



PILOTER SA STRUCTURE PAR GROS TEMPS

SOMMAIRE

COMPRENDRE ET ANTICIPER LES DIFFICULTÉS

— 2

METTRE EN PLACE DES OUTILS DE SUIVI
IDENTIFIER LA NATURE ET LE DEGRÉ DES DIFFICULTÉS
COMMUNIQUER AVEC SES PARTENAIRES ET FINANCEURS

FAIRE RECONNAÎTRE JURIDIQUEMENT LES DIFFICULTÉS DE SA STRUCTURE :

— 3

IDENTIFIER LE TRIBUNAL COMPÉTENT
CONNAÎTRE LES PROCÉDURES EN FONCTION DE LA SITUATION

ADMINISTRATEUR ET MANDATAIRE JUDICIAIRES, QUELLES DIFFÉRENCES ?

— 5

LES QUESTIONS POSÉES / LES ATTENTES :

- Les bonnes pratiques et la posture d'un-e dirigeant-e responsable
- Une fois les difficultés installées, se repérer dans les procédures collectives
- L'intervention d'un-e mandataire judiciaire : quel impact pour moi et ma structure ?

LES INTERVENANTS :

- Philippe Libaud, Responsable Réseaux, offre et ressources chez France Active Pays-de-la-Loire
- Maître Aurélie Ecuyer, Avocate collaboratrice du cabinet Parthema et membre de la commission ESS du Barreau de Nantes
- Maître Cécile Jouin, Mandataire judiciaire

COMPRENDRE ET ANTICIPER LES DIFFICULTÉS

1. METTRE EN PLACE DES OUTILS DE SUIVI

Ils vous seront utiles pour la gestion de votre structure et vos échanges avec vos financeurs :

- ▶ **Un budget prévisionnel** qui permettra d'avoir une vision a priori des dépenses et recettes sur l'année et d'évaluer a posteriori les écarts entre les prévisions et le budget réel.
- ▶ Des **plans de financement et trésorerie** qui permettent de visualiser rapidement si tous les besoins de financement sont couverts avec quelles modalités et temporalité.



IDENTIFIER LA NATURE ET LE DEGRÉ DES DIFFICULTÉS

CE QUI DOIT VOUS ALERTER :

- ▶ Des charges trop élevées, un résultat net régulièrement négatif.
- ▶ Une trésorerie inférieure à 20 jours d'exploitation et/ou un fonds de roulement inférieur à 30 jours d'exploitation.
- ▶ Le retard dans le paiement des salaires, des cotisations sociales. L'URSSAF ou le Trésor sont susceptibles de vous envoyer des courriers vous demandant de les payer.
- ▶ Les appels répétés, les refus d'effectuer les opérations ou de négocier vos crédits de votre banque.
- ▶ Le fort turn-over/l'absentéisme.

L'expert-comptable ou le commissaire aux comptes peuvent aussi vous alerter.

Certaines difficultés sont structurelles : elles sont internes à la structure.

- ▶ **Le manque de capital à la création** : c'est souvent le problème rencontré dans les associations qui ne nécessitent pas de capital pour leur création mais en ont besoin pour faire face à leurs charges par la suite.
- ▶ **Le manque de suivi** : vous réagirez sûrement dans l'urgence alors que les difficultés auraient pu être anticipées avec du suivi.

D'autres sont conjoncturelles : elles dépendent de facteurs externes à la structure.

C'est le cas en ce moment avec les baisses de subventions. Mais cela peut aussi résulter de pertes de marchés publics ou d'un client important pour votre activité, de difficultés de vos fournisseurs. Comment réagir ?

2. COMMUNIQUER AVEC SES PARTENAIRES ET FINANCEURS

Souvent, on n'ose pas communiquer par honte ou culpabilité mais **en partageant tôt vos difficultés vous pouvez négocier vos échéances de crédits, paiement de cotisations sociales et fiscales avec vos partenaires et financeurs**. L'expert-comptable ou le commissaire aux comptes peuvent vous conseiller : cela fait partie de leurs missions. Vos partenaires bancaires peuvent également vous **proposer des dispositifs de financements à court-terme comme le Dailly par exemple**.

En revanche, ils n'ont pas de vision globale sur votre activité et les difficultés que votre structure rencontre. Il est donc conseillé de **préparer un diagnostic de vos difficultés avec les causes et les évolutions de résultats, trésorerie par exemple ainsi qu'un plan de redressement avec des actions de court et moyen terme** comme la suppression de telle charge, le développement d'un nouveau partenariat etc.

FAIRE RECONNAÎTRE JURIDIQUEMENT LES DIFFICULTÉS DE SA STRUCTURE :

1. IDENTIFIER LE TRIBUNAL COMPÉTENT

Cela dépendra de la localisation du siège et du statut juridique de votre structure.

► Est-ce qu'il existe un tribunal d'activités économiques sur mon territoire ?

► Oui, c'est le seul tribunal compétent désormais pour les procédures amiables et collectives des associations et structures de l'ESS qui relevaient du tribunal de commerce ou du tribunal judiciaire. En Pays de la Loire, il n'existe à ce jour qu'un seul tribunal des activités économiques en expérimentation pour les structures implantées au Mans.

► Non, cela dépend du statut juridique de votre structure.

— Votre structure est une association, une société civile ou encore libérale : elle relève du **tribunal judiciaire**.

— Votre structure s'inscrit dans l'ESS mais ne représente ni une association ni une société civile ou libérale : elle dépend alors du **tribunal de commerce**.



BON À SAVOIR

- Lorsque la structure est en cessation de paiement, c'est-à-dire qu'elle n'a pas la trésorerie pour payer ses dettes, ses représentants légaux ont l'obligation de déposer un formulaire de déclaration de cessation des paiements (anciennement appelé dépôt de bilan) auprès du tribunal compétent. S'ils ne le font pas, ils risquent des sanctions commerciales voire pénales à la demande du procureur auprès du tribunal.
- Les salarié.es de la structure n'ont pas la capacité de saisir le tribunal. Ils peuvent en revanche se tourner vers les Prud'hommes ou le procureur de la République qui

pourra faire citer le débiteur devant la Juridiction.

- La définition juridique de la cessation de paiement repose sur la notion de "passif exigible". Par conséquent, si les représentants légaux de la structure ont réussi à négocier un report de charges ou cotisations, le passif n'est plus exigible et la cessation de paiement peut être évitée. Il est cependant prudent de mettre à jour les prévisionnels de trésorerie pour anticiper et éventuellement mettre en œuvre une procédure amiable ce qui est moins traumatisant qu'une procédure collective.

FAIRE RECONNAÎTRE JURIDIQUEMENT LES DIFFICULTÉS DE LA STRUCTURE

2. CONNAÎTRE LES PROCÉDURES EN FONCTION DE LA SITUATION

Les procédures amiables :

Les procédures dites amiables permettent de **renégocier rapidement avec certains créanciers**. Elles sont à l'initiative des représentants légaux de la structure. Ils doivent cependant avoir identifié les causes des difficultés et les solutions mobilisables en amont.

Le mandat ad hoc :

Adaptée lorsque la structure **n'est pas en cessation de paiement**, le mandat ad hoc est une procédure confidentielle, payante (une convention d'honoraires doit être négociée avec le mandataire ad hoc), qui dure en moyenne 3 mois. Le coût et les objectifs sont fixés par contrat. Elle est recommandée lorsque les difficultés sont ciblées et concernent 2 ou 3 créanciers.

La conciliation :

La conciliation reste confidentielle et va plus loin que le mandat ad hoc :

- ▶ Elle peut intervenir **avant ou pendant la cessation de paiement**. Elle peut même permettre d'en sortir.
- ▶ Elle est plus encadrée avec des délais plus stricts : les créanciers peuvent exiger une homologation de l'accord de conciliation ce qui le sécurise et permet aux créanciers d'accorder de nouveaux prêts bénéficiant du privilège de new money.
- ▶ Elle aboutit à un **accord constaté ou homologué par tribunal en fonction de l'objectif juridique poursuivi**. Cette décision de justice va vous aider dans vos échanges avec vos financeurs et les inciter à financer la relance de l'activité.
- ▶ La conciliation peut aussi permettre de préparer une cession de l'entreprise dans des conditions sécurisées (prépack cession).

Que faire si je ne sais pas quelle procédure amiable solliciter ? Vous pouvez demander-conseil au président du tribunal de commerce qui va vous orienter vers un mandat ad hoc ou une conciliation. Vous pouvez aussi consulter gratuitement un administrateur judiciaire ou un mandataire judiciaire inscrit sur la liste nationale.

Les procédures collectives

Lorsque les difficultés sont plus graves et que l'entreprise se trouve en cessation des paiements, elle est orientée vers des procédures dites collectives. Elles concernent tous les créanciers et sont donc plus efficaces que les procédures amiables.

L'avocat ou l'expert-comptable peut **orienter vers la procédure de sauvegarde avant la cessation de paiement**.

BON À SAVOIR

Les procédures collectives de redressement judiciaire et de liquidation judiciaire permettent aux représentants légaux des structures de solliciter du mandataire judiciaire qu'il fasse une demande d'avances auprès de l'AGS pour régler les créances salariales. Ces avances devront être remboursées (ces créances sont ajoutées aux dettes de la structure mais permettent de reconstituer le fond de roulement ce qui permettra la poursuite de l'activité).

La sauvegarde :

Seuls les représentants légaux peuvent faire la demande d'ouverture quand la structure **n'est pas en cessation de paiement et que peu de restructuration sociale est nécessaire**. Cela peut concerner les structures qui viennent de perdre un marché public par exemple et qui anticipe la baisse de trésorerie qui s'annonce

inéluable. Elle dure 12 mois maximum et aboutit à un plan de sauvegarde (pas de cession possible). En cas de redressement ou liquidation judiciaire, outre les représentants légaux de la structure, le créancier ou le ministère public peuvent également saisir le tribunal (assignation en RJ ou en LJ et dans ce cas le Tribunal fixera une date de cessation des paiements bien antérieure à l'ouverture, ce qui délimite une période dite suspecte et peut donner lieu à des annulations de paiement et d'actes mais aussi déclencher des demandes de sanctions : interdiction de gérer par exemple).

Le redressement judiciaire :

La procédure de redressement judiciaire vise, à l'instar de la procédure de sauvegarde, à permettre à l'entreprise défaillante de **poursuivre son activité, maintenir l'emploi et d'apurer son passif**. Ces propositions aboutiront soit à un plan de redressement par continuation sur une durée de 10 ans maximum si le tribunal estime que le débiteur est capable de rétablir l'entreprise ; ou par la cession à un tiers, dans le cas inverse ; soit à une liquidation judiciaire s'il n'existe aucun espoir de redressement.

La liquidation judiciaire :

La procédure intervient en cessation de paiement, s'il n'est pas possible de redresser la situation de la structure (situation irrémédiablement compromise en l'absence totale de trésorerie) ou de trouver un repreneur. Il s'agit de vendre les actifs (à travers le [portail Actify](#)) et recouvrer les créances pour les liquider et ensuite pour payer les créanciers selon ordre prévu par la Loi. Il est rare de tout rembourser mais le maximum est fait pour cela.

La procédure de liquidation judiciaire marque **la fin de l'activité de la structure** et la disparition de la personne morale lorsque la procédure sera clôturée par la Juridiction.

ADMINISTRATEUR ET MANDATAIRE JUDICIAIRES, QUELLES DIFFÉRENCES ?

	Mandataire judiciaire :	Administrateur judiciaire :
Ce sur quoi sa mission porte	▶ Passif de la structure ▶ Dédié aux entreprises en difficulté ▶ Demande AGS pour payer créances salariales antérieures sachant qu'il existe plusieurs plafonds de garantie selon l'ancienneté des salariés avec un maximum à hauteur de 94 000€ toutes créances salariales confondues (y compris les cotisations salariales). Plus d'informations dans la FAQ d'AGS.	▶ Présent et avenir
Ceux dont il défend les intérêts	▶ Représente l'intérêt général des créanciers ▶ Si le tribunal ne nomme pas d'administrateur judiciaire, le mandataire peut épauler dirigeant	▶ Là pour assister le dirigeant de la structure
Saisine	▶ Par les représentants légaux de la structure	▶ Nommé par tribunal lorsqu'ouverture d'une procédure collective si structure de + 20 salarié-es et 3 millions CA
Coût	▶ Profession réglementée : la tarification des honoraires dépend d'un décret et ne peut être négocié. À ce jour, le droit fixe s'élève à 2351€ HT pour 12 mois (toute la procédure) + 111€ HT par salarié + 46€ créanciers + 92€ contestation créances	▶ - 4 000€ à l'ouverture de la procédure (dépend du chiffre d'affaires et de l'effectif)

À RETENIR, CONSEILS SUR LA POSTURE À ADOPTER :

- Actualiser le budget mensuel au fur et à mesure ou a minima tous les mois.
- Être attentif·ve aux points de vigilance qui peuvent alerter.
- Alerter les partenaires et financeurs au plus vite pour qu'ils puissent adapter leur soutien et trouver des solutions avant la cessation de paiement.
- Activer les leviers pertinents en fonction de vos besoins et du degré de difficulté. Vous les retrouverez ainsi que les réseaux vers qui vous tourner en [cliquant ici](#).
- Pour les associations, anticiper la cessation de paiement car les délais du tribunal judiciaire sont plus longs que ceux du tribunal de commerce. Il s'agit des délais de convocation à l'audience d'ouverture et ensuite du délai de délibéré (entre 3 semaines et un mois et demi entre le dépôt de la demande et l'ouverture de la procédure).
- Privilégier la sauvegarde car cela optimise les chances de succès mais dans certains cas le redressement judiciaire sera plus efficace. Il ne faut pas hésiter à consulter son Expert-comptable, son Avocat ou encore un AJ MJ avant d'entreprendre la démarche.

QUELQUES SITES POUR COMPLÉTER L'INFORMATION :

- [Conseil National des Administrateurs Judiciaires et des Mandataires Judiciaires](#)
- [IFPPC](#)
- [Service Public Entreprendre](#)