

CIRI

Comité Interministériel
de Restructuration
Industrielle

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2016 L'État au service
des entreprises
en difficulté



TRÉSOR
DIRECTION GÉNÉRALE

CIRI

Comité Interministériel
de Restructuration
Industrielle

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2016 L'État au service
des entreprises
en difficulté

SOMMAIRE

- 5 LE MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE**
- 7 LA MISSION DU CIRI : AIDER LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ DE PLUS DE 400 SALARIÉS**
- 9 LE FONCTIONNEMENT DU CIRI : COORDONNER ET NÉGOCIER DANS L'OBJECTIF D'UN ACCORD GLOBAL**
- 15 L'ACTIVITÉ DU CIRI EN 2016 : UNE ACTIVITÉ DE NOUVEAU EN AUGMENTATION, DES DOSSIERS À FORT ENJEU**
- 19 LES PRÊTS DU FONDS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (FDES)**
- 21 LE PREPACK CESSION : RETOUR D'EXPÉRIENCE**
- 23 LA FIDUCIE : UN OUTIL PLÉBISCITÉ ET UN RECOURS CROISSANT DANS LE CADRE DU CIRI**

LE MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE



Cette progression récente de l'activité du CIRI, à rebours de la baisse globale du nombre de défaillances d'entreprises (en recul d'environ 8% en 2016), s'explique avant tout par des difficultés sectorielles spécifiques et les suites de la crise de 2008 pour certaines entreprises. Ce volume d'activité est notable moins par le nombre de dossiers que par leur taille, puisque les entreprises qui ont saisi le CIRI employaient en moyenne 2 600 personnes en France, soit le double du niveau d'emploi moyen par entreprise observé au cours des années précédentes. Avec l'enjeu du dossier croît la plupart du temps également sa complexité, notamment sur le plan financier. Le CIRI est ainsi confronté à des montages toujours plus sophistiqués, dont le traitement nécessite la mobilisation d'expertises dans le cœur de compétence de la DG Trésor.

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.

Habitué des procédures amiables (mandat *ad hoc*, conciliation) mais aussi, depuis 2013, des 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.

Ce rapport est l'occasion de revenir sur l'activité récente du CIRI. Après plusieurs années d'activité particulièrement élevée, celle-ci s'est normalisée en 2015, avant de s'accélérer à nouveau en 2016. Le CIRI est ainsi intervenu sur 42 dossiers d'entreprises en 2016, représentant plus de 90 000 emplois. Le taux de succès du CIRI, mesuré sur les dossiers ayant connu une issue positive, est particulièrement élevé ces dernières années, soit plus de 90% en 2015 et 2016, ce qui représente plus de 55 000 emplois préservés sur ces deux années.

Le CIRI est amené à proposer des évolutions du cadre législatif et réglementaire applicable et à mettre en œuvre des dispositifs innovants tels que le prepack cession ou la fiducie, mécanismes qui font l'objet d'un retour d'expérience dans ce rapport. L'État peut lui-même contribuer à des plans de financement, *via* l'outil du Fonds de développement économique et social (FDES) mis en œuvre par le CIRI. Fortement encadré par la réglementation nationale et européenne, le FDES peut néanmoins permettre, de façon nécessairement subsidiaire et minoritaire, de boucler le financement d'un plan de retournement. Ce rapport est aussi l'occasion d'un retour sur cet outil utilisé à plusieurs reprises ces dernières années.

Enfin je souhaite que ce rapport soit 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 sur notre territoire.

Odile Renaud-Basso
Directrice générale du Trésor



LA MISSION DU CIRI: AIDER LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ DE PLUS DE 400 SALARIÉS

UNE MISSION : AIDER LES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

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

L'action du CIRI se concentre sur les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises. Son action est complétée par celle des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) qui gèrent les dossiers d'entreprises de moins de 400 salariés, 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). Grâce à son 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 (entreprises régionales ou groupes internationaux, entreprises à actionnariat familial ou groupes cotés) 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.

QUATRE PRINCIPES D'ACTION INTANGIBLES

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

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



**L'équipe du secrétariat
général du CIRI**

de gauche à droite :
Maria Goncalves,
Gauthier Lherbier,
Véronique Jabely,
Jérôme Chevalier,
Lionel Corre (secrétaire
général), Paul Teboul,
Nicolas Dupas,
Darie Thilavanh,
Alain Beauvillard,
Antoine Guillotte

LE FONCTIONNEMENT DU CIRI : COORDONNER ET NÉGOCIER DANS L'OBJECTIF D'UN ACCORD GLOBAL

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 rapporteurs aux parcours et expériences variés, qui se consacrent entièrement au traitement des entreprises en difficulté qui saisissent le CIRI.

Un rôle de coordination des administrations centrales impliquées : 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.

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 financement² 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.).

LES ADMINISTRATIONS MEMBRES DU CIRI

- Direction générale du Trésor
- Direction générale des Entreprises
- Direction du Budget
- Direction générale des Finances Publiques
- Direction de la Sécurité Sociale
- Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes
- Délégation générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
- Commissariat général à l'égalité des territoires
- Délégation générale pour l'Armement
- Commissariat général au Développement Durable
- Direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises au ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
- Direction générale des activités fiduciaires et de place de la Banque de France
- Direction des Affaires Civiles et du Sceau

²

http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2015/02/cir_39240.pdf

LES ÉTAPES D'UN PASSAGE AU CIRI

Le CIRI n'a pas vocation à s'autosaisir. C'est à la demande d'une entreprise qui le saisit que 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, doit permettre à l'ensemble des parties prenantes de préparer la négociation sur la base d'une compréhension commune et d'une information partagée ;

— **la préparation d'un plan de retournement**, étape indispensable pour travailler sur le 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'un travail pour identifier les leviers permettant de dépasser les difficultés immédiates de trésorerie ainsi que le financement du plan. Ainsi, cette étape doit permettre à l'entreprise de soutenir les demandes qu'elle pourra formuler à ses partenaires économiques et financiers et d'établir sa stratégie de négociation. Elle doit aussi permettre de s'assurer que toutes les parties prenantes adhèrent à la stratégie de retournement envisagée ;

— **la négociation**, qui doit permettre de conclure sous l'égide du CIRI, 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 ;

— au besoin, **le suivi de la mise en œuvre de l'accord** : 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.

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 à 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.

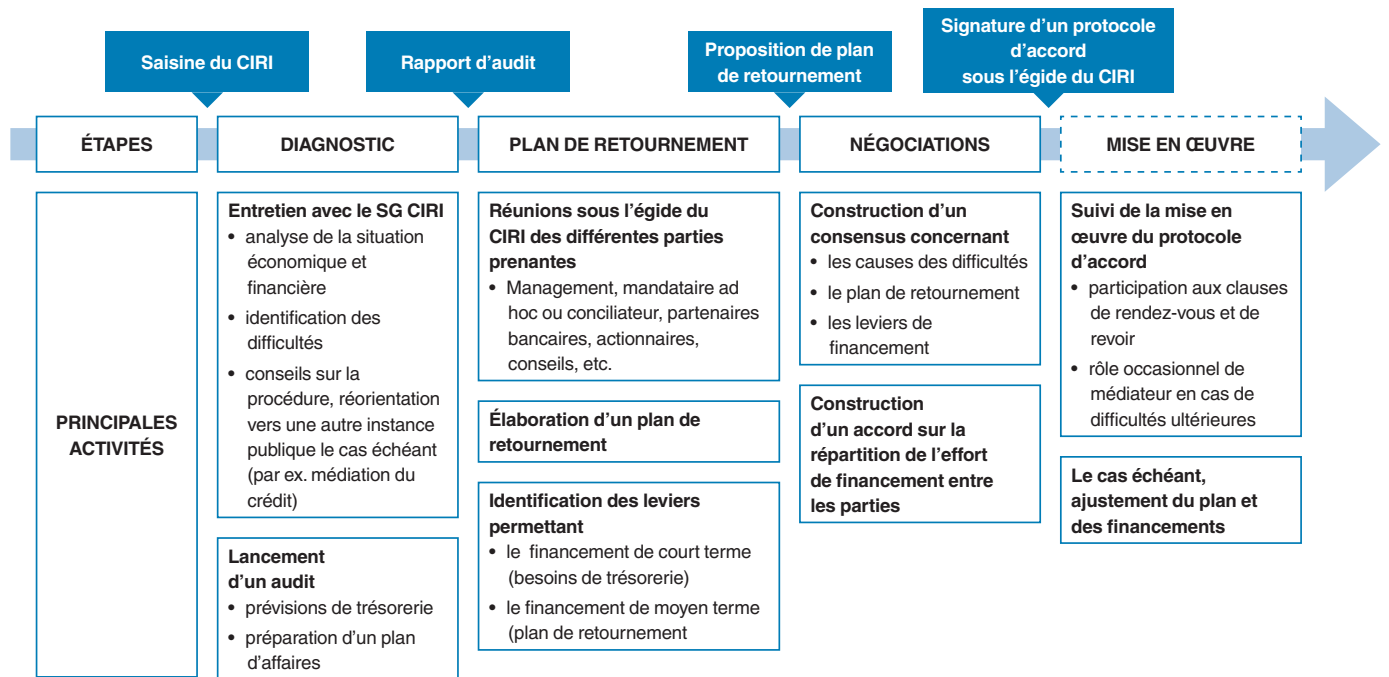
L'ORGANISATION DE FORMATIONS À DESTINATION DES CODEFI ET DES CRP

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.

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 théoriques (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*). Ces formations se sont poursuivies en 2016, au rythme de deux à trois séances par an.

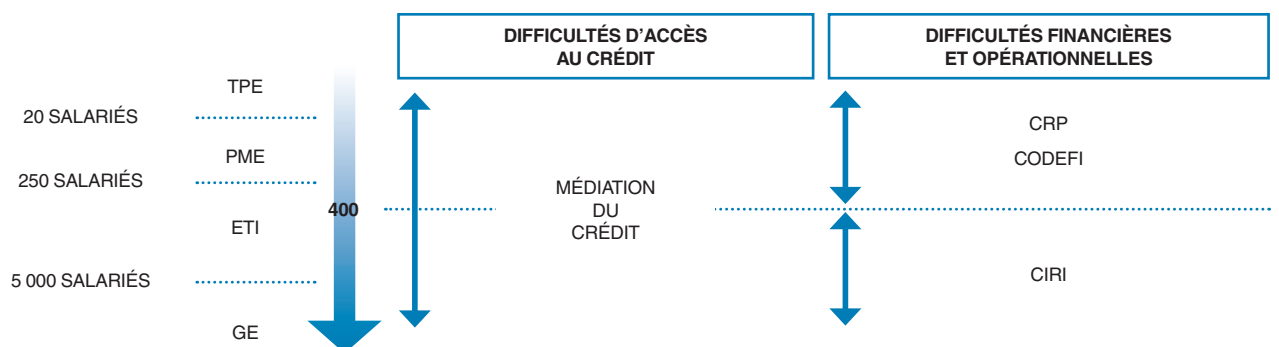
A

LES ÉTAPES D'UN PASSAGE AU CIRI



B

LE CHAMP D'INTERVENTION DU CIRI



POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES, LE CIRI DISPOSE DE LEVIERS PROPRES

Les pouvoirs publics n'ont pas vocation à 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 comptables 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.



TÉMOIGNAGE DE M^E ERWAN MERLY, ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

LES OBJECTIFS D'UNE SAISINE DU CIRI

« Les sociétés qui, sur recommandation des administrateurs judiciaires, ont recours au CIRI, constituent généralement des enjeux sociaux et systémiques, pour une filière ou une industrie.

Les rapporteurs du CIRI interviennent de manière déterminante dans toutes les séquences de traitement de la défaillance : ils imposent des standards de restitution élevés aux audits réalisés ; ils jouent un rôle essentiel de coordination entre l'entreprise, son administrateur judiciaire et les administrations concernées ; ils participent

activement à la réduction des asymétries d'information, en contribuant à rétablir la confiance entre les acteurs et en participant à un équilibre fin des efforts consentis.

Néanmoins, les parties qui sollicitent le CIRI ne doivent pas se tromper sur ce qu'elles peuvent en attendre. La société et son mandataire ad hoc ou son conciliateur doivent pleinement collaborer avec le CIRI en travaillant à « livre ouvert ». Ils ne doivent pas l'assimiler à un prêteur en dernier ressort.

Les administrateurs judiciaires peuvent recommander sans crainte la saisine du CIRI, lequel répond aux mêmes exigences de confidentialité, de réactivité et d'indépendance, essentiels au retournement amiable des entreprises. »



L'ACTIVITÉ DU CIRI EN 2016 : UNE ACTIVITÉ À NOUVEAU EN AUGMENTATION, DES DOSSIERS À FORT ENJEU

Après des années de très forte charge suite à la crise de 2008, l'activité du CIRI s'est progressivement normalisée à partir de mi-2014, à un niveau restant cependant sensiblement 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. Le taux de succès rencontré par le CIRI dans ses interventions est resté élevé, à plus de 90 % depuis deux ans. En termes de secteurs d'activité, l'année 2016, comme 2015, a été marquée par le poids de la distribution et des services.

LA NORMALISATION DE L'ACTIVITÉ OBSERVÉE DEPUIS 2014 A LAISSÉ PLACE À UNE NOUVELLE PROGRESSION DE L'ACTIVITÉ EN 2016

En 2016, le CIRI a été saisi par 25 nouvelles entreprises, employant environ 66 000 salariés en France. Si le nombre de dossiers est globalement stable par rapport aux années précédentes, leur ampleur est en forte progression. La taille moyenne des entreprises qui saisissent le CIRI a été en 2016 bien au-dessus du seuil de 400 salariés en France, en moyenne plus de 2 600 salariés par dossier.

Entre 2012 et 2015, la moyenne oscillait entre 1 100 et 1 500 salariés par dossier. 2016 représente donc une année très lourde en termes d'enjeux sociaux, sensiblement supérieurs à la moyenne des années de crise (53 000 emplois concernés en moyenne par an entre 2008 et 2013) et à peine moins que le maximum de 2010 (saisines représentant 70 000 emplois environ).

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, compte tenu de l'élargissement des compétences du CIRI depuis décembre 2013. Ces interventions sont cependant restées marginales dans l'activité du CIRI en 2016 – trois interventions de cette nature.

Avec les dossiers déjà en portefeuille, le CIRI est intervenu en 2016, sur la base de saisines formelles, auprès de 42 entreprises représentant 90 135 emplois en France (contre 41 entreprises et 67 783 emplois en 2015 ; 55 entreprises et 61 027 emplois en 2014).



NOMBRE TOTAL DE DOSSIERS TRAITÉS PAR LE CIRI DEPUIS 2012

		2012		2013		2014		2015		2016	
		Dossiers	Emplois France	Dossiers	Emplois France	Dossiers	Emplois France	Dossiers	Emplois France	Dossiers	Emplois France
Nouvelles saisines du CIRI		29	37 934	38	53 298	28	30 571	29	43 797	25	65 920
Dossiers CIRI traités dans l'année	Issue positive	27	29 147	40	60 855	23	24 275	22	44 028	14	11 785
	Échec	3	5 360	5	3 180	5	5 740	2	1 250	1	380
	En négociation au 31/12	26	40 314	22	28 646	27	31 012	17	22 505	27	77 970
	TOTAL	56	74 821	67	92 681	55	61 027	41	67 783	42	90 135
Autres interventions		8	12 310	24	25 128	28	31 087	9	4 027	3	900

Sur les 42 entreprises suivies par le CIRI en 2016, qui avaient formellement saisi le comité :

- 14 affaires ont connu une issue positive durant l'année, représentant 11 785 emplois préservés ;
- 27 affaires (77 970 emplois) étaient toujours en cours de négociation début 2017 ;
- 1 affaire (380 emplois) s'est soldée 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 CIRI³ 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 %.

³

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

L'ANNÉE 2016 EST MARQUÉE PAR UN RELATIF ÉQUILIBRE ENTRE SERVICES ET INDUSTRIE

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

En 2016, les dossiers suivis par le CIRI ont concerné des entreprises industrielles pour 42 % des dossiers et 26 % des emplois, contre plutôt 60 % des dossiers et des emplois au plus fort de la crise. Dans le secteur industriel, les dossiers appartiennent à des branches d'activité très variées ; en termes d'emploi, plus de 40 % des salariés concernés dans l'industrie sont dans l'industrie agro-alimentaire (environ 10 000 emplois concernés sur les 24 000 dans l'industrie).

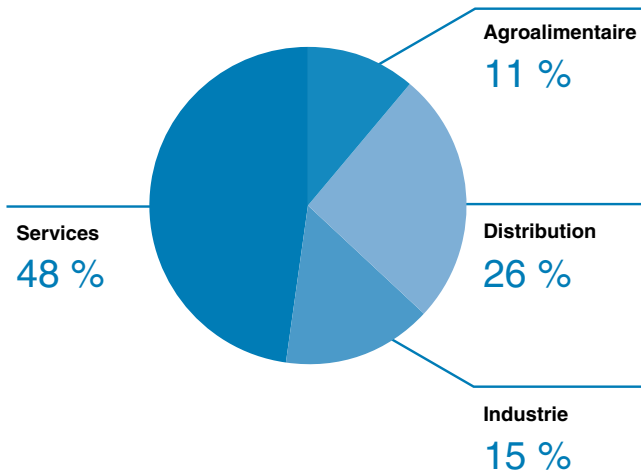
Les saisines et interventions enregistrées par le CIRI au cours de l'année 2016 sont marquées par la part importante du secteur des services (45 % des dossiers, 48 % des emplois) et de la distribution (13 % des dossiers, 26 % des emplois). Ce phénomène, déjà observé en 2015, s'explique notamment par les difficultés rencontrées par le secteur de l'habillement et le secteur des services aux entreprises.



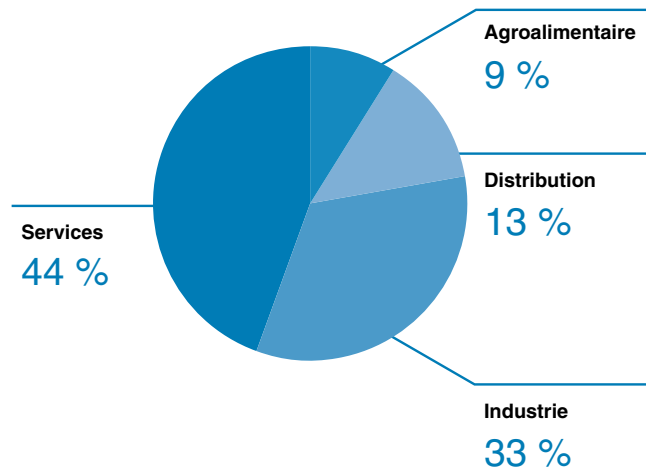
D

RÉPARTITION SECTORIELLE DES SAISINES DU CIRI EN 2016

EN NOMBRE D'EMPLOIS



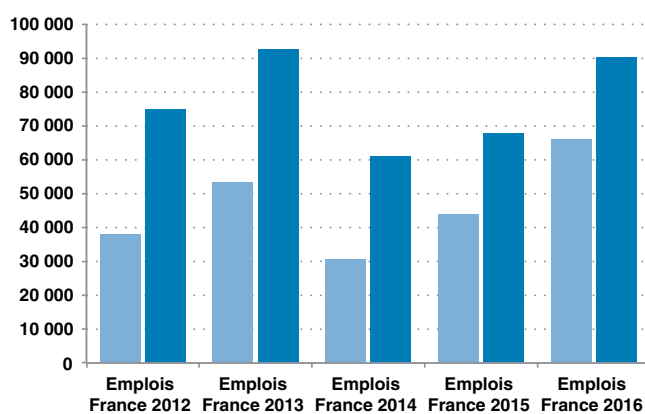
EN NOMBRE DE DOSSIERS



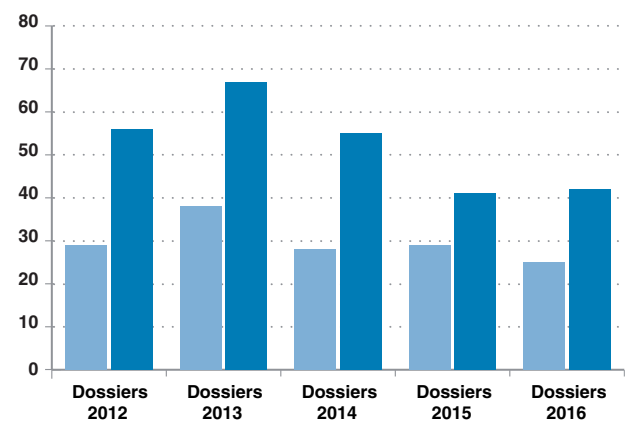
E

INTERVENTIONS DU CIRI

EN NOMBRE D'EMPLOIS

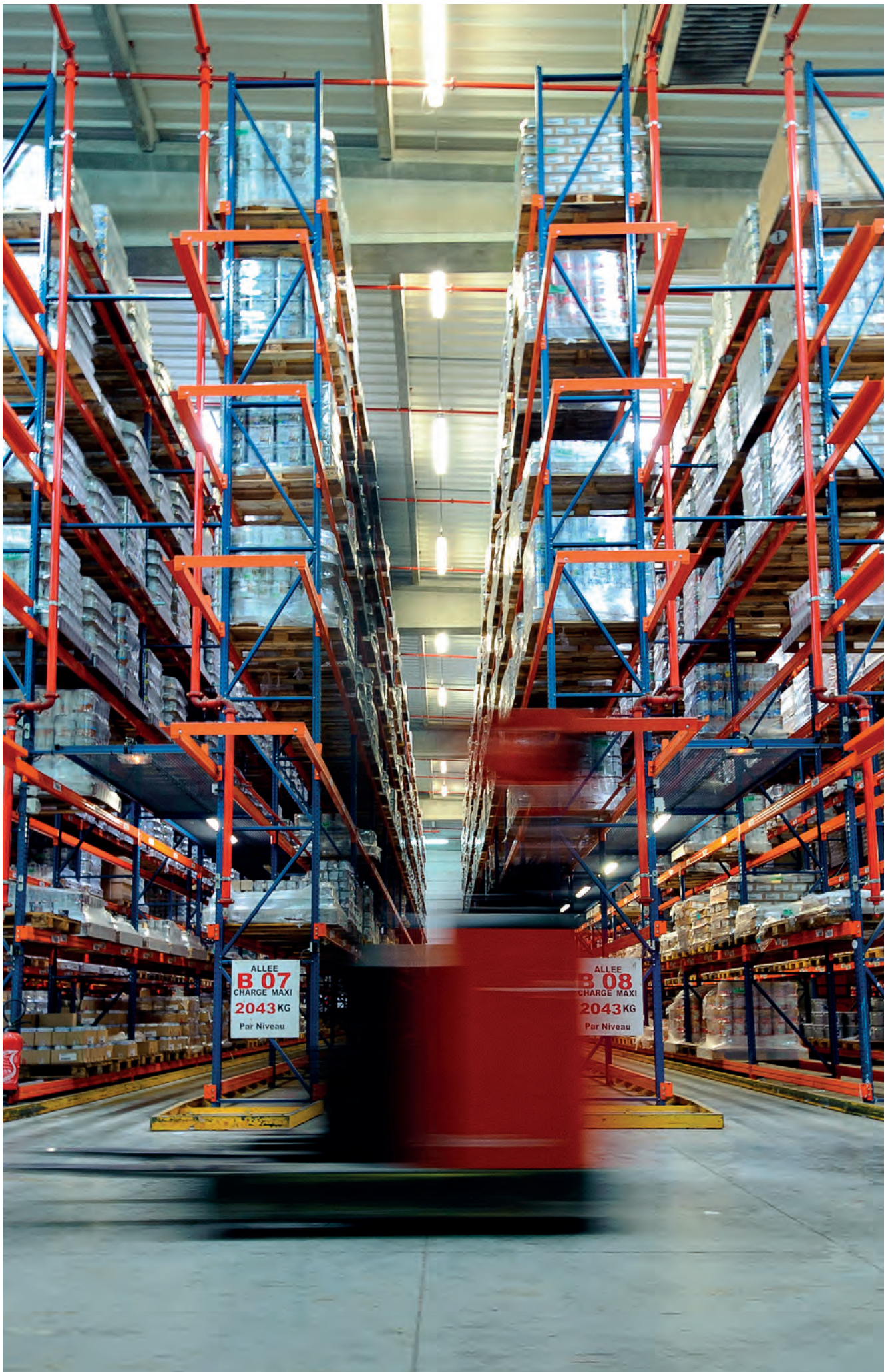


EN NOMBRE DE DOSSIERS



■ Nouvelles saisines

■ Total dossiers CIRI traités



ALLEE
B 07
CHARGE MAXI
2043 KG
Par Niveau

ALLEE
B 08
CHARGE MAXI
2043 KG
Par Niveau

LES PRÊTS DU FONDS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (FDES)

Le secrétariat général du CIRI dispose d'une capacité de prêt, qu'il peut mobiliser dans l'accompagnement d'entreprises en difficulté à son niveau ou à celui des CODEFI pour les plus petits dossiers.

Ce dispositif doit permettre de compléter un tour de table après des négociations financières avec l'ensemble des partenaires privés intéressés au devenir de l'entreprise, notamment dans le cadre de projets de reprise ou d'adossement. Le recours à ce dispositif a donc vocation à être exceptionnel, subsidiaire et il suppose un effet de levier sur d'autres sources de financement.

Ce dispositif est par ailleurs encadré, à la fois au niveau national et au niveau communautaire qui pose une interdiction de principe sur les aides d'État.

Au niveau national, la doctrine d'intervention des prêts du FDES est précisée 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.

Cette circulaire dispose notamment qu'est éligible aux prêts du FDES « *toute entreprise en difficulté qui est en situation régulière par rapport à ses obligations fiscales et sociales ou bénéficiant d'un plan d'apurement accordé par les créanciers publics qui est respecté* ». La circulaire prévoit, par ailleurs, que l'intervention du FDES doit permettre de dépasser des difficultés ponctuelles de financement, en permettant un effet de levier sur des financements privés. Le prêt de l'État doit permettre de financer l'avenir de l'entreprise, ce qui implique de disposer de perspectives de redressement crédibles. À l'inverse, le prêt ne doit pas freiner la restructuration d'un secteur, ou y introduire un facteur de concurrence déloyale.

La circulaire n'empêche pas la réalisation de prêts à des entreprises en procédure collective, mais une telle intervention du FDES suppose des précautions particulières pour l'État, par exemple au plan du droit des aides d'État ou du principe d'égalité entre les candidats à une reprise.

La circulaire fixe des plafonds : 3 000 € par emploi en CDI préservé, et 20 % du nouvel apport global de fonds durables. Pour les prêts mis en œuvre par les CODEFI, le montant unitaire ne doit pas dépasser 800 000 €.

La circulaire indique en outre que les conditions du prêt en termes de durée, de taux, d'amortissement (niveau des échéances et des éventuelles franchises de remboursement) et de garanties associées « *ne doivent pas conduire l'État à prendre en charge un risque anormal par rapport aux autres créanciers de l'entreprise, ni l'exposer à des risques supérieurs à ceux supportés par les autres apporteurs de financements privés nouveaux* ».

En 2016, le CIRI a de façon inédite réalisé au titre du FDES un apport à une fiducie-gestion (*cf. infra*), l'État étant rejoint dans un second temps par les banques créancières de la société concernée. C'est ensuite cette fiducie qui a réalisé des prêts à la société – l'intervention de l'État étant dans ce cadre mécaniquement *pari passu* avec les autres créanciers.

Les entreprises bénéficiant d'un prêt sont soumises contractuellement au contrôle du CGEFi (contrôle général économique et financier). Au cours de l'année 2016, des audits ont été réalisés par les agents du CGEFi sur plusieurs entreprises ayant bénéficié de prêts du FDES, soit pour réaliser un bilan de l'opération pour l'État, soit pour expertiser le respect par l'entreprise bénéficiaires des conditions du prêt. Ces audits confidentiels sont adressés au secrétariat général du CIRI et au Ministre de l'Économie et des Finances.

Au niveau communautaire, les règles européennes sur les aides d'État visent à maintenir les conditions d'une concurrence équitable entre les entreprises au sein du marché intérieur, d'où une interdiction de principe de ces aides, assortie d'exceptions.

La mise en œuvre des prêts FDES est donc soumise à un cadre d'emploi strict, afin de limiter les risques de requalification en aides d'État, notamment au titre de l'article 107 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) qui prévoit une interdiction de principe des aides d'État (TFUE, art. 107, 1^{er} paragraphe) et quelques exceptions (TFUE, art. 107, 2^e et 3^e paragraphes).

Dans la très grande majorité des cas de FDES, l'État intervient comme « *financeur avisé en économie de marché* », c'est-à-dire à des conditions strictement identiques (et pour des montants équivalents ou inférieurs) à l'intervention concomitante d'opérateurs privés. C'est notamment le cas du prêt FDES réalisé par le CIRI en 2016.

TÉMOIGNAGE DE M. SERGIO TREVIÑO, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE BRANDT LA MISE EN PLACE D'UN PRÊT FDES

LES OBJECTIFS D'UNE SAISINE DU CIRI

« Entreprise spécialisée dans la fabrication de gros électroménager, le Groupe Brandt a souhaité mettre en place une solution de financement en vue du rachat de certains actifs du groupe FagorBrandt qui avait été placé en redressement judiciaire fin 2013. Pour faire face aux besoins financiers liés au rachat des actifs, à la reconstitution du besoin en fonds de roulement, et aux coûts de redémarrage, un tour de table a été organisé avec l'appui de l'État.

L'État, par l'intermédiaire de prêts FDES, est venu en complément des financements privés (apports financiers de l'actionnaire, le groupe industriel Cevital, et prêts bancaires) afin de permettre de couvrir l'ensemble des besoins. Par ailleurs, le CIRI a participé aux négociations bancaires et nous a également assistés dans les discussions menées avec la Commission européenne dans le cadre des procédures d'examen des prêts FDES.

Les prêts FDES ont permis de faire aboutir le projet de reprise porté par le Groupe Brandt et son actionnaire Cevital, permettant ainsi d'assurer la continuité de la majeure partie de l'activité industrielle et le maintien de 1 200 salariés sur le territoire français. »

LE PREPACK CESSION : RETOUR D'EXPÉRIENCE

L'ordonnance du 12 mars 2014 a enrichi le livre VI du code de commerce avec la possibilité de préparer une cession pendant une procédure de conciliation ou de mandat *ad hoc* avant de la mettre en œuvre dans le cadre d'une procédure collective. Cette institutionnalisation de la pratique de *prepack cession* a trouvé des points d'application concrets dans des dossiers traités par le CIRI et il est possible d'en tirer un premier bilan. En instituant cette nouvelle possibilité, le législateur entendait apporter une solution au double problème posé par la période d'observation en redressement judiciaire. D'une part, cette période de plusieurs mois, nécessite une trésorerie minimale que la situation de l'entreprise ne lui permet pas toujours de fournir, le redressement risquant alors de se convertir en liquidation. D'autre part, une période d'observation longue se traduit souvent par une dégradation de la valeur des actifs, susceptible de décourager d'éventuels repreneurs.

Pour éviter une période d'observation trop longue, le *prepack cession* permet au président du tribunal de confier au conciliateur ou au mandataire *ad hoc* une mission « *ayant pour objet la cession partielle ou totale de l'entreprise, qui pourrait être mise en œuvre, le cas échéant, dans le cadre d'une procédure collective ultérieure...* » (art. L. 611-7 du code de commerce). En d'autres termes, la durée et la confidentialité de la conciliation ou du mandat *ad hoc* peuvent être mises à profit pour construire une solution de reprise à mettre en œuvre dans le cadre d'un plan de cession.

En réduisant les risques liés à la période d'observation, ce *prepack* devrait logiquement diminuer les réticences qu'inspire l'entrée en redressement judiciaire pour mettre en œuvre une solution de cession, qui se révèle régulièrement la meilleure chance pour l'avenir de l'entreprise.

S'il semble que la procédure du *prepack* se développe pour les petites entreprises, aucune ETI n'y avait eu recours. C'est désormais le cas depuis 2015, avec les *prepack cession* au profit de NextiraOne et de FRAM, réalisés sous l'égide du CIRI.

NextiraOne est un *spin-off* d'Alcatel, qui réalisait 250 M€ de chiffre d'affaires, spécialisé dans l'intégration et la gestion des flux digitaux des entreprises. Handicapée par un endettement trop lourd et une insuffisance de fonds propres, la société, possédée par des investisseurs financiers depuis près de 10 ans, a été reprise en juin 2015 par le fonds Butler Industries grâce à un *prepack cession* (voir témoignage). L'intégralité des 1 386 emplois a pu être préservée.

La reprise du voyageur FRAM a été largement couverte par les médias. Ébranlé par les chocs politiques dans le Maghreb et la concurrence du voyage en ligne, le groupe était déficitaire depuis plusieurs années, sans que son actionnariat divisé ait été en capacité de faire émerger une solution de reprise *in bonis*. Une longue crise de trésorerie a contraint FRAM à déposer le bilan fin octobre 2015. Le groupe KARAVEL-Promovacances, soutenu par son actionnaire majoritaire LBO France, a mis en œuvre une reprise en *prepack cession* préservant 87 % des emplois.

Dans les deux cas, NextiraOne et FRAM, le plan de cession a été mené à son terme dans le cadre d'une procédure judiciaire d'une durée d'un mois seulement. L'audience d'examen du plan s'est tenue à peine deux semaines après l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire. Une semaine après, le plan était arrêté par le tribunal et il ne manquait plus qu'une dernière semaine pour finaliser le *closing* de la reprise. Par ailleurs, une marque telle que FRAM n'aurait vraisemblablement pas traversé sans dommage une longue période d'observation, de même que les entreprises auxquelles NextiraOne vendait une continuité de service de leur système d'information ne pouvaient s'accommoder d'une longue période d'incertitude. Un tel schéma impose au repreneur en *prepack* de mobiliser des compétences financières, juridiques et opérationnelles sur un temps très court.

Si *a posteriori*, la solution du *prepack* semble évidente, tel n'est souvent pas le cas au moment du choix stratégique qui appartient au seul débiteur.

Cette décision n'est évidemment pas facile à prendre pour la direction et ses actionnaires, ce qui explique pourquoi, dans les deux cas cités, l'option *prepack* n'a été envisagée qu'en solution de dernier recours. Le CIRI a dû peser de tout son poids pour convaincre qu'il s'agissait de la meilleure solution pour l'entreprise et obtenir l'extension du mandat du conciliateur. Il est intéressant de noter que bien que sollicités conformément aux textes, les créanciers bancaires se sont abstenus de donner leur avis.

La préparation d'une telle cession se faisant dans le cadre d'une procédure amiable qui est par nature confidentielle, une difficulté pratique s'est rapidement posée : comment le tribunal peut-il s'assurer que le repreneur pressenti propose la meilleure solution dans l'intérêt de l'entreprise ? En d'autres termes, comment concilier confidentialité propre à la phase amiable et recherche avec mise en concurrence de repreneurs potentiels ? Il appartient au conciliateur ou au mandataire *ad hoc* de trouver le juste équilibre et de démontrer au tribunal, qu'il a effectué les démarches suffisantes pour susciter et organiser cette concurrence. La pratique a démontré que cette difficulté était loin d'être insurmontable.

Dans le cas de NextiraOne, une banque d'affaires avait effectué un travail de réseau pour la recherche d'une solution *in bonis*. Celui-ci a permis à la fois de mettre en évidence l'absence de repreneur *in bonis* et de faire émerger un candidat à la reprise dans le cadre d'un *prepack*.

Dans le cas de FRAM, la couverture médiatique a été telle que nul n'ignorait que le groupe était à reprendre. Si la rupture de confidentialité dans ce dossier est à regretter, force est de constater qu'elle a permis de faire émerger deux candidatures concurrentes au repreneur pressenti dans le cadre du *prepack*, conduisant finalement ce dernier à améliorer sensiblement son offre sur les plans financier et social.

Bien que les dispositions relatives au *prepack cession* permettent au tribunal de déroger à certaines règles applicables aux offres de reprise dans le cadre d'un plan de cession traditionnel, l'expérience FRAM a démontré que rien n'interdisait à un candidat intéressé de se manifester en déposant une offre concurrente dans le calendrier fixé pour une cession *prepackée*.

Le *prepack* ne fait donc pas obstacle à la concurrence ni à une amélioration des offres pendant la période de la procédure collective.

TÉMOIGNAGE DE M. WALTER BUTLER, PRÉSIDENT DE BUTLER INDUSTRIES

LA MISE EN ŒUVRE DU PREPACK CESSION

« NextiraOne est une entreprise que l'on connaissait depuis plus de 15 ans, alors même qu'elle était dans le giron d'Alcatel. Nous avons suivi les évolutions capitalistiques de cette entreprise de 1 400 personnes et 250 millions d'euros de chiffre d'affaires. Intégrateur de réseaux, NXO est au cœur de la transformation numérique.

Il est très vite apparu nécessaire d'utiliser le « prepack cession » tel que prévu par l'ordonnance de 2014. En effet, une procédure classique de période d'observation longue aurait fortement endommagé le fonds de commerce de cette entreprise de services. Notre offre qui portait sur la totalité des emplois, et sans aucune condition, a recueilli un vote unanime du comité d'entreprise et le soutien, tant du Procureur de la République que du Tribunal de Commerce de Paris.

Dans tout ce processus, extrêmement intensif, le CIRI nous a accompagnés, non pas en moyens financiers que nous ne lui demandions d'ailleurs pas, mais notamment vis-à-vis des grands fournisseurs et partenaires, des groupes technologiques étrangers pour l'essentiel. Sa médiation informelle a été extrêmement rapide et efficace, donc précieuse pour la réussite de cette reprise. »

LA FIDUCIE : UN OUTIL PLÉBISCITÉ ET UN RECOURS CROISSANT DANS LE CADRE DU CIRI

La fiducie, outil juridique relativement récent en droit français (première loi en date du 19 février 2007), a très vite trouvé à s'appliquer dans le cadre de la restructuration d'entreprises. Définie à l'article 2011 du code civil comme « *l'opération par laquelle un ou plusieurs constituants transfèrent des biens, des droits ou des sûretés, ou un ensemble de biens, de droits ou de sûretés, présents ou futurs, à un ou plusieurs fiduciaires qui, les tenant séparés de leur patrimoine propre, agissent dans un but déterminé au profit d'un ou plusieurs bénéficiaires* », la fiducie a été dans un premier temps utilisée pour garantir les créanciers. Sa grande souplesse, résultant à la fois d'un encadrement légal minimal et d'un caractère essentiellement contractuel, lui a permis de s'imposer non plus comme une simple garantie, mais comme un outil *sui generis*, source de solutions innovantes pour les entreprises en difficulté. La pratique s'étant saisie de ce nouvel instrument, des adaptations normatives se sont imposées. D'un point de vue fiscal par exemple, il est possible, depuis la loi de Finance rectificative de 2014, de continuer à bénéficier du régime mère-fille et du régime de l'intégration fiscale, même si la chaîne de participation a été rompue d'un strict point de vue juridique par le transfert de propriété résultant de l'apport de titres au fiduciaire (articles 145 et 216 du Code général des impôts).

Dans le cadre de son activité, le CIRI s'est emparé de cet outil notamment pour défendre les intérêts des créanciers publics. Ainsi, pour circonscrire la tentation de certaines sociétés de constituer du passif public sans solliciter de nouveaux financements auprès de leurs actionnaires, le CIRI a utilisé des fiducies pour accueillir des actions de préférence obligeant le fiduciaire à organiser un processus de vente des titres des sociétés contre l'avis des actionnaires, si certains paramètres préalablement définis n'étaient pas respectés (par exemple l'interdiction de constituer à nouveau du passif public ou le maintien d'un certain niveau d'excédent brut d'exploitation).

Récemment, l'État français a constitué, à la demande du CIRI, une fiducie-gestion pour y apporter des fonds provenant du Fonds de développement économique et social (FDES), afin de pouvoir décider du rythme et du montant des fonds à débloquent en fonction des besoins de l'entreprise bénéficiaire. Cette flexibilité offerte par la fiducie permet de conserver la maîtrise du déblocage des fonds, ce qui constitue un élément fondamental dans une négociation CIRI dans laquelle les engagements des différents partenaires de l'entreprise doivent être concomitants pour assurer un tour de table équilibré.

Cet instrument juridique offre encore à n'en pas douter des champs inexplorés que les praticiens ne manqueront pas de défricher. Le CIRI restera vigilant à toutes les évolutions normatives souhaitables que nécessiteront ces nouvelles applications.





Crédits photographiques

page 5 © Jean-Marc Pettina
page 6 © Patrick Vedrune - Bercy
page 8 © Dominique-Henri Simon - Bercy
page 12-13 © X-FAB France
pages 14 © Laurent Mignaux - Terra
page 16 © fotolia_111505345
page 18 © Arnaud Bouissou - Terra
page 24-25 © Arnaud Bouissou - Terra

Conception graphique :

Studio Graphique du Sircom

Secrétariat général du CIRI
CIRI@dgtresor.gouv.fr

Ministère de l'Économie
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