

CIRI

Comité Interministériel
de Restructuration
Industrielle

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017

Un service
de l'État dédié
à l'accompagnement
des entreprises
en difficulté



TRÉSOR
DIRECTION GÉNÉRALE

CIRI

Comité Interministériel
de Restructuration
Industrielle

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017

Un service
de l'État dédié
à l'accompagnement
des entreprises
en difficulté

SOMMAIRE

- 5 LE MOT DU MINISTRE
- 6 LE MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE
- 8 CHIFFRES CLÉS
- 10 TÉMOIGNAGES
- 12 UN SERVICE PUBLIC DONT LA MISSION
EST D'AIDER LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ
DE PLUS DE 400 SALARIÉS
- 14 UNE ACTIVITÉ QUI SE STABILISE,
CENTRÉE SUR L'ACCOMPAGNEMENT DE SECTEURS
DE L'ÉCONOMIE EN MUTATION
- 18 LE PROJET DE DIRECTIVE EUROPÉENNE
SUR L'INSOLVABILITÉ
- 19 PRÉPARATION DU PROJET DE LOI PACTE
- 20 COORDONNER ET NÉGOCIER UN ACCORD
GLOBAL ET DURABLE
- 24 POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES,
LE CIRI DISPOSE DE LEVIERS PROPRES

LE MOT DU MINISTRE



Les réformes déjà menées par le Gouvernement, les réflexions conduites autour de la loi PACTE et les discussions sur le projet de directive européenne relative au droit de l'insolvabilité sont autant d'éléments qui ont fait de 2017 une année riche en transformations pour le CIRI.

Dans cet environnement en constante évolution, le CIRI est un service dédié aux entreprises de plus de 400 salariés, dont l'objectif est l'élaboration et la mise en œuvre de solutions et de plans équilibrés et durables entre les différentes parties prenantes. Doté d'une forte flexibilité, le CIRI est à la disposition de chaque entreprise pour l'organisation et la mise en œuvre d'une stratégie de rebond. Son Secrétariat général à compétence interministérielle a pour objectif de coordonner et de négocier des accords durables et stables dans le cadre de procédures principalement amiables, mais aussi collectives. Il collabore étroitement avec le nouveau délégué interministériel aux restructurations d'entreprises, M. Jean-Pierre Floris, dont la nomination le 15 octobre 2017 a permis de renforcer le dispositif existant d'accompagnement des entreprises en difficulté.

Ce rapport permet de revenir sur l'activité du CIRI en 2017 et de présenter les évolutions réglementaires et institutionnelles affectant l'environnement de travail du CIRI et auxquelles il participe. Ainsi, en parallèle de l'introduction de la loi PACTE qui a pour objectif d'améliorer la création, la croissance, la transmission

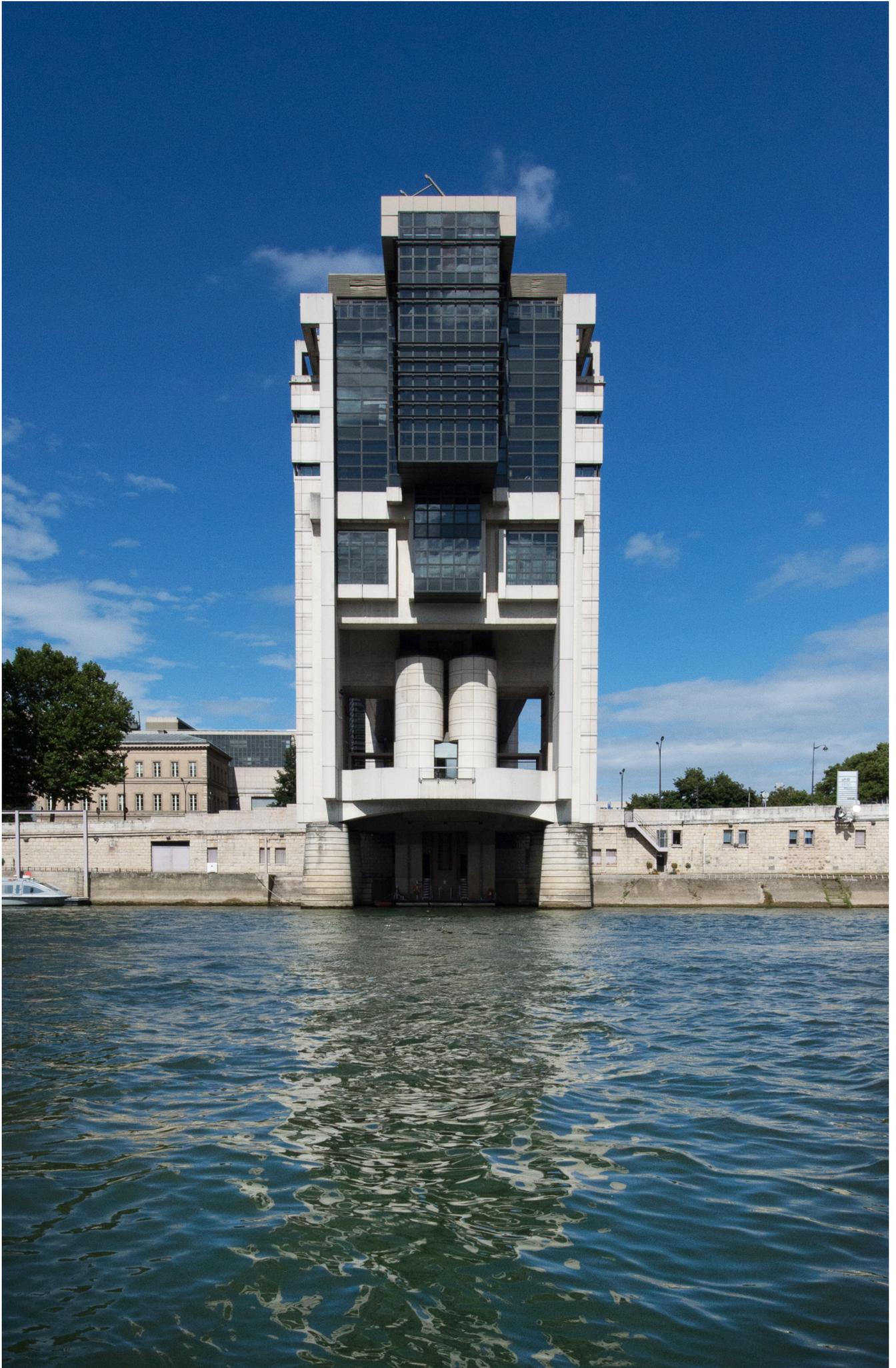
et le rebond des entreprises françaises, le projet de directive sur l'insolvabilité publiée le 22 novembre 2016 par la Commission européenne et actuellement en cours de discussion au Conseil de l'Union européenne devra permettre d'harmoniser les procédures de prévention et de seconde chance pour les entrepreneurs dans les États membres et de renforcer l'efficacité du droit des entreprises en difficulté.

Le projet de loi PACTE lancé le 23 octobre 2017 a pour objectif d'accompagner les entreprises dans leurs stratégies de développement, tout en contribuant à la mise en place d'un cadre propice leur permettant d'innover et de gagner en compétitivité au niveau européen et international. Des mesures spécifiques aux problématiques autour de la création, de la transmission et du rebond des entreprises en difficulté seront adoptées dans le courant de l'année 2018 et mises en œuvre progressivement, afin de répondre à cet objectif.

Elles sont couplées à une volonté d'harmonisation et de simplification des procédures, impulsées par le projet de directive européenne sur l'insolvabilité, qui vise notamment à simplifier les dispositifs existants pour introduire davantage de flexibilité. L'objectif est principalement de soutenir la mise en place de procédures préventives en Europe, ce qui est en ligne avec le cœur d'activité du CIRI, à savoir la négociation d'accords amiables. Concernant les procédures collectives, elle devrait permettre de les simplifier, ainsi que de favoriser le rebond des entrepreneurs.

En faisant le point sur les mutations du cadre institutionnel dans lequel évolue le CIRI, ce rapport vise à souligner la volonté du Gouvernement d'aller vers davantage de flexibilité afin de répondre au mieux à l'ensemble des parties prenantes dans le cadre de restructurations d'entreprises, et avec pour principal objectif l'amélioration de la compétitivité des entreprises françaises.

Bruno Le Maire
Ministre de l'Économie et des Finances



LE MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE



Le CIRI est à la disposition des entreprises en difficulté de plus de 400 salariés pour les accompagner dans la mise au point et le financement de leurs plans de retournement. Rompu aux procédures amiables (mandat ad hoc, conciliation) mais aussi le cas échéant aux procédures collectives, le CIRI est un acteur de place reconnu pour la réactivité, le professionnalisme et la discrétion de ses équipes. Ces qualités lui permettent, en lien avec les dirigeants des entreprises qui le saisissent et les organes de la procédure, de bâtir un consensus autour de plans d'affaires crédibles et d'en négocier le financement afin de sécuriser le retournement des entreprises concernées.

Ce rapport est d'abord l'occasion de revenir sur l'activité récente du CIRI. Après plusieurs années d'activité particulièrement élevée, et une brève normalisation en 2015, elle s'accélère à nouveau en 2016 pour se stabiliser en 2017. Le CIRI est

ainsi intervenu sur 43 dossiers d'entreprises en 2017, représentant près de 72 000 emplois. Le taux de succès du CIRI, mesuré par le nombre de dossiers ayant connu une issue positive, demeure élevé ces dernières années, soit plus de 90 % en 2016 et 2017.

Cette stabilisation de l'activité du CIRI, dans un contexte national de baisse globale du nombre de défaillances d'entreprises (en recul de 5,8 % en 2017), s'explique notamment par les mutations propres à certains secteurs de notre économie, qu'il s'agisse par exemple d'entreprises subissant de plein fouet le contre-choc pétrolier, ou d'autres devant faire face à la transformation des canaux traditionnels de vente et de distribution à l'ère du numérique. Ce volume d'activité est notable moins par le nombre de dossiers que par leur taille, puisque les entreprises qui ont saisi le CIRI en 2017 employaient en moyenne environ 2 300 personnes en France, soit le double du niveau d'emploi moyen par entreprise observé au cours des années précédentes.

Avec la taille du dossier croissent la plupart du temps sa complexité, notamment sur les plans industriel et financier, et sa sensibilité. Le CIRI est ainsi confronté à des montages toujours plus sophistiqués, dont le traitement nécessite la mobilisation d'expertises qui sont au cœur de compétence de la DG Trésor.

Ce rapport doit enfin être l'occasion pour les entreprises, leurs dirigeants et les professionnels du secteur du retournement de mieux connaître le CIRI, ses procédures et ses outils, au service des entreprises et de l'activité économique du pays.

Odile Renaud Basso
Directrice Générale du Trésor

Le CIRI soutient et met en œuvre des plans équilibrés entre les parties



CHIFFRES CLÉS

En 2017, l'activité du CIRI se stabilise et se concentre sur des entreprises de taille importante, les entreprises ayant saisi le CIRI comptant en moyenne environ 2 300 salariés. Loin d'être antinomique avec la baisse marquée du nombre de faillites dans l'économie française en 2017 (d'environ 5 % par rapport à 2016, baisse se concentrant sur les entreprises de faible taille), cette stabilisation de l'activité du CIRI traduit la mutation de certains secteurs d'activités (distribution et services traditionnels confrontés aux transformations digitales notamment) et les difficultés contra-cycliques de secteurs économiques tels que l'industrie pétrolière.

Service public à la disposition des entreprises en difficulté de plus de 400 salariés depuis plus de 35 ans, le CIRI est constitué d'une équipe

de négociateurs chevronnés aux compétences diversifiées, qui construisent et mettent en œuvre des solutions sur mesure, adaptées à chaque cas de difficulté constaté. Le taux de réussite (nombre de dossiers conclus par un accord, soit en procédure amiable, soit en procédure collective avec une entrée sous le contrôle du CIRI, rapporté au nombre total de dossiers sortis) est élevé et se situe aux alentours de 90 % depuis plus de 3 ans.

L'action du CIRI est guidée par quatre principes intangibles : confidentialité, neutralité, réactivité, traitement équitable.

Pour saisir le CIRI, rien de plus simple, un courriel suffit (ciri@dgtresor.gouv.fr).

28 nouvelles entreprises
ont saisi le CIRI en 2017

64 470
emplois

22 910

emplois préservés en 2017
(et 47 190 concernés par
les dossiers en cours)

2 303
taille moyenne des
entreprises qui saisissent
le CIRI en 2017
(en nombre de salariés)

5 rapporteurs
sous la supervision
d'un Secrétaire général

TÉMOIGNAGES



JEAN PIERRE FLORIS

Délégué interministériel
aux restructurations
d'entreprises

Les entreprises
ont intérêt
à s'adresser le
plus vite possible
au CIRI

« Toutes les entreprises de plus de 400 personnes qui ont des difficultés de financement savent qu'elles ont intérêt à s'adresser le plus vite possible au CIRI pour renégocier un plan de financement ou rechercher un partenaire.

Si une entreprise suivie par le CIRI va en redressement judiciaire, le CIRI continue à s'intéresser à l'entreprise en travaillant de manière gratuite et confidentielle avec les repreneurs pour que leur offre soit la meilleure possible. Le CIRI joue un rôle majeur dans le succès de ma mission, en complément de l'action menée dans les régions par les CRP, ou en centrale par la DGE, la DGEFP, et la très petite structure de la délégation.

Sur tous les dossiers d'entreprises en difficulté, quelle que soit leur taille, notre vision est toujours la même : s'assurer qu'une équipe de direction de qualité propose un plan d'affaire réaliste, que les ressources financières soient clairement communiquées, et que dès lors que ces conditions sont remplies, le maximum d'emplois soit préservé. »



FRÉDÉRIC ABITBOL

Administrateur
judiciaire à Paris

Au fond, pourquoi
saisir le CIRI ?

« Le mandataire ad hoc ou conciliateur, investi par le Président du Tribunal, représente l'autorité judiciaire qui sera appelée, in fine, à consacrer le succès ou l'échec des négociations. Il lui incombe d'organiser ces négociations, de les animer et de les faire aboutir.

Le CIRI, de son côté, est comme chacun sait le coordinateur de l'action publique, confrontée au risque de défaillance de grosses PME et d'ETI françaises. Ce qui va bien au-delà de la négociation de moratoires, subventions, ou aides en tous genres, qui ne sauraient constituer l'objectif d'une saisine du CIRI.

Ces soutiens financiers constitueront le cas échéant certains des leviers pouvant être actionnés, dans le cadre d'un plan global et proportionnel aux efforts de chacun, permettant d'assurer durablement le sauvetage des entreprises.

Bien au-delà de cela, donc, le CIRI est dépositaire de la légitimité du Gouvernement dont il émane, garant, avec les mandataires de Justice, de la loyauté et de la transparence des négociations, et, in fine, témoin de la légitimité des solutions appelées à être mises en œuvre.

Lorsqu'il faut, en raison de la gravité de la crise, recourir à des mesures exceptionnelles, ce support est essentiel. »



**SÉBASTIEN
VIGNEUX**

Administrateur
judiciaire à Toulouse

La contribution
du CIRI est
déterminante
pour parvenir
à un accord dans
les meilleurs délais

« Le CIRI apporte son concours gracieux et son expertise pour faire émerger des solutions économiques et financières pérennes dans des contextes très dégradés ; son secrétaire général ou ses rapporteurs viennent compléter l'équipe de gestion de crise qui assiste le dirigeant.

La disponibilité des rapporteurs et leur capacité à appréhender les situations complexes permettent de compléter rapidement l'analyse de la situation.

En présence d'une impasse de trésorerie immédiate, une discipline collective en vue du gel des positions s'impose efficacement aux créanciers invités au CIRI, qu'il s'agisse d'établissements financiers, de créanciers publics, ou de caisses de sécurité sociale.

L'intervention du CIRI est parfaitement complémentaire de celle d'un mandataire ad hoc ou conciliateur notamment dans l'accélération des prises de décisions stratégiques telles que la nécessité de procéder à des cessions de branches d'activité ou d'avoir recours à un management de transition.

Les rapporteurs du CIRI sont attentifs à la répartition équitable des efforts nécessaires entre les différentes catégories de créanciers publics ou privés et les actionnaires. Par-delà leur expérience et leurs compétences techniques, les rapporteurs du CIRI impulsent une dynamique dans les négociations et une cadence rapide et efficace des phases successives incontournables du traitement amiable des difficultés.

La contribution du CIRI est déterminante pour réussir dans cette « course contre la montre » et parvenir à un accord dans les meilleurs délais. »

« Le CIRI est un service dédié aux entreprises pour la mise en place de solutions durables »



L'équipe du Secrétariat général du CIRI

de gauche à droite :
Félix Blossier,
Adeline-Lise Khov,
Louis Margueritte
(Secrétaire général),
Gauthier Lherbier
(Secrétaire général adjoint),
Louise Frion,
Clément Tiret,
Darie Thilavanh

« En fonction de la complexité du dossier, un ou deux rapporteur(s) sont désignés pour fournir un accompagnement personnalisé, en toute confidentialité »

UN SERVICE PUBLIC DONT LA MISSION EST D'AIDER LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ DE PLUS DE 400 SALARIÉS

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

Créé par un arrêté du Premier ministre du 6 juillet 1982, le CIRI¹ accompagne, **depuis plus de 35 ans**, les entreprises en difficulté qui en font la demande employant plus de **400 salariés sur le territoire français**. Son objectif principal est d'assurer **la continuité de l'activité économique et de préserver le maximum d'emplois**, sous réserve d'un modèle économique viable. Organisme interministériel ad hoc, le CIRI représente l'ensemble des administrations compétentes en matière d'accompagnement des entreprises en difficulté et assure la coordination de l'action des services de l'État auprès de ces entreprises.

L'action du CIRI vise, aux côtés du dirigeant, à définir et négocier un plan de transformation et son financement avec les différentes parties prenantes (actionnaires, créanciers privés et publics, etc.). L'action du CIRI se concentre sur les **moyennes entreprises**, les **entreprises de taille intermédiaire** (ETI) et les **grandes entreprises**. Son action est

complétée, pour les entreprises de moins de 400 salariés, par celle des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) ainsi que celle des 22 commissaires au redressement productif.

Le CIRI intervient auprès **des entreprises qui le sollicitent**, généralement en phase de traitement amiable, dans le cadre de procédures de prévention prévues par le code de commerce (mandat ad hoc ou conciliation). Disposant d'une expertise interministérielle, il peut intervenir sur **tous les secteurs d'activité**, à l'exception du secteur financier qui dispose de ses propres règles et institutions de résolution.

Acteur de référence sur les dossiers de place à fort enjeu, le CIRI accompagne chaque année **plusieurs dizaines d'entreprises** de tous profils et s'appuie sur une équipe de rapporteurs dédiés, quotidiennement impliqués dans l'élaboration de plans de retournement, ce qui lui confère une expérience unique sur les questions de redressement d'entreprises.

Neutralité

Le CIRI intervient auprès d'entreprises en situation fragilisée, avec des relations de confiance dégradées vis-à-vis de leurs différents partenaires industriels et financiers. Dans ce contexte difficile, l'intervention d'un tiers reconnu pour son indépendance permet de restaurer une base de discussion dans un cadre plus serein et objectif.

Réactivité

Les équipes du CIRI se rendent disponibles, y compris pour des missions urgentes, en adaptant le calendrier de leur intervention à la réalité de chaque entreprise. La réactivité du CIRI et sa capacité à rapidement mobiliser les acteurs clés autour du dossier constituent des atouts essentiels au regard des contraintes d'intervention liées à des situations de trésorerie souvent tendues.

Confidentialité

Les travaux du CIRI sont marqués par la confidentialité des échanges, condition indispensable pour restaurer le lien de confiance avec les partenaires et pour éviter que la situation de l'entreprise ne se dégrade davantage, en particulier vis-à-vis de ses clients ou de ses fournisseurs. Les interventions du CIRI s'inscrivent le plus souvent dans des procédures de prévention (mandat ad hoc ou conciliation) dont la confidentialité est garantie par le code de commerce.

Traitement équitable

Les interventions du CIRI visent à apporter une solution de traitement global des difficultés opérationnelles et financières de l'entreprise. Elles s'appuient nécessairement sur une répartition équilibrée des efforts entre les parties prenantes afin de faire émerger un accord unanime, nécessaire pour avancer dans le cadre des procédures amiables.

¹

Le CIRI a pris la suite du comité interministériel pour l'aménagement des structures industrielles (CIASI), créé par arrêté du 28 novembre 1974.

UNE ACTIVITÉ QUI SE STABILISE, CENTRÉE SUR L'ACCOMPAGNEMENT DE SECTEURS DE L'ÉCONOMIE EN MUTATION

Après des années de très forte charge à la suite de la crise de 2008, l'activité du CIRI s'est progressivement normalisée à partir de mi-2014, à un niveau restant cependant supérieur au niveau d'avant-crise. À partir de mi-2016, l'activité a de nouveau fortement progressé, avec de nombreux dossiers à fort enjeu sur les plans industriel et social, **et s'est stabilisée en 2017.**

Le taux de succès rencontré par le CIRI dans ses interventions est resté élevé, supérieur à **90 %** depuis deux ans. En matière de secteurs d'activité, l'année 2017 a été marquée par le poids des services et en particulier de la distribution, en nombre d'emplois.

EN 2017, L'ACTIVITÉ SE STABILISE AUTOUR DU NIVEAU ÉLEVÉ DE 2016

En 2017, le CIRI a été saisi par 28 nouvelles entreprises, employant environ 65 000 salariés en France. Si le nombre de dossiers est globalement stable par rapport aux années précédentes, leur ampleur est en progression. La taille moyenne des entreprises qui saisissent le CIRI a été en 2017 bien au-dessus du seuil de 400 salariés en France, en moyenne de 2300 salariés par dossier. Entre 2012

et 2016, la moyenne oscillait entre 1 200 et 1 900 salariés par dossier. 2017 représente donc une année marquée par la transformation d'entreprises de taille importante, dans un contexte global de décline en France du nombre de faillites.

Avec les dossiers déjà en portefeuille, **le CIRI est intervenu en 2017, sur la base de saisines formelles, auprès de 43 entreprises représentant 72 580 emplois en France** (contre 42 entreprises et 90 135 emplois en 2016 ; 45 entreprises et 67 783 emplois en 2015).

Au-delà des saisines formelles par des entreprises, le CIRI intervient parfois, à la demande du Gouvernement, en appui sur des dossiers revêtant une importance particulière pour l'économie nationale. C'est le cas notamment d'entreprises en procédure collective. La nomination de Jean-Pierre Floris au poste de Délégué Interministériel aux Restructurations d'Entreprises, avec qui le CIRI collabore très étroitement, vient étoffer le dispositif d'accompagnement par l'État des entreprises en difficulté, et permet au CIRI de se concentrer sur la négociation d'accords globaux dans le cadre de procédures préventives (mandat ad hoc et conciliation).



NOMBRE TOTAL DE DOSSIERS TRAITÉS PAR LE CIRI DEPUIS 2013

		2013		2014		2015		2016		2017	
		Dossiers	Emplois France								
Nouvelles saisines du CIRI		38	53 298	28	30 571	29	43 797	25	65 920	28	64 470
Dossiers CIRI traités dans l'année	<i>Issue positive</i>	40	60 855	23	24 275	24	44 028	14	11 785	15	22 910
	<i>Échec</i>	5	3 180	5	5 740	2	1 250	1	380	2	2 480
	<i>En négociation au 31/12</i>	22	28 646	27	31 012	19	22 505	27	77 970	26	47 190
	TOTAL	67	92 681	55	61 027	45	67 783	42	90 135	43	72 580
Autres interventions		24	25 128	28	31 087	10	4 027	3	900	9	28 210

Sur les 43 entreprises suivies par le CIRI en 2017, qui avaient formellement saisi le comité :

- 15 dossiers ont connu une issue positive durant l'année, représentant 22 910 emplois préservés ;
- 26 dossiers (47 190 emplois) étaient toujours en cours de négociation à fin 2017 ;
- 2 dossiers (2 480 emplois) se sont soldés par un échec (entrée en procédure collective sans solution préparée sous l'égide du CIRI, saisi très tardivement).

LE TAUX DE SUCCÈS DES INTERVENTIONS DU CIRI EST SUPÉRIEUR À 90 %

Depuis 2015, le taux de succès des interventions du CIRI² est supérieur à 90 %. Ce niveau est légèrement supérieur à la moyenne des années précédentes, sur les dossiers ayant fait l'objet d'une saisine formelle du CIRI. En effet, sur la période 2012-2015, le taux de succès des interventions du CIRI est d'environ 88 %.

²

Nombre de dossiers ayant connu une issue positive rapporté au nombre de dossiers sortis (avec une issue positive ou un échec).

L'ANNÉE 2017 EST MARQUÉE PAR UNE MUTATION DE CERTAINS PANS DE L'ÉCONOMIE, EN PARTICULIER LE SECTEUR PÉTROLIER, LA DISTRIBUTION ET LES SERVICES AUX ENTREPRISES

Les entreprises suivies par le CIRI appartiennent à des secteurs très variés : industrie lourde, automobile, agroalimentaire, technologique, distribution, transport et logistique, services.

En 2017, bien que les dossiers suivis par le CIRI aient concerné moins d'entreprises dans le secteur de la distribution que dans l'industrie et dans les services en volume (15 %), ce secteur a été le plus concerné en nombre d'emplois (36 % pour un total de 45 400 emplois). En effet, l'année 2017 a fait apparaître la transformation que rencontrent certains secteurs de service et de distribution, qui doivent adapter leur modèle aux défis induits par la révolution numérique (services aux entreprises, habillement, etc.).

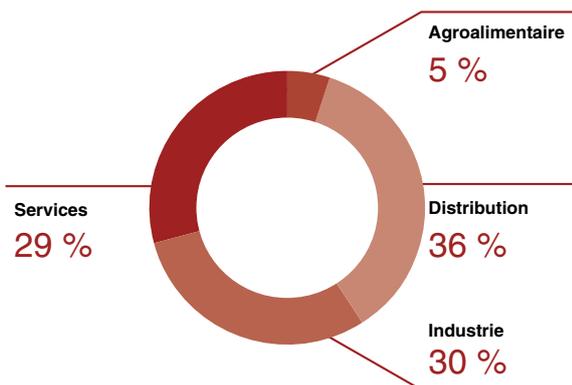
Plus globalement, les saisines et interventions enregistrées par le CIRI au cours de l'année 2017 sont marquées par la part importante du secteur des services (42 % des dossiers, 29 % des emplois) et de l'industrie (37 % des dossiers, 30 % des emplois). Le secteur agroalimentaire a concerné 5 % des salariés en 2017 contre 40 % en 2016.



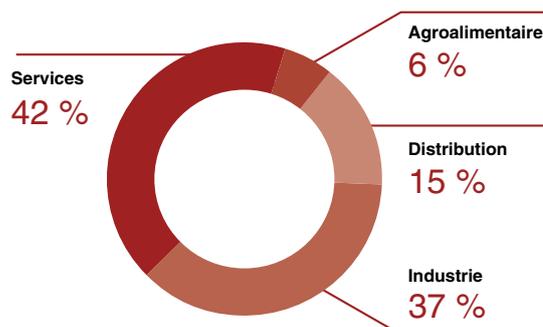
D

RÉPARTITION SECTORIELLE DES SAISINES DU CIRI EN 2017

EN NOMBRE D'EMPLOIS



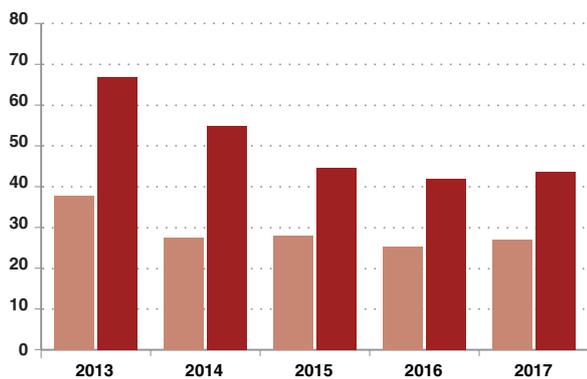
EN NOMBRE DE DOSSIERS



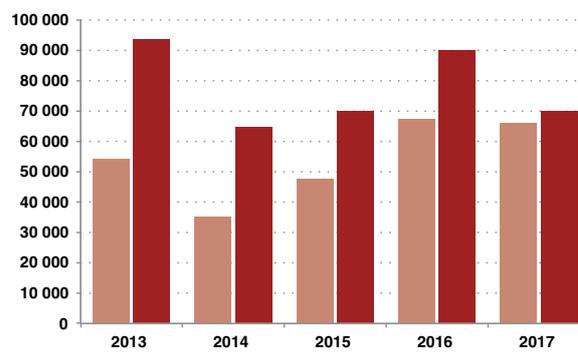
E

INTERVENTIONS DU CIRI

EN NOMBRE DE DOSSIERS



EN NOMBRE D'EMPLOIS



■ Nouvelles saisines

■ Total dossiers CIRI traités



LE PROJET DE DIRECTIVE EUROPÉENNE SUR L'INSOLVABILITÉ

La Commission européenne a publié le 22 novembre 2016 un projet de directive sur l'insolvabilité et la restructuration visant à améliorer la protection des entrepreneurs et de leurs créanciers en cas de faillite. Elle présente le double objectif d'**harmoniser les procédures** dans un contexte de forte disparité entre les régimes européens et de mieux anticiper les situations critiques en **simplifiant les dispositifs existants** pour introduire davantage de flexibilité. Elle s'inscrit dans un contexte où le taux de recouvrement dans les pays membres de l'Union européenne est très variable (entre 30 et 90 %, 54 % en France) et peut être une entrave à la libre circulation des capitaux et au dynamisme des pays européens.

Trois réformes clés sont ainsi proposées : premièrement, la directive vise à **encourager le développement d'outils d'alerte précoces** dans une optique de soutien aux entreprises pour qu'elles conservent leur activité autant que possible, en instaurant, entre autres, une période de gel de dettes ou en assouplissant leurs conditions d'accès à du financement complémentaire. Deuxièmement, le texte propose de donner une « seconde chance » aux entrepreneurs honnêtes en leur permettant de se libérer totalement du poids de leur dette dans un délai de trois ans maximum après la date de jugement de mise en faillite. Enfin, le texte vise à renforcer l'**efficacité des procédures**, en introduisant de nouveaux outils et en améliorant la formation et la spécialisation des juges en la matière.

S'agissant du renforcement de l'efficacité des procédures collectives, les innovations majeures pour le droit français sont portées par les articles 11 et 12 du projet de directive :

— L'article 11 précise les modalités d'**application forcée interclasses d'un plan**. Ces modalités permettent de se prémunir contre d'éventuelles **nuisances de la part de créanciers récalcitrants** qui pourraient non seulement retarder un plan de restructuration mais aussi conduire à son échec ;

— L'article 12 énumère les conditions selon lesquelles un actionnaire peut être évincé, notamment s'il est source de blocage pour l'adoption d'un plan de restructuration en procédure préventive. Cela confère un caractère **hybride** à cette procédure préventive car elle peut être amiable tout en se rapprochant d'une procédure collective. De telles évolutions constituent une avancée importante dans la mesure où elles facilitent le succès de procédures préventives.

En synthèse, il s'agit d'une part de soutenir la mise en place de **procédures préventives partout en Europe**, sur la base des éléments consubstantiels aux procédures amiables françaises qui sont considérées comme parmi les plus performantes d'Europe, et d'autre part d'**améliorer la partie collective des procédures** actuellement en vigueur avec l'introduction de mécanismes plus efficaces comme l'application forcée interclasses permettant d'imposer un plan.

Le Secrétariat général du CIRI représente, aux côtés de la Direction des Affaires Civiles et du Sceau (Ministère de la Justice) et de la représentation permanente de la France à Bruxelles, le Gouvernement français dans le cadre de la négociation au Conseil de l'Union européenne.

PRÉPARATION DU PROJET DE LOI PACTE

Le projet de loi relatif au Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (PACTE), lancé le 23 octobre 2017, ambitionne de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois, en adoptant une méthode plus inclusive.

En effet, la co-construction du projet de loi a reposé sur une large consultation menée par six groupes de travail, composés de parlementaires et chefs d'entreprises, autour de six thèmes clés que sont :

- la création, la croissance, la transmission et le rebond ;
- le partage de la valeur et l'engagement sociétal des entreprises ;
- le financement des entreprises ;
- la numérisation et l'innovation ;
- la simplification ;
- la conquête de l'international.

En particulier, le volet création, croissance, transmission et rebond est parti du triple constat que :

- la peur de l'échec freine les créations d'entreprises ;
- la société française ne donne pas suffisamment de secondes chances aux entrepreneurs après un premier échec ;

— les procédures en vigueur sont encore trop stigmatisantes.

Deux axes de proposition ont donc été formulés : d'une part autour de la prévention des défaillances par une **meilleure identification en amont des entreprises en difficulté** et d'autre part la **capacité à rebondir** en cas d'échec en facilitant la liquidation à moindre frais et le rebond rapide.

Trois grandes catégories de mesures ont ainsi été retenues pour le projet de loi. La première entend faciliter le redressement et l'accélération du rebond en actionnant différents leviers : dans le cadre de l'adaptation du droit national aux évolutions du droit européen, introduction notamment d'un **mécanisme forcé d'application interclasses** (« *cross-class cramdown* »), recours à la procédure de rétablissement professionnel favorisé, rehaussement des seuils de procédure de la liquidation judiciaire simplifiée obligatoire. La deuxième permettra de favoriser le financement des entreprises en clarifiant et en améliorant la **lisibilité du droit des sûretés**. La troisième propose des mesures de simplification dans le traitement des procédures collectives par les créanciers publics.

COORDONNER ET NÉGOCIER UN ACCORD GLOBAL ET DURABLE

UN SECRÉTARIAT GÉNÉRAL À COMPÉTENCE INTERMINISTÉRIELLE

L'équipe du Secrétariat général : pour accomplir sa mission, le CIRI s'appuie sur un Secrétariat général assuré par la Direction générale du Trésor, elle-même rattachée au Ministre de l'Économie et des Finances.

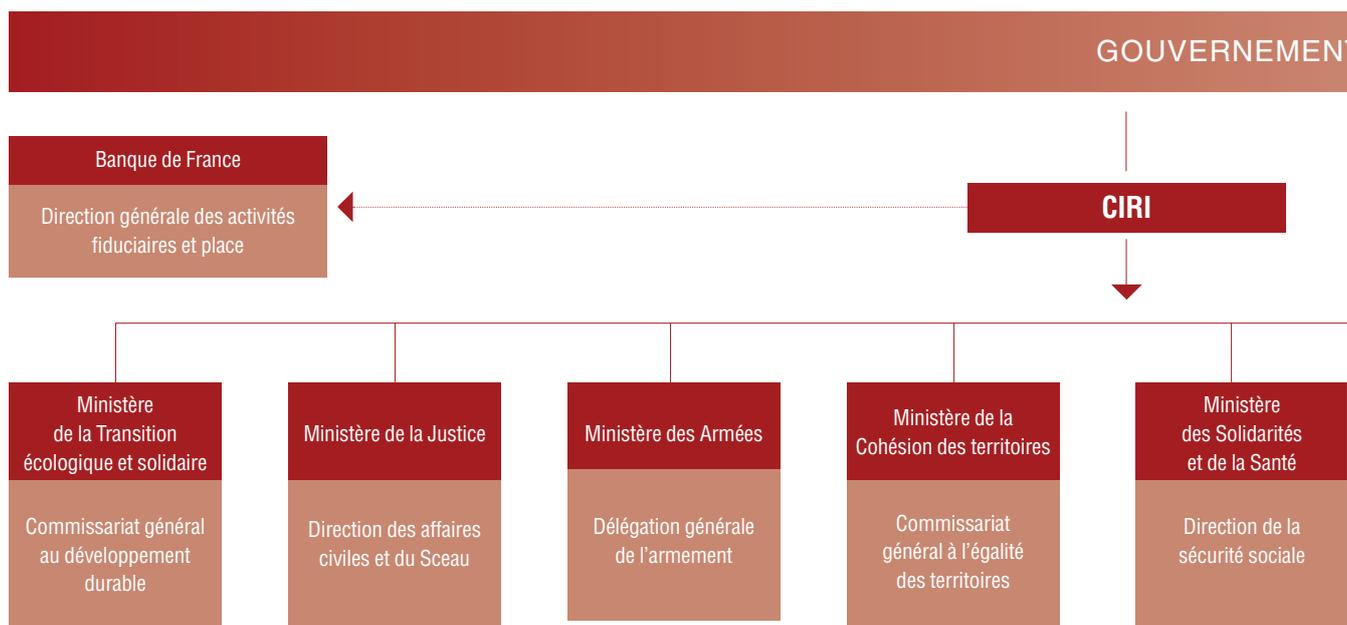
Le Secrétariat général est composé d'une équipe de 5 rapporteurs aux parcours et expériences variés (ingénieurs, juristes, ayant exercé dans les secteurs public et privé), qui se consacrent entièrement au traitement des difficultés des entreprises qui saisissent le CIRI.

Un point d'entrée unique : le CIRI se compose de l'ensemble des administrations pouvant participer au traitement des difficultés des entreprises. Ainsi, le Secrétariat général du CIRI assure au quotidien la coordination de l'action de l'État à destination des entreprises en difficulté et réunit régulièrement l'ensemble des ministères concernés. Il collabore étroitement sur certains dossiers avec la Délégation interministérielle aux restructurations d'entreprise

(DIRE), dont la création récente vise à perfectionner l'action de l'État dans l'accompagnement des dossiers d'entreprises en difficulté.

Un rôle d'interface avec les acteurs publics locaux et les opérateurs publics : la circulaire du 9 janvier 2015 relative aux modalités d'accueil et de traitement des dossiers d'entreprises confrontées à des problèmes de financement fait du Secrétariat général du CIRI l'interlocuteur privilégié des Commissions des chefs de services financiers (CCSF) concernant le traitement des dettes fiscales et sociales éventuelles et des CODEFI concernant leur activité de soutien aux entreprises en difficulté. Il est également le référent des acteurs locaux sur les principaux outils publics existants (prêts du FDES et audits financiers) et est en charge de leur formation, principalement à destination des commissaires au redressement productif (CRP). Enfin le Secrétariat général du CIRI peut assurer le lien avec les autres opérateurs publics qui peuvent être concernés par un dossier d'entreprise en difficulté (collectivité territoriale en lien avec le préfet de département compétent, entreprises publiques, etc.).

Administrations composant le CIRI selon l'arrêté de 1982



Le CIRI est un point d'entrée unique permettant de faire l'interface entre les acteurs et opérateurs publics

DESCRIPTIF D'UN PASSAGE AU CIRI

À la demande d'une entreprise qui le saisit, le CIRI peut mener, au bénéfice de son redressement, son action de médiation et de coordination de l'ensemble des acteurs publics et privés concernés.

Le traitement d'un dossier par le CIRI comprend les étapes suivantes :

— **La réalisation d'un diagnostic** portant sur la situation de l'entreprise, les causes de ses difficultés et les besoins de financement. Ce diagnostic, qui passe généralement par le lancement d'un audit indépendant, permet à l'ensemble des parties prenantes de préparer la négociation sur la base d'une compréhension commune et d'une information partagée ;

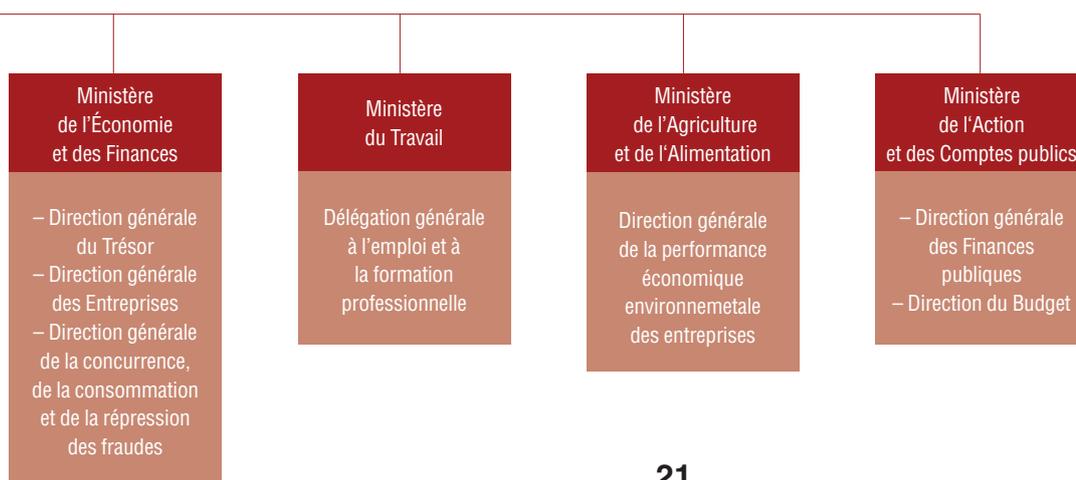
— **L'établissement d'un plan de retournement**, étape indispensable pour œuvrer à la transformation du modèle économique de l'entreprise, qui doit en assurer la pérennité et la viabilité, le cas échéant par une restructuration

financière ou industrielle lourde. L'élaboration de ce plan s'accompagne d'une identification des leviers permettant de dépasser les difficultés immédiates de trésorerie ainsi que le financement du plan. Ainsi, cette étape permet à l'entreprise de préciser les demandes qu'elle pourra formuler à ses partenaires économiques et financiers et d'établir sa stratégie de négociation. Elle permet de s'assurer que toutes les parties prenantes adhèrent à la stratégie de retournement envisagée ;

— **La négociation**, et la conclusion sous l'égide du CIRI, d'un accord unanime, global, équitable dans la répartition des efforts demandés et permettant de restaurer la pérennité de l'entreprise à moyen terme. Cet accord est généralement homologué dans le cadre d'une procédure de conciliation ;

— **Le suivi de la mise en œuvre de l'accord**, au besoin : le CIRI peut être amené à réunir les parties dans le cadre de clauses de rendez-vous et à assurer un rôle de médiation, notamment en cas de survenance de difficultés postérieures à l'accord.

Acteur neutre par nature, le CIRI veille à ce que les intérêts de l'ensemble des parties soient respectés



DES SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE CIRI ADAPTÉES AUX DIFFICULTÉS DE L'ENTREPRISE

L'accord, conclu sous l'égide du CIRI, formalise la solution négociée et acceptée par l'ensemble des parties réunies, destinée à assurer la pérennité de l'entreprise. Cet accord comprend généralement l'une ou la combinaison des solutions suivantes :

— La prorogation des concours bancaires à court ou moyen terme : le CIRI peut faciliter l'accord des partenaires bancaires de l'entreprise pour proroger une partie de leurs concours, dans l'attente d'un redressement ;

— La restructuration financière et l'apport d'argent frais : l'accord négocié sous l'égide du CIRI peut prévoir la restructuration du bilan de l'entreprise

(dette et fonds propres). En cas d'apport d'argent frais, le tribunal de commerce peut conférer, dans le cadre de l'homologation d'un accord de conciliation, le privilège de *new money* aux financements nouveaux ;

— Le rapprochement entre une entreprise et un investisseur : cette démarche de rapprochement avec un investisseur industriel ou financier est à l'initiative de l'entreprise. Le CIRI peut assurer un rôle de facilitateur, dans le cadre de la préparation d'un accord global.

Sans exception, le CIRI intervient dans la confidentialité la plus totale, afin de préserver l'écosystème de l'entreprise

LE CIRI A UNE MISSION DE TRANSMISSION VIA L'ORGANISATION DE FORMATIONS À DESTINATION DES CODEFI ET DES CRP

Comme le prévoit la circulaire du 9 janvier 2015, le Secrétariat général du CIRI a débuté en 2015 un programme de formation à destination du réseau des CODEFI, des CRP, du bureau de l'expertise et des actions économiques et financières de la Direction générale des Finances publiques et du bureau des restructurations d'entreprises de la Direction générale des Entreprises. Ces formations ont permis de réunir à ce jour près d'une centaine de personnes, pour des demi-journées de restitution et d'échanges. La dernière s'est tenue le 14 mars 2018 à Bercy et a notamment porté sur les enjeux des réformes législatives en cours.

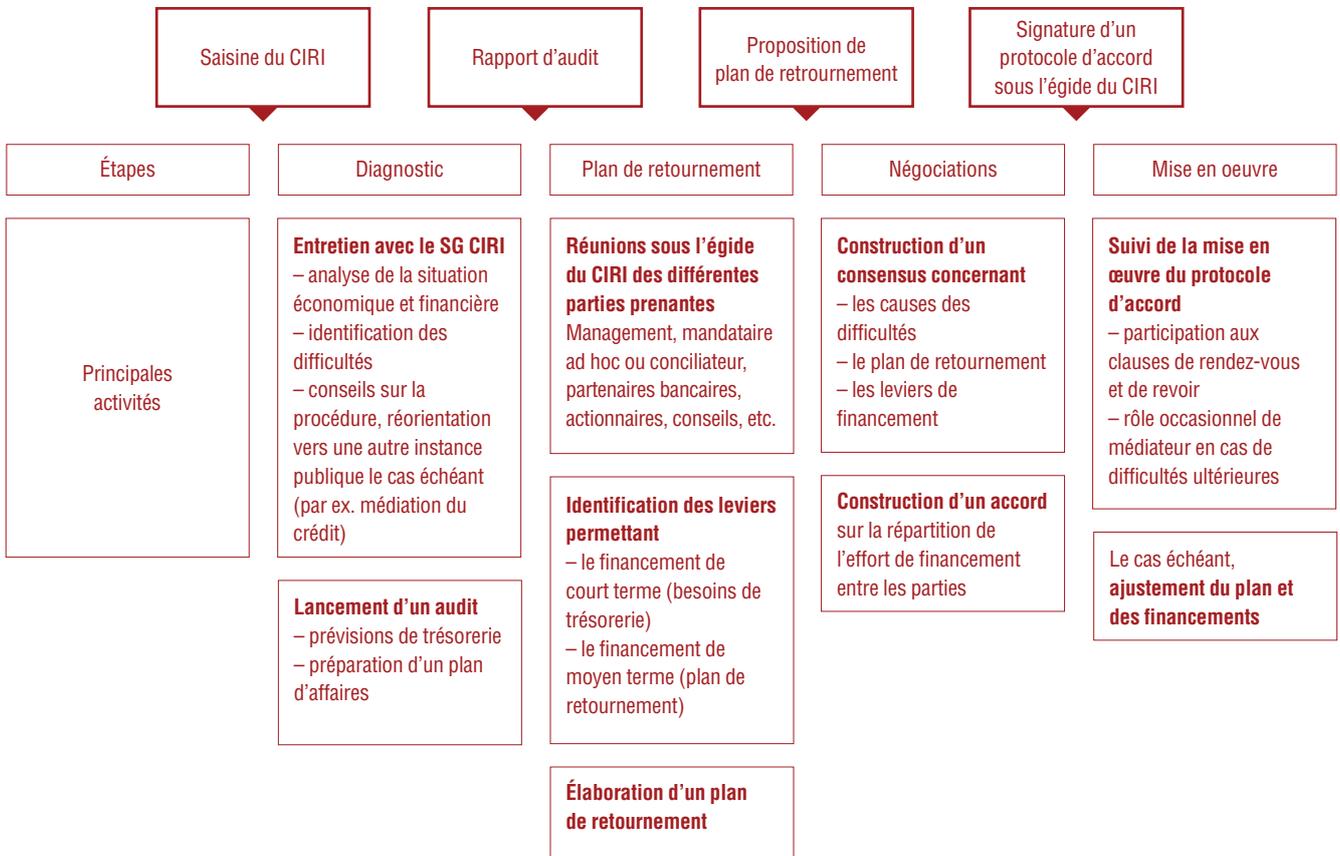
À l'occasion de ces formations, le Secrétariat général du CIRI a présenté les outils dont l'État dispose dans l'accompagnement des entreprises en difficulté (prêts FDES, audits d'entreprises), abordé des sujets de fond (droit des sûretés, fiscalité, droit des aides d'État) et réalisé un retour d'expérience pratique sur des dossiers-types (prepack cession, négociation bancaire in bonis).

COMMENT SAISIR LE CIRI

Toutes les entreprises de plus de 400 salariés peuvent saisir le CIRI pour bénéficier d'un accompagnement sur mesure et gratuit. L'entreprise peut être in bonis, en procédure amiable ou, dans certains cas, en redressement judiciaire. Un simple courriel pour une prise de rendez-vous suffit : ciri@dgtrésor.gouv.fr

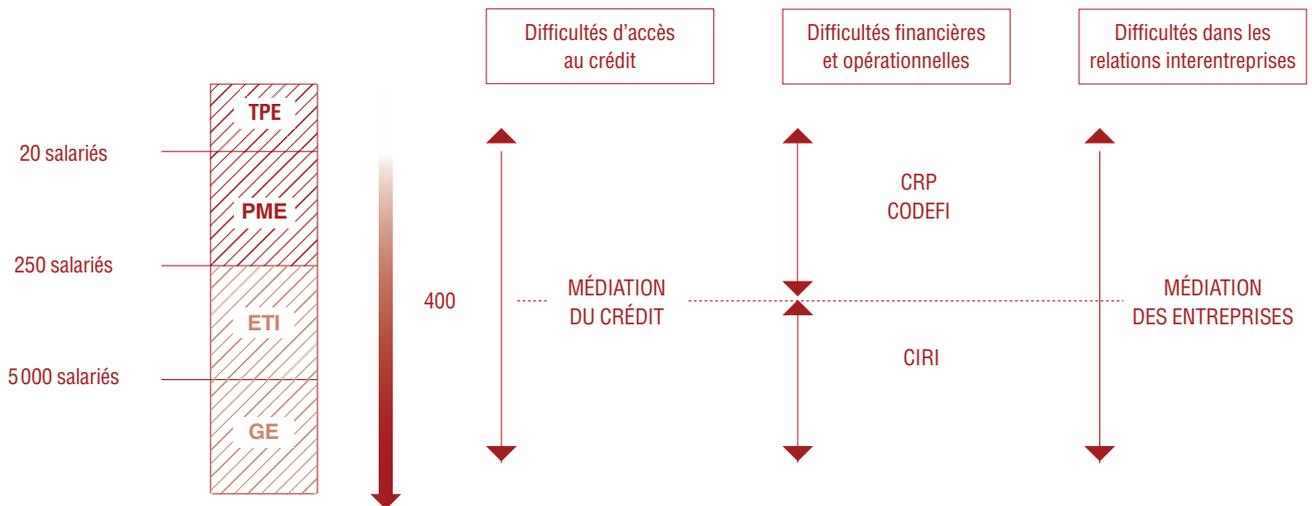
A

LES ÉTAPES D'UN PASSAGE AU CIRI



B

LE CHAMP D'INTERVENTION DU CIRI



POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES, LE CIRI DISPOSE DE LEVIERS PROPRES

Le rôle du CIRI, et des pouvoirs publics en général, n'est pas de se substituer à la responsabilité des acteurs privés dans la résolution des difficultés de l'entreprise, le cas échéant par une restructuration financière ou industrielle importante.

De ce point de vue, la mobilisation de fonds publics ne peut pas être, à elle seule, un motif de saisine du CIRI et elle ne peut constituer un préalable au traitement d'un dossier, le rôle des actionnaires et des établissements financiers étant toujours prioritaire.

Cela étant, en sus de sa vocation première d'accompagner les entreprises en menant une action de médiation avec leurs partenaires économiques et financiers privés, le CIRI dispose de plusieurs outils propres lui permettant de répondre, de manière exceptionnelle, à des situations particulières qui peuvent lui être soumises. Il peut notamment :

— **diligenter des audits** : il est régulièrement indispensable de réaliser, dans l'urgence, un diagnostic sur la situation de trésorerie d'une entreprise ou une revue indépendante du plan d'affaires établi par le management. Ces éléments permettent d'étayer les diagnostics des équipes du CIRI et contribuent à construire de la confiance avec les partenaires de la société. Si l'entreprise ne dispose plus de la trésorerie nécessaire pour financer un audit, le CIRI peut lui-même y pourvoir ; il confie chaque année, sur appel d'offres, des missions d'audit à des cabinets de conseil financier ;

— **intervenir dans l'aménagement des dettes fiscales et sociales** : le CIRI privilégie les moyens d'action propres aux pratiques des acteurs privés. Cependant, le CIRI peut recommander aux CCSF de mettre en place des moratoires ou d'accorder des plans d'apurement des créances sociales et fiscales, conditionnés à des engagements précis de l'entreprise. Ce rôle d'interface avec les créanciers publics a été renforcé par la circulaire du 9 janvier 2015 relative aux modalités d'accueil et de traitement des dossiers d'entreprises confrontées à des problèmes de financement. La décision finale



appartient cependant toujours aux comptes publics, en raison de leur responsabilité pécuniaire et personnelle ;

— **accorder des prêts** : avec le fonds de développement économique et social (FDES), le Secrétariat général du CIRI dispose d'une capacité de prêt permettant, de manière subsidiaire et lorsque cela est absolument nécessaire, de participer au bouclage d'un tour de table financier. L'intervention de l'État comme prêteur reste exceptionnelle et est encadrée par des conditions très restrictives. Elle doit notamment avoir lieu dans des conditions strictement analogues à celles des financeurs privés compte tenu des règles européennes sur les aides d'État ;



— **encourager le recours à la fiducie** : outil juridique relativement récent en droit français (première loi en date du 19 février 2007), elle peut être utilisée pour garantir les créanciers. C'est un instrument polyvalent et flexible. En 2017, le CIRI a eu l'occasion de faire appel à cet outil dans diverses situations. Il a par exemple permis de sécuriser un encours fournisseur futur par la mise en place d'une fiducie sur stocks. Le fournisseur a ainsi pu poursuivre sa relation commerciale avec son principal client pendant le plan de cession. Il a aussi permis de placer des titres de filiales en garantie de dettes fiscales et sociales moratoriées auprès de la CCSF, évitant au débiteur concerné la cessation de paiements et l'écueil d'une procédure collective, sans pour autant priver la société mère du

contrôle sur ses filiales. Le caractère essentiellement contractuel et l'encadrement légal minimal dont cet outil bénéficie lui confèrent une grande souplesse.

Crédits photographiques

page 5 © Bercy

page 6 - 7 © Gezelin Gree - Bercy

page 8 © Carloscastilla - stock.adobe.com

page 12 © Alain Salesse - Bercy

pages 15 © Ivan - stock.adobe.com

page 17 © zjk - stock.adobe.com

page 24 - 25 © Fotolia_111505345

Conception graphique

Studio Graphique du Sircom - 2018

Secrétariat général du CIRI
CIRI@dgtresor.gouv.fr

**Ministère de l'Économie
et des Finances**
139, rue de Bercy
Télédoc 262

F – 75572 Paris Cedex 12
T +33 1 44 87 17 17
www.tresor.economie.gouv.fr/entreprises-en-difficulte