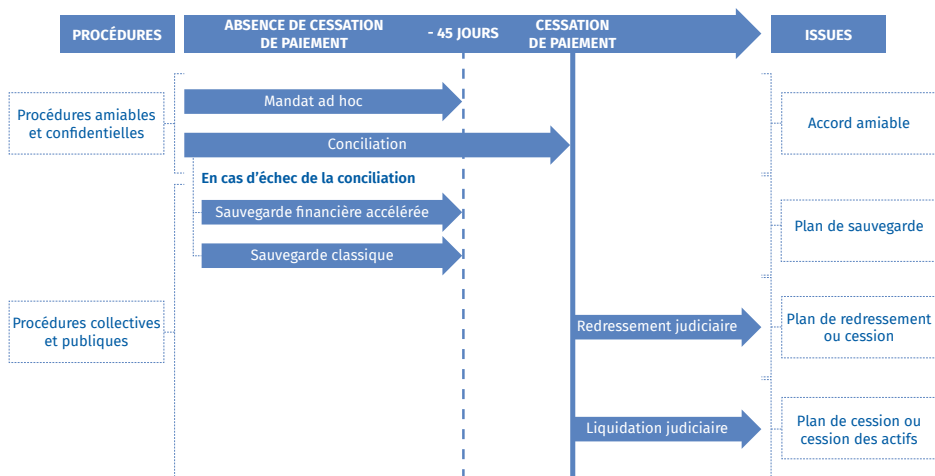
Caractéristiques :

- procédure collective publique (mention du jugement d'ouverture est faite sur le k-bis) ;
- ouverture dans les 45 jours suivant la cessation des paiements ;
- à l'initiative du dirigeant (dépôt de bilan), d'un créancier (assignation), du tribunal (saisine du ministère public) ;
- dirigeant totalement dessaisi ;
- gel des dettes antérieures et suspension provisoire des poursuites dès l'ouverture de la procédure ;
- cession de l'entreprise ou des actifs afin de désintéresser les créanciers.

Lorsque le chiffre d'affaires est inférieur à 750 000 euros hors taxe et que l'entreprise emploie ou a employé au cours des 6 derniers mois, au maximum 5 salariés, le débiteur peut bénéficier d'une liquidation judiciaire simplifiée, qui est par principe plus courte.

➤ **Le rétablissement professionnel**

Pour les débiteurs personnes physiques en état de cessation de paiement et dont le redressement est manifestement impossible, il est possible de solliciter un rétablissement professionnel lorsqu'ils sont de bonne foi, ne disposent pas d'actif immobilier et n'emploient aucun salarié. Ce dispositif s'adresse au débiteur dont l'actif est inférieur à 15 000 euros et aboutit à un effacement des dettes dans un délai de 4 mois.



RÔLES DES ACTEURS

- **Mandataire ad hoc et conciliateur** : nommés par le président du Tribunal de Commerce sur proposition du dirigeant.
- **Administrateur judiciaire** : professionnel désigné par le TC pour surveiller, assister ou représenter le débiteur dans sa gestion. Il est chargé de réaliser un bilan économique et social de l'entreprise et accompagne le débiteur dans l'élaboration des projets de plans de sauvegarde et de redressement.
- **Mandataire judiciaire** : professionnel désigné dans toute procédure collective pour représenter les créanciers, vérifier le passif, préserver les droits des salariés et en liquidation judiciaire, pour réaliser les actifs pour désintéresser les créanciers.
- **Juge commissaire** : juge consulaire nommé par le TC pour «orchestrer» la procédure. Garant des principes de bonne justice, il est doté de pouvoirs propres (vérification du passif, ordonnances de cession, etc.)

4 - AGIR POUR LE REBOND DU DIRIGEANT

➤ LE PORTAIL DU REBOND DES ENTREPRENEURS

Plusieurs associations dont l'objectif commun est d'assister les entrepreneurs à rebondir pendant ou après avoir connu des difficultés, ont décidé d'unir leurs efforts dans le respect de leurs originalités, en créant un Groupement d'Intérêt Associatif afin d'offrir un accès internet commun accessible à tout entrepreneur en difficultés.

Le portail du Rebond regroupe 60 000 rebonds, SOS Entrepreneur, Re-créer, Second Souffle, APESA et l'Observatoire Amarok.

<https://portaildurebond.eu>

➤ APESA

Le dispositif APESA a pour finalité concrète d'apporter une réponse à la détresse et aux idées noires de certains entrepreneurs tentés par l'abîme, et de donner aux professionnels qui les accompagnent au quotidien, des outils simples adaptés à ces situations extrêmes.

L'entrepreneur en souffrance peut ainsi trouver, gratuitement et s'il le souhaite, un soutien psychologique adapté.

Cinq séances entièrement gratuites avec un psychologue seront proposées au chef d'entreprise.

www.apesa-france.com

➤ 60 000 rebonds

L'association 60 000 Rebonds accompagne les dirigeants qui ont fait l'objet d'une procédure de liquidation judiciaire au cours des 24 derniers mois. Ce dispositif gratuit met à disposition du dirigeant un parrain « mentor » et un coach qualifié pour l'aider à rebondir plus vite et lui permet d'éviter l'isolement.

<https://60000rebonds.com>

« Ce dispositif gratuit aide le dirigeant à rebondir plus vite et permet d'éviter l'isolement. »

8

LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION ET DU REBOND

BANQUE DE FRANCE - MÉDIATEUR DE CRÉDIT ET CORRESPONDANT TPE

- La médiation du crédit est ouverte à tout chef d'entreprise qui rencontre, avec sa ou ses banques, des difficultés pour résoudre ses problèmes de financement ou de trésorerie.

0 810 00 12 10 (service et appel gratuits)

www.banque-france.fr

DIRECCTE

- Les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) sont votre interlocuteur pour toute question touchant :

- l'entreprise, l'emploi et l'économie
- le travail et les relations sociales
- la concurrence et la consommation
- le commerce extérieur et l'intelligence économique
- l'artisanat, le commerce et le tourisme

Après de chaque DIRECCTE et sur son site web, retrouvez une information de référence sur :

- les Commissaires aux Restructurations et Prévention des difficultés des entreprises (CRP)
- les dispositifs d'aide et d'accompagnement de l'Etat
- l'activité et les initiatives économiques de votre région
- les évolutions récentes du marché du travail
- les droits et obligations des salariés et des entreprises
- les services utiles et leurs coordonnées

direccte.gouv.fr

DDFIP - DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES FINANCES PUBLIQUES

- La DDFIP a, auprès des préfets et des acteurs économiques locaux, un rôle de soutien aux entreprises. Elle intervient dans les dispositifs d'attribution d'aides aux entreprises en création et en développement.

Elle est également un acteur essentiel pour l'octroi de plans de règlement des dettes fiscales et sociales dans le cadre des Commissions des chefs de services financiers (CCSF) ainsi que dans les dispositifs de préventions et de soutien des entreprises en difficulté au sein des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI).

URSSAF

- L'URSSAF est à votre disposition pour rechercher les solutions adaptées aux difficultés que vous pouvez rencontrer, notamment concernant les délais de paiement.

3957 (du lundi au vendredi de 9h à 17h, service à 0,12 €/min + prix d'appel)

www.urssaf.fr

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

- La CCI exerce une activité de prévention des difficultés d'entreprises et vous accompagne dans vos démarches. Des conseillers sont à votre disposition pour vous informer sur les dispositions légales relatives aux défaillances d'entreprises et vous orienter vers les procédures adéquates.

CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT

- La Chambre de métiers et de l'artisanat propose un accompagnement des entreprises artisanales en difficulté. Un juriste vous assistera dans l'étude et l'analyse de vos difficultés.

CENTRE DE GESTION AGRÉE

- Un centre de gestion agréé a une mission d'assistance auprès de ses adhérents en matière de gestion. Il fournit chaque année un dossier de gestion caractérisant la situation économique et financière de votre entreprise, et a une mission de prévention et de surveillance.

www.fcga.fr

EXPERT-COMPTABLE

- L'expert-comptable est votre conseiller permanent. Il vous apporte des réponses ponctuelles et adaptées aux différents événements de la vie de votre entreprise.

<https://www.experts-comptables.fr/decouvrir-la-profession/notre-presence-en-region>

AVOCAT

- Spécialisé en droit, l'avocat conseille ses clients, les assiste lors des négociations et participe à la définition de la procédure la mieux adaptée au contexte.

CIP - CENTRE D'INFORMATION SUR LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES

- Permanences d'experts dont la mission est d'informer les dirigeants sur les outils de prévention et les orienter dans le choix des solutions leur permettant de sauvegarder l'entreprise. Les rendez-vous sont confidentiels et gratuits.

<https://www.cip-national.fr>

TRIBUNAL DE COMMERCE

- Le Tribunal de Commerce ouvre des procédures confidentielles de prévention des difficultés des entreprises qui vous permettent de bénéficier de l'assistance d'un professionnel, dont la mission sera de favoriser la recherche de solutions et d'accords financiers avec les créanciers.

<http://www.annuaires.justice.gouv.fr/annuaires-12162/annuaire-des-tribunaux-de-commerce-21781.html>

ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

- L'administrateur judiciaire intervient en matière de prévention (conciliation, mandat ad hoc). Il est nommé par le tribunal lors des procédures de sauvegarde et de redressement judiciaire où il est chargé de vous assister afin de trouver des solutions pour régler les difficultés de votre entreprise et en préparer le redressement.

www.cnajmj.fr

MANDATAIRE JUDICIAIRE

- Désigné dans toute procédure collective, il est chargé par décision de justice de représenter les créanciers, de préserver les droits financiers des salariés et de réaliser les actifs des entreprises en liquidation judiciaire au profit des créanciers. Le mandataire vous accompagne durant toute la période d'observation.

www.cnajmj.fr

LES ASSOCIATIONS DU PORTAIL DU REBOND DES ENTREPRENEURS

60 000 rebonds, SOS Entrepreneur, Re-crée, Second Souffle, APESA et l'Observatoire Amarok.

Des associations dont l'objectif commun est d'assister les entrepreneurs à rebondir pendant ou après avoir connu des difficultés.

EGEE

- L'association "Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise" fait appel à des bénévoles retraités qui souhaitent transmettre leurs compétences et expériences professionnelles aux générations plus jeunes.

<https://www.egee.asso.fr>







**CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE**



Le guide pratique *La prévention des difficultés des entreprises*
a été actualisé par
les CCI Paris Île-de-France, Ouest Normandie et Nice Côte d'Azur,
à partir du document établi à l'origine par
les CCI de l'Aisne et de Bayonne Pays Basque.

CONTACT CCI OCCITANIE

Eric GOI - T. 05 62 74 20 27 - e.goi@occitanie.cci.fr

www.occitanie.cci.fr



CCI OCCITANIE
PYRÉNÉES-MÉDITERRANÉE

1^{er} ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES