

# CIRI

Comité interministériel de  
restructuration industrielle



## RAPPORT D'ACTIVITÉ 2010

L'État au service des entreprises en difficulté



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

# Anticipez en 2011 !

La vocation du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI), dont le secrétariat général est assuré par la direction générale du Trésor, est de faciliter le rebond des entreprises en difficulté de plus de 400 salariés, en leur offrant un cadre constructif et confidentiel d'échanges avec leurs partenaires économiques et financiers.

L'appui du CIRI doit permettre de diagnostiquer leurs difficultés opérationnelles et financières, de les traiter et de construire des solutions globales et de long terme, propres à restaurer la confiance de l'ensemble des partenaires de l'entreprise (créanciers, actionnaires historiques ou nouveaux...).

L'activité du CIRI en 2010 s'est maintenue à un niveau élevé. Le CIRI est ainsi intervenu auprès de 79 entreprises, représentant plus de 120 000 emplois en France, à comparer aux 69 entreprises (97 500 emplois) ayant sollicité une intervention du CIRI en 2009. Plusieurs raisons permettent d'expliquer ce niveau



**Ramon FERNANDEZ**  
Directeur général  
du Trésor

soutenu d'activité. La reprise économique, sensible au niveau macroéconomique, ne bénéficie pas encore à tous les acteurs. Dans certains secteurs, les entreprises, arrivées à l'épuisement de leurs réserves, n'ont pas les moyens de financer les investissements nécessaires à leur restructuration ou au redémarrage de leur activité. Les enjeux de 2011 seront donc centrés sur le financement du besoin en fonds de roulement, les investissements de compétitivité et la consolidation, qui doit se poursuivre dans certains secteurs.

Ces deux années de forte activité ont mis en évidence un aspect déterminant dans la capacité des entreprises à résoudre leurs difficultés : l'anticipation de leurs dirigeants, qui permet de faciliter le rebond, grâce à des mesures préventives et une vision

d'avenir. Cette capacité d'anticipation, conjuguée à un travail de fond sur le plan d'affaires, a le plus souvent permis aux entreprises suivies par le CIRI d'adapter à la fois leurs structures financière et opérationnelle pour faire face aux défis de la crise et les place ainsi, début 2011, en bonne position pour bénéficier de la reprise. Les procédures amiables ont vocation à aider les entreprises dans cette démarche d'anticipation : j'encourage les dirigeants à les utiliser pleinement. La création de la sauvegarde financière accélérée leur donne aussi un outil de plus pour mener, avec leurs créanciers, les restructurations qui s'imposent.

Je souhaite que l'action du CIRI au service des entreprises en difficulté soit mieux connue des entreprises, de leurs dirigeants et de tous les professionnels qui leur apportent leur soutien.

Le CIRI, ou les CODEFI au niveau local, sont à votre service. Ils vous apporteront une aide rapide et personnalisée dans un cadre strictement confidentiel.

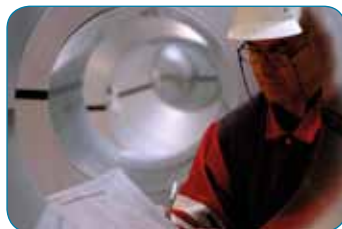




# Sommaire

Le CIRI au service des entreprises en difficulté .....	<b>4</b>
Qui saisir pour résoudre vos difficultés ? .....	<b>6</b>
Le CIRI : mode d'emploi .....	<b>7</b>
Types de solutions négociées au CIRI : illustrations de cas traités en 2010 .....	<b>9</b>
L'activité du CIRI en 2010 : trois tendances se dégagent.....	<b>12</b>
Perspectives en 2011 : anticipez pour profiter de la reprise .....	<b>14</b>
L'activité des CODEFI en 2010 .....	<b>15</b>
La sauvegarde financière accélérée : un nouvel outil juridique au service des entreprises en difficulté .....	<b>17</b>

# Le CIRI au service des entreprises en difficulté



## La mission du CIRI est d'aider les entreprises en difficulté, en vue de favoriser leur redressement pérenne

Le CIRI a pour mission d'aider les entreprises en difficulté à élaborer et mettre en œuvre des solutions permettant d'assurer leur pérennité et leur développement.

Le CIRI est compétent pour les entreprises de plus de 400 salariés. Les entreprises de moins de 400 salariés relèvent des comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI), équivalents locaux du CIRI, placés sous l'autorité du préfet.

L'action du CIRI repose sur quatre principes intangibles.

**1. Disponibilité :** toutes les entreprises ou leurs conseils peuvent saisir le secrétariat général du CIRI ([ciri@dgtresor.gouv.fr](mailto:ciri@dgtresor.gouv.fr)).

Après une première instruction, effectuée sans délai, le secrétariat général du CIRI propose, ou non, d'engager l'entreprise dans le processus CIRI.

**2. Confiance :** le CIRI œuvre exclusivement au service de l'entreprise, dans une absolue **confidentialité** et en accord avec l'entreprise. Il respecte la **responsabilité** de l'entreprise, des actionnaires, des établissements financiers et des clients.

**3. Coordination :** le CIRI est un point d'entrée unique. Il coordonne l'ensemble des acteurs privés, industriels ou financiers, des administrations et des opérateurs publics qui peuvent participer à une solution d'ensemble.

**4. Traitement global et équilibré :** le travail du CIRI se fonde sur la conviction que l'entreprise dispose d'un avenir économique. Son objectif est d'imaginer une solution économique équilibrée et pérenne, qui traite à la fois les problèmes financiers et opérationnels de l'entreprise.

Les négociations menées sous l'égide du CIRI aboutissent, le plus souvent, à la signature d'accords prévoyant des efforts répartis de façon équilibrée entre toutes les parties prenantes (entreprise, actionnaires historiques ou nouveaux, créanciers publics et privés...).





De gauche à droite :  
 Paul-Marie Dubée,  
 Bertrand Walckenaer,  
 Sébastien Dessillons,  
 Fanny Letier,  
 Guillaume Vanderheyden,  
 Jean-Paul Julia,  
 Élodie Salvi  
 et Jocelyne Flageul.

## Le CIRI mobilise les compétences nécessaires au traitement des entreprises en difficulté

### L'équipe du secrétariat général

Le CIRI s'appuie sur un secrétariat général, assuré par la direction générale du Trésor, chargé d'instruire et de mettre en œuvre les décisions du CIRI ou du ministère. À ce titre, il mène une action de **médiation** et de **coordination** de l'ensemble des acteurs publics et privés concernés par la situation de l'entreprise.

Structure souple et de haut niveau, l'équipe du secrétariat général du CIRI se compose d'un secrétaire général assisté de cinq rapporteurs, d'un gestionnaire et de deux assistantes.

### Le comité plénier du CIRI

Le CIRI prend collégialement ses décisions lors de réunions plénières. En 2010, il a réuni à cinq reprises l'ensemble des administrations compétentes pour les affaires économiques, industrielles, financières, sociales, fiscales et juridiques — soit treize administrations.

Ce regroupement de compétences permet une concertation utile à la prise de décisions des acteurs publics et au suivi des plans de restructuration.

### Liste des membres du CIRI

- Directeur général du Trésor
- Directeur du Budget
- Directeur général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services
- Directeur général de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes
- Directeur général des Finances publiques
- Directeur de la Sécurité sociale
- Délégué général à l'Emploi et à la Formation professionnelle
- Délégué interministériel à l'Aménagement du territoire et à l'Attractivité régionale
- Délégué général pour l'Armement
- Directeur des Affaires économiques et internationales au ministère chargé de l'Équipement
- Directeur général des Politiques agricole, agroalimentaire et des territoires au ministère de l'Agriculture et de la Pêche
- Directeur général des Activités fiduciaires et de place de la Banque de France
- Directeur des Affaires civiles et du Sceau

# Qui saisir pour résoudre vos difficultés ?



## Pour les entreprises qui rencontrent des difficultés financières et opérationnelles

### Plus de 400 salariés : le CIRI

Toutes les entreprises de plus de 400 salariés ou leurs conseils peuvent contacter le CIRI sans formalisme particulier. L'équipe du secrétariat général du CIRI les recevra sans délai pour un premier contact à l'issue duquel le dirigeant et le secrétariat général décideront d'un commun accord de l'opportunité d'une intervention du CIRI.

Toute entreprise peut saisir le Secrétariat général du CIRI :

**Par mél :** [ciri@dgtresor.gouv.fr](mailto:ciri@dgtresor.gouv.fr)

**Par téléphone :** 01 44 87 72 58

Des informations complémentaires sont disponibles sur notre **site internet** : [www.tresor.bercy.gouv.fr/secteur\\_financier/ciri/ciri.htm](http://www.tresor.bercy.gouv.fr/secteur_financier/ciri/ciri.htm)

### Moins de 400 salariés : les CODEFI

Le CODEFI (Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises) est l'instance interministérielle départementale chargée, d'une part, de détecter et de prévenir les difficultés des entreprises et, d'autre part, de rechercher des solutions à leurs difficultés conjoncturelles. Les contacts pour les entreprises de moins de 400 salariés sont les secrétaires permanents des CODEFI, dont les coordonnées se trouvent à l'adresse suivante :

[http://entreprises.gouv.fr/r05\\_je\\_resous\\_difficultes\\_entreprise/AnnuaireCODEFI-CCSF.htm](http://entreprises.gouv.fr/r05_je_resous_difficultes_entreprise/AnnuaireCODEFI-CCSF.htm)

## Pour les entreprises qui rencontrent des difficultés d'accès au crédit

### La Médiation du crédit

Les entreprises qui rencontrent des difficultés conjoncturelles de trésorerie peuvent saisir la Médiation du crédit, qui a pour mission de faciliter le dialogue entre les entreprises et les établissements de crédit en cas de difficulté pour l'obtention ou le maintien de crédits.

Les coordonnées de la médiation nationale et des médiations locales se trouvent à l'adresse suivante :

[http://www.mediateurducredit.fr/\\_2/mediateur\\_du\\_credit/mission](http://www.mediateurducredit.fr/_2/mediateur_du_credit/mission)

Si l'entreprise rencontre des difficultés avec les créanciers publics, ou doit mener une restructuration industrielle ou financière importante, la Médiation du crédit la réoriente vers le CIRI ou le CODEFI.

# Le CIRI : mode d'emploi

Le secrétaire général du CIRI reçoit l'ensemble des chefs d'entreprise qui en font la demande.

Au terme d'une expertise préliminaire des difficultés de l'entreprise, trois possibilités s'offrent au secrétariat général :

- **proposer une intervention du CIRI, qui permettra de :**

1. comprendre et analyser les difficultés de l'entreprise ;

2. valider un plan d'affaires qui assure la pérennité de l'entreprise ;

3. assurer un financement équilibré et durable de ce plan d'affaires.

- **orienter l'entreprise vers une autre instance, qui paraîtrait plus appropriée (Médiation du crédit, CODEFI...)** ;

- **constater que le recours à une procédure judiciaire s'impose.**



**Ariane OBOLENSKY,**  
directrice générale  
de la Fédération  
bancaire française

Les établissements bancaires sont fréquemment sollicités pour trouver, dans l'enceinte du CIRI, des solutions appropriées au traitement des entreprises en difficultés. La profession bancaire apprécie que le CIRI puisse, dans la confidentialité :

- après un audit comptable ou technique de la société, réorganiser un tour de table bancaire ou ouvrir des discussions préparant l'arrivée d'un nouvel investisseur ;
- solliciter un effort conjoint de l'ensemble des partenaires privés (fournisseurs, don-

neurs d'ordres, créanciers...) et publics pour restructurer la dette d'une entreprise.

De par son statut, le CIRI dispose de l'autorité nécessaire pour faire appliquer un plan de restructuration par toutes les parties. Ceci est positif dans la mesure où l'ensemble des acteurs (créanciers privés, publics, actionnaires, fournisseurs...), est traité avec le même souci d'équité, propre à assurer la pérennité de l'entreprise.

## Du diagnostic au protocole d'accord

Une intervention du CIRI s'articule en trois temps.

### **Comprendre les difficultés spécifiques à l'entreprise**

L'action du secrétariat général s'appuie sur un diagnostic, qui va orienter la conduite des travaux menés sous l'égide du CIRI. La compréhension partagée des difficultés, notamment financières, de l'entreprise et de son positionnement industriel constitue aussi une condition préalable à l'élaboration de l'avenir avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Dans ce cadre, le secrétariat général du CIRI peut demander un audit pour faciliter l'émergence d'un constat consensuel.

### **Travailler à un plan d'affaires qui assure la pérennité de l'entreprise**

Cette deuxième étape va dépendre de l'ampleur et de la nature des difficultés de l'entreprise. Elle peut s'avérer inutile dans le cas de difficultés purement conjoncturelles ou au contraire nécessiter des travaux approfondis en cas de difficultés structurelles majeures. Ce travail est mené par l'entreprise avec l'appui de ses partenaires. En

tout état de cause, le secrétariat général du CIRI vérifie la pertinence industrielle et économique du projet (qualité des choix stratégiques, de la restructuration...) et l'adhésion des partenaires de l'entreprise.

### **Élaborer le financement global du plan d'affaires solide, équilibré et durable**

Lors de cette dernière étape, le secrétariat général du CIRI va mener une action de médiation auprès des partenaires financiers pour élaborer le financement du plan d'affaires de façon réaliste. Cette action est facilitée par la constitution d'un « réseau » d'interlocuteurs, composés des correspondants des départements « affaires spéciales » des banques, d'investisseurs industriels et financiers ainsi que des professionnels intervenant en matière de restructuration d'entreprises (avocats, auditeurs, administrateurs judiciaires...).

Le protocole d'accord, qui sera élaboré dans ce cadre pourra, le cas échéant, être constaté ou homologué par un tribunal de commerce.



# Le CIRI, instance de coordination pour un traitement global



## Actionnaire Investisseur

FSI  
FCDE  
FMEA  
*Aerofund*  
*Private equity*

## Bas de bilan

Affactureur  
Bailleur  
Banque  
Assureur crédit  
Oséo garantie

## Conseil

Conseil stratégique  
Conseil financier  
*Manager de crise*  
Conseil juridique

# Types de solutions négociées au CIRI : illustrations de cas traités en 2010



## ■ Rapprochement entre une société et un investisseur

Le CIRI peut aider une entreprise à conclure des négociations avec un investisseur industriel ou financier (fonds privé, FSI, FCDE, etc.). Cette démarche est initiée par la direction de l'entreprise et ses actionnaires.

### Exemple

Une entreprise confrontée à des difficultés importantes avait besoin de l'intervention de nouveaux investisseurs pour apporter des capitaux, restructurer son activité opérationnelle et assurer sa pérennité.

À la suite de négociations avec les banques, le repreneur pressenti et un investisseur financier venu compléter le tour de table, un protocole d'accord a pu être signé, sous l'égide du CIRI. Ce protocole définit les efforts consentis par les créanciers de l'entreprise en contrepartie de l'apport d'argent frais par les nouveaux actionnaires. Cet accord a ainsi permis d'organiser la reprise de l'entreprise dans le cadre d'une procédure amiable.



## ■ Accord de prorogation des concours bancaires à court ou moyen terme

Le CIRI peut faciliter la mise en place d'accords prévoyant la prorogation des concours financiers aux entreprises, dans l'attente d'un redressement, d'une cession ou d'un adossement.

### Exemple

Un groupe industriel, confronté à une baisse importante de son chiffre d'affaires, a identifié une impasse de trésorerie courant 2010.

Selon les termes du protocole conclu sous l'égide du CIRI, les banques ont accepté de maintenir leurs concours bancaires et de geler leurs créances en principal pendant un an. Ce délai a permis à l'entreprise de reconstituer son fonds de roulement, de répondre à de nouveaux appels d'offres et de bénéficier de la reprise sectorielle d'activité.

## Témoignage

**Patrick FINDELING,**  
président  
du groupe  
Plastivaloire (PVL)



En décembre 2009, le groupe Plastivaloire (2 500 personnes), spécialisé dans la plasturgie, s'est engagé dans une stratégie de croissance externe dans le secteur automobile.

Les équipes du CIRI étaient à l'œuvre depuis quelques mois déjà, pour redresser le groupe Bourbon, sous-traitant automobile de rang 1 et de rang 2 (1 500 personnes), alors en difficulté financière.

Dans un premier temps, le CIRI est parvenu **à négocier du temps avec l'ensemble des créanciers pour permettre à Bourbon de réfléchir à son modèle économique**, puis lui permettre d'examiner plus sereinement les candidatures à sa reprise.

Dans un deuxième temps, le CIRI s'est positionné comme le vrai **maître d'œuvre du projet de rapprochement PVL-Bourbon**.

L'acquisition de Bourbon par PVL, avec prise de participation du fonds de modernisation des équipementiers automobiles, a été annoncée le 15/12/2010. Toutes les conditions sont aujourd'hui réunies pour faire naître un champion français, à capitaux français, de l'équipement automobile.



# Types de solutions négociées au CIRI : illustrations de cas traités en 2010



## ■ Adossement à un partenaire industriel

Le secrétariat général du CIRI peut faciliter le rapprochement d'industriels, pour permettre à une entreprise de restaurer sa compétitivité, de financer de nouveaux investissements, ou encore de mutualiser ses coûts.

### Exemple

Protocole organisant la reprise d'une entreprise par un industriel du même secteur : une entreprise éprouvait d'importantes difficultés financières en raison de sa petite taille et de son endettement. Par ailleurs, elle n'était pas en mesure de financer la rénovation de son outil industriel. Une stratégie a été définie par la direction pour organiser la reprise d'activité de l'entreprise.

Aux termes des négociations, le protocole conclu avec l'industriel, les créanciers et les actionnaires a permis à l'entreprise de sécuriser le financement de son plan d'affaires, de nouveaux investissements et de mutualiser ses structures déficitaires.



## ■ Octroi de prêts

Le CIRI n'a pas pour objectif d'assurer lui-même le financement des entreprises en difficulté. Pour autant, l'attribution de concours publics peut, dans certains cas, avoir un effet de levier sur la mobilisation de concours financiers privés et crédibiliser le plan d'affaires de l'entreprise. Il est ainsi de principe que la contribution financière directe du CIRI ait un caractère subsidiaire, exceptionnel et soit accompagnée d'un effet de levier sur les capitaux privés au moins égal à cinq.

L'intervention du CIRI peut exceptionnellement prendre la forme d'un prêt pour le développement économique et social (« FDES »), qui vient compléter un tour de table. L'engagement de l'État s'effectue alors dans les mêmes conditions de taux, de remboursement et de garanties (*pari passu*) que les prêts accordés par les partenaires financiers privés.

Les statistiques tenues depuis 2003 indiquent que les prêts pour le développement économique et social représentent moins de 15 % des apports financiers des partenaires privés. Ainsi, l'engagement financier de l'État vient crédibiliser le plan d'affaires présenté par l'entreprise.

## Témoignage

**Olivier STORCH,**  
directeur financier  
de la division  
transport et  
logistique de  
Geodis



Geodis a entamé en juin 2008 des démarches en vue d'acquérir le Groupe Giraud, détenu par le fonds Butler Capital Partners. Une première opération a été réalisée en mars 2009 avec le rachat de deux pôles : la sidérurgie et l'Europe de l'Est (130 M€ de chiffre d'affaires et 370 personnes).

Confrontée à des difficultés financières, la société Giraud a saisi le CIRI en septembre 2009 pour bénéficier de temps et pour héberger la négociation avec les banques, les factors, les loueurs et l'actionnaire.

L'accord trouvé en juillet 2010 permet le rachat par Geodis des activités de Giraud localisées en France et en Europe du Nord (chiffre d'affaires de 181 M€, pour un effectif de 700 personnes), **tout en sécurisant les différents créanciers.**

Ces deux acquisitions successives, dont l'intégration est conforme aux prévisions initiales, doivent permettre à Geodis :

- d'élargir sa couverture européenne dans le transport de marchandises ;
- d'acquérir un portefeuille de grands clients complémentaire au sien ;
- de renforcer sa rentabilité grâce aux synergies obtenues sur les coûts (économies sur les structures, mutualisation des implantations et des moyens routiers, massification des achats...).



# Types de solutions négociées au CIRI : illustrations de cas traités en 2010



## ■ Mise en place de plans d'étalement des créances publiques

Le CIRI privilégie les moyens d'actions qui s'inscrivent dans les pratiques des acteurs privés (négociation, prêt, audit).

Cependant, le CIRI peut recommander aux Commissions des chefs de service financier, seules habilitées à accorder des plans d'apurement sur les créances fiscales et sociales, des modalités d'apurement du passif public qui sont conditionnées à des engagements précis de la part de l'entreprise (sûretés prises par les créanciers publics, reprise des paiements courants, remboursement des dettes dans un délai limité, affectation du produit de cession d'actifs au remboursement des dettes, etc.).

### Exemple

Une entreprise industrielle a rencontré des difficultés conjoncturelles se traduisant par une baisse de son CA.

L'actionnaire a accepté d'apporter de nouveaux fonds pour assumer les pertes réalisées en 2009 et les banques et l'État ont accepté d'étaler la période de remboursement de leurs dettes pour permettre à l'entreprise de financer l'année 2010.



## ■ Accord de restructuration de dette

Le CIRI peut aider une entreprise à restructurer sa dette, y compris les dettes LBO, lorsqu'elle n'est plus en mesure de respecter ses obligations vis-à-vis de ses prêteurs.

### Exemple

Une entreprise industrielle a connu une baisse sensible de son activité et une diminution de son EBE pour les exercices 2009.

Le CIRI a aidé le mandataire de justice à obtenir du temps afin que le management puisse construire un plan d'affaires adapté à la situation de crise.

Le CIRI a ensuite facilité la négociation de la restructuration de la dette.

À la suite de négociations avec les banques et les différents prêteurs, un protocole d'accord a pu être signé, sous l'égide du CIRI.

Ce protocole définit les conditions de restructuration de la dette en contrepartie des efforts fournis par les actionnaires et des mesures de restructuration à mettre en œuvre par le management.

## Témoignage

**Jacques CUELHE,**  
directeur général  
délégué du groupe  
Parisot



Fin 2006, le Groupe Parisot, spécialisé dans la fabrication de meubles, (300 M€ de CA, 3 000 salariés) a enregistré d'importantes pertes financières, qui ont entraîné une impasse de trésorerie.

Le CIRI a offert immédiatement son concours et sous son égide, le Groupe Parisot a demandé la conciliation avec ses banques.

Son action s'est révélée déterminante pour aider l'entreprise à maintenir le cap et procéder aux mesures permettant le redressement :

- l'assistance dans les négociations avec les créanciers ;
- le maintien au 1<sup>er</sup> rang de l'intérêt de l'entreprise.

Les efforts consentis par les parties ont permis de **restructurer la dette du groupe et de la rendre compatible avec les résultats financiers de l'entreprise.**

Ces efforts ont permis de **pérenniser l'activité du groupe** et de faciliter l'entrée d'un nouvel actionnaire majoritaire, Windhurst Industries, donnant au Groupe les moyens de son développement dans le cadre d'une stratégie ambitieuse.



# L'activité du CIRI en 2010 : trois tendances se dégagent



Les effets de la crise se sont manifestés dès le dernier trimestre 2008, avec l'arrivée au CIRI de 18 nouveaux dossiers (33 000 salariés) représentant plus de 60 % des emplois suivis en 2008. L'année 2009 fut ensuite une année de forte activité du CIRI en dépit de la sortie de récession de l'économie

française au printemps 2009. Enfin, ce haut niveau d'activité s'est maintenu en 2010 et le **nombre de saisines du CIRI depuis octobre 2008 s'élève fin 2010 à 108 entreprises représentant environ 156 000 emplois.**

## Le nombre d'entreprises suivies au CIRI a continué de croître

**En 2010, le CIRI est intervenu auprès de 44 nouvelles entreprises, qui regroupent 70 000 salariés** en France, tandis que 46 entreprises avaient saisi le CIRI en 2009 (53 000 employés).

À cela s'ajoutent les dossiers en cours de traitement au 1<sup>er</sup> janvier 2010. **Ainsi, 79 entreprises ont été suivies par le CIRI en 2010, représentant 122 000 emplois :**

- 45 dossiers ont connu une issue positive, ce qui représente 62 000 emplois préservés ;
- 29 dossiers (55 000 emplois) sont toujours en cours de négociation ;
- 5 dossiers (5 000 emplois) se sont soldés par un échec.

**L'activité du CIRI a donc encore augmenté par rapport à 2009, année au cours de laquelle 69 entreprises représentant 97 500 emplois avaient été suivies.**

Par ailleurs, une dizaine d'entreprises supplémentaires ont été suivies par le CIRI, pour lesquelles des mesures d'appui ou de négociation ont été sollicitées, notamment par les ministres, sans saisine formelle des membres du Comité.

Enfin, le secrétariat général du CIRI a apporté un appui aux CODEFI sur des dossiers relevant de leur compétence (aide à la formalisation d'audits, mise en relation avec des investisseurs, etc.).

Les protocoles signés sous l'égide du CIRI marquent l'aboutissement du processus de négociation et permettent de formaliser l'accord trouvé avec les différents partenaires de l'entreprise. Ils formalisent notamment les conditions financières obtenues et garantissent la poursuite de l'activité de l'entreprise dans de bonnes conditions. L'émergence d'une solution a nécessité, dans certains cas, le passage par une procédure collective.

## La taille moyenne des entreprises a continué de croître

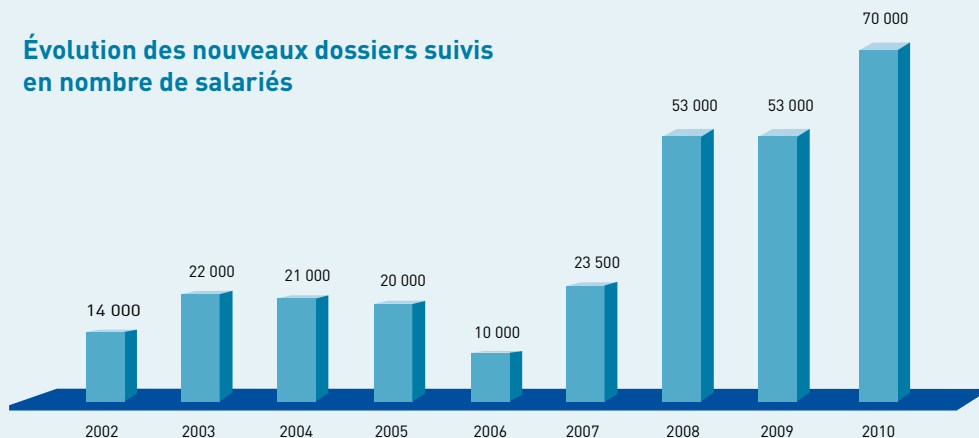
La taille des entreprises qui saisissent le CIRI depuis 2008 excède de manière significative le seuil de 400 salariés.

Elles avaient en moyenne 1 060 salariés en 2008,

puis 1 150 salariés en 2009 et enfin 1 600 salariés en 2010.

Le CIRI est régulièrement saisi désormais par des entreprises cotées sur Euronext ou Alternext.

Évolution des nouveaux dossiers suivis en nombre de salariés



## L'industrie reste au cœur de l'activité du CIRI

Les entreprises suivies par le CIRI appartiennent à des **secteurs très divers** : agroalimentaire, ameublement, automobile, imprimerie, services aux entreprises (informatique, nettoyage, sécurité),...

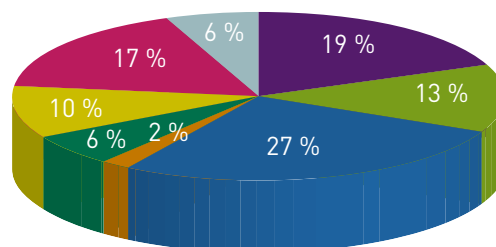
En 2010, le portefeuille sectoriel est resté largement dominé par le secteur industriel :

- l'industrie lourde (métallurgie, plasturgie, fabrication de gros équipements...) représente ainsi 46 % des entreprises suivies au CIRI et 40 % des emplois concernés, dont 19 % pour le secteur de l'automobile ;
- les industries agroalimentaires et des biens manufacturés ont représenté respectivement 6 % et 13 % des dossiers, soit 12 % et 7 % des emplois.

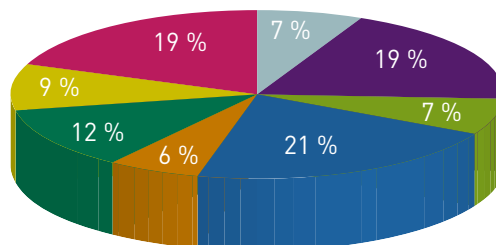
**Les secteurs industriels ont donc représenté 65 % des dossiers et 59 % des emplois des entreprises suivies au CIRI.**

Enfin, le secteur des services est resté très représenté, avec 19 % des emplois en 2010, 9 % pour le secteur des transports et 6 % pour le secteur de la presse (respectivement 17 %, 10 % et 2 % des dossiers).

Répartition des entreprises suivies par secteur d'activité



Répartition des emplois des entreprises suivies par secteur d'activité



- Automobile
- Biens manufacturés
- Industrie (hors automobile)
- Presses
- Agroalimentaire
- Transports et logistique
- Services
- Divers

# Perspectives 2011 : anticipez pour profiter de la reprise

Le CIRI intervient auprès des entreprises en difficulté de plus de 400 salariés. Ainsi, par définition, le CIRI appuie les entreprises françaises de taille intermédiaire, qui sont au cœur des enjeux de compétitivité de l'économie française.

Les entreprises qui viennent au CIRI se classent en trois grandes catégories : celles qui sont sur un marché stable ou en croissance, mais qui ont connu un accident de parcours (gouvernance défaillante, mauvaise gestion, erreurs stratégiques) ; celles qui ont souffert d'une forte chute de leur chiffre d'affaires du fait de la crise et qui, ayant épuisé leurs réserves, ont des difficultés à financer l'augmentation du besoin en fonds de roulement corrélé à la reprise d'activité ; celles qui sont sur un secteur en décroissance ou surcapacitaire, qui appelle une consolidation sectorielle. Certaines font en outre l'objet d'un LBO et souffrent de charges financières excessives au vu de leur performance

opérationnelle. Dans tous les cas, la restructuration financière doit s'accompagner d'améliorations opérationnelles.

Dans ce contexte, la capacité du dirigeant à anticiper ses difficultés, l'évolution du métier et du secteur et les discussions nécessaires sur ces bases avec ses créanciers, restent clés pour la réussite d'un retournement d'entreprise. Pour que les solutions conçues soient pérennes, les plans d'affaires ne doivent pas être conçus *a minima*, mais intégrer l'ensemble des mesures nécessaires au maintien ou au renforcement de leur compétitivité sur le moyen et long terme (investissement dans l'innovation notamment). Ils doivent proposer une vision d'avenir, une stratégie tournée vers l'innovation et l'exportation, et qui prenne en compte un nouvel environnement, de nouveaux marchés et de nouveaux équilibres entre acteurs.

## Éclairages sur la sortie de crise



**Joël DARNAUD,**  
directeur général  
délégué d'Oséo

Pour pallier l'impact de la crise financière, Oséo est intervenu auprès des entreprises françaises en garantissant des concours bancaires de renforcement de la trésorerie, pouvant couvrir jusqu'à 90 % du risque : 25 000 entreprises ont bénéficié de cette mesure, soit près de 6 Md€ de concours garantis. Près de 500 000 emplois ont ainsi pu être maintenus.

Aujourd'hui, afin de favoriser la relance, Oséo met en œuvre un **produit pour renforcer le « haut de bilan » des entreprises** : le contrat de développement participatif (prêt patient sans garantie), qui a d'ores et déjà bénéficié à 800 entreprises (PME et ETI) pour environ 800 M€.

Ces éléments sont très encourageants : les entreprises ont compris qu'il fallait **innover, aller à l'international et mutualiser leurs efforts** pour renforcer leur compétitivité dans un contexte international de plus en plus concurrentiel.



**Jérôme GALLOT,**  
président de CDC  
Entreprises

Les sociétés financées par CDC-Entreprises au travers de son activité fonds de fonds ou en direct ont globalement bien résisté à la crise financière et économique. Les fonds ont généralement joué leur rôle d'actionnaire en réinvestissant en capital dans les sociétés qui pouvaient être sauvées et en renégociant la dette bancaire.

**La stabilisation de l'environnement économique en 2010 permet aujourd'hui aux entreprises de se projeter dans l'avenir**, avec notamment l'élaboration de plans d'affaire fiables.

Pour autant, l'impact de la crise n'a pas encore été effacé. Le niveau de chiffre d'affaires reste inférieur au niveau d'avant crise, et le retour de la croissance ne se manifeste pas encore clairement pour les sociétés matures dont les perspectives de croissance restent en moyenne modérées. Par ailleurs, on observe une forte réduction des possibilités de financement des entreprises de croissance, notamment technologiques, due à une croissance de l'aversion au risque des investisseurs institutionnels suite à la crise et à leur nouvel environnement (Solvency II et Bâle III) qui impacte déjà fortement leur capacité à investir dans cette classe d'actifs. Dans ce contexte, il semble important de mener des réflexions pour réorienter l'épargne longue des français et préparer le renouvellement du programme FSI France Investissement.

# L'activité des CODEFI en 2010



Déclinaison du CIRI au niveau départemental, les CODEFI suivent les entreprises de moins de 400 salariés. Les CODEFI sont présidés par le préfet et vice-présidés par le directeur départemental des Finances publiques, un proche collaborateur de ce dernier en exerçant le secrétariat. Par ailleurs, sont membres du CODEFI, les représentants de la Banque de France, de l'Urssaf, du pôle emploi, de la direction départementale du Travail ou des DIRECCTE. Les parquets peuvent participer aux travaux en tant qu'observateurs.

L'action des CODEFI s'inscrit dans une approche globale de soutien aux entreprises en difficulté, qui comporte deux axes :

- une mission d'accueil, d'orientation et de détection des difficultés des entreprises ;
- une mission d'intermédiation en faveur des entreprises en difficulté.

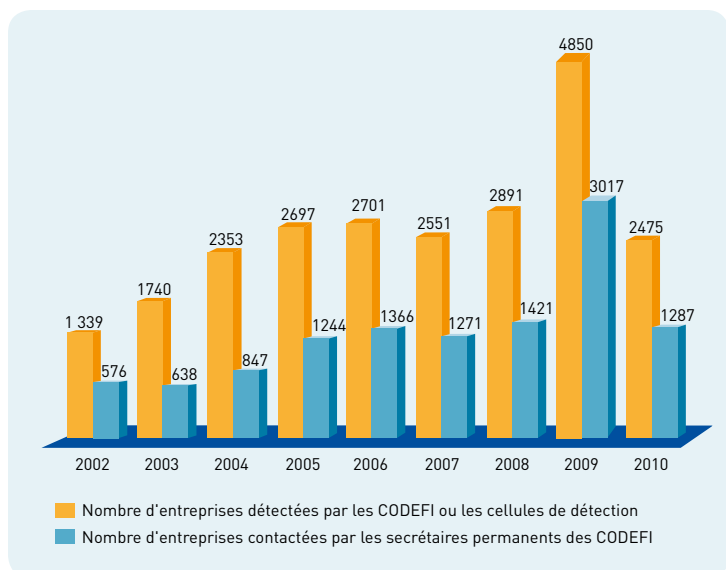
Les indicateurs de suivi des CODEFI, pour ces deux axes, traduisent à nouveau une très forte activité en 2010.

## Une mission d'accueil, d'orientation et de détection des difficultés des entreprises

Les CODEFI exercent une mission de détection privilégiée des entreprises en difficulté dont l'éventuel arrêt d'activité aurait des conséquences importantes pour l'emploi.

En 2010, les CODEFI ont animé près de 500 réunions des structures de détection des entreprises en difficulté (600 en 2009). Ainsi, 2 475 entreprises ont été détectées (contre 4 850 en 2009) parmi lesquelles 52 % ont été contactées par le secrétaire permanent du CODEFI.

Le tableau ci-contre retrace le nombre d'entreprises détectées et contactées par les secrétaires permanents des CODEFI. **Après une forte augmentation en 2009, la diminution du nombre d'entreprises détectées en 2010 confirme l'amélioration progressive de la situation économique.**





# L'activité des CODEFI en 2010



## Une mission d'intermédiation en faveur des entreprises en difficulté

Dans le cadre de leur mission de médiation entre les entreprises et leurs partenaires financiers, les CODEFI se sont saisis formellement de 336 nouveaux dossiers.

Pour 108 entreprises, les CODEFI ont mené des négociations avec les partenaires des entreprises, qui se sont soldées par un accord après 204 réunions des comités. Les entreprises suivies par les CODEFI en 2010 au titre de leur mission d'intermédiation représentent près de 37 400 emplois, dont plus de 35 000 emplois directs

Les CODEFI peuvent mobiliser les mêmes moyens spécifiques d'intervention que le CIRI.

### Les audits

L'assouplissement de la procédure de lancement d'un audit par la circulaire du 25 novembre 2004 permet un recours plus systématique à cet outil depuis 2005.

Les audits poursuivent principalement l'un des objectifs suivants :

- valider certains éléments de la situation de l'entreprise ou des hypothèses de redressement économique et financier ;
- établir une situation et un prévisionnel de trésorerie.

En 2010, 19 audits ont été diligentés pour un montant de près de 500 000 € par 16 CODEFI, traduisant ainsi une plus grande appropriation de cette procédure.

La DGFIP et le secrétariat général du CIRI mènent auprès des CODEFI une action continue de sensibilisation à l'intérêt de cet outil.

### Les prêts

En 2010, un CODEFI a mis en place un prêt « FDES » pour un montant total de 500 000 €, contre cinq en 2009 pour 885 600 €.

Ce prêt représente 12 % de l'apport de fonds privés consenti concomitamment. Fin 2010, sept prêts pour le développement économique et social octroyés au titre des années antérieures restaient à rembourser pour un montant global de 905 600 €.



**Bernard CRESSOT,**  
directeur  
départemental des  
Finances publiques  
du Jura

Depuis le début de la crise, l'activité économique dans le Jura a été lourdement affectée, avec un développement rapide du chômage. La cellule de veille, mise en place à l'initiative du CODEFI pour pallier l'impact de cette crise a détecté et aidé 247 entreprises représentant plus de 3 000 salariés.

Les CODEFI **travaillent également en coordination avec le CIRI** pour les dossiers de plus de 400 salariés. Ainsi, en 2010, une intervention conjointe a permis de résoudre les difficultés d'une entreprise jurassienne de 1 100 salariés (1 450 en France), pour un chiffre d'affaires de 200 M€. Plusieurs éléments favorables existaient dans ce dossier : **un outil industriel performant, l'appui des grands donneurs d'ordre, la détermination et la réactivité des acteurs et des pouvoirs publics.** La solution retenue a permis l'adossement de l'entreprise à un groupe français en développement, avec une ambition européenne. Les banquiers et le Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA) ont également apporté un soutien déterminant à ce projet, qui permet de consolider durablement la structure et de sauvegarder l'emploi.

# La sauvegarde financière accélérée : un nouvel outil juridique au service des entreprises en difficulté



Le législateur a institué la procédure de sauvegarde financière accélérée (SFA) par l'article 57 de loi du 22 octobre 2010 applicable aux procédures de conciliation ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> mars 2011.

La SFA permet de sécuriser rapidement le redressement des entreprises qui connaissent des difficultés d'origine strictement financières et qui bénéficient d'un large soutien de leurs créanciers, sans impacter leurs partenaires commerciaux. Elle préserve l'activité opérationnelle de l'entreprise et son tissu économique. La rapidité de la procédure et la construction d'une solution en partenariat avec les banques doivent permettre d'agir efficacement et de préserver la valeur de l'entreprise.

**Une procédure rapide et simple :** grâce à cette concertation en amont, le plan proposé est déjà préparé et bénéficie du soutien de la majorité qualifiée dès l'ouverture de la procédure. Dès lors, la durée de la procédure peut être limitée à un mois. Elle permet ainsi d'éviter les procédures qui durent, souvent synonymes de perte de confiance

et donc de destruction d'activité et d'emploi et de préserver l'image de l'entreprise, qui dispose d'un plan assurant sa pérennité au moment de l'annonce de ses difficultés.

**Une procédure qui épargne les fournisseurs de l'entreprise et évite le phénomène de « défaillance en chaîne » dans le tissu économique de l'entreprise :** parce que la continuité opérationnelle est essentielle dans ces moments critiques, les salariés comme les fournisseurs ne seront pas affectés par cette procédure qui ne modifiera en rien leur situation. La procédure n'a d'impact ni sur la trésorerie de l'entreprise ni sur ses fournisseurs, qui n'ont pas à attendre la fin de la procédure pour être payés.

**Renforcer le partenariat banques-entreprise :** cette procédure incite les entreprises à rechercher en amont une solution avec leurs créanciers dans le cadre de procédures amiables. La clé du succès de la SFA est donc le large soutien des créanciers financiers à la solution défendue par l'entreprise.

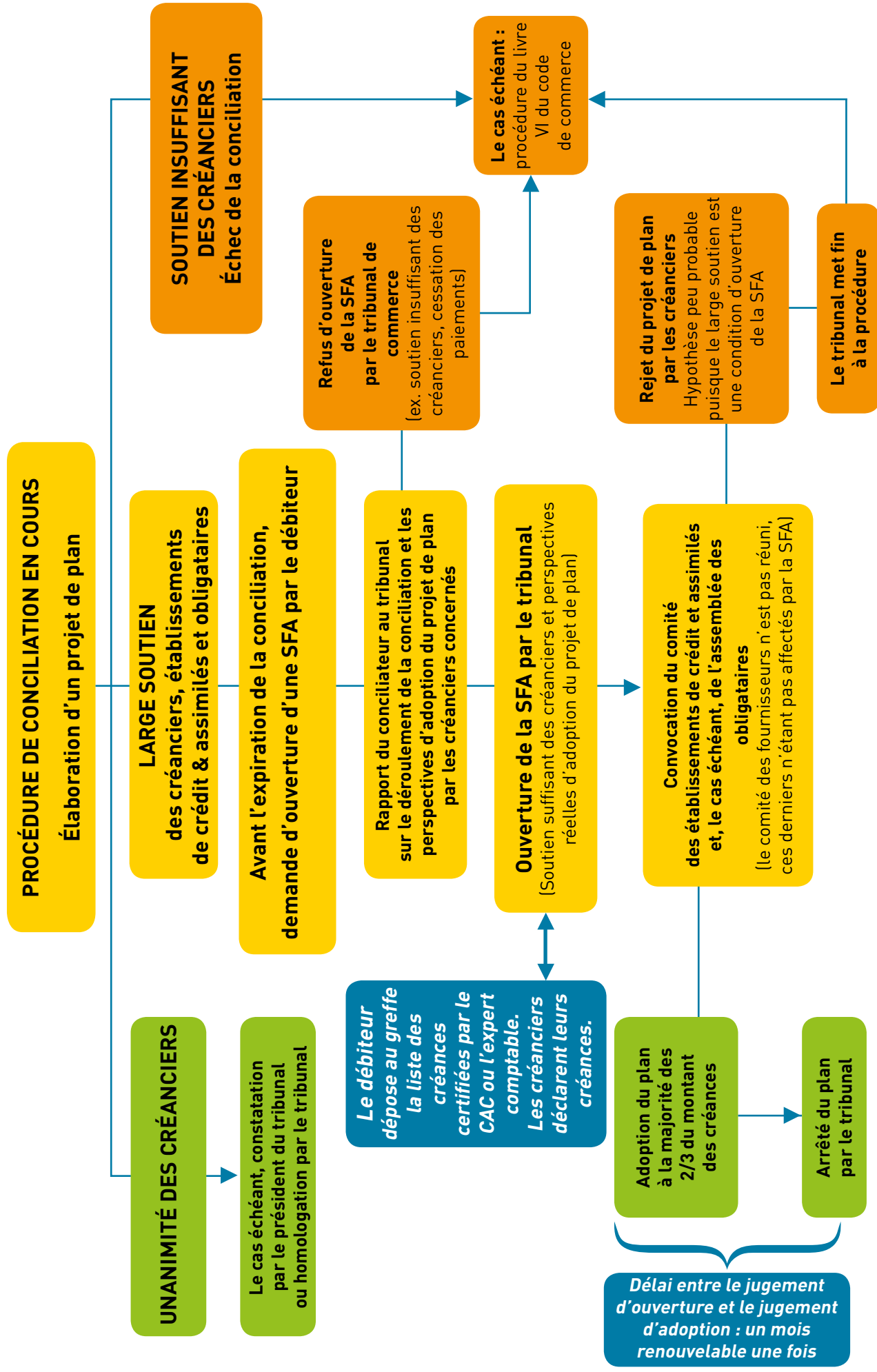


**Vincent GLADEL,**  
président du Conseil national  
des administrateurs judiciaires  
et des mandataires judiciaires

L'ensemble des acteurs intervenant dans le traitement des problèmes des entreprises en difficulté reconnaît que **les entreprises qui anticipent leurs difficultés dans un cadre amiable et confidentiel les surmontent plus aisément.** Ces entreprises sont également plus en mesure de préserver leur valeur dans le cadre de plans préétablis en conciliation et mis en œuvre en sauvegarde.

La sauvegarde financière accélérée incite à la conciliation en permettant à une entreprise de dépasser le blocage éventuel de créanciers minoritaires à travers **une restructuration financière par les règles de majorité des comités, dans un délai rapide, préservant au mieux ses activités opérationnelles.**

# La procédure de sauvegarde financière accélérée



# Notes

# Notes

Secrétariat général du **CIRI**  
CIRI@dgtresor.gouv.fr

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie  
Télédoc 262 - 139, rue de Bercy  
F-75572 Paris CEDEX 12

Téléphone : +33 1 44 87 72 58  
Site Internet : [www.tresor.bercy.gouv.fr/secteur\\_financier/ciri/ciri.htm](http://www.tresor.bercy.gouv.fr/secteur_financier/ciri/ciri.htm)