

JE REDRESSE LA BARRE

Pour tous les dirigeants de l'ESS
qui traversent des difficultés

MODE
D'EMPLOI

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés



Comité de rédaction

Géraldine Lhommeau (France Active), Axel Detammaecker (Centre de ressources DLA Financement), Emmanuelle Maudet (Centre de ressources DLA Financement), Fanny Gerome (Centre de ressources DLA Financement), Jean-Dominique Bernardini (Centre de ressources DLA Financement)

Comité de relecture

Véronique Trôge (France Active), Philippe Libaud et Guillaume Barbier (France Active Pays-de-la-Loire), Jennifer Meradin (France Active), Sabinah Dhunny (France Active), Cyrille Petit (IN Extenso), Pierre Fourel (Fédération Départementale des Foyers Ruraux/DLA89), Justine Pelenc (Administrateur Judiciaire).

Tous nos remerciements vont aux acteurs qui ont accepté de témoigner dans ce guide, ainsi qu'aux membres du comité de relecture pour le temps qu'ils nous ont consacré, et surtout pour la qualité de leurs retours.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	5
-------------------	---

1.

COMMENT FAIRE

UN ÉTAT DES LIEUX DES DIFFICULTÉS?

<i>A. Je sais détecter les difficultés et faire un état des lieux</i>	6
<i>B. Je comprends les différents types de difficultés économiques et financières</i>	7
<i>C. J'évalue l'état de santé de l'entreprise</i>	10
<i>D. Je sais communiquer et je me fais accompagner</i>	13

2.

COMMENT GÉRER

LES EFFETS IMMÉDIATS DES DIFFICULTÉS ?

<i>A. Je construis un plan de relance à court terme</i>	16
<i>B. Je négocie avec mes partenaires financiers et ma banque</i>	18
<i>C. Je repère les différentes procédures judiciaires</i>	20
<i>D. Je m'appuie sur les procédures amiables</i>	21
<i>E. Je comprends les procédures collectives</i>	22

3.

COMMENT RÉSOUDRE

LES CAUSES DES DIFFICULTÉS?

<i>A. J'actualise mon projet social, ma stratégie et mon modèle économique</i>	28
<i>B. Je comprends l'importance de renforcer mes fonds propres et consolider ma stratégie financière</i>	31
<i>C. J'identifie les outils pour piloter mon activité</i>	33

4.

PAR QUI

ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?

<i>A. J'adopte les bons réflexes</i>	38
<i>B. Je connais les acteurs de l'accompagnement pour anticiper et prévenir les difficultés</i>	39
<i>C. J'identifie les acteurs de l'accompagnement pour m'aider à répondre aux difficultés</i>	40
<i>D. Je repère les dispositifs dédiés sur mon territoire</i>	42

CONCLUSION.....	44
-----------------	----

LIENS UTILES.....	45
-------------------	----

LEXIQUE.....	46
--------------	----



INTRODUCTION

Pourquoi ce guide ?

Croissance, émergence de nouveaux projets, stabilité mais aussi crise économique et financière : la vie des entreprises n'est pas un long fleuve tranquille. De nombreuses organisations éprouvent plusieurs fois par an des difficultés à payer les salaires, les impôts et les cotisations sociales et les fournisseurs. Les problèmes de trésorerie ne sont pas anodins : ils mettent en cause la viabilité de votre entreprise mais peuvent aussi atteindre sa crédibilité auprès de ses parties prenantes (partenaires publics et privés, salariés, bénéficiaires, banques, ...).

Il est donc absolument nécessaire d'être en capacité d'anticiper et de gérer au mieux ces difficultés grâce à des outils et des indicateurs. Les mêmes effets n'ayant pas les mêmes causes, il s'agit également de pouvoir identifier la vraie nature de vos difficultés, de trouver les solutions correspondantes et de se faire appuyer par les acteurs adéquats.

Ce guide sera structuré en quatre thématiques : 1) faire un état des lieux des difficultés, 2) formuler des réponses adéquates à vos problèmes de trésorerie, 3) trouver des solutions pour régler durablement vos difficultés et cela, 4) en vous faisant aider par les acteurs pertinents. L'ensemble des sujets est traité de façon à répondre aux différents besoins et pratiques des entreprises qu'elles soient asso-

ciatives ou sous statut commercial. On utilisera dans le guide, le terme générique d'entreprise.

À qui s'adresse-t-il ?

- > À tous les chefs et cheffes d'entreprise et futur.e.s entrepreneur.e.s, aux dirigeants et dirigeantes de l'Économie sociale et solidaire, ainsi qu'à toutes les personnes en charge du pilotage financier de leur entreprise ;
- > Et à à tous les partenaires amenés à accompagner, conseiller ou soutenir ces entreprises dans leurs choix de gestion et de pilotage financier, en tout premier lieu au Dispositif local d'accompagnement (DLA)¹ ; mais également les fédérations ou réseaux associatifs, les banques, les entreprises mécènes, les experts-comptables, etc.

Comment le lire ?

La question des difficultés financières induit nécessairement une réflexion autour de la relation à la banque, du rapprochement avec d'autres entreprises, des financements et du modèle économique de l'entreprise.

Si ces sujets sont évidemment évoqués dans ce guide, vous trouverez une information plus complète et détaillée sur ces questions dans les autres guides du Centre de Ressources DLA Financement porté par France Active².

1. Pour en savoir plus sur le DLA, se reporter au site de l'Avisé : www.avise.org

2. Le CR DLA Financement porté par France Active est l'un des six centres de ressources qui appuient

les dispositifs locaux d'accompagnement dans leurs missions d'accompagnement.

COMMENT FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX DES DIFFICULTÉS?

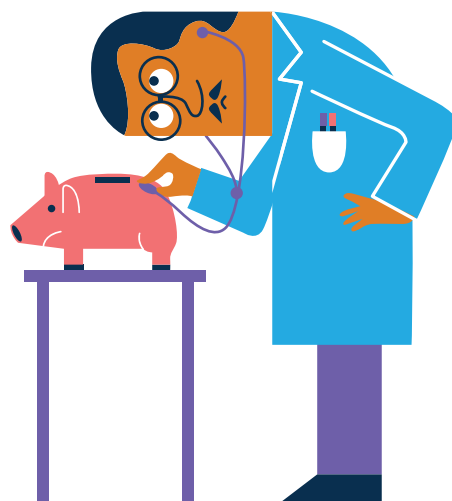
A. Je sais détecter les difficultés et faire un état des lieux

Quelle qu'en soit la cause, les difficultés finissent presque toujours par se traduire par une crise financière (incapacité de faire face à ses dettes, difficulté de *trésorerie*). Cette crise peut s'accompagner d'une crise de gouvernance, pouvant conduire à la démission des principaux administrateurs, ou encore d'une crise des ressources humaines liée à une perte de motivation de vos salariés.

La détection des difficultés est donc fondamentale : plus elles seront identifiées en amont, plus les difficultés seront faciles à régler.

Pourtant, en pratique, beaucoup d'entreprises s'aperçoivent de leurs difficultés trop tard, par exemple quand un tiers le signale. Elles peuvent être alertées quand le banquier appelle, refuse une transaction ou diminue les facilités de caisse ou encore lorsqu'une procédure d'alerte est déclenchée. (*voir encadré*)

D'autres entreprises s'aperçoivent de leurs difficultés encore plus tard lorsqu'elles n'arrivent plus à payer leurs créanciers. La situation est cette fois plus grave. C'est ce que l'on appelle être en situation de cessation des paiements. (*voir schéma p.8*)



Volet préventif, la procédure d'alerte

Certaines associations ou sociétés sont soumises à une obligation légale de nommer un commissaire aux comptes (CAC). En dehors de toute obligation légale, un dirigeant d'entreprise peut nommer volontairement un CAC.

Lorsqu'un commissaire aux comptes est nommé, si celui-ci observe ou détecte des faits de nature à compromettre la continuité de l'activité de l'entreprise, il doit déclencher une procédure d'alerte. Le déclenchement est obligatoire lorsque les *fonds propres* sont négatifs.

La procédure d'alerte peut également être déclenchée, dans l'ensemble des entreprises, par :

- Le Comité Social et Economique (CSE) ;
- Les associés ;
- Le président du tribunal compétent.

Quel que soit le niveau de gravité, la première chose à faire est de préparer votre plan de relance. Faites les choses dans l'ordre :

Dans un premier temps, faites un état des lieux de votre trésorerie grâce à un plan de trésorerie prévisionnel : quelle est votre situation actuelle ? Quelle sera votre situation de *trésorerie* dans les mois qui viennent ? L'enjeu est de savoir si vous êtes capable de payer vos créanciers aujourd'hui ou dans les mois qui viennent : les salaires, les impôts et les cotisations sociales, vos fournisseurs, la location de votre bâtiment, ... et ainsi de déterminer si vous êtes ou serez en situation de cessation des paiements. (*Voir partie 3*)

Évaluer également vos ressources mobilisables à court terme (*trésorerie*, stocks ou autre), les recettes en attente ou encore le montant du découvert autorisé ainsi que les décaissements que vous allez effectuer.

Il est en général conseillé de faire un plan de trésorerie sur un an, de façon mensuelle, voir hebdomadaire ou journalière si nécessaire. Il est important que ce plan soit en lien avec les comptes de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, diagnostiquez la nature de vos difficultés en analysant la situation passée par l'étude

des *bilans* et des *comptes de résultat* (sur les trois derniers exercices).

L'analyse peut notamment porter sur les points suivants : analyse de l'évolution du *chiffre d'affaires*, des subventions d'exploitation et des aides aux postes, des *charges d'exploitation* et hors exploitation, du *résultat net*, de la capacité d'autofinancement, de l'évolution du *fonds de roulement*, du poids des *charges financières*, du niveau d'endettement etc (voir le lexique à la fin du guide). Cette analyse doit être effectuée sur un plan prospectif d'évolution ou de diminution des ressources. Dans le cas d'une pluriactivité, il est recommandé à l'entreprise d'établir une comptabilité analytique pour identifier les activités ou les clients déficitaires.

Faites-vous aider par votre expert-comptable, un DLA ou d'autres acteurs de l'accompagnement comme le DASESS (Dispositif d'accompagnement des structures ESS), qui pourront vous accompagner dans votre diagnostic.

Établir un diagnostic et faire un état des lieux de votre situation va vous permettre de connaître votre situation de *trésorerie* et de savoir d'où viennent les difficultés. C'est le meilleur moyen de montrer votre sérieux, votre crédibilité et votre implication lors de la négociation avec vos partenaires mais aussi pour mobiliser en interne.

B. Je comprends les différents types de difficultés économiques et financières

Après avoir fait un état des lieux et identifié ses difficultés, il faut en déterminer l'origine, la nature, afin de trouver les solutions les plus appropriées.

Demandez-vous, si les causes de vos difficultés sont exceptionnelles (diffi-

cultés conjoncturelles) ou sont le résultat d'aspects plus profonds (difficultés structurelles). En effet, les réponses à apporter et les solutions à mettre en œuvre seront différentes dans les deux cas.

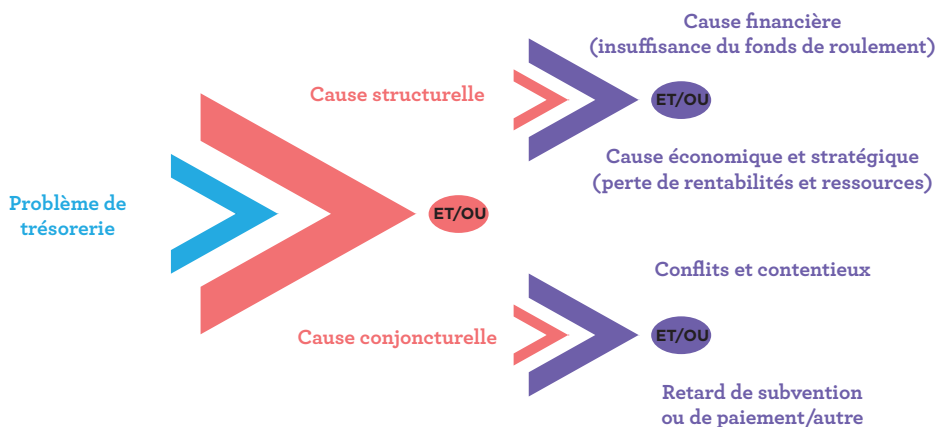
Une difficulté conjoncturelle est exceptionnelle et est liée à un événement imprévisible ou extérieur qui affecte de manière ponctuelle l'équilibre financier de votre entreprise. Attention toutefois, certains événements que vous croyez exceptionnels sont peut-être le fruit d'un problème plus profond : un conflit prudhommal peut être par exemple lié à problème d'organisation interne ou de mauvais management. Il est donc important d'effectuer un diagnostic avec des indicateurs objectifs.

> Quels indicateurs ? Il peut s'agir d'un litige prud'homal avec un salarié, d'impayé important d'un de vos clients, de contentieux avec le fisc ou encore d'un retard exceptionnel de subvention, allongement des délais de paiement d'un client ...

> Quelles solutions ? (Voir partie 2). Vous saurez comment mettre en place un plan de relance court terme.

Une difficulté structurelle quant à elle, peut être liée à plusieurs causes et générer un effet boule de neige.

Les causes économiques et stratégiques. Si une partie des problèmes structurels peuvent être le fait de difficultés internes, beaucoup d'autres résultent d'un changement de l'environnement : évolution des besoins des bénéficiaires, évolutions des politiques publiques et des réglementations, concurrences du secteur lucratif et perte de marchés publics, retrait d'un financeur, baisses de subventions, bouleversement technologique, ...



Ces changements peuvent affecter votre entreprise car le projet social et votre offre de service ne sont plus adaptés en particulier quand ils n'ont pas été interrogés depuis plusieurs années. Les difficultés sont parfois une opportunité pour prendre un peu de distance par rapport à son activité et son projet social et analyser la stratégie à mettre en place. (Voir partie 3)

Un problème de *trésorerie* peut avoir pour origine des **mauvais choix de gestion ou une mauvaise organisation** qui peuvent affecter l'équilibre de votre modèle économique et la rentabilité de votre entreprise.

Ils peuvent être issus de décisions qui ne sont pas adéquates (engagement de dépenses en vue de l'obtention d'un marché ou d'un appel à projet qui n'est

finalement pas obtenu ou qui n'est pas rentable) ou d'un modèle économique pas assez bien construit (mauvaise estimation du prix de vente, des cotisations ou des demandes de subventions à demander pour couvrir les *charges*, non anticipation de charges supplémentaires, ...).

Ils peuvent être issues de problèmes liés à l'organisation interne : le management et la gestion RH (fort turnover des salariés, qui peut affecter leur productivité et finalement la rentabilité de l'entreprise), la gouvernance (qui peut se traduire par la perte de dynamisme des bénévoles, du projet)

Ces déséquilibres économiques vont se traduire directement sur vos finances et votre *trésorerie* : lorsque vous accumulerez des résultats négatifs, vos *fonds propres* diminueront et ne pourront plus financer votre cycle d'exploitation. À terme, cela laissera apparaître des difficultés de *trésorerie* plus ou moins grave.

- > Quels indicateurs ? Prenez votre *compte de résultat* et observez les recettes ou *produits* et les dépenses. Les difficultés économiques peuvent se traduire par une baisse de recettes (subventions, vente de prestations, ...) et/ou une hausse des *charges* (nouvelles réglementations, conventions collectives, nouvelle organisation pour répondre à un marché public...). Observer également d'autres indicateurs comme le turn-over des salariés, l'absentéisme, l'implication de la gouvernance dans la stratégie, ...
- > Quelles solutions ? Interrogez votre projet, les partenariats, les modes de financement de vos services d'utilité sociale, ...

« Les déséquilibres économiques vont se traduire directement sur votre trésorerie »

Les causes financières. Certaines difficultés financières viennent d'une insuffisance du *fonds de roulement* et/ou d'une mauvaise estimation des *besoins en fonds de roulement*. L'activité d'une entreprise entraîne des mouvements financiers qui ne se produisent pas tous au même rythme et dans les mêmes délais, c'est ce que l'on appelle le cycle d'exploitation.

Ces décalages sont particulièrement forts dans un secteur où les subventions font partie intégrante du modèle économique du fait des délais de versement parfois très longs. Ces décalages peuvent être plus

forts encore en cas de sollicitation de financements européens (paiement sur factures et après contrôle).

L'autofinancement des investissements ou encore un développement mal financé (pas assez de fond de roulement pour accompagner un surcroît d'activité) peut être la cause des difficultés.

- > Quels indicateurs ? Cherchez principalement dans le *bilan* : le *fonds de roulement* et le *besoin en fonds de roulement*, comparer le niveau de dette au niveau des fonds propres...

Attention : des problèmes d'insuffisance de *fonds de roulement* peuvent être issues d'une baisse des *fonds propres* : la cause est peut-être alors économique et pas uniquement financière

- > Quelles solutions ? Renforcez vos *fonds propres* et votre stratégie financière.

C. J'évalue l'état de santé de l'entreprise.

Maintenant que vous connaissez les différentes natures de difficultés, vous allez pouvoir évaluer votre situation. Ainsi vous serez en mesure de déterminer quelles actions mettre en place.

Répondez à ce test. Soyez sincère dans vos réponses, et découvrez ensuite dans quelle forme se trouve votre entreprise.

	OUI	NON
1. Les contacts avec votre banque sont-ils fréquents pour la gestion courante de votre entreprise ? A. Non, ma banque m'appelle peu. Je dirais uniquement lorsque j'ai un chéquier ou une carte bancaire à aller chercher à l'agence ; B. Oui, ma banque appelle régulièrement pour faire le point avant d'accepter de payer les opérations qui se présentent. Voire systématiquement certains mois où ma <i>trésorerie</i> est particulièrement faible !		
2. Sur les 12 derniers mois, votre banque a-t-elle refusé de payer certaines opérations ? A. Non, jamais ! De toute manière quand j'ai des difficultés, j'anticipe et j'en parle avec mon banquier ; B. Oui, elle a refusé des opérations de type : virement sur un tiers, prélèvement. Elle a même un jour refusé de payer un chèque.		
3. À ce jour, est-ce que la relation avec votre banque se tend sur les autorisations de crédit (ligne de découvert, autorisation Dailly, etc.) ? A. Non, nous en parlons une fois par an au moment du <i>bilan</i>. Je n'y recours que quelque fois dans l'année, je ne suis pas dépendant ; B. Oui pour être honnête, la relation est aujourd'hui tendue. Les limites d'autorisation de crédit sont atteintes et je n'arrive pas à négocier davantage. Voire elle a déjà supprimé mes autorisations.		
4. Si on jette un œil à la situation RH de votre structure, diriez-vous que : A. Comme pour tout le monde, ce n'est pas tous les jours faciles, mais le dialogue avec les salariés / les élus est plutôt bons ; B. La situation s'est dégradée : turn-over, absentéisme, départ d'un salarié clé.		
5. La gouvernance de votre entreprise vous semble-t-elle fonctionner ? A. Oui, mon secteur d'activité ou ma forme juridique (SCOP par exemple) est pile dans la spécialité de ma banque, et il s'agit du domaine de compétences de mon conseiller ; B. Non, pas tout à fait. Soit les débats sont animés et marquent plutôt un désaccord entre les membres ; soit les administrateurs sont peu impliqués et ne prennent pas conscience de ce que l'entreprise vit.		

	OUI	NON
6. Comment est organisée la gestion de votre entreprise ? A. Oui, nous avons structuré la gestion au sein de l'entreprise et nous avons divers outils de suivi (en fonction de vos besoins) : prévisionnel de trésorerie, tableau de bord, comptabilité analytique... ; B. Non, nous sommes en retard sur ce point, malheureusement.		
7. Avez-vous des incertitudes sur vos produits ? A. Non, même s'il nous reste des négociations à mener, mais nous n'estimons pas faire face à une baisse budgétaire importante cette année ; B. Oui, nous avons un risque important de perte d'un marché / client / financeur public.		
8. Face à des difficultés de trésorerie, vous arrive-t-il de payer en retard vos créanciers privilégiés ? A. Non, jamais ! B. Oui, parfois... Il m'arrive de jouer sur les dates de règlement des salaires, sur le paiement des cotisations sociales ou sur la TVA		
9. Lors de l'établissement de vos comptes annuels, avez-vous eu une alerte de votre commissaire au compte ou de votre expert-comptable ? A. Non, jamais ! B. Oui, la clôture a été difficile et a donné lieu à de longues négociations.		
10. Concernant votre compte de résultat, comment l'exploitation se porte ? A. Bien, je n'ai pas eu de baisse significative des <i>produits</i> d'exploitation. Je n'ai eu qu'un résultat d'exploitation négatif sur les trois dernières années, que nous avons rapidement rattrapé ; B. Difficilement, j'ai eu une baisse significative des <i>produits</i> d'exploitation (-30%) ou plusieurs résultats d'exploitation négatifs sur les trois dernières années.		

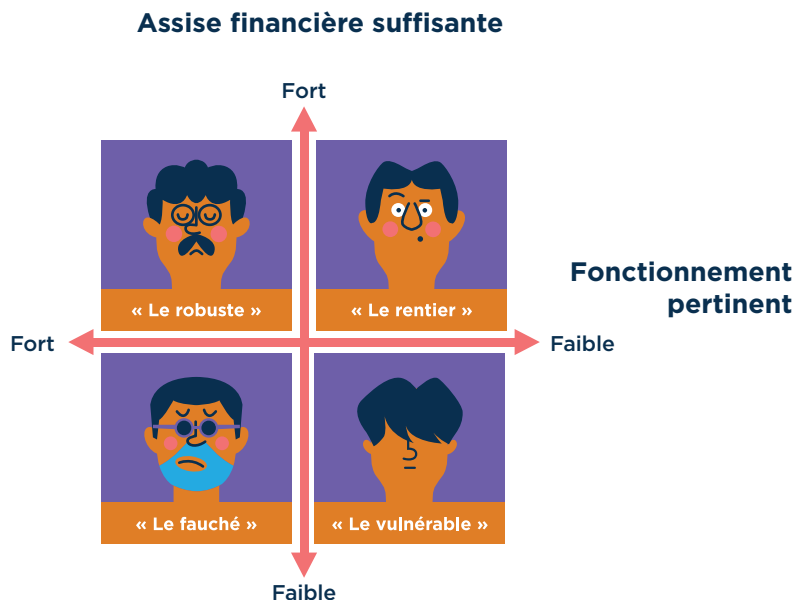
Pour découvrir l'état de santé de votre entreprise, il vous suffit de reporter un point pour chacune de vos réponses

dans le tableau ci-joint et de faire la somme du nombre de réponses dans chaque colonne.

Assise financière suffisante			Fonctionnement pertinent		
N° Question	Réponse A	Réponse B	N° Question	Réponse A	Réponse B
1			4		
2			5		
3			6		
8			7		
9			10		
Total			Total		

Enfin, en fonction de vos réponses, placez-vous dans le schéma ci-dessous. Si vous avez des majorités de « **B** » dans la partie « Assise financière suffisante » et des majorités de « **A** » dans

le « fonctionnement pertinent », alors votre profil est « le fauché ». Pour avoir des conseils adaptés à votre situation, il faut suffire de lire le descriptif lié à votre profil.



Le « robuste », comme son nom l'indique votre entreprise est en grande forme tant sur le plan de son fonctionnement que sur sa situation financière. Sachez que vous avez une capacité d'action. N'hésitez pas à diversifier vos partenariats, et vous faire accompagner pour renforcer votre positionnement. (Voir partie 3)

Le « rentier », votre modèle ne tourne pas et vous vous en sortez grâce à vos réserves financières ! Il est temps que vous agissiez, car sinon vous risquez de glisser, sous peu, dans la case « vulnérable ». Utilisez vos réserves pour recomposer votre modèle économique. (Voir partie 3)

Le « fauché », alors que votre entreprise fonctionne et qu'elle est à l'équilibre sur le plan économique, il pèse toujours sur vous un risque financier fort. Centrez-vous sur l'objectif de renforcer votre assise financière. (Voir partie 2 puis 3 (partie B et C))

Le « vulnérable », votre entreprise n'est pas dans la meilleure des situations tant du point de vue de l'assise financière que du fonctionnement. Votre entreprise ne va pas bien et vous n'avez pas de ressources financières pour mener à bien une sortie de crise. Il est nécessaire d'agir rapidement avec un plan de relance. (Voir partie 2 puis 3)

D. Je sais communiquer et je me fais accompagner

Agissez mais ne vous précipitez pas non plus, au risque de faire paniquer vos administrateurs, vos salariés, vos financeurs et votre banque.

Mobilisation de la gouvernance et d'une équipe de crise. Dans un premier temps,

réunissez une équipe restreinte capable de vous appuyer et de vous accompagner dans toute cette phase de diagnostic. L'équipe devra être composée de personnes en capacité d'avoir un regard sur la situation de votre entreprise : en premier lieu la gouvernance (les administrateurs, le conseil d'administration, les directeurs et une personne compétente en gestion comme votre comptable éventuellement).

Il est très important que votre gouvernance puisse être mobilisée sur le sujet car c'est avec son impulsion et son soutien que vous parviendrez à trouver et mettre en œuvre des solutions adaptées.

Dans un deuxième temps, faites-vous accompagner : on constate trop sou-

vent que les entreprises cherchent à régler leur problème seules. C'est la pire des solutions.

Évitez l'isolement et trouvez plusieurs appuis auprès notamment de votre expert-comptable ou comptable. Il pourra vous appuyer au-delà de la construction des comptes et de leur certification, dans toutes les démarches et procédures et dans l'élaboration et le suivi des indicateurs. Contactez un administrateur judiciaire qui peut vous renseigner, la plupart du temps gratuitement, sur les procédures auxquelles il faut recourir compte tenu de votre situation.

Un dispositif capable de vous accompagner dans cette période pourrait également vous aider à établir le diagnostic. De façon exceptionnelle, les DLA pourront également vous appuyer dans cette phase. C'est aussi le cas des représentants de votre fédération, parce qu'ils comprennent vos problématiques. (Voir partie 4)

« Réunissez une équipe capable de vous aider à trouver des solutions adaptées à vos difficultés »



La communication de crise aux équipes et aux autres parties prenantes (partenaires public, privé, banque, ...). Les salariés seront au cœur de votre stratégie de relance. Il sera

donc indispensable de les mobiliser autour d'objectifs clairs et atteignables. Pour cela, vous devez communiquer avec eux et les Instances de représentation du personnel.

Faites-le en organisant par exemple une réunion informative. Il est important que l'ensemble des informations soient données de la façon la plus neutre possible. L'intervention d'un tiers (un accompagnateur, ...) pourra faciliter la communication avec les salariés.

Communiquez aussi avec vos partenaires extérieurs comme vos financeurs ou votre banquier qui pourront vous proposer des réponses appropriées. Soyez transparent sans être alarmistes et tenez-les au courant de votre situation. C'est le meilleur moyen de trouver des solutions rapides à la crise (financement, conseil, ...). En les informant

et en étant précis sur les constatations que vous avez faites dans le cadre de votre état des lieux, vous en faites des relais en vue d'éventuelles négociations et bénéficierez de leurs compétences et de leur point de vue.

En résumé : Dès les premiers signes de faiblesse, ne tardez pas à agir, mais ne vous dispersez pas : faites un état des lieux pour déterminer l'ampleur de la crise et ses origines. Identifier les origines et l'ampleur des dégâts c'est trouver des solutions adaptées à votre situation et être crédible face à vos partenaires. Sur cette base, mobilisez la gouvernance et communiquez en interne et en externe, sans être alarmiste.

À FAIRE

- > Agir dès les premiers signes de faiblesse
- > Faire un état des lieux et se faire aider
- > Mobiliser sa gouvernance, ses équipes et ses partenaires le plus en amont possible
- > Communiquer de façon neutre et transparente

À NE PAS FAIRE

- ✗ Chercher des solutions avant d'avoir fait un état des lieux de la situation
- ✗ Paniquer, faire trop ou ne rien faire
- ✗ Régler ses problèmes seul

LE ROLE DE L'EXPERT-COMPTABLE :

L'EXPÉRIENCE INEXTENSO

Quels sont vos constats concernant les causes des difficultés financières ?

La première cause pour des entreprises qui dépendent en grande partie de ressources issues d'acteurs publics, est le manque de visibilité face aux changements parfois vifs des politiques publiques et la mutation de leur cadre d'intervention qui passent de plus en plus par des financements conditionnés. Les entreprises qui se positionnent doivent engager des dépenses sans assurance de rentabilité à la fin, sans compter parfois les retards de versement des paiements.

La deuxième cause est organisationnelle. Sur certains secteurs, les entreprises de l'ESS ont du mal à recruter et fidéliser la main d'œuvre du fait d'un manque de moyens tandis que la mobilisation de bénévoles sur le long terme est devenue de plus en plus difficile. En résulte des coûts plus élevés qui peuvent affecter l'équilibre du modèle économique.

Enfin la troisième cause est liée au manque d'anticipation notamment sur les besoins de financement. On constate trop souvent que les dirigeants ne s'approprient pas assez le sujet du financement. D'où parfois des difficultés à piloter correctement leur entreprise.

Anticiper c'est aussi appréhender les changements de son environnement pour adapter son positionnement et son offre. Parfois le manque d'implication de la gouvernance dans ces enjeux peut expliquer les difficultés d'une entreprise (baisse d'activité, hausse des coûts, etc).

Quels sont les leviers pour faire face à ces difficultés ?

Il y a un véritable besoin de faire évoluer les modèles économiques des entreprises de l'ESS et diversifier leurs ressources en développant des activités marchandes mais pas seulement.

Il y a par exemple des ressources de mécénat à aller chercher même si cela demande des compétences pointues.

Pour anticiper les difficultés, la gouvernance et plus généralement les responsables, doivent pouvoir prendre en main la veille sectorielle tout en s'appuyant sur des outils de prévisionnels financiers et de suivi d'activité.

Quel est le rôle de l'expert-comptable ?

Le rôle de l'expert-comptable est de travailler sur les comptes lors de la clôture mais aussi d'accompagner les entreprises sur différents aspects comme le financement ou le modèle économique. Il peut être associé par exemple à la construction d'un budget, d'outils de pilotage d'activité et de prévisionnels financiers.

Il a aussi un rôle fondamental dans le diagnostic.

L'expert-comptable a un rôle d'alerte notamment quand l'organisation éprouve un problème de trésorerie et de modèle économique. Il peut par la suite l'accompagner dans la résolution des difficultés en lien avec d'autres partenaires du secteur (banques, financeurs, structures d'appui, ...) en établissant des prévisionnels adaptés.

L'expert-comptable est donc un partenaire indispensable dans toutes les phases de vie d'une entreprise.

Cyrille PETIT et Laurent SIMO

Associés In Extenso Alsace et Rhône-Alpes

COMMENT GÉRER LES EFFETS IMMÉDIATS DES DIFFICULTÉS ?

A. Je construis un plan de relance à court terme

Quand votre entreprise est en difficulté, pensez avant toute chose à mettre en place des solutions qui vous permettront de résoudre les questions les plus urgentes. L'enjeu est d'équilibrer votre *trésorerie* rapidement, d'éviter la situation de cessation des paiements ou tout simplement la disparition de votre entreprise.

Définissez une stratégie de sortie de crise pertinente et adaptée à la situation. On constate trop souvent que beaucoup d'entreprises de l'ESS en difficulté ont tendance à vouloir augmenter leurs *produits* en diversifiant leur activité et/ou en mettant en place des stratégies de croissance (nouveaux marché, appels à projets...). Sachez qu'il ne s'agit pas d'actions à prendre à la légère puisqu'elles impliquent une énergie, des dépenses et des besoins de financement supplémentaires sans garantie de rentabilité. Elles ne vous aideront pas non-plus à résoudre vos problèmes immédiatement puisqu'elles vous rapporteront de l'argent beaucoup plus tard.

Globalement, dans votre stratégie de sortie de crise et pour répondre à l'urgence, préférez baisser à court terme la pression financière et optez pour les solutions les moins coûteuses, les plus efficaces et sur lesquelles vous avez une capacité d'action rapide.



Dans un premier temps, faites entrer les recettes plus vite. Du côté des rentrées d'argent, mobilisez vos équipes en interne pour faire rentrer les recettes plus rapidement, organisez au mieux votre circuit de facturation, suivez l'état de vos conventions à l'aide d'un tableau de suivi et effectuez régulièrement des relances auprès de vos partenaires financeurs. Posez-vous plusieurs questions à ce stade : toutes les adhésions de l'année sont-elles à jour ? Y a-t-il des clients ou des usagers en retard de paiement ? Avez-vous établi et envoyé vos factures des prestations effectuées dans le cadre de votre activité ? Pouvez-vous demander un acompte pour des prestations en cours ? Pouvez-vous obtenir une notification écrite pour les subventions en attente ? Parfois une simple lettre à la collectivité peut débloquer une subvention.

Dans un deuxième temps, ajustez les dépenses à la baisse d'activité. Analysez votre plan de trésorerie au niveau des dépenses prévues. Vous allez peut-être pouvoir trouver de petites dépenses automatiques que vous pouvez repousser ou même supprimer (place de parking dont vous ne vous servez pas, un abonnement téléphonique trop cher...). Dans certains cas extrêmes, il est parfois préférable également de

« redimensionner » votre activité. Des mesures de chômage partiel peuvent être envisagées (*voir l'encadré sur l'activité partielle*).

Vous pouvez aussi abandonner certaines activités ou des clients non-rencontrables : certaines opérations vous font perdre de l'argent. Avec des outils de comptabilité analytique vous serez capable de faire un tri parmi vos projets et vos clients. Enfin, vous pouvez envisager de vendre les *actifs* peu ou pas utilisés qui vous permettront de renflouer les caisses.

Dans un troisième temps, négociez vos délais de paiement. Demandez

des délais de paiement aux services fiscaux (les impôts) et sociaux (URSSAF) en premier. Attention toutefois : prenez-vous-y suffisamment tôt pour ne pas avoir à payer des pénalités.

Privilégiez les organismes qui représentent le plus gros impact ou dont l'échéance est la plus proche. Pour vous faciliter la tâche, vous pouvez solliciter l'aide de la Commission des Chefs des Services Financiers (CCSF)³. Ce recours permet de globaliser la demande de report de règlement de la part patronale de vos dettes fiscales et sociales (URSSAF, Pôle Emploi, Administration fiscale).

Le recours à l'activité partielle

Le recours à l'activité partielle des salariés peut être une solution pour les entreprises qui font face à des difficultés conjoncturelles ou à des événements exceptionnels. Elle permet de réduire ou de suspendre temporairement leur activité. L'autorisation d'activité partielle est délivrée par la DIRECCTE dont relève l'entreprise qui réduit son activité, pour une durée maximale de 6 mois renouvelables. Durant cette période, l'entreprise versera une indemnité d'activité partielle à ses salariés et recevra une allocation d'activité partielle cofinancée par l'État et Pôle emploi.

Ce dispositif n'est pas forcément adapté à toutes les situations (notamment en raison de la réduction du temps de travail des salariés), mais il est opportun de l'envisager. Il peut permettre d'avoir plus de temps pour gérer une problématique de tension de *trésorerie*. Pour cela, le « simulateur activité partielle » (www.simulateur.emploi.gouv.fr) permet de connaître immédiatement les montants estimatifs d'allocation que vous pouvez escompter en cas de recours à l'activité partielle et l'estimation du montant qui reste à votre charge.

Regardez aussi du côté des fournisseurs avec qui vous pourrez peut-être négocier des délais de paiement, si vous vous y prenez suffisamment tôt. La plus grande crainte pour un fournisseur sera l'impayé : il aura donc tout intérêt à accepter des délais de paiement. Le mieux est de leur envoyer une lettre ou prendre un rendez-vous avec

eux avant la situation d'impayé afin de leur demander d'assouplir les délais de paiement. Mettez toutes les chances de votre côté en expliquant clairement votre plan de relance et en étant à l'initiative du rendez-vous. Établissez un calendrier d'échelonnement des paiements à respecter.

³. Pour aller plus loin : Décret n°2007-686 du 4 mai 2007

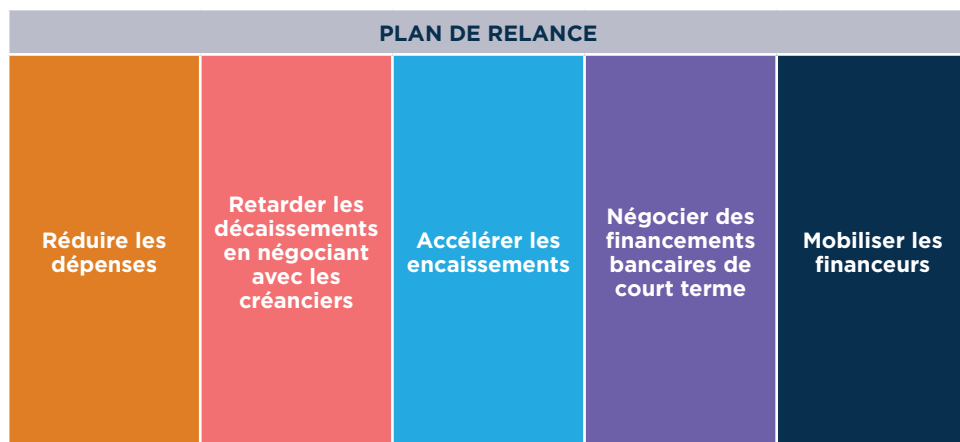
Attention à la faute de gestion. L'ensemble de ces démarches est très réglementé. Ainsi, laisser partir un règlement ou signer un chèque, ou encore faire un virement sans provision est la plus courante des fautes de gestion. Sur les relations avec les organisations

publiques (Urssaf, Assedic, TVA...), ne pas envoyer les bordereaux ou ne pas régler la part salariale sans en avoir discuté peut être considéré comme une faute de gestion. Prenez donc les devants le plus en amont possible !

B. Je négocie avec mes partenaires financiers et ma banque

Une fois votre plan de relance effectué, négociez si besoin, des financements qui vont permettre de ne pas vous retrouver dans l'incapacité de payer vos créanciers. L'interlocuteur principal dans cette démarche est le banquier. Il pourra vous proposer des solutions de financement adéquates dont, le cas échéant, l'étalement des dettes que vous avez contractées auprès de lui.

Négociez avec le banquier. Le banquier n'acceptera pas toujours vos demandes et c'est pour cela que vous devez mettre toutes les chances de votre côté en préparant au mieux vos négociations. Pour vous aider dans cette tâche, le CRDLA Financement a publié un guide qui vous donnera tous les conseils pour négocier au mieux avec lui. Sachez en tout cas que le banquier appréhende sa relation avec son client en terme de risque. *(Voir la bibliographie à la fin de ce guide)*



De bons rapports avec son banquier, confirmés dans le temps, sont essentiels, mais pas suffisants. Si vous avez besoin de liquidités, vous devrez justifier vos demandes par de vraies perspectives de remboursement, en présentant des outils de prévision notamment votre plan de *trésorerie*, en général, sur un an. Ce sera un gage de sérieux et de crédibilité dans vos négociations de dettes ou de solutions de financement. Avant de prendre rendez-vous avec lui, le banquier doit avoir été prévenu au préalable de la situation : il aura eu le temps de visualiser le fonctionnement de votre compte, d'analyser les informations comptables des années précédentes et d'envisager des solutions financières.

Les outils de financement court terme. Pour remédier à des besoins de court terme, les banques disposent d'outils permettant de gérer les décalages de paiement et les tensions de *trésorerie*. Vous pourrez avoir recours principalement à la facilité de caisse et au découvert bancaire, qui permettent le fonctionnement débiteur du compte bancaire de l'entreprise. Ils ne couvrent que des besoins de *trésorerie* ponctuels et très limités en montant.

La banque pourra vous proposer également des avances sur le montant d'une subvention attendue ou d'une dette client. Il s'agit d'un crédit octroyé par la banque afin de faire face aux besoins de *trésorerie* générés par le délai de versement d'une subvention ou d'un paiement. La banque demandera dans la plupart des cas une cession de la créance par la remise d'un bordereau dit « *Dailly* »⁴ ou par de l'affacturage pour garantir l'avance ou le découvert.

Pour faciliter l'accès à des concours court terme en cas de subventions non notifiées ou de créances multiples non nantissables⁵, des garanties peuvent être mises en place. Attention toutefois à ne pas apporter votre caution personnelle lors de difficultés de *trésorerie*. Le risque est d'engager vos biens personnels.

Plusieurs points d'attention : les outils financiers de court terme sont coûteux. Tout dirigeant se doit donc de réduire leur utilisation à son juste niveau, c'est-à-dire très occasionnellement. Si ces tensions de *trésorerie* sont récurrentes, privilégiez des financements de moyen ou long terme. De plus, la dette ne doit pas servir à prolonger artificiellement l'existence de l'entreprise. Le risque est d'aggraver le *passif* en augmentant les dettes. Sachez aussi que la responsabilité délictuelle de la banque peut être engagée dès lors qu'elle accorde des lignes de crédit à une entreprise dont elle sait que la situation est compromise. (Voir la partie 3)

Remobilisez les financeurs. Entamez aussi des négociations avec les financeurs publics qui pourront éventuellement vous octroyer une aide exceptionnelle, une avance sur le versement d'une subvention, l'accélération des procédures d'engagement des subventions qui vous permettra d'obtenir un bordereau *Dailly* à remettre votre banque. Votre discours lors des négociations, devra être orienté évidemment sur le sérieux de votre reprise en main, mais aussi sur votre projet et les potentiels impacts d'une disparition de votre entreprise sur le territoire (le service rendu à la collectivité, l'emploi ...).

4. La cession *Dailly* est un mécanisme qui permet à un créancier de transmettre les créances qu'il détient sur l'un de ses débiteurs à un établissement de crédit (article L313-23 du Code Monétaire et Financier)

5. N'ayant pas valeur de caution ou de garantie aux yeux des financeurs

C. Je repère les différentes procédures judiciaires

Dans toutes ces phases, vous pouvez vous appuyer ou être confronté à différentes procédures parfois complexes à comprendre. C'est pourquoi, avant de s'engager dans l'une d'entre elles, il est préférable de demander conseil à un administrateur judiciaire, à un avocat ou à des acteurs spécialisés comme les Centres d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises (CIP). (Voir Partie 4)

Préparez votre rendez-vous muni de votre plan de trésorerie et des premiers éléments réunis dans le cadre de votre état des lieux.

Pour déterminer la procédure adéquate ou applicable à votre situation, il faut prendre en compte un double critère :

- > L'état de cessation des paiements ;
- > L'évolution de la situation de l'entreprise au regard du degré des difficultés.

Avant la cessation des paiements

- > En cas de difficultés surmontables : **mandat ad hoc ou conciliation.**
- > En cas de difficultés avérées : **sauvegarde.**

Après la cessation des paiements

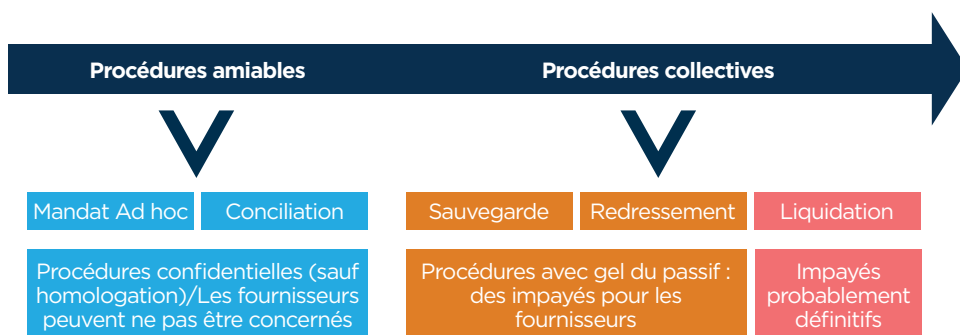
- > Si la situation n'est pas définitivement compromise : **redressement judiciaire.**
- > Si le redressement est manifestement impossible : **liquidation judiciaire.**

La cessation des paiements

Une entreprise est en cessation de paiements lorsqu'elle se trouve dans l'incapacité de financer son cycle normal d'exploitation (c'est à dire dans l'impossibilité de faire face au **passif exigible avec l'actif disponible**).

Il s'agit d'une notion de *trésorerie* bien distincte de la notion comptable d'insolvabilité : une entreprise solvable au sens comptable du terme et qui dispose des *actifs immobilisés* importants peut se trouver en état de cessation des paiements. Détecter au plus tôt vos difficultés est donc essentiel !

La notion **d'état de cessation des paiements** est très importante car elle permet de déterminer les procédures applicables (amiables ou judiciaires). A compter de la date de cessation des paiements, le représentant légal de l'entreprise a l'obligation de faire une déclaration auprès du tribunal compétent dans les 45 jours, et d'engager une procédure de conciliation ou de redressement judiciaire. À défaut, il commet une faute de gestion et engage sa responsabilité. A ce titre il peut être condamné à régler le *passif* de l'entreprise sur son patrimoine personnel.



D. Je m'appuie sur les procédures amiables

Pour vous aider dans la phase de négociation avec les créanciers, vous pouvez activer deux types de procédures dites amiables : le mandat ad hoc et la conciliation.

Le mandat ad hoc est une procédure très souple, préventive et confidentielle. Elle a pour but de rétablir la situation de l'entreprise avant la cessation des paiements. À l'initiative exclusive des dirigeants, elle consiste à demander au tribunal compétent, la désignation d'une tierce personne (nommément désignée ou non), dont l'objectif sera de résoudre le plus en amont possible des difficultés ponctuelles juridiques, économiques ou financières. Vous pouvez activer cette procédure dès que votre entreprise éprouve des difficultés quelles que soient la nature et la forme de votre activité mais à condition de ne pas être en état de cessation des paiements.

Vous avez tout intérêt à y recourir pour trouver une solution rapidement avant que votre situation n'empire. Attention toutefois, ce dispositif restera à votre charge. En effet, si le président du tribunal accepte la demande, il désigne le mandataire ad hoc, fixe le cadre de sa mission, sa durée (en principe de quelques mois mais renouvelable sans limite), ainsi que les conditions de sa rémunération après accord du débiteur.

Le mandataire ad hoc vous aidera à analyser votre situation et à trouver des accords avec les créanciers. Son rôle se limitera à des tâches ponctuelles sans s'immiscer dans la gestion de votre entreprise. Vous continuerez donc à diriger votre entreprise. Les créanciers ont le choix de coopérer ou non, en acceptant ou en refusant de consentir d'éventuels efforts (délais, remises, etc.).

La conciliation est une autre procédure qui a elle aussi pour objectif de parvenir à un accord amiable entre l'entreprise et ses principaux créanciers, afin de régler les difficultés juridiques, économiques ou financières entre les parties avant la cessation des paiements ou maximum dans les 45 jours après cessation des paiements. Comme le mandat ad hoc, cette procédure est ouverte exclusivement à la demande du dirigeant qui adresse sa demande par requête au président du tribunal compétent.

Le formalisme de la requête est toutefois plus lourd que la demande motivée d'un mandat ad hoc. S'il accepte la demande, le président du tribunal désigne le conciliateur, fixe le cadre de sa mission, sa durée (limitée cette fois à 5 mois), ainsi que les conditions de sa rémunération après accord du débiteur. Là encore, la rémunération du conciliateur sera à la charge de votre entreprise et vous continuerez à la diriger.

Il s'agit d'une solution pour éviter

le redressement judiciaire. Comme le mandataire ad hoc, le conciliateur analysera votre situation et sera amené à effectuer des tâches ponctuelles visant à mettre fin aux difficultés et à rétablir la situation de votre entreprise.

En cas de conciliation, même partielle, un accord est conclu entre l'entreprise et les créanciers concernés. Le constat par le président du tribunal confère à cet accord le rôle de titre exécutoire (qui équivaut à un jugement).

Cet accord ne fait l'objet d'aucune publicité et n'est pas opposable aux tiers, sauf si les parties en demandent l'homologation au président du tribunal, pour lui donner plus de poids⁶.

En conclusion, ce n'est pas parce que vous êtes en état de cessation des paiements que vous devez activer des procédures lourdes comme le redressement judiciaire. Prendre les difficultés en amont quand la situation n'est pas encore irréversible permet de choisir une procédure plus souple et moins contraignante.

E. Je comprends les procédures collectives

Si vous faites face à des problèmes plus structurels, ou des difficultés insurmontables mais que la situation n'est pas définitivement compromise, vous pourrez avoir recours à la procédure de sauvegarde ou celle de redressement judiciaire.

La procédure de sauvegarde a pour objectif d'aboutir à un plan de sauvegarde avant la cessation des paiements. Il s'agit d'une procédure collective mais préventive et à ce titre, comme les autres procédures préventives, elle ne peut être demandée que

6. L'homologation de l'accord a pour conséquence, de suspendre les poursuites en paiement par les créanciers pendant la durée de l'accord, de permettre aux cautions de se prévaloir de cet accord, de per-

mettre au créancier qui a consenti un apport en trésorerie de bénéficier du « privilège d'argent frais » (privilège par rapport aux autres créanciers en cas d'ouverture ultérieure d'une procédure collective).

par le dirigeant. En revanche, à l'inverse des autres procédures préventives, elle n'est pas confidentielle, et est donc opposable à tous (les créanciers ont deux mois pour déclarer leur créance et à compter du jugement d'ouverture, il ne peut plus y avoir de poursuites en paiement contre l'entreprise).

> **La procédure s'ouvre sur une période d'observation de six mois**, renouvelable une fois, pendant laquelle le dirigeant conserve ses pouvoirs de gestion de l'entreprise et un administrateur judiciaire peut être désigné⁷ pour défendre les intérêts de l'entreprise. Il a une mission de surveillance de la gestion ou d'assistance du dirigeant.

> **Le plan de sauvegarde** doit permettre à l'entreprise de poursuivre son activité, de maintenir l'emploi et de rembourser ses dettes pendant 10 ans maximum (15 dans le secteur agricole). De contenu variable, le plan peut contenir des délais de paiement voire des abandons de créances ou encore un plan de cession total ou partiel de l'entreprise, etc... Le plan se termine lorsque les difficultés ont disparu.

Si l'adoption d'un plan de sauvegarde n'est pas possible, si le débiteur ne respecte pas ses engagements ou si l'entreprise est en état de cessation des paiements, une procédure de redressement judiciaire ou de liquidation pourra être ouverte.

La procédure de sauvegarde accélérée

L'Ordonnance du 12 mars 2014 a créé une nouvelle procédure, la procédure de sauvegarde accélérée, réservée aux entreprises qui ont des comptes certifiés par un commissaire aux comptes ou établis par un expert-comptable, dont le nombre de salariés est supérieur à 20 et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 3 000 000 euros ou 1,5 millions d'euros pour le total de *bi-lan*. Il s'agit d'une procédure préventive à grande vitesse d'une durée maximale de 3 mois, qui est ouverte à la demande d'un débiteur **déjà engagé dans une procédure de conciliation** et qui **justifie avoir élaboré un projet de plan tendant à assurer la pérennité de l'entreprise**.

Ce projet doit être susceptible de recueillir, de la part des créanciers un soutien suffisamment large pour rendre vraisemblable son adoption dans le délai prévu de 3 mois. Le plan adopté par la majorité des créanciers s'imposera à tous. Cette procédure ne peut être convertie en une autre procédure collective.

La procédure de redressement judiciaire poursuit les mêmes objectifs que la procédure de sauvegarde, à savoir l'adoption d'un plan de continuité de l'activité (plan de redressement), mais intervient après la cessation de paiements. Contrairement aux procédures

7. L'administrateur est facultatif pour les entreprises ayant un CA < 3 000 000 euros et moins de 20 salariés

préventives et notamment la procédure de sauvegarde, l'initiative de la procédure de redressement judiciaire n'appartient pas au seul débiteur, mais peut également être ouverte à la demande d'un créancier (par la voie de l'assignation).

> **La période d'observation peut être prorogée une nouvelle fois de 6 mois** à la demande du ministère public.

> Contrairement au plan de sauvegarde, **les cautions ne peuvent se prévaloir des dispositions du plan de redressement.**

En cas d'échec de toutes les tentatives de sauvetage de l'entreprise, si le redressement est manifestement impossible, cette dernière sera conduite à la liquidation judiciaire. Il s'agit de la fin de la vie de l'entreprise.

La procédure de liquidation judiciaire peut être ouverte par le tribunal, à la demande du dirigeant, suite à l'assignation d'un créancier ou encore à la demande du ministère public.

L'ouverture de la procédure de liquidation judiciaire entraîne l'arrêt des poursuites individuelles à l'encontre du débiteur (toutes les voies d'exécution des créanciers sont neutralisées), et arrête le cours des intérêts (conventionnels, légaux, etc.) et majorations, à l'exception des intérêts des prêts de plus d'un an. Les garants du débiteur ne peuvent se prévaloir de cette mesure.

Le jugement d'ouverture de la liquidation judiciaire nomme un mandataire judiciaire pour être liquidateur. Le liquidateur exerce, à la place du débiteur, ses droits et actions sur ses biens, pendant toute la durée de la liquidation.

Le tribunal prononce la **clôture de la liquidation** lorsque la poursuite des opérations de liquidation est rendue impossible en raison de l'insuffisance d'*actifs*, ou (rarement) lorsque le liquidateur dispose de sommes suffisantes pour désintéresser les créanciers.

Les créanciers ne peuvent plus engager de poursuites individuelles à l'égard du débiteur sauf exceptions telles que fraude fiscale, dissimulation d'*actif*, sanction personnelle ou pénale.

La liquidation judiciaire simplifiée

Il s'agit d'une procédure **plus courte** que la liquidation judiciaire classique (la clôture doit intervenir dans un délai 6 mois) et allégée, (notamment concernant la vérification des créances et la vente des biens) qui dans certains cas est obligatoire.

Pour l'entrepreneur individuel, il existe une **procédure de rétablissement professionnel**⁸. Inspiré de la procédure de surendettement applicable aux consommateurs, elle a pour objectif d'éviter l'ouverture d'une liquidation judiciaire pour l'entrepreneur individuel et d'obtenir l'effacement de ses dettes professionnelles par une décision du tribunal.

8. Il s'agit d'une nouvelle procédure créée par l'Ordonnance de mars 2014. Pour plus d'informations : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F16978>

	Mandat Ad Hoc	Conciliation	Sauvegarde	Redressement judiciaire	Liquidation judiciaire
Objectif de la procédure	Résoudre le plus en amont possible et en toute discrétion les difficultés ponctuelles	Conclure un accord amiable avec les principaux créanciers	Définir un plan de sauvegarde de l'entreprise	Elaborer un plan de redressement de l'entreprise	Stopper l'endettement du débiteur et rembourser les créanciers si possible
Situation de l'entreprise	L'entreprise ne doit pas être en situation de cessation des paiements	L'entreprise peut être en situation de cessation des paiements mais elle fait face à des difficultés insurmontables	L'entreprise n'est pas en cessation de paiements mais elle fait face à des difficultés insurmontables	L'entreprise est en cessation des paiements bien que sa situation ne soit pas définitivement compromise.	La situation de l'entreprise est définitivement compromise et le redressement impossible.
Acteur à l'initiative de la procédure	Le représentant légal de l'entreprise	Le représentant légal de l'entreprise (sauf agriculteurs pour qui il existe une procédure dédiée)	Le représentant légal de l'entreprise	Le représentant légal de l'entreprise, les créanciers, le ministère public ou le tribunal.	Le représentant légal de l'entreprise, les créanciers, ou le ministère public.
Avantages	Procédure confidentielle. Peu de formalités. Le mandataire peut rester longtemps dans l'entreprise. Le dirigeant pilote son entreprise.	Procédure confidentielle (sauf demande d'homologation de l'accord). Le dirigeant pilote son entreprise.	Possibilité de gel du passif sans rupture des contrats avec les créanciers.	Possibilité de gel du passif sans rupture des contrats avec les créanciers.	Met fin à l'endettement.
Inconvénients	Procédure amiable donc pas contraignante pour les créanciers.	Procédure amiable contraignante uniquement en cas d'homologation de l'accord. Formalisme de la requête à respecter. Durée d'intervention (max 5 mois).	Formalisme à respecter. Certaines prérogatives du dirigeant peuvent être remises en cause. La procédure n'est pas confidentielle.	Formalisme à respecter. Certaines prérogatives du dirigeant peuvent être remises en cause. La procédure n'est pas confidentielle.	Met fin à l'entreprise

En résumé : Dans une situation de crise, il faut après avoir fait un état des lieux, construire un plan de relance. Privilégiez des stratégies de baisse de pression financière dans un premier temps. Ce plan va vous permettre de négocier plus facilement avec vos créanciers, vos partenaires financiers et les banquiers. Ce dernier pourra vous offrir des solutions de financement si vous vous n'y prenez pas trop tard.

Dans ce cadre, vous pouvez activer différentes procédures qui vous permettront d'être accompagné dans cette phase de négociation avec vos créanciers. Faites-vous aider par les acteurs pertinents comme un administrateur judiciaire ou votre expert-comptable si vous en avez un. Autre conseil : réagissez vite car cela vous donnera un champ de solutions plus large.

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
➤ Négocier avec votre banquier et vos partenaires en leur présentant un tableau de trésorerie et en détaillant un scénario de sortie de crise ➤ Privilégier des stratégies de baisse de la pression financière à court terme ➤ Consulter un administrateur judiciaire, un avocat ou les CIP avant d'envisager des procédures judiciaire ou amiable	✗ Attendre qu'un fournisseur ou un créancier lance une procédure pour commencer à négocier ✗ Lancer de nouvelles activités pour répondre à des problèmes de trésorerie sans réflexion global sur le modèle économique ✗ Ne pas payer ses fournisseurs et la part salariale des charges sociales ✗ Se précipiter sur les procédures amiables ou judiciaires sans se faire conseiller

LE ROLE DE L'ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

Qu'est-ce qu'un administrateur judiciaire ?

Nous sommes spécialistes du droit des entreprises en difficultés et de gestion financière, économique et sociale. Nous connaissons donc très bien le fonctionnement des entreprises classiques et des associations. Nous sommes au quotidien avec ces entreprises dans des situations d'urgence.

À quel moment intervenez-vous en tant qu'administrateur judiciaire ? Sur quelles procédures ?

À tout moment des difficultés de l'entreprise, quand son dirigeant le décide. Le plus tôt est évidemment le mieux pour que l'on puisse avoir un champ de solutions plus large et surtout pour que l'entreprise ait plus de chances de s'en sortir.

Nous intervenons d'abord en amont des difficultés dans le cadre de ce que l'on appelle les procédures amiables : le mandat ad hoc et la conciliation, et également si la situation est plus grave et les difficultés structurelles, dans le cadre de procédures collectives : la sauvegarde ou le redressement. Dans ces situations, les pouvoirs de l'administrateur sont plus étendus.

Par rapport à toutes ces procédures, il faut dissiper deux peurs. « Déposer le bilan » n'est pas une catastrophe et ne veut pas dire que l'entreprise va disparaître. Il est parfois nécessaire de le faire pour que le dirigeant se protège. La deuxième peur à dissiper est que l'adminis-

trateur judiciaire n'est pas un liquidateur ou un mandataire judiciaire. Nous ne procédons pas à la liquidation des actifs de l'entreprise et nous ne prenons pas la place du dirigeant. Il garde sa place de directeur et gère l'entreprise. Nous intervenons simplement en appui.

Comment se passe concrètement la prise de contact avec un administrateur judiciaire ?

Il est possible de contacter directement un administrateur judiciaire pour lui demander des conseils sur les procédures à suivre selon la situation. Cette prise de contact est le plus souvent gratuite.

La voie plus classique est de passer par recommandation d'acteurs du territoire comme un avocat, un CAC, un expert-comptable ou encore un DLA.

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise en difficulté ?

Premièrement, il faut réagir dès les premiers signes de tensions de trésorerie ou une alerte du CAC et ne surtout pas laisser trainer une situation qui ne peut qu'empirer. Deuxièmement, il ne faut pas surestimer une crise qui fera paniquer tout le monde et inversement, le dirigeant ne doit pas sous-estimer une difficulté qui pourra empirer par la suite.

Troisièmement, et dans la continuité de ce qui a été dit, il ne faut pas avoir peur ni honte de parler de ses difficultés. La difficulté n'est pas un échec personnel. Une difficulté peut largement intervenir à cause d'un contexte défavorable, en témoigne la situation du secteur associatif.

Maitre Justine PELENC
Administrateur judiciaire

COMMENT RÉSOUDRE LES CAUSES DES DIFFICULTÉS ?

A. *J'actualise mon projet social, ma stratégie et mon modèle économique*

Vous avez réussi à répondre à vos problèmes de *trésorerie*. Reste que vous n'êtes pas tout à fait sorti d'affaire. Comme le souligne un DLA, « on constate que quand ça va mieux, les entreprises ont une tendance au relâchement. ».

Pour pérenniser votre entreprise, consolidez d'abord vos bases en comptant sur vos compétences métiers pour augmenter vos ressources et assurer votre équilibre financier et mettez à plat votre projet social, puis redéfinissez votre stratégie et votre modèle économique.

Actualisez votre projet social. Redéfinir votre projet social vous permettra de réaffirmer l'utilité sociale de votre entreprise auprès du public, des adhérents et des financeurs. Avoir un projet social actualisé, vous permettra de mieux communiquer, de rendre visible l'action de votre entreprise et de renouer avec le développement de l'activité en cohérence avec les besoins sociaux du territoire.

Pour cela, analysez les évolutions des besoins des bénéficiaires ou des clients et les grandes évolutions du secteur (réglementaires, concurrentielles). Mobilisez les parties prenantes autour d'un

nouveau projet. Cela pourra aboutir par exemple à des actions très concrètes allant de la simple stratégie de communication (création d'un site, nouvelle identité visuelle, ...), à un nouveau positionnement stratégique en passant par la création d'une nouvelle offre de service adaptée aux évolutions.



Retravaillez un modèle économique au service de votre projet social. Le but est de pérenniser votre entreprise, au service de votre projet social. Il y a plusieurs leviers à activer :

Agir sur les charges, par un redéploiement sur des activités qui vous permettent de dégager des excédents, en mobilisant plus de bénévoles sur la base d'un projet social attractif, en investissant dans le numérique pour certaines tâches (numérisation des demandes d'adhésions par exemple, ...) ou encore en recherchant des partenaires dans l'optique d'un rapprochement afin de mutualiser certains coûts.

Réévaluez sur cette base, les prix des biens ou services vendus si vous êtes une entreprise commerciale ou une association qui fait de la prestation. Si vous êtes une association, vous pouvez éventuellement réévaluer le montant des cotisations de vos membres ;

Sur la base d'une nouvelle offre de service, diversifiez vos financeurs et vos clients pour sécuriser vos rentrées d'argent :

- > Diversifiez vos partenariats avec les acteurs publics (par exemple auprès du FDVA (Fonds de Développement de la Vie associative) sur les lignes « formation » et « innovation » si vous développez des formations) ;
- > Sollicitez d'avantage les ressources non marchandes privées comme le mécénat ou même le don ;
- > Développez des activités marchandes (prestations, événementiel...) au sein de la même structure juridique ou par la création d'une structure ad hoc.

Les modalités de rapprochement : quels avantages pour quelles contraintes ?

La coopération constitue un moyen d'amélioration de la qualité du service et la réalisation d'économies d'échelle pour maintenir des services à moindre coût. Elle permet de créer une synergie autour d'un métier, d'une gamme d'offres ou sur un territoire.

La deuxième solution envisageable peut être la fusion, autrement dit, un rapprochement entre deux ou plusieurs entreprises sociales. Celles-ci mettent en commun leurs patrimoines en vue de constituer un nouvel organisme ou de réaliser une prise de contrôle. Dans ce cas, les objectifs recherchés sont axés sur trois éléments :

- > Le modèle économique et l'assise financière ;
- > La gouvernance et les ressources humaines ;
- > L'environnement des entreprises.

Il est à noter que dans les deux cas, les gains financiers ne sont pas toujours directs et immédiats et n'influencent pas systématiquement le modèle économique des entreprises.

Si nécessaire, revoyez votre organisation interne.

En premier lieu, le management et la gestion RH en améliorant la transparence et la communication dans les équipes, en impliquant vos salariés dans la prise de décisions ou encore en structurant l'organisation des ressources humaines (grille de salaire, fiche de poste, ...).

En second lieu, les process notamment quand il s'agit de suivre des encaissements (créances clients, cotisation, subvention, ...).

En troisième lieu, la mise en place d'un système d'information vous permettant de suivre votre activité.

En retravaillant votre modèle économique, quatre points de vigilance doivent être mentionnés :

Veillez à ce que votre modèle économique soit au service de votre projet social et de vos bénéficiaires et pas l'inverse. Ainsi, l'augmentation des cotisations ne doit pas se faire au détriment de l'accès de vos bénéficiaires à vos services. De même, le développement des ressources marchandes ne doit pas se faire au détriment de votre projet social. Pour une entreprise sociale, il existe plusieurs modèles d'hybridation des ressources qui vous permettront de conjuguer projet d'intérêt général et pérennité de votre entreprise.

Évaluez les incidences financières sur votre entreprise des choix que vous ferez en matière de modèle économique. Évitez par exemple de vous positionner sur des projets qui peuvent à terme, vous poser des difficultés de *trésorerie* comme certains appels à projets (financements européens en direct par exemple, ...).

Les solutions mentionnées ne sont pas adaptées à toutes les entreprises et à tous les territoires.

N'oubliez pas enfin que votre projet social et votre modèle économique doivent être souples et doivent évoluer : c'est la meilleure façon d'anticiper les difficultés à venir.

Dans toutes ces tâches, le rôle de la gouvernance est fondamental.

Elle doit effectuer une veille stratégique sur l'environnement de l'entreprise et prendre les décisions qui s'imposent pour relancer son projet. Les groupements auxquels vous appartenez (comme les têtes de réseau par exemple) ou encore les CR DLA seront d'une aide précieuse dans ce travail. L'ancrage local et un lien fort avec des partenaires sur le territoire sont aussi des atouts.

La gouvernance devra donner une véritable impulsion pour mobiliser les salariés, les bénévoles et les autres parties prenantes (financeurs, partenaires opérationnels, banquier, collectivité territoriale...) autour d'un nouveau projet. Pour cela, une bonne communication en interne et externe est nécessaire. Pour avoir un accompagnement adapté à vos problématiques, n'hésitez pas à contacter un opérateur DLA.

« Veillez à ce que votre modèle économique soit au service de votre projet social et de vos bénéficiaires et pas l'inverse. »

Attention aux impacts fiscaux lors du développement de nouvelles activités

Si vous développez des activités complémentaires de type commerciales (vendre des tee-shirts au nom d'un club, servir des boissons aux membres, organiser un bal, ...), vous pourrez être soumis aux impôts commerciaux (TVA, impôt sur les sociétés, contribution économique territoriale - CET). L'administration fiscale a développé une analyse spécifique. Vous pourrez développer une activité commerciale sans être soumis aux impôts commerciaux si :

- > La gestion est désintéressée (par exemple : les dirigeants de l'association doivent être bénévoles et ne doivent percevoir aucun intérêt quel qu'il soit.) ;
- > L'activité commerciale ne concurrence pas les entreprises privées. Si cette dernière condition n'est pas remplie, l'administration vérifiera que l'association exerce son activité dans des conditions de gestion différentes de celles d'une société commerciale.
 - Elle utilisera la méthode des 4 P (Produit, Public, Prix et Publicité). Il s'agit de critères alternatifs et non pas cumulatifs
 - En complément, l'administration analysera la gestion des excédents : les excédents doivent servir l'objet social de la structure ;
- > L'activité lucrative représente une part marginale de votre budget et si vos activités non lucratives restent prépondérantes.

Si ces critères ne sont pas remplis, l'ensemble de vos activités pourra être assujéti aux impôts commerciaux. Si vous respectez ces critères vous serez exonéré d'impôts commerciaux sur toutes vos activités y compris commerciales à hauteur d'un montant de chiffre d'affaire de 63 059 € par an (seuil 2019 qui évolue tous les ans selon l'inflation). Dépassé ce seuil, les activités lucratives devront être sectorisées et seront soumises aux impôts commerciaux.

Pour plus d'informations : <https://www.associatheque.fr/fr/fiscalite-des-associations/>

B. Je comprends l'importance de renforcer mes fonds propres et consolider ma stratégie financière

Quand vous faites face à des difficultés économiques, l'enjeu est aussi de pouvoir financer votre cycle d'exploitation suite à la crise : soit parce que votre *fonds de roulement* baissait

depuis un certain temps à cause d'un modèle économique déséquilibré qui impact vos *fonds propres* soit parce qu'il était déjà insuffisant pour financer votre cycle d'exploitation.

Le financement du cycle d'exploitation après l'urgence.

Une première solution consiste à dégonfler votre *BFR* (*besoin en fonds de roulement*) soit en négociant avec vos fournisseurs afin d'obtenir des délais de paiement (si vous êtes en position de force) soit en négociant avec vos financeurs ou adhérents afin de réduire les délais de versement des subventions ou des cotisations par exemple. Dans certains cas, vous pouvez choisir de développer une activité qui, structurellement a un BFR négatif ; autrement dit, qui vous permet d'être payé en avance.

La deuxième solution consiste à renforcer votre *fonds de roulement* en augmentant vos ressources longues (les *fonds propres*). Certains financeurs vous aideront à renforcer votre *fonds de roulement* par de l'apport en *fonds propres* (participations au capital, compte courant d'associé ou encore des apports associatifs) ou quasi fonds propres (apports financiers remboursables avec un différé) ou des prêts moyen et long termes.

Là encore, votre plan de relance doit être suffisamment solide pour demander ce type de financement notamment en matière de perspective d'excédents ou de rentabilité⁹. Avec des *fonds propres* élevés, votre entreprise pourra résister plus facilement aux chocs, assurer sa pérennité et son indépendance.

Pour la suite, vous devrez renforcer votre stratégie financière en choisissant des modes de financement adaptés à vos besoins. Les guides du CR

DLA Financement pourront vous fournir de nombreuses indications¹⁰.

Le financement d'une activité doit correspondre à vos besoins :

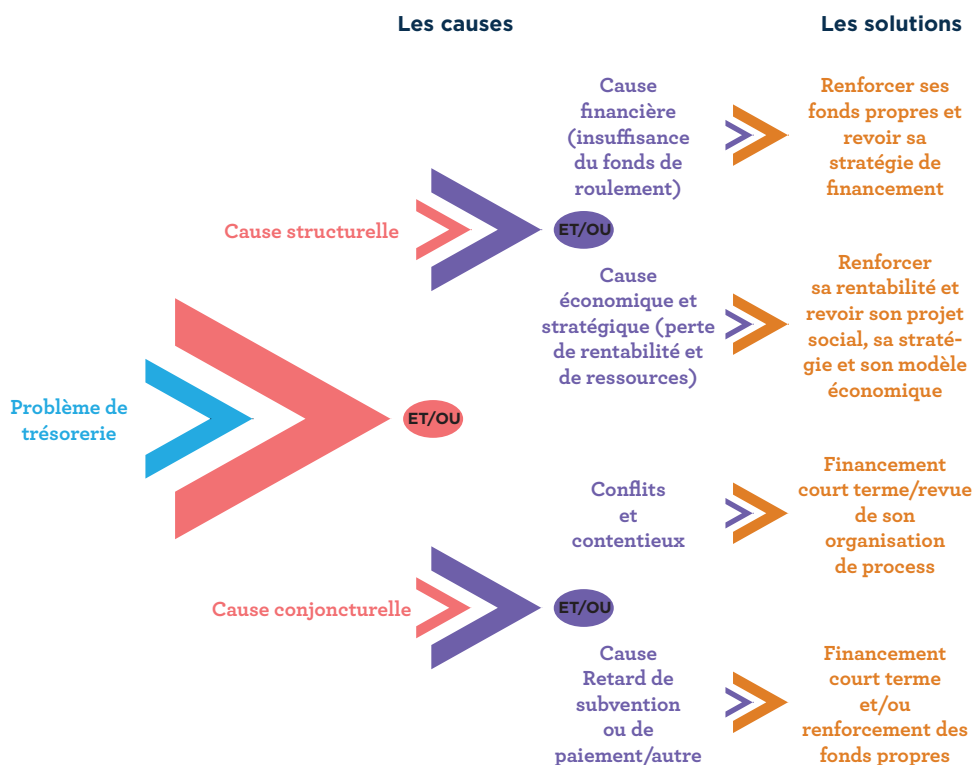
- > Les investissements doivent être financés soit par des prêts moyen ou long terme (correspondant à la durée d'amortissement du bien acheté) ou des subventions d'investissement. L'autofinancement de vos investissements vous fait perdre des ressources financières pour le financement de votre cycle d'exploitation (le décalage entre les encaissements et les décaissements) qui est difficilement financé par les banques. Veillez toutefois à ne vous endetter qu'à mesure où vous pouvez rembourser les prêts (*à l'aide d'un indicateur comme la CAF. Voir le lexique en fin de guide*).
- > Votre cycle d'exploitation, c'est-à-dire votre *BFR*, doit donc être financé par des ressources durables s'il est récurrent et des financements de court terme s'il est passager.

Quelle que soit la solution choisie, vous devrez arbitrer votre choix au regard des coûts des solutions de financement. Consultez votre expert-comptable, votre banquier ou votre association France Active régulièrement pour faire le point et connaître la stratégie financière à adopter.

Pour vous aider dans ces tâches, vous devrez vous munir d'outils de gestion appropriés qui vous permettront de faire les bons choix et d'anticiper vos difficultés

9. Pour aller plus loin voir les guides du CR DLA Financement (téléchargeables sur le site www.franceactive.org).

10. Et plus précisément : « Entreprises sociales et solidaires : les solutions de financements », CR DLA Financement (téléchargeables sur le site www.franceactive.org).



C. J'identifie les outils pour piloter mon activité

Plusieurs outils doivent être utilisés régulièrement pour piloter votre activité et guider votre stratégie économique et financière. Cela vous évitera de faire des erreurs de gestion et vous permettra d'anticiper les difficultés futures.

S'approprier sa comptabilité. La lecture du *bilan* va vous permettre d'esti-

mer votre assise financière c'est-à-dire la façon dont vous financez votre activité. Quelques éléments doivent retenir votre attention comme le niveau des *fonds propres*, le *fonds de roulement*, le *besoin en fonds de roulement* et la *trésorerie*¹¹. Quand votre *trésorerie* est faible, elle traduit un déséquilibre entre votre *fonds de roulement* et votre besoin en *fonds de roulement*. Autrement

11. Pour plus de précisions sur les définitions, rendez-vous à la fin de ce guide

dit, vous financez difficilement votre cycle d'exploitation à cause d'un *fonds de roulement* insuffisant ou d'un *BFR* trop élevé.

La lecture de votre *compte de résultat* va permettre d'avoir une idée de l'équilibre de votre modèle économique à savoir : est-ce que je gagne de l'argent et comment je le gagne ? Pour lire rapidement un *compte de résultat*, regardez les *produits d'exploitation*. Observez aussi les *charges*, le résultat d'exploitation et le *résultat net* pour voir si votre entreprise s'est enrichie...ou appauvrie au cours d'une année. Comparez ces indicateurs d'une année sur l'autre : vous aurez ainsi une idée de l'évolution de votre activité !

Analysez également la rentabilité de vos activités (si vous en avez plusieurs) grâce à une comptabilité analytique. Contrairement à la comptabilité générale où les produits sont classés par nature (dons, adhésions, charges locatives...), la comptabilité analytique se soucie plus de la destination, c'est-à-dire le type de projet ou d'activité à laquelle elle est destinée. Vous pourrez ainsi répondre plus facilement à des questions telles que : mes activités sont-elles toutes équilibrées ? Quel est le résultat de chaque

projet mis en œuvre ? Quel montant de subvention dois-je solliciter pour financer le projet envisagé ? etc.

Si la lecture des documents comptables est nécessaire, cette information souvent produite annuellement, ne suffit pas pour « piloter » son entreprise. Il est donc impératif de mettre en place des outils de pilotage.

Le but : Ils permettent de prévenir les différents risques et besoins de financement. Ces outils vous seront également utiles pour partager et suivre le budget avec les autres membres de la direction, rechercher des fonds notamment lors d'une demande de subvention ou la sollicitation d'un prêt bancaire mais aussi pour communiquer

avec les parties prenantes (banques, financeurs...) sans attendre les comptes annuels.

Anticiper ses besoins de financement grâce au budget prévisionnel, au plan de trésorerie et au plan de financement.

Attention le terme budget prévisionnel est trompeur : il s'agit généralement d'un *compte de résultat* prévisionnel pour tout ou une partie de l'activité de l'entreprise. Il s'agit d'un outil de tra-

« La lecture de votre compte de résultat va permettre d'avoir une idée de l'équilibre de votre modèle économique »

vail établissant les *charges* annuelles nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise, avec en regard les *produits* permettant de les couvrir. Ainsi, vous allez pouvoir prévoir par exemple les recettes que vous devez aller chercher pour couvrir vos futures dépenses. Il peut y avoir plusieurs hypothèses conduisant à plusieurs prévisionnels ou alors on s'attache à établir un prévisionnel assez prudent.

Le plan de trésorerie consiste à décliner le budget prévisionnel en prévoyant les rentrées et les sorties d'argent au cours d'une période donnée (généralement 12 à 18 mois). Grâce à ce plan de trésorerie, vous pourrez anticiper d'éventuelles difficultés de *trésorerie* et prévoir les solutions pour y remédier (financement bancaire par exemple).

Le plan de financement est un outil qui vous permettra de définir votre stratégie financière si vous souhaitez développer un projet. Il synthétise tous les encaissements et les décaissements sur un exercice annuel et est généralement prévisionnel. Faites-vous aider par France Active !

Suivre son activité de près et anticiper les difficultés futures grâce au

tableau de bord. Le tableau de bord permet d'avoir une vue d'ensemble de votre activité. Pour construire un tableau de bord et trouver des indicateurs pertinents, posez-vous les bonnes questions. Quel est l'objectif de mon tableau de bord ? Quelles informations sont sensibles et doivent être suivies ? Les indicateurs ne doivent pas forcément être normés. Adaptez-les à votre activité, à votre secteur mais aussi à ce que vous souhaitez améliorer au sein de votre entreprise.

« Le plan de trésorerie consiste à décliner le budget prévisionnel au cours d'une période donnée »

Organiser la montée en compétence de vos équipes. Avec ces outils vous êtes bien armé pour anticiper vos difficultés mais leur utilisation n'est pas toujours aisée.

Vous pouvez vous acculturer à l'utilisation de ces outils auprès de votre expert-comptable. Si vous n'en avez pas, réfléchissez-y : son aide vaut vraiment la peine.

Appuyez-vous aussi sur du personnel formé ou déjà acculturé aux questions financières. Pensez aussi aux OPCO (opérateurs de compétences) qui peuvent intervenir pour former le personnel salarié à ces questions-là.

Investir dans des compétences sera une vraie valeur ajoutée pour votre entreprise !

En résumé : si votre situation de *trésorerie* s'est assainie, cela ne signifie pas que vous êtes sortis d'affaire. Il faut donc régler les causes des difficultés et pas seulement les symptômes. Les causes peuvent être multiples et complexes à démêler. Faites-vous aider par un opérateur DLA, un expert-comptable ou d'autres acteurs. Ayez néanmoins en tête que la diversification de l'activité doit être pensée : consolidez d'abord vos activités avant d'en lancer

de nouvelles. Profitez de ce moment aussi pour prendre du recul sur votre projet social. Enfin, renforcer vos *fonds propres* et votre stratégie financière. Vous devez aussi en profiter pour améliorer le pilotage de votre activité grâce à une appropriation de votre comptabilité, la mise en place d'outils de pilotage et un suivi de l'activité grâce à des tableaux de bord et des diagnostics réguliers.

À FAIRE

- > Impliquer sa gouvernance, ses salariés et ses partenaires
- > Construire des outils de pilotage pour mieux prévoir ses futurs besoins
- > Se former au pilotage de son activité
- > Formaliser les actes de délégations

À NE PAS FAIRE

- ✗ Lancer une nouvelle activité sans penser à sa stratégie ni à la rentabilité de l'entreprise
- ✗ Autofinancer ses investissements
- ✗ Ne pas se faire accompagner

SE RELANCER :

L'EXEMPLE D'AIR (ARTOIS INSERTION RESSOURCERIE -SIAE)

Quelle est la vocation de votre entreprise ?

L'entreprise AIR a été créée en juin 1992 et s'est au départ spécialisée dans le recyclage du carton et du verre. Elle a une vocation environnementale mais aussi sociale en permettant à des gens éloignés de l'emploi d'en retrouver un.

Comment se sont traduites vos difficultés et quelles en étaient les origines ?

La gouvernance a été renouvelée et de nouveaux permanents ont été recrutés en 2012 et c'est là que nous nous sommes aperçus des difficultés financières. Nous avions à ce moment-là eu des problèmes pour payer nos fournisseurs et même parfois pour verser les salaires.

Pour évaluer notre situation financière, nous avons mis à jour notre plan de trésorerie et notre budget prévisionnel. Nous en avons conclu que plusieurs postes n'étaient pas financés et que nous étions pratiquement en situation de cessation de paiement.

Les difficultés étaient de plusieurs natures. Les partenaires publics avaient de moins en moins confiance dans l'entreprise. Cela s'est traduit par de moindres financements publics et des subventions en baisse pendant plusieurs années. Il y a eu aussi des orientations qui n'ont pas été tout à fait pertinentes compte-tenu de notre situation.

Quelles ont été les premières mesures prises à ce moment-là ?

Nous sommes allées voir Pas-de-Calais Actif qui nous a accompagné

avec l'aide d'un consultant dans le cadre du dispositif DASESS. Nous avons déjà essayé d'obtenir des délais de paiement avec les organismes publics puis les fournisseurs. L'idée était qu'on puisse étaler nos décaissements. Nous avons également essayé de revoir notre organisation interne pour dégager des marges de manœuvre financières.

Nous avons également su remobiliser les financeurs publics pour qu'ils nous accompagnent financièrement en leur expliquant clairement notre situation et notre utilité sociale sur un territoire rural comme le nôtre.

Quelles mesures avez-vous prises pour pérenniser votre entreprise ?

Notre situation était réglée à court terme, mais nous devions rester vigilant. L'enjeu était de renforcer notre fonds de roulement pour financer les décalages de trésorerie. Nous avons donc sollicité France Active en appui aux banques pour renforcer notre assise financière par des prêts, des garanties et un contrat d'apport associatif. Nous ne pouvions pas être financés en permanence par du Dailly.

Parallèlement, nous avons diversifié notre modèle économique pour le pérenniser et le rendre plus résilient. Nous sollicitons dorénavant par exemple plus de financement par mécénat pour développer de nouvelles activités et financer nos investissements. Nous développons également d'autres activités en partenariat avec les financeurs publics.

Vincent BARALLE

Directeur

PAR QUI ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?



A. J'adopte les bons réflexes

N°1 Anticipez au maximum

Vous devez anticiper au maximum les difficultés : plus on anticipe, plus les difficultés seront faciles à surmonter. Repérez les signes avant-coureurs grâce à des outils d'auto-diagnostic ou via l'adhésion à des comités spécialisés. Éviter les erreurs de stratégie financières et économiques grâce à des outils de pilotage de l'activité et une veille active sur votre environnement.

N°2 Diagnostiquez l'ampleur et l'origine de vos difficultés

Vous devez diagnostiquer et faire un état des lieux de vos difficultés avant de trouver des solutions. Il faut utiliser des outils (ex: plan de trésorerie, outils d'auto-diagnostic, ...). Faites vous aider par votre expert-comptable, des dispositifs dédiés sur votre territoire ou à défaut et de façon exceptionnelle, par un DLA

N°3 Communiquez régulièrement avec votre banquier et vos partenaires financiers

Vous devez transmettre à votre banquier et vos partenaires des informations à la fois économiques et financières régulièrement, en amont et pendant les périodes de difficultés. Il faut être capable d'expliquer les causes, le plan de relance envisagé et un plan de trésorerie avant toute négociation. Ces partenaires pourront vous apporter leur soutien et des conseils précieux.

N°4 Mobilisez votre gouvernance et vos équipes

Vous devez mobiliser votre gouvernance et vos équipes en cas de difficulté. Ils auront un rôle à jouer dans le diagnostic, l'application des solutions aux difficultés et le pilotage stratégique. Informez les membres de la gouvernance quelle que soit la situation pour faciliter leur implication. Aidez-les à y voir plus clair grâce aux instruments de pilotage et la production de données claires et lisibles.

N°5 Faites-vous accompagner et ne restez pas isolé

Vous devez vous faire accompagner par des acteurs pertinents selon votre situation. Il faut être accompagné et ne pas rester seul quand survient une difficulté. Contactez, selon la gravité, votre expert-comptable, les acteurs de l'accompagnement sur des situations d'urgence (comme le DASESS, ...), ou votre avocat.

N°6 Construire une stratégie de sortie de crise cohérente avec votre situation

Vous devez penser à consolider votre modèle économique et faire baisser la pression financière dans un premier temps. Réfléchissez à une baisse de la pression financière sur votre entreprise et négociez avec vos partenaires financiers et le banquier. Puis cherchez des solutions de moyen/long terme : revoir votre projet social, votre stratégie, votre modèle économique, votre organisation, votre stratégie financière, ...

B. J'identifie les acteurs de l'accompagnement pour anticiper et prévenir les difficultés

Votre **expert-comptable** est votre principal interlocuteur pour anticiper et prévenir les difficultés. Son rôle ne se limite pas à la publication de vos états financiers. Il pourra en effet vous conseiller dans la gestion de votre activité en vous aidant à mettre en place des outils de pilotage et des indicateurs pertinents. Spécifiez-le dans la lettre de mission (le contrat que vous allez passer avec lui). Il vous aidera également à vous accoutumer aux questions de gestion et de stratégie, il pourra aussi vous conseiller lors des premiers signes de difficultés et vous orienter vers les acteurs pertinents. Son accompagnement est payant, mais c'est un investissement utile pour la pérennité de votre entreprise.

« *Votre expert-comptable est votre principal interlocuteur* »

En fonction du profil de votre entreprise (chiffre d'affaire, montant des subventions, ...), vous avez probablement un **commissaire aux comptes (CAC)**. De la même façon que pour l'expert-comptable, son métier ne consiste pas uniquement à certifier vos comptes. Son rôle est aussi de prévenir et signaler les risques. Il dispose d'un pouvoir d'alerte qui vous permettra de réagir vite en cas de difficulté.

Le DLA est un acteur incontournable pour prévenir les difficultés. Il pourra effectuer un diagnostic, vous indiquer les acteurs à contacter et vous accompagner sur tous les sujets. Il vous aidera à consolider votre projet social, votre stratégie et votre modèle économique. De manière générale, le DLA pourra intervenir en situation de difficulté si la

sauvegarde des emplois est possible et qu'il n'existe pas de dispositif sur le territoire en capacité d'accompagner la structure demandeuse.

Adhérer à un **Groupeement de Prévention Agréé (GPA) pour détecter au plus tôt vos difficultés.** Il vous informera dès la détection d'une difficulté comptable ou financière. Tout commerçant, tout artisan, tout entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL) et toute personne morale de droit privé peut adhérer à un tel groupement. Il fournit à ses adhérents, de façon confidentielle, une analyse de sa situation comptable et financière. Lorsqu'il détecte des indices de difficultés, il en informe l'adhérent et peut lui proposer l'intervention d'un expert.

Si vous êtes inquiet concernant la situation de votre entreprise, contactez un **Centre d'Information sur la Prévention des difficultés des entreprises (CIP)**¹². Il s'agit d'une association composée de professionnels bénévoles : experts-comptables, commissaires aux comptes, avocats et anciens juges du tribunal de commerce. Sensibles aux problèmes économiques que peuvent rencontrer les entreprises, ils pourront vous renseigner sur les outils de prévention offerts par la loi permettant de résoudre tout ou partie de vos difficultés.

Il existe une quarantaine de CIP territoriaux qui pourront vous proposer des entretiens gratuits et confidentiels.

12. Pour en savoir plus et prendre rendez-vous : www.cip-national.fr

Détecter les difficultés en amont grâce au numérique : l'exemple de Signaux Faibles

Le projet Signaux Faibles est né du constat que les entreprises en difficulté réagissaient souvent trop tard. Pour anticiper plus en amont, ce projet propose la création d'un logiciel compilant l'ensemble des données économiques et financières détenues par les différentes administrations (URSSAF, Banque de France, ...) pour construire un algorithme capable de détecter les difficultés à venir jusqu'à 18 mois à l'avance.

Les résultats des tests sont partagés avec les différents utilisateurs, à savoir la DGE, la Banque de France, la DGEFP, l'ACOSS. Un accompagnement est alors proposé pour permettre aux entreprises de rebondir dans les meilleures conditions.

Expérimentée depuis 2017 en Bourgogne-Franche-Comté puis en Loire Atlantique, cette solution connaît un déploiement prochain en Nouvelle-Aquitaine, en Auvergne Rhône Alpes, en Occitanie et en Hauts-de-France.

Enfin, sur les thématiques de financement, le **banquier** est un partenaire irremplaçable. Il pourra vous proposer des solutions de financement adaptées à votre situation. Attention, la relation avec le banquier repose sur un lien de confiance fort : une information régulière favorisera une meilleure visibilité sur la santé financière de votre entreprise. Cela se révélera souvent payant lorsque vous solliciterez son intervention, même en cas de difficultés¹³.

Vous pourrez également vous faire financer et conseiller par France Active qui porte des dispositifs dédiés. (voir la partie D)

C. Je connais les acteurs de l'accompagnement pour m'aider à répondre aux difficultés

Dès les premières difficultés, il est important de ne pas s'isoler et de se faire accompagner. Suivant la gravité des difficultés, plusieurs acteurs pourront être consultés.

En cas de difficultés avérées, vous pouvez aller voir un **administrateur judiciaire**. Ce n'est pas un liquidateur judiciaire. C'est un acteur qui est là pour vous conseiller et vous accompagner dans vos difficultés notamment quand il s'agit de négocier avec vos créanciers dans le cadre des procédures amiables ou collectives. Consultez-le dès le début de vos difficultés. Il vous orientera vers les acteurs et les procédures les plus adaptées à votre situation. Vous pouvez choisir n'importe quel administrateur judiciaire. Ils dépendent du Garde des Sceaux et sont inscrits sur un annuaire national tenu par le Conseil National des Administrateurs Judiciaires et Mandataires Judiciaires (CNAJMJ)¹⁴. Pour vous y retrouver, le mieux est de passer par recommandation d'acteurs du territoire comme un avocat, un CAC ou un expert-comptable.

Le comité départemental d'examen des problèmes de financement (CO-DEFI) vous permettra de bénéficier de conseils pour trouver des solutions de redressement pérennes, ou d'un accompagnement financier pour sortir des difficultés.

13. En cas de refus de crédit, vous pouvez faire appel à la médiation du crédit sur www.mediateurducredit.fr

14. <https://www.cnajmj.fr/fr/>

Ce comité est une structure départementale présidée par le préfet. Il peut être saisi en contactant le secrétariat permanent du CODEFI, situé à la direction départementale des finances publiques ou au Service des Impôts des entreprises dont relève votre entreprise.

Il s'adresse aux entreprises en difficulté employant moins de 400 salariés. Sa mission consiste à rechercher des solutions financières en faveur du redressement ou de la restructuration, proposer la réalisation et le financement d'un audit ou accorder des prêts. Ces aides peuvent également servir à financer un plan social, servir de médiateur auprès des partenaires de l'entreprise (actionnaires, assureurs, banquiers, créanciers publics ou privés, fournisseurs, etc.).

Sur le volet négociation, vous pouvez solliciter la **CCSF (commission des chefs des services financiers)**. Elle est composée du trésorier payeur général et des organismes fiscaux et sociaux et permet d'obtenir des délais de paiement des dettes fiscales et sociales. Pour pouvoir solliciter cette commission, le demandeur doit être à jour de ses déclarations et du règlement de la part salariale des cotisations sociales et ne doit pas être en état de cessation de paiements.

Dans le cadre d'une procédure de conciliation, de sauvegarde ou de redressement judiciaire, la CCSF peut être saisie pour une demande de remise de la part patronale des dettes fiscales et sociales.

Des entreprises associatives se sont développées pour venir en aide aux entrepreneurs qui ont connu un échec à la suite d'une liquidation judiciaire

comme 60 000 Rebonds¹⁵ ou encore Second Souffle¹⁶. Cet accompagnement est tout à la fois psychologique pour redonner confiance à l'entrepreneur, professionnel pour l'aider à retrouver un emploi ou créer une entreprise et enfin social pour changer l'image de l'échec entrepreneurial et en faire une expérience et un apprentissage. Si vous êtes dans cette situation n'hésitez pas à vous adresser à ces associations.

Le soutien aux entrepreneurs en détresse : le rôle de l'APESA (Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aiguë)

Les difficultés économiques et financières se traduisent parfois par une véritable détresse psychologique.

Si c'est le cas pour vous, adressez-vous à l'association APESA (Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aiguë).

Il s'agit d'une association qui agit au niveau national via ses antennes locales. Elle est accessible également aux dirigeants associatifs.

Cette association permet à tout chef d'entreprise de bénéficier d'une prise en charge psychologique, rapide, gratuite et à proximité de son domicile par des psychologues spécialisés dans l'écoute et le traitement de la souffrance morale provoquée par les difficultés financières.

Trouvez l'association la plus proche de chez vous : <https://www.apesa-france.com/associations-apesa-locales/>

15. <https://60000rebonds.com/>

16. <http://secondsouffle.org/>

D. Je repère les dispositifs dédiés sur mon territoire

Afin d'apporter des éléments de réponses aux entreprises rencontrant des difficultés, certaines régions ont mis en place, avec le soutien de l'État, des dispositifs spécifiques de financement et d'accompagnement.

Fonds d'aide aux entreprises portés par certaines régions et matérialisés par des subventions de droit commun comme le dispositif ARME (Anticipation, Redressement et Mutations Economiques) en Normandie ou encore les aides de la région Ile-de-France (« Back up ») ;

Fonds d'aides sectoriels (par exemple les aides du Centre de la chanson des variétés – CNV ou les aides du FONPEPS pour le secteur culturel) ;

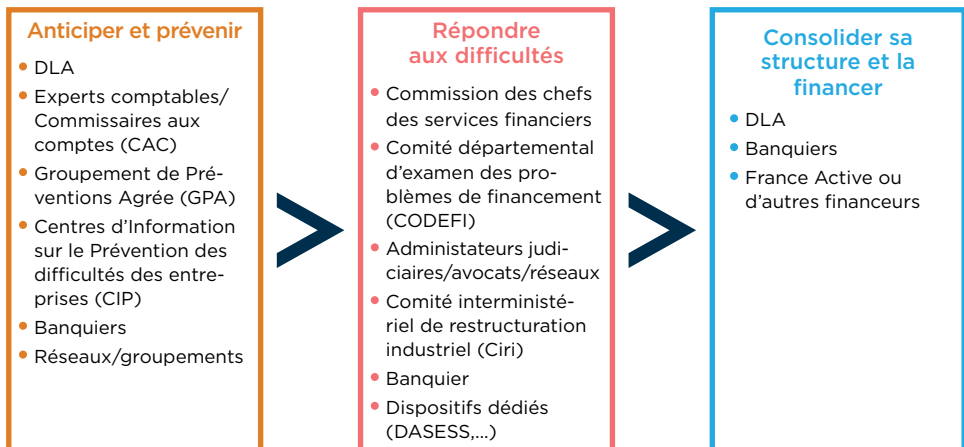
Appuis techniques, opérationnels, et parfois financiers des réseaux et fédérations (exemple l'offre d'accompagnement variée du COORACE en Occitanie).

Le réseau France Active porte un certain nombre de dispositifs spécifiques complémentaires en partenariat avec les collectivités territoriales.

Ces dispositifs ciblent les entreprises de l'ESS qui connaissent des difficultés économiques et financières à condition qu'elles ne soient pas en état de cessation de paiement. Ils s'appuient sur un diagnostic approfondi, la mobilisation d'acteurs du territoire, la mise en place d'un plan de relance et une avance remboursable.

Sur le territoire, il existe quatre types de dispositifs :

- > **Dispositif d'appui aux Structures de l'économie sociale et solidaire** en consolidation (DASESS) porté par Nord Actif, Pas de Calais Actif, France Active Pays de la Loire, France Active Auvergne Rhône-Alpes, France Active Bourgogne, France Active Franche-Comté et France Active Bretagne ;
- > **Le fonds d'avance remboursable (FAR)** porté par France Active Garantie Seine-Saint-Denis ;
- > **Soutien aux Organisations Solidaires (SOS)** porté par France Active Provence-Alpes-Côtes d'Azur ;
- > **Dispositif d'accompagnement des SIAE** en difficultés porté par France Active Aquitaine et les autres départements de la région Nouvelle-Aquitaine.



UN EXEMPLE DE DISPOSITIF : LE DASESS*

Pouvez-vous présenter en quelques mots le DASESS ?

Le DASESS a été lancé en 2009. Il s'adresse aux entreprises de l'Économie sociale et solidaire en difficulté (déficit, forte baisse des fonds propres, perte d'un marché ou d'une subvention importante).

Il s'agit d'une démarche volontaire. Les entreprises saisissent le dispositif et élaborent un autodiagnostic. S'ensuit la réalisation d'un diagnostic approfondi et partagé, puis sa présentation devant un comité d'engagement qui mobilise les financeurs du dispositif (État, Région, Département et Caisse des Dépôts), pouvant être élargi à des personnes qualifiées et aux partenaires de l'entreprise (réseaux, banques, collectivités). Ce diagnostic permet d'identifier les origines des difficultés et de définir les actions correctives à mettre en œuvre.

Les membres de ce comité peuvent alors accorder à l'entreprise un accompagnement technique (intervention d'un prestataire externe pour la mise en œuvre d'un plan de relance) et une aide financière afin de maintenir une trésorerie positive en attendant les impacts du plan de relance.

Quels sont les résultats de ce dispositif depuis sa création ?

Depuis son lancement, nous avons accueilli 540 entreprises. Certaines ont été réorientées vers des dispositifs plus pertinents au regard de la situation rencontrée (DLA, entreprises d'accompagnement, ...). Au total, ce sont 357 entreprises représentant plus de 19 000 emplois pour plus de 12 000 ETP qui ont pu bénéficier d'une intervention d'un consultant et éventuellement d'une avance de trésorerie.

Globalement, les entreprises accompagnées sont satisfaites de l'intervention du DASESS et soulignent qu'une véritable dynamique s'est mise en œuvre dans l'élaboration du plan de relance : prise de conscience par tous les acteurs (internes et externes) des difficultés rencontrées et mobilisation dans le cadre du plan défini. L'accompagnement génère en outre un effet positif sur les relations des entreprises avec leur établissement bancaire.

Il est à noter que le DASESS a pour objectif de passer un cap difficile et nécessite d'être suivi d'une mobilisation à plus long terme.

Quels conseils donneriez-vous à des dirigeants d'entreprises ESS en difficulté ?

Dès qu'un ou plusieurs clignotants s'allument, il est nécessaire d'identifier rapidement les causes, afin de traiter les difficultés. Ce diagnostic peut être réalisé en interne mais aussi avec l'aide d'un partenaire extérieur (réseau, fédération, France Active...).

Il paraît également important de « partager » ses difficultés et de rompre l'isolement. Les entreprises de l'ESS évoluent généralement dans un environnement partenarial fort qui peut être mobilisé pour trouver une issue favorable.

Enfin, il existe des dispositifs et procédures souvent méconnus mais dont la mobilisation peut s'avérer intéressants pour passer des caps difficiles. (CCSF, chômage partiel...)

Nicolas HOUSET et Benoit BARA,

Directeurs adjoints à Nord Actif et Pas-de-Calais Actif

**Dispositif d'appui aux structures de l'ESS en consolidation*



CONCLUSION

À la lecture de ce guide, vous saurez faire un état des lieux de vos difficultés et bien agir dès le début de celles-ci, produire des solutions de court terme pour répondre aux problèmes de trésorerie et apporter des réponses de long terme pour régler durablement et anticiper les éventuelles nouvelles difficultés. Enfin, vous aurez également en tête tout un panel d'acteurs à solliciter en cas de difficultés.

Plusieurs points constituent le fil rouge de ce guide et doivent vous rester en tête pour gérer et anticiper vos difficultés. Premier conseil : gardez votre calme et ne cherchez pas de solutions avant d'avoir fait un état des lieux. En d'autres termes, ne vous précipitez pas vers n'importe quelle solution avant de connaître l'ampleur et la nature des problèmes et de vous faire accompagner par un acteur compétent.

Autre conseil : quand vous rencontrez des difficultés, rester seul avec vos problèmes est la pire des choses. De nombreux acteurs peuvent vous aider : les acteurs publics, les financeurs, les ex-

perts-comptables, les administrateurs judiciaires, les opérateurs DLA ou encore les dispositifs mis en place par le réseau France Active par exemple.

Comme dit l'adage, « la prévoyance des maux qui nous peuvent arriver adoucit la rigueur¹⁷ ». Prévoyez et anticiper est mieux que guérir. Piloter son activité grâce à des outils, rendre sa stratégie souple dans un monde incertain, connaître les signes avant-coureur... autant de bons réflexes qui vous permettront d'anticiper et d'adoucir les moments de chocs. Quand vous avez fait face à une crise de trésorerie, ne baissez pas la garde et questionnez aussi votre projet social.

Enfin, nous ne le dirons pas assez : la gouvernance de votre entreprise a un rôle fondamental dans toutes les étapes des difficultés. De la mobilisation sur les phases de diagnostic à la veille en passant par la formulation de solutions, il est très important que la gouvernance joue son rôle de pilote et impulse le mouvement.

¹⁷. Citation de Sénèque issue Des fragments, Ier siècle.

LIENS UTILES

Bibliographie

- > Collection des guides du **CR DLA Financement, France Active**
- > *Réforme du droit des entreprises en difficulté : L'ordonnance du 12 mars 2014*, **Petites Affiches n°78, avril 2014**
- > *Associations en difficulté - Les nouvelles règles applicables*, **Juris associations n°501, juin 2014**
- > *Anticiper pour mieux résister aux difficultés*, **Juris associations n°505, octobre 2014**
- > *Associations 1901 en difficulté financières : comment réagir ?*, **association1901.fr, novembre 2016**
- > *Guide de l'accompagnement des entreprises en difficultés*, **Ordre des experts-comptables, 2018**
- > *Que faire en cas de difficultés financières ?*, **Association Mode d'Emploi n°206, 2019**

Sites utiles

- > Les sites des associations territoriales du réseau France Active : **<https://www.franceactive.org>**
- > Le site de l'association APESA : **<https://www.apesa-france.com/>**
- > Le site de l'association 60 000 rebonds : **<https://60000rebonds.com/>**
- > Le site de l'association Second Souffle : **<http://secondsouffle.org/>**
- > Le site du Conseil National des Administrateurs Judiciaires et des Mandataires Judiciaires : **<https://www.cnajmj.fr/fr/>**
- > Le site des CIP : **www.cip-national.fr**
- > Le site du DLA : **<https://www.info-dla.fr/>**
- > Le site officiel de l'administration française : **<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits>**
- > Le site : **<https://www.associations.gouv.fr>**
- > Le site de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris : **<https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/entreprises-en-difficulte>**



LEXIQUE

Actif. Dans le bilan comptable, l'actif représente le patrimoine de l'entreprise. Il est composé principalement des immobilisations, des stocks, des créances et des disponibilités.

Bilan comptable. Document qui synthétise à un moment donné ce que l'entreprise possède (l'actif) et ses ressources (le passif). Reflet du patrimoine et des dettes de l'entreprise, c'est un document essentiel de l'analyse financière. Il révèle des indicateurs de la santé financière de l'entreprise comme les fonds propres, le fonds de roulement et la trésorerie.

Capacité d'autofinancement (CAF). La CAF désigne la richesse créée par l'entreprise, car elle est calculée en ne prenant en compte que les flux financiers réels, elle exclue donc les éléments non financiers comme la dotation aux amortissements, par exemple.

Charges. Dépenses courantes de l'entreprise, liées à des activités ou des événements en cours. Elles peuvent être dues à son activité (charges d'exploitation), à son financement (charges financières) ou des éléments qui ne relèvent pas de l'activité courante (charges exceptionnelles).

D'un point de vue comptable, appauvrissement du patrimoine d'une entreprise, les charges doivent être imputées à un exercice comptable. Elles apparaissent au compte de résultat et diminuent le résultat net.

Compte de résultat. Document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits d'une entreprise ou autre organisme.

Il reflète l'activité économique d'une entreprise sur une période généralement de 12 mois, appelée exercice comptable. Il est composé des produits et charges d'exploitation, des produits et charges financiers et exceptionnels. Il donne des indications sur le bon financement du fonctionnement.

Dailly (Cession de créance dans le cadre de la loi Dailly). Financement des créances par une ligne de crédit court terme. Les créances sont identifiées. Cet outil est beaucoup utilisé pour le financement des subventions à recevoir.

Immobilisations ou actif immobilisé. regroupe l'ensemble des biens qui ont vocation à rester dans l'entreprise de manière durable. Ils se composent des immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériels), incorporelles (brevets, logiciels...) ou financières (titres, participations, etc.).

Passif. Dans le bilan comptable, le passif représente les ressources de l'entreprise. Il est composé des fonds propres et des dettes.

Besoin en fonds de roulement (BFR). Besoin de financement lié au décalage entre les sorties et les entrées d'argent. Il peut être structurel ou conjoncturel.

Il doit être anticipé et financé. Besoin en fonds de roulement = Actif circulant - Dettes d'exploitation (hors dettes financières).

Fonds propres. Ressources de très long terme de l'entreprise, constituée de tous ses résultats passés (réserves, report à nouveau, résultat net) et des apports dont elle a bénéficié (capital, fonds associatif, subvention d'investissement).

Avoir des fonds propres positifs et supérieurs aux immobilisations est un gage de pérennité.

Produits. Enrichissement du patrimoine d'une entreprise, les produits doivent être imputés à un exercice comptable. Ils apparaissent au compte de résultat et augmentent le résultat net.

Fonds de roulement. Différence entre les ressources de longue durée (fonds propres et dettes financières moyen et long terme) et ses immobilisations. Excédent de capitaux stables, par rapport aux emplois durables. Dit autrement, c'est la trésorerie qu'aurait l'entreprise si elle n'avait pas de BFR. Se calcule de la manière suivante : capitaux permanents (= fonds propres + provisions pour risques et charges + dettes moyen et long terme) - actif immobilisé.

Pour être en bonne santé financière, une entreprise doit avoir un fonds de roulement positif et suffisant pour couvrir son BFR.

Résultat net. Il correspond à la somme des :

- Résultat d'exploitation : il représente le résultat de l'activité de l'entreprise. Il permet de répondre à la question suivante : est-ce que l'activité est viable ?
- Résultat financier : il est la conséquence des choix de financement et de placement de l'entreprise (intérêts générés par les placements, intérêts payés par l'entreprise en fonction de ses emprunts).
- Résultat exceptionnel : il reprend toutes les opérations qui n'ont pas un caractère récurrent.

Le résultat net indique si votre entreprise s'est enrichie ou appauvrie au cours d'une année.

Trésorerie. La trésorerie nette est l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme. Quand votre trésorerie est faible ou négative, elle traduit un déséquilibre entre votre fonds de roulement et votre besoin en fonds de roulement. Autrement dit, vous financez difficilement votre cycle d'exploitation à cause d'un fonds de roulement insuffisant ou d'un BFR trop élevé.

Trésorerie = Fonds de roulement - Besoin en fonds de roulement

Ou Trésorerie = Disponibilités - Dettes financières court terme

Retrouvez toutes nos publications sur :
www.franceactive.org



Ce guide est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020