



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA RELANCE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale du Trésor

C

I

RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2019-2020

R

I

Comité Interministériel
de Restructuration
Industrielle

Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance

Direction générale du Trésor

Crédits photos :

Bercy Photos : P. Bagein

Freepik - Flaticon

stock.adobe.com : Thomas Dutour ; Jordan Feeg ;

IDCreative ; Nataliya Hora ; insta_photos ;

Getty Images : Vladimir Vladimirov

©Creative Commons CC0

Conception :

Pole Communication

Direction générale du Trésor

Février 2021

Sommaire

6

Le mot des ministres

10

Protéger, soutenir,
relancer l'économie :
une mobilisation de
l'Etat inédite face à la
crise de la COVID-19

20

Un service public dont
la mission est d'aider les
entreprises en difficulté
de plus de 400 salariés

30

Témoignages de
partenaires du CIRI

8

Le mot du directeur général

14

Chiffres clés

26

Focus sur les secteurs du
tourisme, de l'hôtellerie,
de la restauration et des
transports

Le mot des ministres

Bruno Le Maire

Ministre de l'Economie,
des Finances et de la Relance



Agnès Pannier-Runacher

Ministre déléguée auprès du
ministre de l'Economie,
des Finances et de la Relance,
chargée de l'industrie

2020, le CIRI au cœur de la crise

La France est touchée par une crise économique grave. Cette crise frappe inégalement les secteurs de notre économie. L'hébergement, la restauration, l'aéronautique, le transport de voyageurs et la culture sont plus durablement touchés. Ils représentent la moitié de la perte d'activité de l'économie française. Le Gouvernement amortit le choc en déployant des mesures financières pour soutenir rapidement et durablement toutes les entreprises affectées.

Nos entreprises peuvent en effet compter sur le soutien indéfectible de l'État, financier comme moral. Pour faire face à l'urgence, nous avons pris de nombreuses mesures. En 2020, 128 Md€ de prêts garantis par l'État ont été accordés par les banques à plus d'un demi-million d'entreprises, dont 95 % sont des TPE et PME. Nous avons apporté plus de 6 Md€ d'aides à 1,9 million de commerçants, d'indépendants et d'artisans grâce au fonds de solidarité. Nous avons accordé des reports d'échéances fiscales et sociales pour 42 Md€ et des suppressions de cotisations sociales à hauteur de 5 Md€. Enfin, nous avons accompagné des millions de Français pour le maintien dans l'emploi grâce au dispositif de chômage partiel pour un montant de 22 Md€ auxquels s'ajoutent 1 600 accords d'activité partielle de longue durée signés.

Parallèlement, nous avons lancé un plan de relance de 100 Md€ pour renforcer la compétitivité de notre économie. Notre souhait est d'accélérer les transitions écologique et numérique, de réconcilier industrie, croissance et écologie, et de soutenir les filières industrielles d'avenir. Nous sortirons de cette crise plus forts grâce à ce plan.

Depuis sa création en 1982, le CIRI est au cœur de l'action de l'État pour les entreprises françaises en difficulté, pour apporter un accompagnement individualisé aux entreprises de plus de 400 salariés qui le saisissent et faciliter la mise en œuvre des dispositifs déployés par l'État. Agissant dans un cadre confidentiel, les équipes du CIRI ont pour mission de bâtir, en coopération étroite avec la direction de l'entreprise et les professionnels de la restructuration, un consensus autour de plans d'affaires crédibles.

Reconnu pour ses compétences techniques et sa capacité d'influence, le CIRI a traité depuis le déclenchement de la crise 67 dossiers, deux fois plus que lors des années précédentes sur la même période. Les principaux secteurs représentés sont les activités de service, en particulier liées au transport, à l'hôtellerie et à la restauration, avec deux sources de difficultés : des impasses de trésorerie à très court terme et des problématiques de solvabilité à moyen terme.

En raison du caractère inédit de la crise, l'accompagnement des entreprises a été considérablement renforcé avec les réseaux des comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI). Au niveau régional, les Commissaires aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises (CRP) mobilisent rapidement les leviers et dispositifs de soutien adaptés aux difficultés des entreprises entre 50 et 400 salariés. Enfin au niveau national, le Délégué interministériel aux restructurations des entreprises (DIRE) et son équipe anime, coordonne et optimise l'accompagnement par l'État des restructurations d'entreprise, en lien avec le CIRI.

Au cœur de ces acteurs, le CIRI dispose d'une connaissance fine des entreprises et des filières industrielles françaises. Il est ainsi pleinement mobilisé sur plusieurs chantiers transversaux. Son expertise de terrain permet d'enrichir les travaux législatifs et réglementaires pour faire face à l'urgence ou aménager à plus long terme le droit des entreprises en difficulté. Pour tous ces chantiers d'ampleur, nous pouvons compter sur une équipe de professionnels de grande qualité au service des entreprises et de notre économie.

Le mot du Directeur général

Emmanuel Moulin
Directeur général du Trésor



Pourquoi le CIRI est-il rattaché à la direction générale du Trésor et pourquoi est-il qualifié de comité « interministériel » ?

La direction générale du Trésor contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de régulation du secteur financier et de l'épargne, à travers l'action de son service du financement de l'économie. À ce titre, elle est de longue date un interlocuteur privilégié des différents professionnels appelés à négocier le retournement des entreprises en difficulté : les banques, les mandataires de justice, les dirigeants d'entreprises. Lorsque la création d'un organisme institutionnel spécialisé ayant vocation à encadrer ces négociations est apparue nécessaire, c'est naturellement que ce dernier a été rattaché au Trésor.

En effet, l'expertise financière dont font preuve les agents de la direction générale du Trésor constitue une réelle valeur ajoutée dans le traitement des dossiers complexes que le CIRI rencontre quotidiennement.

La proximité des bureaux du Trésor chargés du financement des entreprises et du CIRI a été un atout dans la mise en place des dispositifs d'urgence tels que les PGE pour les grandes entreprises. À cette expertise s'ajoute la compétence interministérielle du CIRI, qui lui permet d'instaurer un dialogue avec les différents ministères afin de cerner au mieux les solutions envisageables et propres à chaque secteur d'activité. Cette position, à la rencontre des acteurs du marché et des acteurs publics, constitue une grande richesse pour le CIRI.

Vous connaissez particulièrement bien le secteur bancaire et le monde des entreprises pour avoir occupé des fonctions dans plusieurs banques ainsi qu'à la direction du groupe Eurotunnel, quelle est, à ce titre, votre appréciation de l'action du CIRI ?

Il y a peu de services administratifs aussi proches des entreprises que le CIRI. Le comité est saisi directement par les dirigeants des entreprises et le lien de confiance qu'il parvient à établir avec le management est crucial. De la même manière, les relations de qualité que le CIRI entretient avec les établissements bancaires sont un atout certain dans les négociations qu'il mène. Plus récemment en tant que directeur de cabinet du ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance, j'ai pu constater la qualité de l'instruction des dossiers faite au CIRI, toujours dans le souci final de l'intérêt général, de la protection des emplois pérennes et de la préservation de notre tissu économique. La mission du CIRI a été considérablement élargie pendant la crise (instruction des PGE grandes entreprises, augmentation de l'enveloppe des prêts du fonds de développement économique et social (FDES) à 1 Md€, pilotage des dispositifs de prêts participatifs rattachés au FDES), concourant à renforcer la reconnaissance dont le comité fait l'objet de la part du secteur privé.

Quel regard portez-vous sur l'enjeu de la solvabilité des entreprises, la crise ayant conduit les entreprises à augmenter considérablement leur niveau d'endettement notamment via le PGE ?

Il est certain qu'immédiatement après le défi de l'afflux de liquidité pour prévenir les impasses de trésorerie vient l'enjeu du rétablissement des bilans déséquilibrés par ce nouvel endettement. Pour certains secteurs plus durement touchés comme les transports, le tourisme, l'hôtellerie, il est très difficile d'envisager les modalités, et notamment le rythme de la reprise et la capacité des entreprises à reconstituer leurs fonds propres. Notre priorité est donc de mobiliser les poches de financement privé, via les différentes structures d'investissement. Les plans sectoriels lancés par les Ministres sont majeurs et permettront cette mise en relation entre les entreprises et les investisseurs qui sera crucial pour certains secteurs. Les 100 Md€ alloués au plan de relance avec des crédits d'investissement que l'Etat met sur la table va aussi favoriser le rebond de nombreuses entreprises qui représentent l'industrie de la France de demain. Enfin, des prêts participatifs et des obligations subordonnées seront octroyés à des PME et des ETI et bénéficieront de la garantie de l'Etat, ce qui représentera un renforcement des bilans pour une enveloppe qui atteindra 20 Mds€.



Protéger, soutenir, relancer l'économie : une mobilisation de l'Etat inédite face à la crise de la COVID-19

Face à l'épidémie du Coronavirus des mesures de soutien immédiates ont été mises en œuvre dès mars pour protéger les entreprises et les salariés. Figurent parmi ces mesures le déploiement massif de l'activité partielle qui aura concerné jusqu'à 8,8 millions de salariés en avril, l'octroi des prêts garantis par l'Etat, les exonérations et reports de charges sociales ou encore le fonds de solidarité dont ont pu bénéficier 1,9 million d'entreprises à hauteur de 11,7 Md€. Ce sont au total plus de 470 Md€ de soutien d'urgence en liquidité qui ont été mobilisés pour soutenir les entreprises. Aux mesures générales se sont ajoutés des plans de soutien ciblés sur les secteurs les plus touchés tels que la culture, le tourisme, l'automobile ou l'aéronautique.

Une adaptation du droit des entreprises en difficulté pour protéger les entreprises et les emplois

La crise de la COVID-19 a également conduit le Gouvernement à adapter, par l'adoption des ordonnances du 27 mars 2020 et du 20 mai 2020, le droit des entreprises en difficulté pour protéger ces dernières et réduire le risque de défaillance. Ces adaptations visent notamment à renforcer l'efficacité des procédures de prévention dites amiables que sont le mandat ad hoc et la conciliation. On peut dans ce cadre citer le gel de l'état de cessation des paiements du 12 mars au 23 août 2020, qui a permis de faciliter l'ouverture de ces procédures. La procédure de conciliation a également été significativement renforcée notamment en ouvrant la possibilité pour une entreprise de demander au tribunal, avant même toute mise en demeure par un créancier, la suspension provisoire des poursuites pour la durée d'une procédure. En outre, dans l'intention de favoriser le financement du retournement des entreprises, a été instauré un privilège d'argent frais dont peuvent se prévaloir les créanciers apportant des financements nouveaux dans le cadre d'une procédure de sauvegarde ou de redressement.

Prévues pour être temporaires, certaines de ces adaptations pourraient être pérennisées dans le cadre de la transposition, en droit français, de la directive européenne relative aux restructurations et à l'insolvabilité.

Un plan de relance de 100 milliards d'euros pour construire la France de 2030

Si la pandémie a rendu nécessaire une réponse urgente et massive ciblée sur le soutien et la protection des entreprises, l'action du Gouvernement s'est également attachée à prévoir une réponse offensive et de plus long terme. C'est en ce sens qu'a été mis en œuvre, dès octobre, un plan de relance massif, bâti autour de trois priorités que sont l'écologie, la compétitivité et la cohésion du pays. Les dépenses, qui seront engagées sur la période 2020- 2022, doivent permettre de redresser l'économie française pour retrouver en deux ans le niveau d'activité d'avant crise tout en favorisant la transformation vers une économie plus compétitive, innovante et durable.

Concernant le volet compétitivité des entreprises, on peut retenir notamment les axes suivants :

— **20 milliards d'euros** consacrés à la baisse des impôts de production dès le 1er janvier 2021. Cette mesure doit ainsi permettre de cibler la compétitivité, notamment, de l'industrie française particulièrement pénalisée par ces impôts qui portent sur les facteurs de production indépendamment de leurs bénéfices.

— **3 milliards d'euros** dédiés au renforcement des fonds propres des TPE/PME et ETI. Au-delà des enjeux de trésorerie, les TPE, PME et ETI vont en effet devoir consolider leurs fonds propres. Par ailleurs, pour les accompagner, pourront être alloués par les réseaux bancaires des prêts de long terme, subordonnés et assimilés à des financements en quasi-fonds propres. Ces prêts dits participatifs pourront être refinancés par des investisseurs professionnels pour leur compte propre ou pour le compte de leurs clients et seront soutenus par une garantie partielle de l'Etat, pour un volume allant jusqu'à 20 Md€.

— **1 milliard d'euros** pour favoriser la relocalisation industrielle : ce sont 600 millions d'euros qui sont mobilisés pour soutenir les investissements dans la santé, les intrants critiques pour l'industrie, l'électronique, l'agroalimentaire et les applications industrielles de la 5G. Par ailleurs, un fonds doté de 400 millions d'euros a été créé pour soutenir les projets d'investissements industriels dans le cadre du programme Territoire d'industrie.

— **11 milliards d'euros** en faveur de l'innovation et l'investissement dans les technologies d'avenir. Le nouveau programme d'investissement d'avenir (PIA) permettra tout d'abord de financer des investissements exceptionnels sur des filières industrielles ou des technologies d'avenir (numérique, recherche médicale, transports et mobilités durable etc.). Il permettra ensuite de garantir un financement structurel pérenne et prévisible aux écosystèmes d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation.

Focus sur les prêts garantis par l'Etat (PGE)

Le dispositif de prêts garantis par l'Etat (PGE), mis en œuvre dès le début de l'Etat d'urgence sanitaire, constitue l'une des mesures clés de la réponse d'urgence prise par le Gouvernement pour soutenir les entreprises.

Il s'agit d'une mesure inédite, construite en coordination avec Bpifrance et la Fédération bancaire française, permettant à l'Etat de garantir jusqu'à 300 milliards d'euros de prêts – soit 15% du PIB national – que les banques se sont engagées à distribuer massivement à prix coûtant. Son objectif est de réduire la survenance d'une crise de liquidité et de permettre ainsi à toutes les entreprises de surmonter le choc provoqué par la COVID-19 en soulageant leur trésorerie.

Les PGE ont été ouverts à toutes les entreprises, de toute taille et de tous les secteurs. Leur montant est plafonné à 3 mois du chiffre d'affaire 2019 ou, pour certaines entreprises, à deux années de masse salariale sans qu'aucun remboursement ne puisse être exigé durant la 1^{ère} année. En outre, l'amortissement du prêt peut s'étaler jusqu'à cinq années portant la durée totale du prêt à 6 ans maximum. La garantie de l'Etat couvre 90% du capital pour les entreprises de moins de 5 000 salariés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliards d'euros, 80% pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires compris entre 1,5 milliard d'euros et 5 milliards d'euros, et à 70% pour les autres.

Les PGE ont ensuite fait l'objet d'une adaptation sectorielle avec la mise en œuvre des « PGE saison » dès août 2020 pour répondre aux spécificités des entreprises du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration, de l'évènementiel, du sport, du loisir et de la culture. Pour ces dernières, le plafond s'appliquant aux PGE correspond à la somme des trois meilleurs mois du chiffre d'affaires du dernier exercice clos.

Enfin, face à la persistance de la crise sanitaire, le Gouvernement a décidé en octobre de prolonger ce dispositif exceptionnel jusqu'au 30 juin 2021 et d'autoriser, pour les entreprises qui en feront la demande, des différés de remboursement d'une année complémentaire.

Chiffres clés – à fin décembre 2020

- **635 000** : nombre d'entreprises bénéficiaires
- **128 milliards d'euros** : valeur totale de PGE accordés dont plus de 30 milliards pour le commerce et 21 milliards pour l'industrie manufacturière.
- **202 000 euros** : montant moyen des PGE



Chiffres clés

8 rapporteurs sous la supervision d'un Secrétaire général

L'activité récente du CIRI a été bouleversée par la crise sanitaire. Alors qu'en 2019, 32 nouvelles entreprises représentant 59 884 salariés en France avaient saisi le CIRI (41 en 2018, 25 en 2017), 70 nouvelles saisines ont été enregistrées en 2020, représentant un total de 96 144 salariés en France.

Le deuxième trimestre de l'année 2020, pendant la période du confinement, a en particulier été marqué par une activité intense, compte tenu du choc sans précédent subi par les entreprises et de la mise en œuvre de mesures de soutien à la trésorerie des entreprises.

Service public à la disposition des entreprises en difficulté de plus de 400 salariés depuis près de 40 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 6 ans, à 86% en 2019 et 97% en 2020 sur respectivement 29 et 45 dossiers traités. L'action du CIRI est guidée par quatre principes intangibles : confidentialité, neutralité, réactivité, équité de traitement équitable.

Pour saisir le CIRI, un simple courriel à ciri@dgtrésor.gouv.fr suffit.

2019

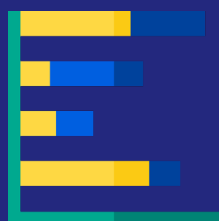
32

nouvelles entreprises
ont saisi le CIRI



58 884

emplois en France



31 521

emplois préservés



1 871

nombres de salariés moyen
(en France) des entreprises
saisissant
le CIRI



2020

70

nouvelles entreprises ont
saisi le CIRI

96 144

emplois en France

54 596

emplois préservés

1 415

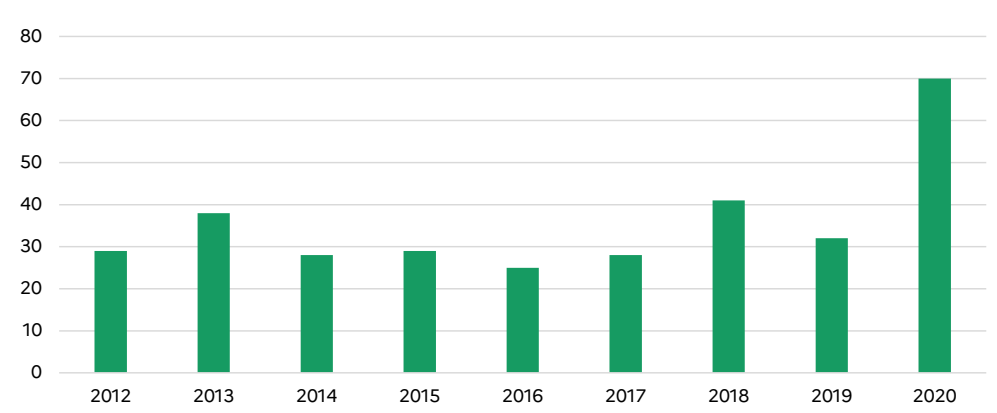
nombre de salariés moyen
(en France) des
entreprises saisissant
le CIRI

Une augmentation substantielle du nombre de saisines

Après la crise de 2008, l'activité du CIRI a été particulièrement marquée, puis s'est progressivement normalisée entre 2014 et 2016, à un niveau restant cependant supérieur au niveau d'avant-crise. L'activité a de nouveau progressé à compter de mi-2016, de nombreux dossiers présentant d'importants enjeux industriels et sociaux. Après une année 2017 de stabilisation, une hausse notable de l'activité reflétant les mutations économiques de secteurs d'activités spécifiques a été constatée en 2018, alors même que le nombre global de procédures collectives dans l'économie française diminuait, avant que l'activité n'apparaisse à nouveau normalisée en 2019, où 32 nouvelles entreprises représentant 59 884 emplois en France ont saisi le CIRI. L'année 2020 a été marquée par une intensité particulière liée aux conséquences économiques de la crise sanitaire. 70 entreprises ont saisi le CIRI en 2020, dont 30 entreprises (représentant 46 441 salariés en France) entre les mois de mars et mai 2020.

En revanche, bien que la taille moyenne des entreprises qui saisissent le CIRI reste largement au-dessus du seuil de 400 salariés en France, cette dernière tend à décroître. Elle s'élevait à 2 637 en 2016, 2 303 en 2017, 1 469 en 2018, 1 871 en 2019 puis 1 373 en 2020.

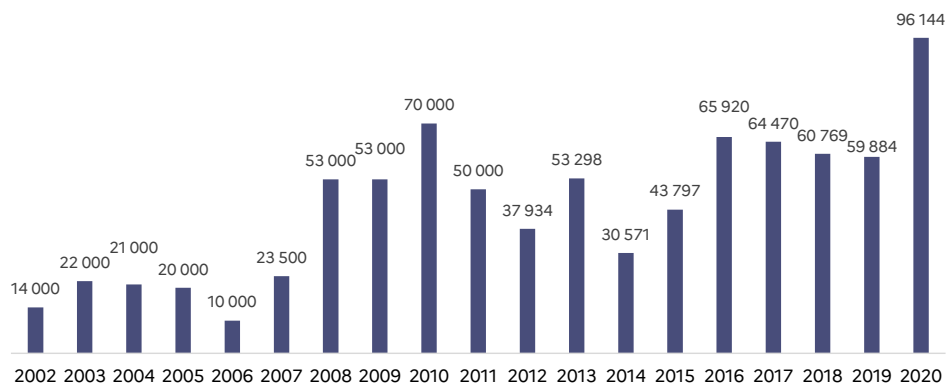
Evolution du nombre de nouveaux dossiers suivis au CIRI



Avec les dossiers déjà en portefeuille, le CIRI est formellement intervenu en 2019 auprès de 64 entreprises représentant 111 427 emplois en France (contre 58 entreprises et 98 308 emplois en 2018). Au titre de l'année 2020, les interventions du CIRI ont concerné 106 entreprises, représentant 165 750 emplois en France.

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. Le CIRI, dont l'action est concentrée sur la négociation d'accords globaux dans le cadre de procédures préventives (mandat ad hoc et conciliation), travaille ainsi en étroite collaboration avec l'équipe du Délégué Interministériel aux Restructurations d'Entreprises, notamment sur les dossiers où le besoin d'accompagnement social est plus important.

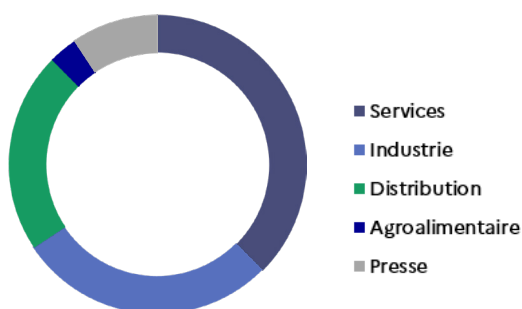
Evolutions des nouveaux dossiers suivis au CIRI en termes de nombre de salariés



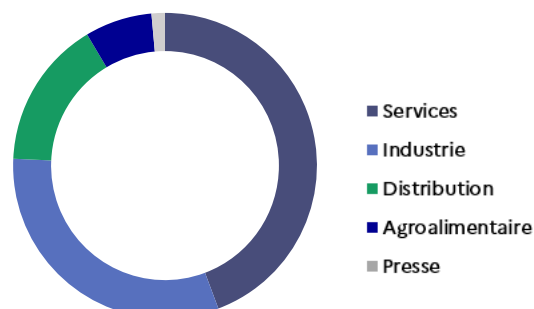
Sur les 106 entreprises suivies par le CIRI en 2020, qui avaient formellement saisi le comité :

- 44 dossiers ont connu une issue positive durant l'année, représentant 54 596 emplois préservés (25 succès ont été enregistrés en 2019, représentant 31 521 emplois préservés) ;
- 61 dossiers (représentant 110 654 emplois en France) étaient toujours en cours de négociation fin 2020 ;
- 1 dossier (représentant 500 emplois) s'est soldé par un échec en 2020, contre 4 enregistrés en 2019 (représentant 5 100 emplois).

Répartition des saisines 2019 par secteur



Répartition des saisines 2020 par secteur



Le taux de succès des interventions du CIRI est de l'ordre de 90%

De manière constante depuis 2012, environ 9 dossiers sur 10 se soldent par un succès. Pour l'année 2019, le taux de succès en nombre de dossiers s'élève à 86 % et s'élève également à 86 % en le pondérant par le nombre d'emplois en France concernés. Ce taux de succès s'élève pour l'année 2020 à 98 %.

La répartition sectorielle des dossiers est marquée par une augmentation relative de la part des services

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

En 2019 et 2020, la répartition des dossiers a été marquée par la part importante du secteur des services (respectivement 38% et 44% des dossiers sur les deux années, représentant 61% et 47% des emplois). Le secteur de l'industrie, qui a représenté 28% des dossiers et 15% des emplois sur l'année 2019, a vu sa part augmenter en 2020 compte tenu de la crise du Covid-19, pour représenter 31% des dossiers et 26% des emplois. Le secteur de la distribution, qui représentait une part significative des emplois concernés en 2017 et 2018 (respectivement 36% et 34%), a vu sa proportion réduite à 22% puis 12% des emplois en 2019 et 2020.





Un service public dont la mission est d'aider les entreprises en difficulté de plus de 400 salariés

Accompagner les entreprises en difficulté

L'équipe du Secrétariat général du CIRI de gauche à droite :

Laurent Suster,
Mélanie Megraud,
Clément Tiret,
Louis Margueritte
(Secrétaire général),
Louis Albisson,
Priscille Merle,
Pierre de Romanet

Créé par un arrêté du Premier ministre du 6 juillet 1982, le CIRI accompagne, depuis près de 40 ans, les entreprises en difficulté employant plus de 400 salariés sur le territoire français qui en font la demande. Son objectif principal est d'assurer la continuité de l'activité économique et de préserver le maximum d'emplois, sous réserve que le modèle économique des entreprises accompagnées reste viable. Organisme interministériel ad hoc, le CIRI représente les administrations compétentes en matière d'accompagnement des entreprises en difficulté et assure la coordination de l'action des services de l'État auprès des entreprises qui le saisissent. 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 aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (ex-commissaires au redressement productif).

L'action du CIRI consiste, aux côtés du dirigeant, à définir un plan de transformation, puis à le négocier et à en préciser le financement avec les différentes parties prenantes (actionnaires, créanciers, etc.). 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 forts enjeux, 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 et dans l'analyse des réponses à apporter à des difficultés temporaires des sociétés, 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 préserver le lien de confiance avec les partenaires de l'entreprise et pour éviter que sa situation ne se dégrade davantage. Du reste, 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 ont pour objet d'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.

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, des Finances et de la Relance. Le Secrétariat général est composé d'une équipe de rapporteurs portée au nombre de 8 début 2021, 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 fin 2017 complète l'édifice public de soutien aux entreprises en difficulté.

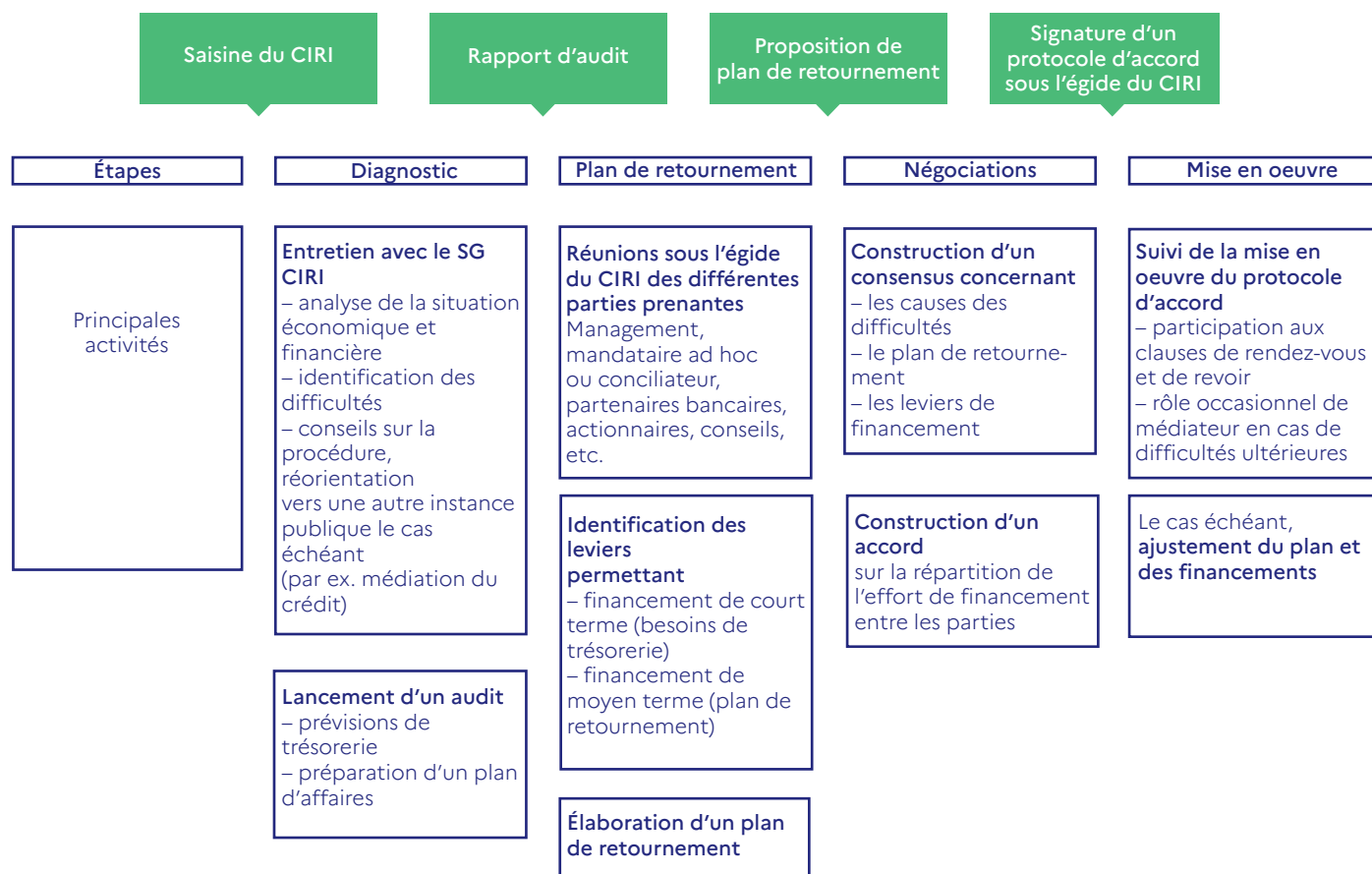
Un rôle d'interface avec les acteurs publics locaux et les opérateurs publics : la circulaire du 9 janvier 2015 relative aux modalités d'accueil et de traitement des dossiers d'entreprises confrontées à des problèmes de financement, complétée par la circulaire du 29 juillet 2020 relative aux modalités d'accueil et de traitement des dossiers des entreprises fragilisées par la crise du COVID-19 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, ainsi que 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 aux restructurations et à la prévention des difficultés des entreprises (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.).

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.

LES ÉTAPES D'UN PASSAGE AU CIRI



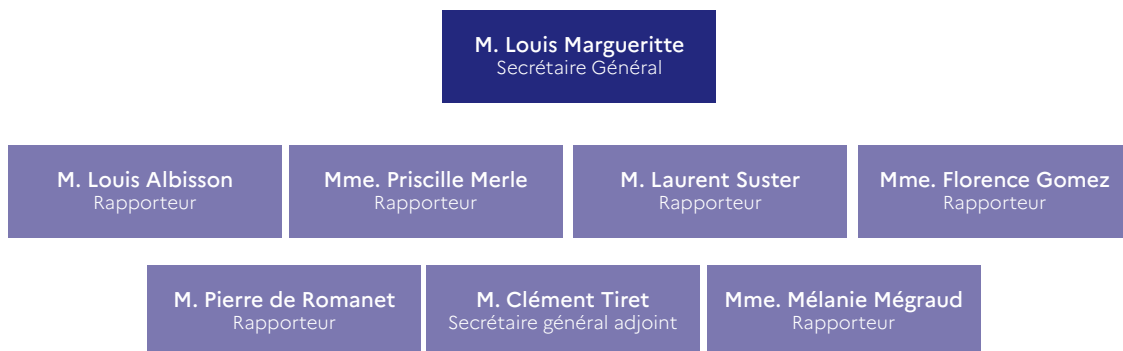
Des solutions proposées par le CIRI adaptées aux difficultés de l'entreprise

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.

L'ÉQUIPE DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU CIRI

Décembre 2020

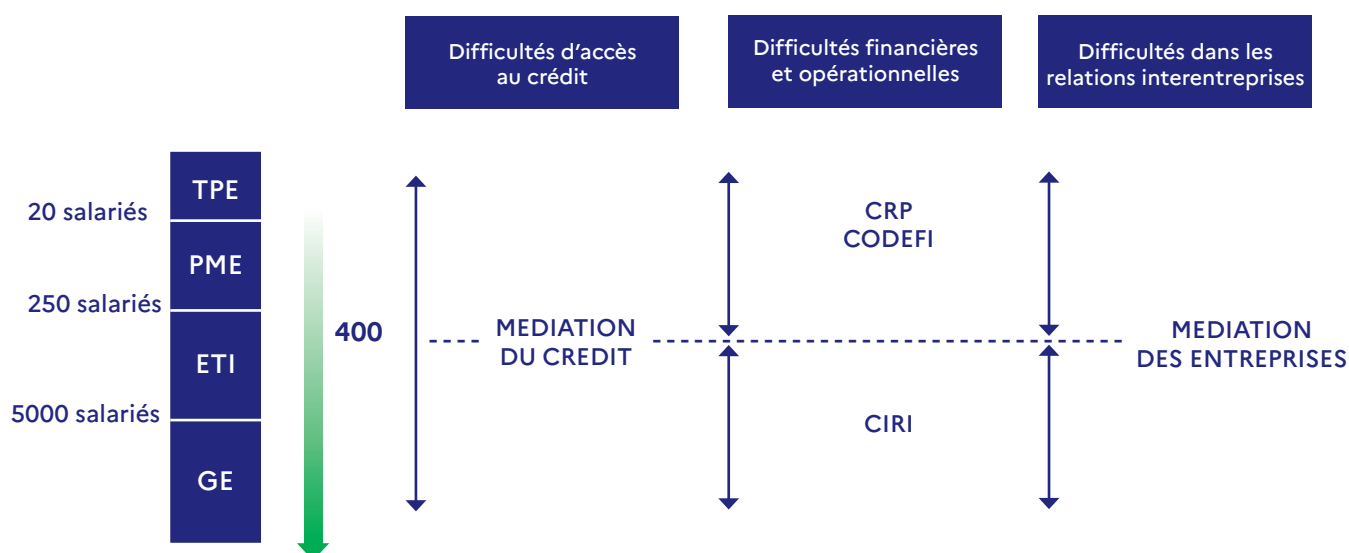


COMMENT SAISIR LE CIRI ?

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@dgtresor.gouv.fr

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 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, étant entendu que la constitution de passif public ne doit être qu'une solution de dernier recours. 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 ;

— **à titre exceptionnel 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.





Focus sur les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie, de la restauration et des transports

La crise sanitaire et économique a entraîné de profonds bouleversements pour le modèle économique et la situation financière des secteurs du tourisme, notamment de l'hôtellerie et de la restauration, ainsi que celui des transports, en particulier aériens.

L'Etat est intervenu massivement pour protéger ces secteurs, par nature dépendants de la conjoncture économique internationale, en mettant en œuvre des mesures d'urgence de sauvegarde de la trésorerie et en prévoyant des aides pour accompagner la relance. Dans ce contexte, l'activité du CIRI a été marquée en 2019 et surtout en 2020 par de nombreux dossiers d'entreprises en difficulté dans ces secteurs d'activité. Des mesures d'accompagnement spécifiques, ponctuelles pour faire face à la crise ou plus profondes de restructurations globales, ont été alors mises en œuvre. Elles ont permis de garantir la pérennité de ces entreprises, même si des incertitudes demeurent quant aux répercussions de la crise actuelle sur l'avenir de ces secteurs d'activité.

Les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie-restauration ont été parmi les plus marqués par la crise économique et sanitaire.

Le secteur du tourisme occupe une place capitale dans l'économie française : il représente plus de 3 millions d'emplois, avec un chiffre d'affaires cumulé de 180 milliards d'euros avec environ 90 millions de visiteurs par an. Particulièrement sensible à la conjoncture internationale, ce secteur a fait face à une chute très brutale de son activité sur l'année 2020. Des mesures spécifiques ont été mises en place pour y faire face, notamment pour les secteurs en sous-activité prolongée (hôtellerie, traiteurs, discothèques, salles de sports, événementiel, agences de voyage).

Face à la crise, des mesures ont été rapidement mises en œuvre pour soutenir ce secteur : dès le 14 mai 2020, le Comité interministériel du Tourisme a ainsi annoncé un plan de relance ambitieux de 18 Md€. Les principales mesures visent à préserver la liquidité des entreprises via la prise en charge de leurs charges, à travers notamment la prolongation du bénéfice de

l'activité partielle ou des exonérations de cotisations sociales ou fiscales ou des dispositifs spécifiques de financement, comme le prêt garanti par l'Etat dit de « saison », conçu spécialement pour s'adapter aux spécificités de ces entreprises en prenant pour plafond les trois meilleurs mois de l'année et non 25% du chiffre d'affaires annuel, ce qui fait une grande différence pour les entreprises saisonnières.

Le secteur de l'hôtellerie fait partie de ceux qui ont été le plus touchés par la crise. Il compte plus de 19 000 hôtels en France, dont une grande majorité de PME/TPE, d'assez faible capacité en nombre de chambres. Le secteur réalise environ 20 Md€ de CA annuel en année normale, et l'hôtellerie parisienne affichait jusqu'à la crise d'excellents taux de fréquentation supérieurs à 75 %. Certaines entreprises de ce secteur ont vu leur activité s'arrêter quasiment en totalité sur l'année 2020 : la perte de chiffre d'affaires pour les entreprises de traiteurs est ainsi estimée à - 75% sur cette année

Dans ce contexte, le secteur de l'hôtellerie-café-restauration a pu bénéficier massivement du soutien de l'Etat : au 1er septembre 2020, plus de 90 000 entreprises de ce secteur ont pu bénéficier d'un PGE pour un total de 8 Md€ tandis que les autres principaux soutiens publics s'évaluaient à plus d'1 Md€ (activité partielle, fonds de solidarité, reports d'échéances fiscales et sociales). L'ensemble des secteurs en sous-activité prolongée ont été accompagnés de la même façon avec notamment le bénéfice élargi du fonds de solidarité et des mesures sur la prise en charge des loyers.

En proie à de plus importantes transformations structurelles anciennes, le secteur des transports, notamment aériens, a été également bouleversé par la situation économique.

Le secteur du transport notamment aérien fait face à des transformations structurelles anciennes. En effet, l'ouverture de la concurrence et le développement de lignes Low cost a conduit à créer un contexte global de restructuration du secteur déjà avant la crise sanitaire.

C'est ainsi que l'année 2019 a été marquée pour le CIRI par des dossiers de restructurations de compagnie aérienne, en particulier les compagnies aériennes XL Airways et Aigle Azur. La situation des entreprises de ce secteur, qui disposent généralement de peu d'actifs en propre mais d'un passif important rend très complexe leur restructuration dans un cadre in bonis et a fortiori dans une procédure collective.

Plus largement, cette situation a mis en lumière un besoin de consolidation du secteur, sauf à ce que l'existence de plusieurs compagnies sur une même destination soit nécessaire pour favoriser le jeu de la concurrence au profit du consommateur, notamment vers l'Outre-Mer dans une logique de développement du territoire national.

L'année 2020 avec les restrictions de déplacement a par ailleurs entraîné une très profonde baisse de l'activité pour ces secteurs : ainsi l'indice de l'activité dans les transports s'est effondré au printemps, particulièrement dans l'aérien (- 75% d'activité en avril par rapport à février) plus que dans le secteur du transport terrestre (- 19% en avril par rapport à février). La tendance de baisse d'activité devrait être durable puisque qu'il est estimé un retour à la normale du trafic aérien d'ici 3 ans et une baisse d'environ 50% de la demande de nouveaux avions sur la même période.

Dans ce contexte, l'activité du CIRI a été marquée par une grande intervention dans ce type de dossiers.

Les dossiers dans le secteur du tourisme, hôtellerie-restauration, loisirs (salles de sport) ou des transports a représenté environ 30% de l'activité du CIRI en 2020.

Les entreprises concernées présentent des similitudes dans leurs difficultés : d'une part, un arrêt brutal de l'activité sur une longue période, entraînant une baisse de ressources durable sans visibilité sur le retour à la normale ; d'autre part, une structure de charges fixes lourdes, impliquant des négociations avec leurs créanciers, en particulier les bailleurs, malgré la mobilisation de l'ensemble des outils publics pour limiter au maximum les sorties financières.

Compte tenu du nombre de dossiers concernés, un processus a été mis en place pour impliquer les services de l'Etat pertinents en fonction de la taille des entreprises. Ainsi, les Chambres de commerce et d'industrie ont été identifiées comme contact de premier niveau pour effectuer un diagnostic, informer et orienter les entreprises vers les dispositifs d'urgence de droit commun (exonérations, délais de paiement, soutien à la trésorerie des entreprises). Dans ce second temps, d'autres services ont pu être mobilisés : le médiateur des entreprises, pour les difficultés inter-entreprises (retards de paiement, pratiques commerciales déloyales, contentieux sur les loyers), la médiation du crédit en cas de refus de prêt garanti par l'Etat, ou le réseau local des services d'Etat afin bénéficier d'aides spécifiques, en particulier les trois outils financiers spécifiques mis en place par le Gouvernement comme aide subsidiaire en cas de refus d'obtention d'un PGE : les avances remboursables (jusqu'à 800 000 € dans la limite de 25 % du CA 2019 constaté ou du dernier exercice clos) ; les prêts à taux bonifiés (dans la limite de 25 % du CA 2019 constaté ou du dernier exercice clos) ; prêts exceptionnels de 20 000 € (moins de 10 salariés) et 50 000 € (moins de 50 salariés).

Le CIRI est intervenu dans ce contexte pour traiter les dossiers de taille la plus importante. Les outils publics classiques comme les prêts garantis par l'Etat, en complément des mesures plus ponctuelles comme les reports de charges et l'activité partielle, ont été particulièrement utilisés.

Plus largement, ces dossiers ont pu impliquer des apports d'actionnaires, voire des restructurations capitalistiques plus larges, afin de renforcer la situation en fonds propres des entreprises. Chaque dossier a donné lieu à une analyse des modèles économiques des entreprises, face à un contexte de sous-activité permanente et de modifications des modes de consommation. Le CIRI a veillé, comme traditionnellement, à ce qu'une approche équilibrée soit retenue dans l'issue du dossier avec des efforts partagés de toutes les parties.





Témoignages de partenaires du CIRI

Nicolas Dufourcq
Directeur Général de Bpifrance



La plateforme PGE a été conçue, montée et mise en service dans les quelques jours qui ont séparé l'entrée en vigueur du premier confinement de la publication de la loi de finances rectificative du 23 mars 2020. ”



La coopération entre les équipes de Bpifrance et celles de la direction générale du Trésor, et notamment celles du Secrétariat Général du CIRI, constitue, depuis toujours, un des points fixes de l'action de Bpifrance. C'est en effet grâce à l'expertise des équipes du Trésor et aux ressources qu'il lui alloue annuellement sur la base des crédits votés en loi de Finances que le Bpifrance peut accomplir sa mission de financement des PME : les paramètres de la garantie des prêts bancaires et les caractéristiques de l'offre de prêts de Bpifrance sont en effet fixés après d'étroits échanges entre les équipes de Bpifrance et celles du Trésor pour, in fine, répondre au mieux aux besoins de financement des PME tout en assurant un effet de levier maximal sur les financements privés. Cette étroite relation entre le Trésor et Bpifrance est au fond un des lieux où s'incarne au quotidien la double nature de Bpifrance, banque à capitaux publics et aux nombreuses missions d'intérêt général agissant aux côtés – et donc selon les pratiques – des acteurs de marché.

Avec la crise sanitaire, l'année 2020 a été exceptionnelle tant par l'ampleur du ralentissement économique induit par les confinements du printemps et de l'automne que par l'amplitude des réponses apportées par les pouvoirs publics, pour lesquelles Bpifrance a joué un rôle clé. Le premier acte a été celui de la mise en place de la plateforme d'enregistrement des PGE. En confiant à Bpifrance la mission d'enregistrer et de gérer sa garantie sur les PGE accordés par les banques, l'Etat s'est appuyé sur le savoir-faire historique de la banque pour gérer la garantie de l'Etat sur les prêts bancaire – métier historique de Bpifrance remontant à la SOFARIS – ainsi que sur la réactivité permise par le virage stratégique pris depuis trois ans visant à faire de la banque une véritable fintech.

De fait, la plateforme PGE a été conçue, montée et mise en service dans les quelques jours qui ont séparé l'entrée en vigueur du premier confinement de la publication de la loi de finances rectificative du 23 mars 2020.

En capitalisant sur cette expérience, Bpifrance a ensuite mis en place une plateforme de « bank as a service » pour compte de l'Etat – et en l'espèce du CIRI – afin de permettre la distribution des milliers de prêts participatifs directs d'Etat aux entreprises en difficulté sur les enveloppes du FDES.

Bpifrance – et, avant elle, BDPME puis OSEO – avait historiquement mis en place, chaque année, quelques prêts du FDES ou Aides à la Restructuration Industrielle (ARI) décidés par le CIRI pour le compte de l'Etat. Mais les volumes de prêts du FDES prévus par la loi de finances rectificative du 23 mars 2020 pour faire face à la demande de nombreuses entreprises non éligibles au PGE impliquaient de trouver un canal de distribution beaucoup plus massif, tout en assurant une égalité de traitement des entreprises sur l'ensemble du territoire. Pour répondre dans un délai raisonnable à cette forte demande, nous avions la conviction que seul le canal digital était praticable (seule solution d'ailleurs vraiment applicable en cas de nouveau confinement). Et de fait, après un été de réflexions et d'échanges pour tenir compte de l'ensemble des contraintes qu'elle devrait respecter, la plateforme a été lancée le 14 octobre 2020. L'enjeu était de taille puisque, pour pouvoir distribuer les prêts participatifs d'Etat dans des conditions acceptables, il fallait que, dans sa conception, la plateforme digitale, permette :

- d'assurer le respect, par les entreprises, des critères d'éligibilité du PPE ;
- de maîtriser les risques techniques de fonctionnement de la plateforme ;
- de respecter l'ensemble des règles d'attribution des prêts prévues par le Code Monétaire et Financier, notamment celles de la « rencontre » entre le prêteur et son client. Ceci s'est traduit par la mise en place d'une solution de reconnaissance faciale biométrique par vidéo avec, en cas de blocage sur le parcours digital, la possibilité au porteur de projet d'opter pour une rencontre physique à la préfecture de son département,
- de respecter l'ensemble des prescriptions relatives à la LCBFT ;
- d'assurer l'instruction des dossiers par les CODEFI puis transmettre un avis motivé au CIRI pour décision finale ;
- de faire par les parties signer électroniquement le contrat de prêt et décaisser les fonds dans un délai - court - de 7 jours après la signature.

La mise en place de cet outil novateur n'a été permise que grâce à une mobilisation conjointe sur trois mois et une coordination sans faille des équipes du CIRI, des CODEFI, de la DGFIP et de Bpifrance. Ainsi, Bpifrance a ainsi mobilisé une équipe de plus 30 collaborateurs, fait appel à sept start up de la tech française pour concevoir un parcours client spécifique puis déployer l'infrastructure. Au final, ce travail collectif a permis non seulement de mettre en place et de faire fonctionner la plateforme à partir de la mi-octobre 2020 mais aussi de lancer une série d'outils d'accompagnement dédiés aux clients (un service clients Bpifrance à disposition des entrepreneurs) mais aussi au services de l'Etat utilisateurs de la plateforme (une communauté sur le réseau social « Tribu » de Bpifrance donne accès à l'ensemble des supports de formation - vidéos, replays des webinaires de formation, documents clés sur le dispositif, module de questions/réponses). Des points d'échange réguliers entre les équipes de Bpifrance, du Trésor et des CODEFI ont également lieu pour adapter en continu la plateforme et améliorer l'expérience utilisateur.

Au final, il me semble que c'est bien la relation de confiance historique existant entre Bpifrance et les équipes du CIRI qui a permis de faire émerger ces nouveaux outils et, surtout, de nouveaux modes d'action pour les politiques publiques au service des entreprises. L'année 2021 fera, à n'en pas douter, la preuve de leur efficacité.

Christophe Basse

Président du Conseil National des Administrateurs Judiciaires et Mandataires Judiciaires (CNAJMJ)



Cette unité d'élite, à l'efficacité légendaire et à la réputation sans tâche dans tout son univers de professionnels spécialisés, aura fait la preuve de sa pertinence, de sa disponibilité et de son utilité pour l'action publique. »



Depuis la mi-mars de cette année, la France est plongée dans la stupeur et la sidération devant le développement d'une crise sanitaire sans précédent aux conséquences économiques innombrables et encore largement masquées par la puissance des mesures d'aide que le Gouvernement a mises au point et déployées en un temps record.

C'est dans ce contexte inouï, en tous points exceptionnel, au vrai sens du terme, que l'action du CIRI s'est développée en 2020.

D'un commando d'urgentistes pour entreprises en difficulté, le CIRI s'est mué en un instant en une cellule de gestion d'une crise systémique et de réflexion sur les meilleurs moyens d'éviter des dégâts irréparables, sur une échelle encore insoupçonnée, pour l'économie du pays.

Cette mutation, nous l'avons vécue en direct, nous les administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires, qui sommes au contact direct, presque quotidiennement, avec les chargés d'affaires du CIRI. Nous avons apprécié leur écoute, leur transparence et leur allant dans l'élaboration de mesures d'urgence essentielles au maintien de l'action des spécialistes de la restructuration d'entreprises. Encore une fois, cette unité d'élite, à l'efficacité légendaire et à la réputation sans tâche dans tout son univers de professionnels spécialisés, aura fait la preuve de sa pertinence, de sa disponibilité et de son utilité pour l'action publique.

Aujourd'hui, alors que le nombre de dossiers d'entreprises en difficultés est en fort reflux, avec une baisse sans précédent du nombre d'ouvertures de procédures collectives (près de 50% de baisse par rapport à 2019), l'économie étant toujours portée par la vague des mesures d'aide gouvernementale, le CIRI retrouve peu à peu son rôle traditionnel dans la prévention des difficultés des entreprises dont la taille et l'importance pour le tissu économique national requiert son intervention.

Le Conseil national se réjouit, jour après jour, de l'excellent partenariat qu'il a su nouer au fil du temps avec les équipes du CIRI. Les échanges d'idées du Conseil avec le CIRI ont donné naissance à de nombreuses mesures qui contribuent au bon fonctionnement de l'écosystème du restructuring en ces temps si troublés.

Il est important que cet état d'esprit perdure pour faire face aux défis qui nous attendent en 2021, notamment (i) la nécessité de saisir l'opportunité de la transposition de la directive européenne sur l'insolvabilité pour réaliser une vraie modernisation de notre droit des procédures collectives et (ii) se préparer à traiter le plus efficacement possible la probable augmentation du nombre de procédures collectives qui résultera de la crise actuelle, le jour où les mesures d'aide auront cessé de produire leurs effets.

Dominique Gaillard

Président de France Invest



France Invest a pu participer à la conception, avec les équipes de Bercy, d'un mécanisme innovant de renforcement des fonds propres. »



La pandémie liée à la Covid-19 met à rude épreuve bon nombre d'entreprises. France Invest, qui rassemble les 350 fonds de capital-investissement actifs en France, suit avec attention l'impact de la crise sanitaire en cours sur les 8 000 start-up, PME et ETI que ses membres accompagnent dans leurs projets d'avenir. La crise affecte différemment les secteurs d'activité selon qu'ils sont concernés par les précautions sanitaires prises par les gouvernements. L'événementiel, l'aéronautique, le commerce de détail, pour ne prendre que ces exemples, traversent une période très chahutée quand, a contrario, des entreprises technologiques et dans la santé enregistrent une accélération de leur développement. Cette situation plus nuancée qu'en 2008-2009, où l'économie avait été uniformément frappée, amène néanmoins à prévoir l'avenir pour venir en soutien aux entreprises les plus fragiles et les aider à rebondir.

Dans le contexte actuel, aussi imprévisible que soudain, je souhaite tout d'abord saluer la réactivité et le discernement du Gouvernement pour apporter des mesures inédites, robustes et d'ampleur qui ont permis aux entreprises d'accéder aux Prêts Garantis par l'État et au chômage partiel dans un cadre assoupli. Cette mobilisation est à l'image de celle des fonds d'investissement qui ont immédiatement guidé les entrepreneurs qu'ils accompagnent sur les mesures à prendre afin de sauvegarder l'emploi et l'activité et de préserver la trésorerie. Dans un baromètre publié par France Invest et par PwC en juin 2020, les dirigeants d'entreprise soulignaient l'importance du soutien de leurs actionnaires pour les aider à passer cette crise sans précédent.

Je voudrais aussi souligner la capacité démontrée et active du CIRI à se saisir de dossiers difficiles de restructuration et à son savoir-faire pour trouver pour chaque situation la solution du meilleur compromis avec comme unique guide de son action, l'intérêt et la survie.

Mais, pour aller au-delà et permettre aux entreprises notamment familiales qui, début 2021, au moment du remboursement des PGE, n'auront pas encore la marge de manœuvre pour mener leur stratégie de croissance alors qu'elles en ont le potentiel, France Invest a pu participer à la conception, avec les équipes de Bercy, d'un mécanisme innovant de renforcement des fonds propres. Intégré dans le plan de relance, ce dispositif prévoit d'attribuer à 2 500 PME et ETI, sur 24 mois, un financement sous forme d'obligations distribuées via des fonds régionaux et nationaux, mandatés à cet effet. Il sera doté d'une partie des 20 milliards d'euros que devraient apporter les assureurs à ce programme ambitieux qui comporte également un volet significatif de prêts participatifs distribués par les banques.

Les entreprises PME et ETI sélectionnées par les fonds bénéficieront, au-delà du financement, du savoir-faire éprouvé de professionnels de l'accompagnement engagés sur le chemin d'une croissance durable et responsable.

Alors que certaines entreprises feront malgré tout face à de très grandes difficultés, les interventions du CIRI seront déterminantes pour traiter des situations sensibles à important enjeu d'emplois. En parallèle, nous tentons de fédérer des investisseurs publics, parapublics et privés, français et européens, pour que nous puissions mobiliser 200 millions euros afin de faire renaître rapidement des équipes françaises de capital-retournement, segment aujourd'hui délaissé dans notre écosystème national.

Éric Lenoir

Président du Comité Exécutif d'Euler Hermès France



Euler Hermes a collaboré, depuis le début de la crise, avec les pouvoirs publics pour mettre en place deux dispositifs publics de soutien au crédit interentreprises. ”



Les pressions sur les entreprises sont protéiformes et intenses. Elles existaient avant la crise, mais l'épidémie Covid-19 les ont considérablement renforcées, laissant présager une forte résurgence du risque d'impayés en 2021. Dans ce contexte, l'assurance-crédit joue un rôle essentiel à deux égards.

D'une part, elle représente un pare-feu contre l'effet domino des défaillances. Par leurs actions d'anticipation, de prévention et de protection, les assureurs-crédit permettent à leurs assurés de ne pas être affectés par les difficultés de leurs clients. Alors que de nombreuses entreprises ne peuvent pas se permettre de subir le moindre impayé, au risque de déséquilibrer leur rentabilité, leur trésorerie et de faire elles-mêmes faillite, le rôle d'amortisseur de l'assurance-crédit est primordial.

D'autre part, l'assurance-crédit participe activement au développement des échanges commerciaux. En ces temps de crise, avec si peu de visibilité, il est complexe pour un fournisseur d'accorder des délais de paiement à ses clients. Pourtant, le crédit interentreprises est la première source de financement des entreprises en France. Il représente 700 milliards €, soit 3 fois plus que le crédit bancaire. Véritable « banque invisible », il est essentiel à la continuité des échanges et à l'amorçage de la reprise économique. En amenant de la confiance dans le commerce B2B, l'assurance-crédit favorise le maintien du crédit interentreprises et crée les conditions d'une reprise économique pérenne.

C'est dans ce cadre qu'Euler Hermes a collaboré, depuis le début de la crise, avec les pouvoirs publics pour mettre en place deux dispositifs publics de soutien au crédit interentreprises. CAP et CAP+ tout d'abord, le dispositif socle, qui offre des garanties complémentaires publiques domestiques et export dont peut bénéficier toute entreprise assurée-crédit. Son objectif est d'aider les entreprises à accroître leurs échanges, en leur offrant une couverture additionnelle contre le risque d'impayés. CAP Relais ensuite, dispositif global de partage des risques et des primes entre les assureurs-crédit et l'Etat, qui permet un maintien du niveau global de couverture d'assurance afin que les entreprises puissent poursuivre leurs échanges commerciaux le temps que la reprise économique se précise. Il s'agit d'un outil de transition favorisant un déploiement plus efficace de CAP et CAP+.

Ces dispositifs protègent mais ne permettent pas d'éviter, à eux seuls, le spectre des difficultés conjoncturelles que peuvent rencontrer les entreprises. Pour les aider à y faire face, il convient que tous les acteurs économiques partagent les mêmes objectifs, en transparence. C'est l'objet de l'accompagnement du CIRI. Savoir mettre autour de la table l'ensemble des parties prenantes, partager le même niveau d'information, élaborer ensemble des scénarii pour que l'entreprise retrouve des conditions favorables d'exploitation, dégager un consensus autour de mesures pragmatiques et activables rapidement et qui permettront de passer ce cap difficile et de retrouver le chemin de la croissance.

C'est une mission difficile, mais essentielle pour le tissu économique français. Elle requiert des compétences multiples et pointues, de la rigueur mais aussi de l'écoute et de l'empathie. Nos discussions sont parfois intenses, mais toujours respectueuses et centrées sur un objectif commun de sauvegarde des entreprises. Dans le contexte actuel, les équipes du CIRI sont totalement dévouées à cette mission et obtiennent des résultats édifiants qu'il est important de souligner et de saluer.

Solenne Lepage

Directrice générale adjointe de la Fédération Bancaire Française



La priorité des banques françaises est le soutien à l'économie, aux professionnels, aux entreprises de toutes tailles. ”



Depuis le début de cette crise inédite, la priorité des banques françaises est le soutien à l'économie, aux professionnels, aux entreprises de toutes tailles, notamment les TPE/PME, qui sont les plus directement impactées. Les banques ont rapidement et massivement répondu présent pour les aider à faire un pont de trésorerie afin de surmonter la crise. Elles ont mis en place des moratoires sur les crédits, sans frais additionnel, pouvant aller jusqu'à 6 mois (et jusqu'à 12 mois pour le secteur du tourisme). Plus de 2 millions de prêts ont ainsi fait l'objet de reports d'échéances, soit un soutien de trésorerie de plus de 20 milliards €.

Les banques ont relevé le défi de mettre en place, en un temps record, le prêt garanti par l'État et de former leurs conseillers pour le déployer. Conçu avec le Gouvernement et la BPI, ce dispositif a été très largement et massivement distribué, tout en répondant au crédit responsable, et ce à prix coûtant.

Les banques, dans le cadre du dialogue avec les associations professionnelles et l'État, ont été attentives à ce que le PGE réponde aux besoins de toutes les entreprises, y compris à celles dont la notation avant l'épidémie de Covid-19 était plus faible, en s'engageant à examiner au cas par cas leur demande.

Le Gouvernement a annoncé la prolongation de ce dispositif jusqu'au 30 juin 2021. A mi-novembre, plus de 610 000 entreprises ont bénéficié d'un PGE, pour 125 milliards €, avec un taux de refus faible de 2,7%. Parmi elles, près de 30% des entreprises notées avaient des notations plus faibles (supérieures à 5 en cotation BDF) et avaient donc pu bénéficier d'un accord après un examen spécifique de leur situation.

Enfin, les banques ont précisé les modalités de remboursement du PGE, en s'engageant à proposer de façon personnalisée les modalités d'amortissement qui correspondent le mieux à la situation du client et à ses besoins.

Au-delà de ces mesures, les banques ont continué à apporter le financement nécessaire aux entreprises et, à chacune, un accompagnement personnalisé, comme elles l'ont toujours fait.

Les banques sont au rendez-vous de l'urgence sanitaire et économique, en aidant les entreprises à absorber le choc brutal et imprévu de l'arrêt ou de la forte réduction de leur activité, en assurant la continuité de service nécessaire au fonctionnement vital du pays et en soutenant l'économie dans sa relance. Cette mobilisation des 360 000 collaboratrices et collaborateurs des banques au service de l'économie et de la société continue aujourd'hui.

Il nous est apparu utile de témoigner de ce dispositif dans le rapport du CIRI. Nous savons en effet que le CIRI est activement intervenu dans le cadre de la mise en place du PGE au bénéfice des grandes entreprises pour lesquelles une instruction individuelle était systématiquement nécessaire ou des entreprises de plus de 400 salariés ayant saisi le comité. Pour celles-ci le CIRI a coordonné la constitution de plans de financement complets et équilibrés, impliquant l'ensemble des partenaires financiers. Nous saluons le travail qui a été réalisé dans cette mobilisation de tous.

Walter Butler

Président de Butler Industries



le CIRI, avec qui nous travaillons depuis plus de 20 ans, a su extraordinairement bien jouer son rôle, non seulement traditionnellement au chevet des entreprises, mais aussi comme force de réaction rapide, force de proposition déterminée, et pragmatique. »



L'année 2020 restera une année extraordinaire au sens premier du terme et tous les acteurs économiques se souviendront de ces moments où les semaines représentaient des années et quelques mois une décennie.

Dans ce cadre, le CIRI, avec qui nous travaillons depuis plus de 20 ans, a su extraordinairement bien jouer son rôle, non seulement traditionnellement au chevet des entreprises, mais aussi comme force de réaction rapide, force de proposition déterminée, et pragmatique.

La crise qui s'ouvre et qui va durer de 5 à 10 ans pour beaucoup de secteurs nécessitera des consolidations basées non sur les seuls aspects industriels et financiers mais aussi sur le capital humain des entreprises.

Il y a d'abord les entreprises qui bénéficient d'un bon modèle économique mais, très affectées par la pandémie, sont surendettées, dans des secteurs comme le tourisme, la restauration, l'hôtellerie, l'évènementiel, etc., et vont nécessiter des apports importants en fonds propres mais aussi, une aide de la Nation, dont la devise doit rester la fraternité.

Pour les autres, se posent à la fois le problème du manque de fonds propres, de l'adaptation à de nouvelles formes de travail dans le cadre d'une concurrence internationale renforcée où d'autres pays, aussi bien la Chine que l'Allemagne ont été moins impactés par la récession.

Toutes les parties prenantes, Etat mais aussi partenaires sociaux, investisseurs industriels comme nous, épargnants, doivent avoir un rôle d'accompagnement majeur pour que les ETI et PME françaises puissent être les premières à se relever et à repartir de l'avant.

Bien sûr, cette crise créera des opportunités, mais elle doit exiger des solutions concertées, respectant l'ADN des entreprises, avec du capital de long terme, et une stratégie déterminée.

Retrouvez toute l'actualité
de la direction générale du Trésor
sur notre site internet et réseaux
sociaux

tresor.economie.gouv.fr



@DGTresor



Direction générale du Trésor
(French Treasury)