

GUIDE PRATIQUE

À L'USAGE DES CHEFS D'ENTREPRISE



GÉRER
ANTICIPER
MAÎTRISER

LES DIFFICULTÉS DE SON ENTREPRISE



Lors de l'élaboration de son projet stratégique "Grand Lille, Métropole Marchande", la CCI a réaffirmé l'importance qu'elle accordait à la proximité avec les entreprises et à la nécessité d'accompagner les dirigeants.

Plus que jamais, dans cette période économique incertaine, la CCI doit être à leurs côtés pour les aider à surmonter les épreuves.

Mettre en place des indicateurs, détecter les signaux de fragilité, trouver des solutions et les mettre en place, savoir qui est le bon interlocuteur au bon moment, voilà l'ambition de ce guide.

En anticipant les difficultés et en les traitant en amont, le chef d'entreprise maximise les chances de pérenniser son entreprise.

En complément de ce document, la CCI Grand Lille a mis en place l'action "CCI Prévention" pour traiter les problèmes conjoncturels. Ce dispositif comprend un accompagnement personnalisé de l'entreprise qui s'appuie sur trois outils principaux : le CIP, un fonds de financement pour renforcer la trésorerie des entreprises et une cellule d'experts pour conseiller et orienter l'action.

N'hésitez pas à contacter nos conseillers. Nos équipes sont là pour vous aider en toute confidentialité.

Avec tout mon engagement,

Philippe HOURDAIN
Président de la CCI Grand Lille

SOMMAIRE

ANTICIPER

Le suivi de la trésorerie	4
Le suivi de vos clients	4
La veille marché/produits	5
La gestion des charges et le suivi de la marge	5
L'accompagnement de la jeune entreprise	5
Les écueils qui doivent vous alerter	6
Un outil de diagnostic simple pour connaître vos points faibles	7

MAÎTRISER

Un diagnostic préoccupant, vers qui vous tourner ?	8
Un diagnostic grave ou très grave, vers qui vous tourner ?	10

GÉRER

Des solutions...	12
Les recours	14
Lexique	17
Adresses utiles	18

FICHES PRATIQUES

Pourquoi et comment établir un plan de trésorerie ?	20
Impayés... de la relance à l'injonction	22
Remplir une déclaration de cessation de paiement	26

ANTICIPER

L'anticipation des difficultés : un état d'esprit

Il est difficile de tout prévoir mais certaines défaillances peuvent être évitées si le chef d'entreprise acquiert quelques réflexes et applique des techniques simples de dépistage et d'anticipation des difficultés.

Elles doivent être mises en œuvre dès la création de l'entreprise, c'est-à-dire dès l'élaboration de tout projet. Une fois l'entreprise créée, il est essentiel que l'entrepreneur surveille, au jour le jour quelques clignotants de gestion qui pourront l'alerter de manière quasi-immédiate sur sa situation. Enfin, lorsque les difficultés arrivent, il est impératif de réagir le plus vite possible afin de prendre les mesures qui permettront de passer le cap difficile.

Pour assurer la pérennité de l'entreprise, quelques questions sont à se poser et quelques tableaux de bord doivent être mis en place :

Concrètement, il s'agit d'assurer la surveillance étroite de la gestion au quotidien.

LE SUIVI DE LA TRÉSORERIE

- Réaliser un plan de trésorerie réaliste,
- Suivre les créances clients et vérifier leur règlement à échéance prévue,
- Suivre les factures fournisseurs et les dates de paiement,
- Faire un échéancier de toutes les charges fiscales et sociales.

Le suivi des entrées et sorties d'argent permet d'anticiper d'éventuelles difficultés, de vérifier l'approvisionnement du compte bancaire, de prévenir le banquier en cas de problème et ainsi de conserver une relation de confiance.

LE SUIVI DE VOS CLIENTS

- Mettre en place des procédures de relances clients en cas de retard de paiement ou d'impayés,
- Faire attention à la satisfaction de vos clients,
- Communiquer régulièrement sur vos produits et vérifier le retour de vos actions,
- Créer un fichier clients afin d'assurer un suivi régulier.

La réalisation d'actions de communication régulière, dont l'efficacité sera vérifiée, le suivi de vos clients, leur fidélisation sont les règles de base d'une gestion saine d'un portefeuille clients. Attention au mono client. Il est fortement conseillé qu'un client ne représente pas plus de 25% de votre chiffre d'affaires.



LA VEILLE MARCHÉ/PRODUITS

- Surveiller l'évolution de votre marché,
- Vérifier l'adéquation de vos produits par rapport aux besoins de vos clients,
- Regarder l'évolution de la concurrence,
- Elargir ou recentrer votre gamme de produits, élargir ou recentrer votre marché.

LA GESTION DES CHARGES ET LE SUIVI DE LA MARGE

- Faire un suivi des différentes charges de l'entreprise,
- Déterminer les plus gros postes de dépenses,
- Négocier des nouveaux tarifs, faire en sorte que les frais généraux n'explosent pas au fil des ans,
- Faire un point comptable mensuel des dépenses et des recettes,
- Déterminer et suivre votre marge.

L'ACCOMPAGNEMENT DE LA JEUNE ENTREPRISE

Vous venez de créer votre entreprise et vous avez besoin de conseils pour optimiser sa mise en place... La Chambre de commerce et d'industrie Grand Lille vous propose un accompagnement gratuit afin de vous aider à mettre en place des outils simples pour suivre votre activité, à prendre du recul par rapport à votre quotidien et à définir le cap de l'entreprise.

Contact :

CCI Grand Lille

03 20 63 77 77

**Toute entreprise
nouvellement
créée ou reprise
ressortissante de
la CCI Grand Lille
peut en bénéficier
gratuitement.**

ANTICIPER

Identifier les premiers signes de difficultés...

... et les solutions envisageables

LES ÉCUEILS QUI DOIVENT VOUS ALERTER

Il est important de connaître les principales difficultés auxquelles vous aurez à faire face.

- Les difficultés d'exploitation (difficultés à réaliser un chiffre d'affaires, perte de clients, marge insuffisante...),
- Litige avec un client (impayé client, insatisfaction du client...),
- Litige avec un fournisseur (retard de règlement, risque de non livraison de la marchandise, ruptures des relations commerciales, dénonciation de contrats...),
- Les difficultés entre associés,
- Difficultés financières (relation difficile avec la banque, arrêts des concours bancaires, refus de crédit pour remettre une situation à plat ou pour un investissement indispensable, suppression du découvert bancaire),
- Difficultés liées aux salariés (démission d'un salarié clef, problème dans le règlement des salaires et/ou des charges sociales, absentéisme...),
- Contrôle sociaux, fiscaux, d'hygiène et de sécurité entraînant un redressement,
- Les imprévus (dégât des eaux, incendie, cambriolage, maladie du chef d'entreprise...).



UN OUTIL DE DIAGNOSTIC SIMPLE POUR CONNAÎTRE VOS POINTS FAIBLES

● Préoccupant ● Grave ● Très grave

Entourez	P	G	TG
RELATION AVEC LES FOURNISSEURS			
Vous avez des difficultés à régler votre commande		●	
Votre fournisseur refuse de vous livrer		●	
Vous avez perdu un fournisseur	●		
Votre fournisseur annule vos facilités de règlement	●		
Vous êtes dépendant d'un seul fournisseur			●
RELATION AVEC LES CLIENTS			
Vous avez eu un impayé dû à la faillite d'un client	●		
Vous avez subi la perte d'un gros client			●
Vous constatez une diminution du nombre de clients		●	
Vous n'avez qu'un seul client			●
Vous accordez des délais de paiements à vos clients	●		
Vous ne relancez pas vos clients qui tardent à vous payer			●
RELATION AVEC LA BANQUE (VOTRE TRESORERIE)			
Votre trésorerie ne vous permet pas de payer les prochaines charges			●
Vous êtes en retard dans le paiement de la TVA, charges sociales et/ou fiscales			●
Vous avez un résultat déficitaire	●		
Vous avez eu un redressement de charges sociales ou fiscales	●		
La banque vous refuse des crédits et vous rejette les chèques		●	
Vos charges augmentent ou vous avez dû régler des charges exceptionnelles	●		
Vos marges sont insuffisantes		●	
Vous notez une baisse de votre activité		●	
Vous êtes contraint de recourir à l'affacturage	●		
VOTRE STOCK			
Vous avez dévalué votre stock ou constaté une perte de stock	●		
Votre niveau de stock est trop important par rapport au chiffre d'affaires		●	
Vous avez des difficultés à gérer votre stock et vous en avez perdu une partie			●
RELATION AVEC LES SALAIRES			
Vous avez dû reporter le règlement des salaires (exceptionnel)		●	
Vous avez dû reporter le règlement des salaires (répétitif)			●
Vous avez une procédure prud'homale en cours	●		
Un de vos salariés clefs démissionne	●		
Vous constatez un fort absentéisme de vos salariés		●	

Entourez les points qui correspondent à votre situation et faites votre bilan pages suivantes.

En vous basant sur les relations avec les tiers, vous pouvez facilement réaliser un diagnostic de votre situation (sans éléments chiffrés).

MAÎTRISER

Vers qui vous tourner ?

VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ DE "PRÉOCCUPANT" :

Vous êtes dans une phase délicate où les difficultés vont se développer. Prenez rapidement contact avec un conseiller (Chambre de commerce et d'industrie, Chambre de métiers et de l'artisanat), votre expert comptable, un avocat ou le Centre d'information sur la prévention (CIP) afin de mettre rapidement en place des actions correctrices.

N'hésitez pas à faire des démarches vis-à-vis des différents organismes tels que le Régime social des indépendants (RSI), les impôts...

Qui joindre ?	Pour quoi ?	
Le CIP (Centre d'Information sur la Prévention)	Ecoute, dialogue permettant de mesurer le niveau réel de difficultés rencontrées, information des solutions existantes et des actions qui pourraient être entreprises. Une équipe de trois professionnels composée d'un magistrat consulaire honoraire du Tribunal de commerce qui dirige l'entretien (ancien chef d'entreprise lui-même), d'un expert-comptable ou Commissaire aux Comptes et d'un avocat, vous reçoit en toute confidentialité Contacts : CCI GRAND LILLE Siège - Tél. 03 20 63 77 77 Armentières - Tél. 03 28 82 25 86	gratuit
CCI PREVENTION	Après un accueil personnalisé et confidentiel, un conseiller dédié apportera soutien et écoute aux entreprises connaissant des difficultés conjoncturelles. Pour répondre au mieux à l'entreprise, CCI PREVENTION intègre un audit complet, un accompagnement technique, l'appui d'experts ainsi qu'un fonds de financement (soumis à conditions). Contact : N° vert : 0 800 77 77 07 Email : cciprevention@grand-lille.cci.fr	gratuit



Qui joindre ?	Pour quoi ?	
CCSF (Commission des chefs de services financiers et des représentants des organismes de sécurité sociale et de l'assurance chômage)	Instance départementale de concertation et de coordination, qui associe l'ensemble des créanciers publics : DGFIP, Douanes, URSSAF, Pôle emploi, RSI... Elle examine en commun les difficultés des entreprises, sur la base d'une analyse économique et financière préalable, puis arrête collégalement un plan de règlement échelonné de leurs dettes fiscales et sociales Contact : Direction Régionale des Finances Publiques (DRFIP) Tél. 03 20 62 40 28	gratuit
Le Fonds d'Aide aux cotisants en difficultés du RSI (Régime Social des Indépendants)	Prise en charge totale ou partielle des cotisations et contributions sociales personnelles en cas de difficultés économiques et financières ponctuelles (problème de santé, défaillance d'un client important, travaux à proximité, accidents de la vie...). Coordination avec l'URSSAF Contact : Régime Social des Indépendants (RSI) Tél. 03 28 14 01 00	gratuit
CODEFI (Comité Départemental d'Examen des Difficultés Financières des entreprises)	Diagnostic et traitement des difficultés rencontrées par l'entreprise, médiation avec les partenaires financiers publics ou privés, négociation dans les délais de paiement, aide à la restructuration. Contact : Direction Régionale des Finances Publiques (DRFIP) Tél. 03 20 62 40 96	gratuit

MAÎTRISER

Vers qui vous tourner ?

VOUS AVEZ UNE MAJORITÉ DE "GRAVE" OU DE "TRÈS GRAVE" :

Rendez-vous à la cellule de prévention au Tribunal de commerce pour envisager une procédure amiable : mandat ad hoc ou conciliation.

La cellule de prévention permet de recevoir tout chef d'entreprise confronté à des difficultés financières.

Le dirigeant se rend au Tribunal de commerce soit à sa demande, soit à la demande du tribunal qui a été alerté par des clignotants internes (défaut de dépôt des comptes annuels, injonction de payer, inscriptions de privilèges...) ou externes (informations communiquées par l'URSSAF, les services fiscaux...).

Il est ainsi reçu par un juge bénévole du Tribunal de commerce (chef d'entreprise en activité ou pas), pour trouver des solutions judiciaires concrètes en matière de prévention et trouver une alternative avant le dépôt de bilan.

Qui joindre ?	Pour quoi ?	
La cellule de prévention	Le chef d'entreprise se rend au Tribunal de commerce pour envisager des solutions. Contacts : Tribunaux de commerce : ■ Lille / Armentières : 03 20 12 15 40 ■ Douai : 03 27 96 17 43 ■ Hazebrouck (TC de Dunkerque) : 03 28 66 36 85 ■ Roubaix/Tourcoing : 03 20 70 76 29 ■ St Omer (TC de Boulogne) : 03 21 87 47 66 ■ St Pol (TC d'Arras) : 03 21 24 25 25	gratuit



**D'UNE MANIÈRE PLUS GÉNÉRALE, DES PROFESSIONNELS
VOUS ACCOMPAGNENT AU QUOTIDIEN...**

Qui joindre ?	Pour quoi ?	
Ordre des Experts-comptables	Premier partenaire-conseil de l'entreprise, il accompagne le dirigeant dans toutes les opérations liées à la vie de son entreprise et dans l'application des nouvelles mesures législatives et réglementaires. Contact : Ordre des Experts-comptables Tél. 03 20 15 80 80	payant
Ordre des Avocats	L'avocat est présent aux côtés des dirigeants pour les accompagner et les défendre en cas de difficultés avérées (infraction pénale, redressement fiscal, rupture de contrat commercial...). Contact : Ordre des Avocats Tél. 03 20 12 16 90	payant
CGA (Centre de Gestion Agréé)	Le CGA a pour objet d'aider ses adhérents dans l'analyse des informations économiques, comptables et financières que ceux-ci s'engagent à transmettre. Le CGA propose : - une assistance en matière de gestion et de prévention, - un service en matière d'information et de formation, - une assistance en matière fiscale en apportant des réponses à toutes questions écrites ou orales par un représentant de l'Administration fiscale. Contacts : ■ CGA des Hauts de France (Tourcoing) - Tél. 03 20 24 98 52 ■ CGA Douai - Tél. 03 27 96 43 71 ■ CGA St Omer - Tél. 03 21 98 30 52	payant

Des solutions...

Cf. explications
dans le lexique
page 17

CONCERNANT DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES

- En cas de suppression d'un découvert, négociez un plan d'apurement,
- Provoquez une réunion avec l'expert-comptable, le banquier et vous-même en apportant tous les éléments concernant l'entreprise et sa situation,
- Travaillez avec l'affacturage et la loi Dailly, les escomptes,
- Reportez certaines dépenses,
- Négociez un moratoire avec les organismes sociaux et fiscaux,
- Faites rentrer le maximum de créances clients,
- Faites appel au Fonds d'Aide aux cotisants en difficultés du Régime Social des Indépendants (voir page 9).

CONCERNANT DES DIFFICULTÉS LIÉES AUX SALARIÉS

- Faites-vous accompagner pour gérer vos salariés,
- Donnez priorité au règlement des salaires et de la part patronale des cotisations sociales,
- Mesurez bien toutes les conséquences du départ d'un salarié,
- Essayez de garder un esprit d'équipe motivé,
- Assurez le maintien des compétences dans l'entreprise,
- N'hésitez pas à recourir à la formation pour développer vos compétences.

CONCERNANT LES DIFFICULTÉS D'EXPLOITATION

- Refaites une étude de marché,
- Optimisez la communication, élargissez ou recentrez les produits, la gamme de produits et la cible,
- Regardez la concurrence,
- Adaptez-vous à la demande, revoyez vos produits ou prestations.

CONCERNANT UN LITIGE AVEC UN FOURNISSEUR

- Tenez un planning des échéances,
- S'il ne vous est pas possible de régler, négociez avant la date d'échéance un étalement de la dette,
- Evitez d'avoir un seul fournisseur ou d'avoir un fournisseur qui assure plus de 25% de vos approvisionnements.



CONCERNANT UN LITIGE AVEC UN CLIENT

- Analysez les causes des insatisfactions,
- Revoyez l'argumentaire client,
- Revoyez votre capacité à répondre aux objections ou critiques,
- Faites attention aux comportements des salariés,
- Faites attention aux délais de livraison ou de réalisation,
- Veillez à une qualité constante de vos produits,
- Soignez le service après-vente et faites des gestes commerciaux,
- Relancez systématiquement et régulièrement vos clients,
- Envisagez d'accorder des délais de règlement en faisant un échéancier,
- N'hésitez pas à recourir à la procédure d'injonction de payer (voir modalités pratiques page 25).

CONCERNANT VOS RELATIONS BANCAIRES

- Négociez un découvert,
- En cas d'autorisation de découvert, demandez un engagement écrit de la part de votre banquier.

CONTRÔLE SOCIAL, FISCAL, D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AYANT ENTRAÎNÉ UN REDRESSEMENT

- N'hésitez pas à demander des facilités de règlement,
- Tenez l'échéancier négocié,
- Faites en sorte de régulariser la situation qui a provoqué le redressement.

LES DIFFICULTÉS ENTRE ASSOCIÉS

- Pensez à rédiger un pacte d'associés pour gérer les relations et pour anticiper la sortie d'un associé,
- Pensez à recourir à un tiers médiateur,
- Anticipez la revente des parts.

LES IMPRÉVUS

- Essayez d'avoir une trésorerie suffisante pour pouvoir faire face aux imprévus,
- Ayez une bonne assurance (perte d'exploitation, mutuelle, responsabilité civile professionnelle, protection juridique, multirisque, garantie sociale des chefs d'entreprise...).

Voir avec certains organismes un étalement ou un effacement de la dette.

Exemples : Trésor Public, RSI, etc.

Les recours...

Les procédures amiables ou collectives

Vous pouvez avoir recours à différentes procédures décrites ci-après, si vous n'êtes pas en "état de cessation des paiements", sachant que la cessation de paiement est constatée dès que l'entreprise ne peut payer ses dettes à l'échéance avec son actif disponible, dans un délai de 45 jours.

Les difficultés que vous rencontrez peuvent être de plusieurs natures, mais ont toutes en commun de compromettre la poursuite de l'exploitation.

**Existe-t-il des
procédures
judiciaires amiables
pour aider mon
entreprise à sortir
de la crise, avant le
dépôt de bilan ?**

Quel que soit le niveau de difficultés que vous êtes amené à rencontrer, vous pouvez vous tourner vers le président du Tribunal de commerce dont vous dépendez, en lui adressant une lettre de demande et en y joignant vos derniers comptes sociaux, l'état de vos créances et de vos dettes, l'exposé de vos difficultés, et des premières solutions que vous envisagez pour sortir de la crise. Vous serez convoqué très rapidement par le président qui choisira avec vous la procédure la plus adaptée à votre situation.

LE MANDAT AD HOC

Vous faites encore face à vos engagements, mais il existe un risque que vous ne soyez plus en mesure de le faire, vous avez besoin d'obtenir des délais de paiements et/ou de restructurer votre entreprise.

Dans ce cas, le président du Tribunal de commerce nomme un tiers indépendant, "un mandataire ad hoc", lequel va vous aider, de façon discrète, à négocier avec vos créanciers, à régler un litige avec un fournisseur, à régler un problème social, etc. La mission n'est pas limitée dans le temps.

Si ce dispositif est payant, il présente un taux de réussite de 60%.

**Oui, il s'agit
de procédures
souples, rapides
et susceptibles
d'être totalement
confidentielles.**



LA CONCILIATION

Vous ne parvenez plus à respecter vos échéances de paiement depuis moins de 45 jours et vous avez besoin de négocier avec vos principaux créanciers.

Au lieu de déposer le bilan, vous avez la possibilité de demander au président du Tribunal de commerce le bénéfice d'une conciliation.

Le président nommera un tiers indépendant, "un conciliateur", chargé d'aboutir au terme de 4 mois (plus éventuellement 1 mois) à un accord amiable entre votre société et ses principaux créanciers, et obtenir des moratoires ou/et remises de dettes.

L'accord est soit :

- **constaté par ordonnance du président du Tribunal de commerce, cela donne à l'accord une force exécutoire mais reste totalement confidentiel,**
- **homologué par jugement du Tribunal de commerce, il perd sa confidentialité mais confère aux créanciers signataires un privilège.**

LA SAUVEGARDE

Cette loi permet au dirigeant d'entreprise de déclarer au tribunal les difficultés de son entreprise avant qu'elle ne soit en cessation de paiement, et ce, dans le but de faciliter son redressement. Cette procédure facultative et volontaire s'adresse aux entreprises qui respectent toujours leurs échéances de paiement mais qui connaissent des difficultés qui risquent de les empêcher de continuer à y faire face. Elle leur permet de venir se placer sous la protection du tribunal.

Celui-ci ouvre la procédure sur demande de l'entreprise et désigne un juge commissaire, un mandataire judiciaire représentant les créanciers et, éventuellement un administrateur, pour assister l'entreprise.

Dès l'ouverture de la procédure, les dettes de votre entreprise, antérieures au jugement d'ouverture, sont suspendues et ce, pour une période de 6 mois, renouvelable une fois. Les dettes postérieures doivent, elles, toujours être réglées à leur échéance.

Vous pouvez proposer le nom de l'administrateur qui vous assistera.

Pendant toute la durée de la procédure, vous élaborerez le plan de sauvegarde qui détaillera les mesures et les engagements pour régler la situation de votre entreprise.

A qui s'adresse la nouvelle procédure collective de sauvegarde ?

Elle s'adresse aux entreprises qui respectent toujours leurs échéances de paiement mais qui connaissent des difficultés.



LE DÉPÔT DE BILAN

Que se passe-t-il quand je dépose le bilan de mon entreprise ?

Vous êtes en principe en état de cessation des paiements, dès lors que vous êtes incapable de rembourser une dette à son échéance et la loi vous impose alors de déclarer cet état au Greffe du Tribunal de commerce dans les 45 jours.

S'IL EXISTE UN ESPOIR DE POURSUITE DE L'ACTIVITÉ, L'ENTREPRISE EST MISE EN REDRESSEMENT JUDICIAIRE.

Le tribunal ouvre la procédure sur demande de l'entreprise et désigne un juge commissaire, un mandataire judiciaire représentant les créanciers et, éventuellement un administrateur appelé à vous assister ou à vous remplacer. Dès l'ouverture de la procédure, les dettes de votre entreprise, antérieures au jugement d'ouverture, sont suspendues et ce pour une période de 6 mois, renouvelable une fois. Les dettes postérieures doivent, elles, toujours être réglées à leur échéance.

Le redressement judiciaire est une procédure pendant laquelle l'entreprise est soumise à un contrôle et une surveillance accrue du tribunal, du mandataire et de l'administrateur.

Elle vise à l'adoption d'un plan de redressement qui remettra l'entreprise "sur les rails", au besoin en cédant des éléments de l'entreprise.

DANS LE CAS CONTRAIRE, IL NE RESTE QUE LA VOIE DE LA LIQUIDATION JUDICIAIRE

En toutes hypothèses, n'hésitez pas à vous faire conseiller et assister par un professionnel compétent afin de faire le meilleur choix.

Si le redressement semble impossible, la liquidation judiciaire est prononcée. Elle met fin à la vie de l'entreprise. Le mandataire judiciaire désigné par le tribunal procède alors aux licenciements, à la liquidation des biens et actifs et la répartition des fonds recueillis entre les différents créanciers.

Quelle que soit la voie empruntée, il est essentiel de rappeler que l'anticipation augmente les chances de succès.

Même si ces procédures ont un coût, elles peuvent :

- éviter une aggravation de la situation, dont les conséquences sont souvent dramatiques,
- permettre de ne pas faire face seul aux difficultés que vous rencontrez.

Affacturage

C'est une opération ou technique de gestion financière par laquelle, dans le cadre d'une convention, un organisme spécialisé (un établissement de crédit) gère les comptes clients d'entreprises en acquérant leurs créances, en assurant le recouvrement pour son propre compte et en supportant les pertes éventuelles sur les débiteurs insolvable. Le factor (affacteur en français) se rémunère au moyen de commissions et d'agios.

Cessation de paiement

Définition juridique : être dans l'impossibilité de faire face à des dettes exigibles avec des sommes immédiatement disponibles.

En pratique, il s'agit d'un problème de trésorerie impossible à couvrir à bref délai par rentrées d'argent attendues.

Dailly (loi)

Il s'agit de financer votre poste clients en dehors de l'escompte et du découvert.

C'est une technique de crédit, qui permet de mobiliser la partie du poste clients (clients professionnels) qui n'est pas représentée par des effets de commerce.

La loi Dailly vous permet de bénéficier d'un crédit, en contrepartie de la cession de factures représentant des créances sur vos clients professionnels ou sur des collectivités publiques.

Le crédit accordé peut être effectué :

- soit sous forme d'avances. C'est-à-dire que la banque cède le compte professionnel du montant des factures cédées.
- soit sous forme de garantie. Il s'agit alors d'une autorisation de découvert garantie par les créances cédées.

Escompte : L'escompte bancaire est une opération de cession à une banque d'un effet de commerce détenu par un tiers (le fournisseur, le bénéficiaire, le tireur) sur un de ses clients (le débiteur, le client, le tiré) en échange d'une avance de trésorerie. La banque est en mesure de pouvoir se retourner contre tous les signataires de cet effet.

Effets de commerce : Ce sont des titres de commerce négociables permettant à son bénéficiaire de percevoir une somme d'argent à la date fixée sur le titre. Le chèque, le billet à ordre, la lettre de change sont des effets de commerce.

Injonction de payer

En droit, l'injonction de payer est une procédure permettant à un créancier d'obtenir d'un juge un titre exécutoire (une ordonnance d'injonction de payer) afin de recouvrer sa créance. C'est une procédure judiciaire rapide et peu onéreuse qui permet à un créancier de contraindre son débiteur à honorer ses engagements. La première phase de cette procédure n'est pas soumise au principe du contradictoire, puisque le créancier peut obtenir l'ordonnance d'injonction de payer alors que le débiteur n'est pas avisé de la procédure.

Moratoire

Un moratoire désigne une décision d'accorder un délai ou une suspension volontaire d'une action.

Pacte d'actionnaires

Le pacte d'actionnaires ou d'associés offre un instrument souple qui complète les statuts de la société de façon à garantir les droits de certains associés ou actionnaires et régir de façon convenable les relations entre les différents actionnaires ou associés.

Recouvrement amiable

Cette phase est destinée à mettre en oeuvre tous les moyens utiles, tels que l'envoi de lettres sous toutes ses formes, des appels téléphoniques ou toute autre démarche auprès du débiteur pour l'amener à payer volontairement sa dette.

Une visite au local ou au domicile du débiteur peut également être utile mais elle exige une certaine diplomatie.

A ce stade, le créancier peut proposer :

- un report de l'échéance de la créance,
- une cession de créance, notamment à une société d'affacturage,
- un règlement partiel de la dette.

Il est également possible de mandater une société de recouvrement pour effectuer des démarches dans le cadre d'un mandat de recouvrement amiable de créance pour le compte d'autrui.

En cas d'échec de ces tentatives, il faut se résoudre à sommer le débiteur de s'exécuter en lui délivrant une mise en demeure de payer. Celle-ci doit être effectuée par lettre recommandée avec avis de réception ou bien par acte d'huissier remis en mains propres. Elle constitue d'ailleurs le point de départ des intérêts de retard dus par le débiteur.

ADRESSES UTILES

Chambre de commerce et d'industrie Grand Lille

Siège :
Place du Théâtre - BP 359 - 59020 Lille Cedex
Tel. 03 20 63 77 77

Agences territoriales :

- Flandre Intérieure : 1 rue de Strasbourg
BP 50104 - 59427 Armentières Cedex
- Douai : 100 rue Pierre Dubois - BP 90659
59506 Douai Cedex
- Lille : Place du Théâtre
BP 359 - 59020 Lille Cedex
- St Omer - St Pol : 16 place Victor Hugo
BP 10094 - 62502 St Omer Cedex

→ CCI PREVENTION

N° vert : 0 800 77 77 07

Email : cciprevention@grand-lille.cci.fr

→ CIP

(Centre d'Information sur la Prévention des Difficultés)
Lille : 03 20 63 77 77
Armentières : 03 28 82 25 86

Ordre des Experts-comptables

10 rue Tenremonde - BP 157 - 59027 Lille Cedex
Tél : 03 20 15 80 80 - Fax : 03 20 15 80 81

Ordre des Avocats

- Palais de Justice, 13, Avenue du Peuple Belge
59800 LILLE - Tél : 03 20 12 16 90
- Maison de l'Avocat, Rue merlin de Douai
59500 Douai - Tél : 03 27 71 59 90
- 3 rue des Tribunaux - 62500 St Omer
Tél : 03 21 12 41 11
- Résidence des Flandres
Appart 25 - 2^{ème} étage - 16 rue André Biebuyck
59190 Hazebrouck - Tél : 03 28 41 03 11

Cellule de Prévention des Tribunaux de commerce

- Lille/Armentières : Immeuble de la Halle aux Sucres
BP 109 - Rue des Archives 59009 LILLE Cedex
Tél : 03 20 12 15 40
- Roubaix-Tourcoing : 51 Rue du Capital Aubert
59100 ROUBAIX - Tél : 03 20 70 76 29
- Hazebrouck (TC de Dunkerque)
1 Rue du Dyck - 59140 DUNKERQUE
Tél 03 28 66 36 85
- Douai : 66 Rue Saint Julien - BP 829
59506 DOUAI CEDEX - Tél 03 27 96 17 43
- St Omer (TC de Boulogne)
16 Rue Barrière St Michel
62200 BOULOGNE SUR MER - Tél 03 21 87 47 66
- St Pol (TC d'Arras)
13 Place Roger Salengro
BP 41005 - 62000 ARRAS - Tél 03 21 24 25 25

Les Chambres de Métiers et de l'Artisanat de la région :

- Nord : 14-16 Rue Inkerman - BP 2010 - 59011 Lille
Cedex - Tél : 03 20 12 36 50 - Fax 02 30 12 36 51
- Pas-de-Calais : 14 Bis Rue des Rosati - BP 361
62027 Arras - Tél : 03 21 50 90 90

Direction Régionale des Finances Publiques

82 av. Kennedy - BP 689 - 59033 Lille Cedex
Hubert CHEVRE (COFEDI)
Tél : 03 20 62 40 96 - Fax : 03 20 62 41 19
E-mail : hubert.chevre@dgfip.finances.gouv.fr
Stéphanie Dadolle - Estelle Bodhuin - Nicolas Durlin (CCSF)
Tél : 03 20 62 40 28 - Fax : 03 20 62 41 19

Régime Social des Indépendants (R.S.I)

270 Rue Nationale - 59045 Lille Cedex
Tél : 03 28 14 01 00
Le Fonds d'Aide aux cotisants en difficulté
ou le Fonds national d'action sanitaire et sociale
Site internet : www.le-rsi.fr ou www.le-rsi.fr/contact/

Centres de gestion

- CGA des Hauts de France
445 Bd Gambetta - 59200 Tourcoing Cedex
Tél : 03 20 24 98 52
- CGA Douai
100 rue Pierre Dubois - 59500 DOUAI
Tél : 03 27 96 43 71
- Centre de Gestion de Calais-Saint Omer
12A rue de l'Industrie - BP 172
62500 ST MARTIN AU LAERT
Tél : 03 21 98 30 52

FICHES PRATIQUES

Pourquoi et comment établir un plan de trésorerie ?	20
Modèle de tableau de trésorerie	21
Impayés... de la relance à l'injonction	22
<i>Modèles de lettre de relance client</i>	
■ 1 ^{ère} relance	22
■ 2 ^{ème} relance	23
■ Mise en demeure	24
<i>Et en cas de démarches infructueuses, passez à l'étape suivante</i>	
■ La procédure d'injonction	25
Remplir une déclaration de cessation de paiement	26

FICHES PRATIQUES

Pourquoi et comment établir un plan de trésorerie ?

POURQUOI ?

Si les difficultés de trésorerie sont très fréquentes dans une entreprise, elles ne sont pas nécessairement la conséquence d'une mauvaise gestion de son dirigeant. En cause : les décalages entre encaissements et paiements, dus le plus souvent à l'activité. D'où la nécessité de repérer au plus tôt ces impasses, à travers un plan de trésorerie.

Le plan de trésorerie présente mois par mois les entrées et sorties de l'entreprise sur 12 mois d'activité. Il permet de mettre en avant les périodes de difficultés de trésorerie qu'il faudra prendre en compte.

Le plan de trésorerie constitue un véritable tableau de bord de l'activité (au démarrage en particulier). Il permet en effet de suivre l'évolution de la montée en puissance de l'entreprise et de prévoir les impacts de toute baisse ou hausse d'activité.

COMMENT ?

Le plan de trésorerie prend la forme d'un tableau présentant tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de l'année, en les ventilant mois par mois.

Chaque entrée ou sortie de fonds (en TTC pour les opérations assujetties à la TVA) doit être portée dans la colonne du mois où elle doit normalement se produire : par exemple, un achat effectué en janvier et payable en mars doit être imputé dans la colonne des décaissements de mars.

Cela permet de déterminer le solde de trésorerie du mois et un solde de trésorerie cumulé d'un mois sur l'autre, et donc de savoir, par rapport aux prévisions d'activité, si tout ce qu'il y aura à payer pourra l'être sans problème grâce aux disponibilités du moment.

Globalement, la lecture du plan de trésorerie peut faire apparaître deux cas de figure :

- Le compte bancaire est à découvert de façon chronique : il faut alors réagir et envisager sérieusement des actions correctrices.
- Le compte est à découvert épisodiquement, en raison de quelques retards d'encaissements par exemple. On peut alors intervenir pour raccourcir les délais accordés aux débiteurs.

Il faudra donc peut-être prévoir l'utilisation de l'escompte de papier commercial, la mobilisation de créances professionnelles dans le cadre de la loi DAILLY, le découvert... et tenir compte, alors, de leur coût dans le compte de résultat.

Modèle de tableau de trésorerie

POSTES / MOIS		Janvier	Février	Mars	Mois suivants...	TOTAL
MOIS CORRESPONDANT	Début					
FACTURATION						
Ventes de marchandises						
Prestations de services						
ENCAISSEMENTS						
Ventes de marchandises						
Prestations de services						
APPORTS						
en numéraire						
en nature						
EMPRUNTS						
Emprunt banque						
Emprunt PCE						
Emprunt autres.....						
SUBVENTION						
.....						
TOTAL RECETTES						
Achats d'immobilisations						
Achats de marchandises						
Loyers						
Etude, prestations de services						
Crédit bail						
Primes d'assurance						
Fournitures de bureau						
Petit équipement						
Fourniture énergies, eau						
Publicité						
Honoraires						
Entretien et réparations						
Recherche et documentation						
Transports et déplacements						
Frais postaux						
Autres charges						
Services bancaires						
Impôts et taxes						
Charges de personnel						
Rémunération dirigeant						
Charges sociales du dirigeant						
Remboursement banque						
Remboursement PCE						
Rbt autre emprunt						
TVA à décaisser						
Honoraires						
Rémunération dirigeant						
Charges sociales du dirigeant						
Impôt (ir - is)						
Taxe professionnelle						
TOTAL DEPENSES						
SOLDE MENSUEL						
SOLDE CUMULE						
TVA collectée						
TVA déductible						
Solde						
Cumulé						

FICHES PRATIQUES

Impayés... de la relance à l'injonction

MODÈLE DE LETTRE DE RELANCE - 1^{ÈRE} RELANCE

Vous pouvez envoyer à votre client une copie de la facture portant la mention "RAPPEL", ou rédiger de manière plus formelle une lettre de relance, étape nécessaire à la mise en demeure de payer.

Constatez tout d'abord l'absence de règlement et rappelez toutes les références de la facture.

Supposez qu'il s'agit d'un oubli. Ne fixez pas de délai impératif sauf si vous avez affaire à un client qui à l'habitude de payer en retard. Vous pourrez alors exiger un paiement par retour du courrier.

Montrez-vous compréhensif à son égard si votre client traverse des difficultés de trésorerie en lui demandant toutefois de vous en avertir.

<.....>

adresse

<.....>

adresse

<ville> le

OBJET : 1^{ère} RELANCE DE FACTURE

Madame, Monsieur,

Sauf erreur ou omission de ma part, il apparaît que le règlement de notre **facture n°.....** du **<date>**, d'un montant de € n'a toujours pas été effectué par vos soins.

Nous sommes persuadés qu'il s'agit d'un simple oubli de votre part et nous vous invitons à nous faire parvenir votre règlement dans les meilleurs délais.

Si votre règlement nous est déjà parvenu, veuillez considérer ce courrier comme sans objet.

Dans le cas où vous connaîtriez des difficultés de trésorerie passagères, nous vous remercions de bien vouloir nous en informer.

Nous vous prions, d'agréer, **Madame, Monsieur**, l'expression de nos sentiments distingués.

<signature>



MODÈLE DE LETTRE DE RELANCE - 2^{ÈME} RELANCE

Si votre 1^{ère} lettre n'a pas été suffisante pour obtenir le règlement de votre client, prévoyez une 2^{ème} lettre plus pressante. Ce nouveau rappel qui se situe toujours dans une phase de procédure amiable, a pour objectif d'obtenir une réponse du client. Il doit intervenir 30 jours environ après le 1^{er} courrier et exprimer la surprise de ne pas encore avoir été réglé ainsi qu'un doute quant à la bonne foi du client. La notion de délai de paiement apparaît sans que celui-ci soit réellement déterminé.

Exprimez vos regrets et votre surprise. Rappelez une nouvelle fois les références de la facture.

Demandez le paiement dans les plus brefs délais.

Proposez d'étudier avec votre client une souplesse pour le paiement si celui-ci est dans une mauvaise situation financière.

Si vous n'avez pas prévu de 3^{ème} relance, cette lettre peut marquer la fin de la procédure à l'amiable et s'accompagner de la menace de porter le dossier sur le plan contentieux.

Indiquez très clairement l'objet du courrier, et, surtout de quelle relance il s'agit (1^{ère}, 2^{ème}, 3^{ème}...)

<.....>
adresse

<.....>
adresse

<ville> le

OBJET : 2^{ème} RELANCE DE FACTURE

Madame, Monsieur,

Nous constatons avec regret que notre relance du<date> **courant**, relative au non paiement de notre **facture n°..... du..... <date>, d'un montant de€** est restée sans effet.

Nous sommes surpris de n'avoir toujours pas enregistré votre règlement et nous vous invitons à régulariser votre situation dans les plus brefs délais, par tout moyen à votre convenance.

Si votre situation financière actuellement ne vous permet pas de faire face à la totalité de votre créance, nous nous tenons à disposition pour étudier une solution de paiement convenable pour les parties.

En l'absence de réponse de votre part, nous vous informons que nous serons contraints de recouvrer cette créance par voie judiciaire.

Nous vous prions, d'agréer, **Madame, Monsieur**, l'expression de nos sentiments distingués.

<signature>

FICHES PRATIQUES

Impayés... de la relance à l'injonction

MODÈLE DE LETTRE DE RELANCE - MISE EN DEMEURE

C'est le dernier avertissement. La mise en demeure est l'ultime étape de la procédure à l'amiable. C'est également la 1^{ère} étape indispensable de la procédure judiciaire. La lettre doit exiger le paiement immédiat et informer le débiteur de votre intention de recourir aux moyens légaux pour vous faire payer. Cette phase permet de faire courir les intérêts moratoires et de faire la preuve du refus du débiteur. Ce courrier a donc des effets juridiques très importants. Il constitue l'une des pièces majeures d'un dossier contentieux si vous portez l'affaire devant les tribunaux.

Adressez impérativement le courrier par lettre recommandée avec accusé de réception.

Une mise en demeure doit être chiffrée. Rappelez tous les éléments concernant la facture.

Ecrivez les mots "mettre en demeure" en lettres capitales pour dramatiser votre démarche et "impressionner" le destinataire.

Précisez des délais impératifs de paiement. Ce délai doit être relativement court : inutile de laisser un mois supplémentaire à votre débiteur.

Informez qu'à défaut de paiement dans les délais, une procédure judiciaire sera engagée. Mentionnez, en fonction de vos contrats ou conditions générales de vente, la juridiction à laquelle vous allez transmettre le dossier, et la ville de cette juridiction. Cela pourra une nouvelle fois impressionner votre mauvais payeur. Pour rappel, sauf dispositions contractuelles contraires, le tribunal compétent est celui de la ville du siège social de votre débiteur.

<.....>

adresse

<.....>

adresse

<ville> le

MISE EN DEMEURE

LETTRE RECOMMANDEE AVEC A.R

Madame, Monsieur,

Malgré nos relances, nous constatons que vous **restez nous devoir la somme de €** correspondant à notre facture n°..... du <date>.

EN conséquence, nous nous voyons dans l'obligation de vous **METTRE EN DEMEURE** de nous régler la somme sus visée dans un délai de 8 jours à compter de la réception des présentes.

Nous vous informons que, à défaut de régularisation de votre situation dans ce délai, nous serons contraints de **recouvrer notre créance par voie judiciaire**, en portant l'affaire devant le tribunal des commerces de <ville>. Conformément aux règles en vigueur, les frais de procédure et de recouvrement seront entièrement à votre charge.

Nous vous prions, d'agréer, **Madame, Monsieur**, l'expression de nos sentiments distingués.

<signature>



LA PROCÉDURE D'INJONCTION DE PAYER.

Tout d'abord, il faut savoir que la procédure d'injonction de payer peut être pratiquée pour des créances d'origine contractuelle (lorsqu'il y a eu un écrit, un contrat, un bon de commande...) ou pour des créances résultant de l'acceptation ou du tirage d'une lettre de change, de la souscription d'un billet à ordre, de l'endossement ou aval d'une lettre de change ou d'un billet à ordre, de l'acceptation de la cession de créance transférée par bordereau Dailly.

En tout état de cause, ces créances doivent avoir un montant déterminé. La procédure permet d'obtenir à moindre frais, sans intervention d'un avocat, un titre exécutoire qui permettra de contraindre le débiteur à vous payer et, en dernier recours, de procéder à une saisie.

La requête doit être portée devant le président du Tribunal de commerce si votre client a la qualité de commerçant (une société inscrite au RCS par exemple) ou devant le juge d'instance s'il s'agit d'un particulier. Le juge territorialement compétent est celui où demeure le débiteur, sauf dispositions contraires conclues entre les parties.

CONCRÈTEMENT, COMMENT ÇA MARCHE ET COMBIEN ÇA COÛTE ?

Vous devez d'abord vous procurer un formulaire de requête en injonction de payer disponible auprès du greffe du Tribunal de commerce ou du Tribunal d'instance. Quelques minutes suffisent à le remplir !

Joignez à cette requête tous les documents justificatifs (exemple : copie de l'avis de réception de votre courrier recommandé) et réglez les frais de greffe et de procédure (moins de 30€). Dans votre requête, vous pouvez demander qu'en cas d'opposition du débiteur à l'ordonnance portant injonction de payer, l'affaire soit immédiatement renvoyée devant la juridiction que vous estimez compétente.

Après étude de vos pièces et à condition que votre créance ne soit pas "sérieusement contestable", le juge rend sa décision en quelques semaines, sans avoir d'ailleurs à motiver sa décision. Vous pourrez alors signifier la décision à votre débiteur dans un délai de six mois.

Attention ! Cette signification doit être faite par un acte d'huissier de justice (pour cela, il faut s'adresser à un huissier ayant son étude à proximité du domicile du débiteur (les frais de signification étant à la charge de votre débiteur). Si le juge rejette votre requête ou ne la retient que pour partie, vous devrez alors saisir les tribunaux selon la voie de droit commun.

**Cette démarche
est simple et le
plus souvent
rapide...**

**... Si vous
respectez bien
ses modalités et
conditions.**

FICHES PRATIQUES

Remplir une déclaration de cessation de paiement

La liste des pièces à fournir résulte de l'énumération faite aux articles 50 et 170 du décret relatif aux procédures collectives qui vous fait obligation d'indiquer les motifs qui vous empêcheraient de produire tout ou partie des documents demandés.

***Attention :**
si vous ne remettez aucun bilan, le tribunal pourra être amené à considérer que vous ne tenez pas de comptabilité et en tirer les conséquences.

- 1 Veillez à remplir soigneusement chaque rubrique :
 - Si vous n'avez aucune indication à donner pour une rubrique, portez la mention "néant" à l'emplacement prévu pour l'inscription du montant.
 - Si pour une rubrique quelconque, l'espace proposé n'est pas suffisant, inscrivez seulement le total de la rubrique sur l'imprimé et portez le détail sur un feuillet séparé.
 - Veillez à totaliser chacune des rubriques.
- 2 Les créances et les dettes doivent être évaluées au jour du dépôt de bilan et non pas à l'époque du dernier bilan.
- 3 Si les renseignements qui vous sont demandés sur l'imprimé de déclaration peuvent être fournis par vos soins sur des états informatiques, vous devez néanmoins reporter les totaux aux emplacements prévus dans l'imprimé.
- 4 Vous devez joindre à votre déclaration le dernier bilan que vous avez établi. Normalement, ce doit être celui du dernier exercice de votre entreprise. Si vous ne pouvez le remettre, mettez dans votre dossier le bilan de l'exercice précédent. Il s'agit donc bien de joindre à votre déclaration le dernier bilan normalement établi.*
- 5 Si vous exercez votre activité en nom personnel, vous devez faire figurer dans votre déclaration la totalité de vos biens en distinguant ceux qui sont à usage professionnel (fonds de commerce, constructions, matériel, mobilier, stocks, créances sur clients, etc.) de ceux qui sont à usage non professionnel (maison d'habitation, appartement, véhicule automobile, etc.). Il en va de même de vos dettes.
- 6 Si vous occupez des fonctions de direction dans une autre entreprise que celle pour laquelle vous déposez la déclaration de cessation de paiements, vous devez la préciser et ceci quelles que soient ces autres fonctions.
- 7 Vous devez préciser quelle est l'ancienneté des dettes de votre entreprise vis-à-vis des créanciers privilégiés (URSSAF, Caisses Sociales, TVA...).
- 8 Si vous employez du personnel, l'effectif déclaré est celui au jour de la déclaration. Vous devez obligatoirement remplir l'état nominatif joint à la déclaration.
- 9 De même, la liste des créanciers doit être fournie et comporter les adresses.
- 10 Déposez le dossier en double exemplaire (faire les photocopies). Un des deux exemplaires, au moins, doit être un original. Vous ne devez donc pas déposer deux photocopies.

Ce guide est également disponible sur

www.grand-lille.cci.fr



SIÈGE SOCIAL
Place du Théâtre
BP 359 - 59020 Lille Cedex
Tél. 03 20 63 77 77

AGENCES TERRITORIALES

Douai
100 rue Pierre Dubois
BP 90659 - 59506 Douai Cedex

Flandre Intérieure
1 rue de Strasbourg
BP 50104 - 59427 Armentières Cedex

Lille
Place du Théâtre
BP 359 - 59020 Lille Cedex

St Omer - St Pol
16 place Victor Hugo
BP 10094 - 62502 St Omer Cedex

www.grand-lille.cci.fr

Document réalisé par la CCI Grand Lille avec la collaboration de :

