

Conseils pratiques pour temps de crise

En réaction à la crise du COVID-19

13 avril 2020

Le présent mémorandum, qui résulte pour partie d'une synthèse empirique des solutions mises en œuvre dans des dossiers que nous avons pu traiter dans le passé, est destiné aux entreprises impactées par la crise du COVID-19 en accompagnant leurs dirigeants dans la gestion des difficultés qu'ils sont susceptibles de rencontrer.

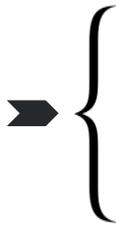
Rares sont les entreprises qui se ressemblent au point de pouvoir leur appliquer des solutions identiques aux difficultés qu'elles rencontrent. Pour autant, le présent mémorandum a pour objectif de proposer des recommandations à la fois suffisamment larges pour être pertinentes pour toutes les entreprises, et suffisamment précises pour répondre de manière concrète aux difficultés particulières engendrées par le COVID-19.

Réussir à sortir par le haut d'une situation de crise impliquera pour le dirigeant de se faire urgentiste : stabiliser en priorité les fonctions vitales de l'entreprise que sont le cerveau, le cœur et les poumons (c'est-à-dire le management, le cash et les salariés) pour de se donner la base à partir de laquelle redresser son activité. Il s'agira de manière générale de prendre un angle de vue macro tout en faisant preuve au plan micro d'un pragmatisme sans concessions.

A l'image de ce traitement des difficultés par ordre de priorité, ce mémorandum distingue les points d'attention immédiats nécessitant une réaction à court terme **(I)** des chantiers importants pour le redressement de l'activité qu'il est opportun d'entreprendre dans un second temps **(II)**.

Nous attirons votre attention sur l'évolution continue de toutes les mesures gouvernementales en cours de déploiement face à la crise actuelle, et le caractère provisoire de nos conclusions à la date de ce mémorandum. Par ailleurs, les points de discussion évoqués dans ce mémorandum sont basés sur l'information publiquement disponible à date ainsi que sur nos propres retours d'expérience, de sorte qu'ils ne sauraient en tant que tels constituer des conseils juridiques. Les déclarations de ce mémorandum sont uniquement destinées à apporter une assistance et un point de vue dans le cadre des circonstances exceptionnelles auxquelles nous sommes collectivement confrontés.

I. Réactions à court terme – points d’attention immédiats



1) Gestion opérationnelle de crise

- Management opérationnel en temps de crise
- Protection des ressources humaines
- Maîtrise de la communication
- Gestion de la trésorerie

2) Gestion financière de crise

- Leviers de trésorerie auprès de tiers
- Mise en place de financements exceptionnels
- Recours au droit des entreprises en difficulté

II. Stabilisation à moyen terme – anticiper pour assurer la pérennité de l’entreprise

1) Etat des lieux

- Sécurisation juridique
- Sécurisation opérationnelle

2) Saisir les nouvelles opportunités

- Renforcer sa position de marché
- Adapter sa croissance externe

Gestion opérationnelle de crise – Management de crise

Mise en place d'une cellule de crise en lien avec les équipes décentralisées, capable de maintenir l'activité de l'entreprise en s'adaptant rapidement aux nouvelles informations, risques et opportunités

Mise en place :

- Concernant la cellule de crise : sélectionner les participants, distribuer des rôles (responsabilité décisionnelle) en prévoyant les doublons/suppléants nécessaires en cas d'incapacité d'un membre clé, définir la fréquence des réunions
- Concernant ses outils de décision : prévoir de manière adaptée des reportings spécifiques, et le cas échéant des délégations de pouvoir outrepassant les processus internes ordinaires
- Concernant son efficacité à tous les niveaux de l'entreprise : répliquer la mise en place de telles cellules de crise à l'échelle de chaque business unit, usine ou principale ligne de service opérationnel afin de décentraliser ce mode de gestion
- Nonobstant ce qui précède, et notamment la réplcation des cellules de crise, l'important sera de privilégier l'efficacité des cellules, la cohérence des décisions, et un circuit court de décision et de mise en œuvre de la décision

1

2

Fonctions :

- Objectif de protéger au mieux la valeur de l'entreprise (financière, opérationnelle, réputationnelle, etc.)
- Définir des scénarii, avec toujours au moins un « *best case* » et un « *worst case* » scenario (« *stress test* »), et comparer les différentes stratégies en fonction de leurs impacts à court terme (survie/stabilité) versus à moyen terme (détérioration de la valeur de l'entreprise)
- Toujours s'appuyer sur une analyse *in concreto* de la situation pour la prise de décision ; idéalement une analyse corroborée par des tiers
- Adapter l'offre aux besoins des clients
- Demeurer la source principale de communication (cf. partie "Plan de communication")
- Assurer un suivi transversal de la situation de l'entreprise :
 - en interne, par exemple : mesures clés/KPI, les problèmes opérationnels causés par la crise comme l'impact des décisions prises en réaction à celle-ci
 - à l'extérieur de l'entreprise, par exemple : environnement concurrentiel, réseaux sociaux, changements dans l'action des partenaires

Note : alternativement à ce mode de gestion de crise, la nomination d'un manager de crise en lien hiérarchique direct avec le CEO peut être envisagée afin de permettre au management opérationnel de rester concentré sur l'activité et la poursuite des opérations

❖ Assurer la santé et la sécurité des salariés :

- Il incombe à l'employeur, dans la situation actuelle, d'évaluer régulièrement les risques de contamination encourus par ses salariés et de prendre toutes les mesures utiles pour les protéger :
 - en stade 2 et 3 d'épidémie, la mise en place du télétravail devient impérative pour tous les postes qui le permettent (sans aucun formalisme particulier, l'accord du salarié n'est pas nécessaire – avec quelques réserves pour les salariés protégés), et doit être complétée de mesures de bonne pratique, telles qu'annuler les événements et réunions ou les dématérialiser, et prévoir un canal confidentiel pour permettre aux salariés de remonter des informations sur leur contamination potentielle ou avérée (tout en respectant la législation en matière de données personnelles, telle que rappelée en [Annexe 1](#))
 - pour les salariés affectés à un poste de travail en contact avec le public : faire respecter impérativement les gestes barrières, les règles de distanciation et la fourniture de matériel adéquat (par exemple, limiter les contacts, mettre à disposition du gel hydro-alcoolique, établir une zone de distance d'un mètre, organiser le nettoyage des surfaces avec un produit détergent, etc.) ; limiter les regroupements de salariés dans des espaces réduits ; adapter l'organisation du travail (par exemple par une rotation des équipes) ; facultativement, considérer la mise en place de primes de risque. Des fiches métiers spécifiques qu'il convient également de consulter ont été mises en place par le gouvernement
 - réfléchir à l'opportunité de réaménager l'organisation du travail pour certains postes au vu des aménagements de la législation (cf. partie "Leviers de trésorerie")
- informer les salariés des mesures prises (cf. partie "Plan de communication")
- dans les entreprises de plus de 50 salariés, les décisions de l'employeur doivent être précédées du recueil de [l'avis du Comité social et économique \("CSE"\)](#) et du service de la santé au travail. Le CSE est informé et consulté pour les (i) les modifications importantes de l'organisation du travail et (ii) le recours à l'activité partielle
- mettre à jour le document unique d'évaluation des risques (mise en place d'un plan de continuité de l'activité puis de reprise d'activité) et, le cas échéant, les plans de prévention liés aux interventions d'entreprises extérieures

❖ Assurer la continuité du management :

- Mettre en place un plan de relève pour toutes les fonctions-clé en cas d'urgence
- Vérifier les clauses contractuelles relatives au management (e.g. le cas échéant dans les pactes d'actionnaires ou *management packages*)
- Mettre en place un plan de communication en cas de contamination au COVID-19 (cf. partie "Plan de communication")

❖ Communication interne à l'entreprise :

- S'assurer que toute communication liée au COVID-19 au sein du groupe est centralisée, le cas échéant en donnant expressément des consignes en ce sens aux personnes concernées
- Manifester le soutien de l'entreprise au personnel et se montrer à l'écoute (e.g. « N'hésitez pas à vous manifester si vous avez besoin d'aide »)
- Communiquer pro-activement sur l'ensemble des mesures prises pour la protection du personnel et l'adaptation de l'activité en général, autant afin que ces mesures soient respectées qu'afin de rassurer le personnel
- Mettre en place des canaux de communication internes, notamment de Q&A des salariés au management (voire un porte-parole et/ou une messagerie de crise) et définir une fréquence pour cette communication
- Quand cela est pertinent, favoriser le pro-activisme individuel en ouvrant certains chantiers au volontariat (e.g. « Si vous voulez participer à X, contactez Y »)

❖ Communication externe :

- Assurer une communication régulière, cohérente et transparente avec les différents partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, banques/prêteurs, pouvoirs publics locaux et nationaux, analystes, médias) et la poursuivre même après le pic de la crise
- Maintenir la proximité auprès des clients : demeurer virtuellement proches, considérer de proposer de la flexibilité financière de manière sélective, établir une équipe dédiée afin d'appeler les clients pour identifier leurs problèmes et mieux comprendre comment y répondre, mettre en place des protocoles spécifiques pour sécuriser la continuité des prestations de ventes
- Lutter le plus tôt possible contre d'éventuelles rumeurs (en interne comme en externe) : anticiper celles qui pourraient avoir le plus d'impact sur l'entreprise et le cas échéant le contenu de la réponse à y apporter, et être prêt à réagir rapidement
- S'abstenir de tout contenu dans les communications susceptible d'être juridiquement interprété de manière défavorable, notamment des éléments de reconnaissance de responsabilité, de renonciation à un droit, ou d'engagement unilatéral
- Il peut être envisagé de recourir à une agence de communication externe pour assister voire suppléer les équipes internes à ce titre
- Pour les sociétés cotées, concernant leur communication financière, se référer à l'Annexe 2

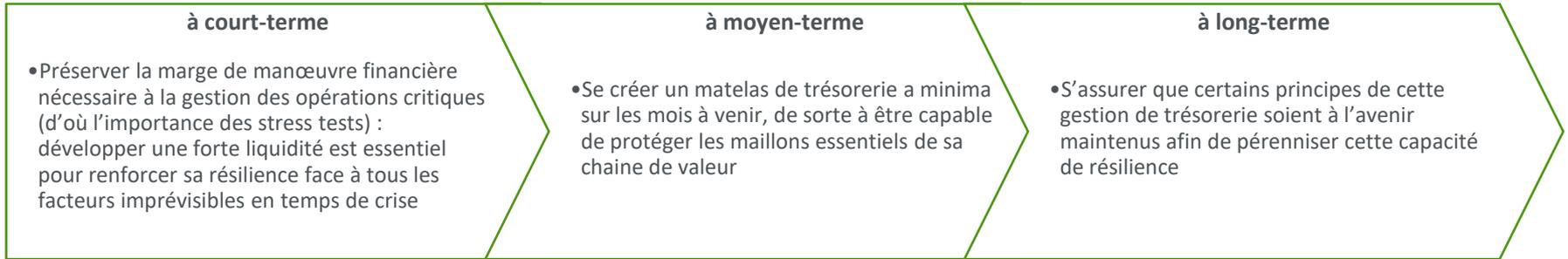
Introduction : principes clés

- ❖ La difficulté la plus courante et la plus fatale étant l'impasse de trésorerie, en période de crise plus que jamais, ***cash is king***
- ❖ Les 4 principes clés ci-contre, détaillés ci-après, sont l'assurance d'une gestion opérationnelle optimisée pour adapter sa trésorerie en temps de crise



1 Comprendre et concilier les objectifs à court, moyen et long termes

- **Toute dépense non essentielle doit être reportée, sous réserve de ne pas mettre en péril la chaîne de valeur**
 - Pour éviter l'écueil d'une gestion de crise qui s'apparente à un plan d'austérité qui ne ferait que décaler temporairement le dépôt de bilan, il convient de comprendre que les objectifs à concilier sont :



- Chaque décision qui a trait à la gestion de trésorerie étant susceptible de servir un impératif à court terme au détriment d'une valorisation à moyen ou long terme, un arbitrage au cas par cas est nécessaire pour pondérer les coûts/bénéfices de chaque mesure considérée
- **Toute dépense non essentielle doit être reportée, sous réserve de ne pas négliger les opportunités naissantes dans le nouveau contexte (cf. partie II)**

2 Saisir l'importance des prévisions de trésorerie

- **Les projections financières sont un préalable nécessaire afin d'avoir une visibilité de la situation de l'entreprise, laquelle est susceptible d'évoluer rapidement. Pour réaliser un tel état des lieux, il convient de :**
 - Clarifier au besoin les positions pour déterminer la trésorerie libre disponible à date (sans négliger les traitements du factor)
 - Toujours prévoir différents scénarii optimiste/probable/pessimiste (par exemple, en y faisant varier la date de reprise de l'activité) :
 - Revoir le *forecast* des prévisions d'exploitation 2020 et du P&L au vu des nouvelles circonstances
 - Réaliser des prévisions de trésorerie semaine par semaine (à des fins de gestion opérationnelle) et mensuelles sur les 3 prochains mois (qui serviront pour les discussions avec les partenaires financiers), en veillant à :
 - Mettre à jour chaque semaine ces prévisions de trésorerie, et chaque fois que de nouveaux risques sont identifiés
 - Selon les scénarii, inclure tout ou partie des leviers de trésorerie et financements exceptionnels mobilisables (décrits dans les parties ci-après)
 - Rester vigilant sur les effets BFR induits par certains leviers (e.g. le remboursement de l'activité partielle n'intervient qu'au plus tard à la fin du mois suivant)
- **En permettant d'identifier les changements, les prévisions financières sont également un outil d'aide au diagnostic des difficultés qui permettent de se poser les bonnes questions :**
 - Exemple 1 : Les fonds de roulement diminuent-ils du fait d'une baisse de la demande client ou bien du fait d'une rupture dans la chaîne d'approvisionnement ?
 - Exemple 2 : L'augmentation du fonds de roulement découle-t-elle d'un accroissement des stocks ? Si oui, cet accroissement signifie-t-il que la demande client est plus faible que projetée ?
- **En maintenant ces prévisions à jour, cet état des lieux devient également une boussole permettant d'orienter les décisions selon ses besoins financiers**

3 Piloter l'activité à partir de la trésorerie

- **Une telle gestion passe d'abord par une réorganisation interne des décisions relatives au cash :**
 - Désigner une équipe ou personne dédiée à cette gestion de trésorerie (faisant partie du comité de crise ou en lien direct avec celui-ci) (le "cash czar"). Le cash czar sera notamment responsable :
 - de l'établissement et du suivi des projections financières
 - de la mise en œuvre des différents chantiers initiés en interne pour la préservation de la trésorerie
 - de la mobilisation auprès des tiers des leviers de trésorerie et financements exceptionnels (cf. partie suivante)
- **Une telle gestion passe ensuite par l'adoption de nouvelles priorités pour le management afin de se recentrer autour des impératifs de cash :**
 - Adopter une approche au cas par cas, transaction par transaction, en les priorisant selon leur taille
 - Comprendre que cette démarche se démarque de la comptabilité d'exercice traditionnelle et de la culture d'entreprise qui est axée sur les ventes
 - Maîtriser les pics et les creux de trésorerie : les anticiper pour prévoir les dépenses à venir autour de ces variations plutôt que les subir et agir en réaction
 - Comprendre que les prévisions de trésorerie doivent reprendre en miroir les mesures de préservation du cash, et réciproquement

4 Mettre en place des mesures concrètes pour préserver la trésorerie (1/2)

■ Mesures à court terme :

- De manière générale :
 - adapter l'activité (e.g. niveau de production) au nouvel état de la demande
 - supprimer sans état d'âme l'ensemble des dépenses « *nice to have* » pour se concentrer sur les « *need to have* », incluant notamment :
 - les dépenses discrétionnaires qui ne soutiennent pas les volumes ou le personnel (par exemple, des événements internes ou avec des tiers, ou des frais de services généraux, ou des frais de consulting)
 - certains frais de personnel (par exemple, geler les recrutements, ne pas renouveler des contrats courts, ou recourir à l'activité partielle (cf. partie "leviers de trésorerie"))
 - certains coûts opérationnels (par exemple, établir un rapport budget base zéro pour identifier les coûts à reconsidérer ou à prioriser en fonction des besoins, ou réduire son offre de produits/services pour concentrer ses coûts)
 - mais surtout, piloter son BFR au plus juste en tirant au maximum sur le crédit fournisseur et en réduisant au minimum ses stocks
- Reporter les dépenses de CAPEX non-immédiatement nécessaires au maintien de la production
- Rapatrier la trésorerie en France dans les sociétés de tête (si possible, après étude de faisabilité et d'opportunité au cas par cas)
- Faire appel à un factor pour mobiliser ses créances à terme
- Accélérer le recouvrements du compte client et affecter une équipe spécifiquement dédiée à cette tâche (probablement la mission la plus ardue en temps de crise)
- Identifier les transactions ponctuelles (non périodiquement fixées) sur lesquelles l'entreprise n'est pas engagée afin de pouvoir les reconsidérer au cas par cas

4 Mettre en place des mesures concrètes pour préserver la trésorerie (2/2)

- **Mesures à moyen terme :**
 - Réduire ses stocks au minimum sans impacter la qualité des prestations fournies aux clients (activités de services ou industrielle) ou impacter ses marges (activités de distribution)
 - Renégocier les termes de ses contrats avec ses fournisseurs (et/ou réorienter ses achats de produits ou de prestations de services), avec ses clients, et avec ses bailleurs
 - Céder ses actifs non essentiels et/ou monétiser ses biens immobilier
 - Résoudre ou transiger sur les litiges en cours et susceptibles d’entraîner une sortie cash immédiate
- **En parallèle aux mesures de gestion de trésorerie exposées ci-avant (internes à l’entreprise), les discussions nécessaires pour mobiliser tous les leviers de trésorerie et financements exceptionnels possibles doivent être menées (auprès des tiers concernés) (cf. partie suivante)**
- **Tout en actionnant toutes ces leviers, il convient d’éviter l’effet boule de neige : « *mes clients ne me payent pas, je ne paye pas mes fournisseurs, lesquels ne payent pas leurs fournisseurs, etc.* » qui, au final, tant au niveau macro que micro, aura un impact funeste sur l’ensemble du cycle de production (e.g. disparition de fournisseurs). Cet exercice suppose beaucoup de discernement pour exiger ce qui peut être consenti, mais pas plus**

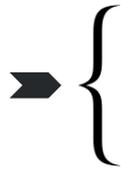
I. Réactions à court terme – points d’attention immédiats

1) Gestion opérationnelle de crise

- Management opérationnel en temps de crise
- Protection des ressources humaines
- Maîtrise de la communication
- Gestion de la trésorerie

2) Gestion financière de crise

- Leviers de trésorerie auprès de tiers
- Mise en place de financements exceptionnels
- Recours au droit des entreprises en difficulté



II. Stabilisation à moyen terme – anticiper pour assurer la pérennité de l’entreprise

1) Etat des lieux

- Sécurisation juridique
- Sécurisation opérationnelle

2) Saisir les nouvelles opportunités

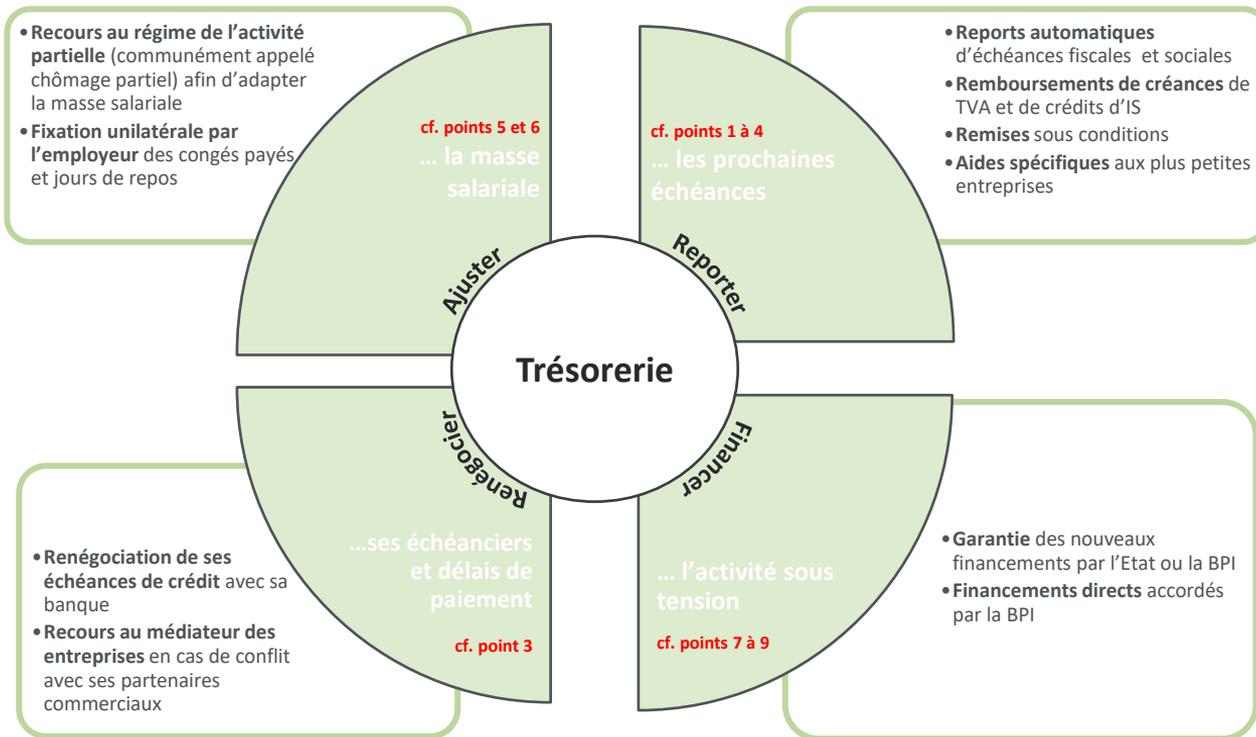
- Renforcer sa position de marché
- Adapter sa croissance externe



Gestion financière de crise – Introduction

Face à la crise actuelle, les pouvoirs publics ont mis en place des mesures exceptionnelles servant à offrir aux entreprises (i) divers leviers de trésorerie et (ii) des moyens de financement exceptionnels

Le schéma ci-contre résume l'ensemble de ces mesures en renvoyant aux parties de ce mémorandum où elles sont reprises en détail



1.1 Demander des reports (automatiques) d'échéances fiscales et sociales

- Ces reports d'échéances sont accordés pour l'heure jusqu'à 3 mois, sans aucune condition ni pénalité, pour être payés ultérieurement par des mesures de rééchelonnement – Attention : bénéficier de ces reports rend impossible la distribution de dividendes, sauf à devoir rembourser avec pénalités d'intérêts

	Échéances éligibles	Process pour effectuer la demande
Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> Impôts directs : acomptes d'impôt sur les sociétés, taxe sur les salaires, acomptes de prélèvement à la source, etc. La TVA et les autres impôts indirects ne pouvant faire l'objet d'aucun report 	<ul style="list-style-type: none"> pour les contrats de mensualisation pour le paiement de la CFE ou de la taxe foncière : il est possible de le suspendre sur le site impots.gouv.fr ou en contactant le Centre prélèvement service pour le reste : <ul style="list-style-type: none"> envoi de formulaires dédiés par mail au SIE (disponibles sur le site impots.gouv.fr) si ces échéances ont déjà été payées : s'opposer en urgence au prélèvement SEPA auprès de sa banque si le prélèvement est déjà effectif : demander le remboursement auprès du SIE
Social	<ul style="list-style-type: none"> Concernant pour l'heure les échéances du 5 et du 15 avril : <ul style="list-style-type: none"> cotisations sociales salariales et patronales contribution sociale généralisée (CSG) contribution pour le remboursement de la dette sociale (CRDS) contribution à la formation professionnelle (CFP) cotisations de retraite complémentaire (CRC) 	<ul style="list-style-type: none"> pour l'employeur qui règle ses cotisations hors-DSN : il peut adapter le montant de son virement bancaire ou ne pas effectuer de virement du tout pour la CRC : se rapprocher de son institution de retraite complémentaire pour le reste : l'ensemble des démarches est à réaliser sur le site internet de l'URSSAF, par mail, ou, pour les indépendants, sur le site secu-independants.fr

Note concernant les travailleurs indépendants : (i) l'échéance du 20 mars n'est pas prélevée et son montant sera lissé sur les échéances ultérieures jusqu'à décembre 2020, (ii) possibilité de solliciter un ajustement de l'échéancier de cotisations pour tenir compte d'une baisse de revenu, (iii) possibilité de solliciter l'intervention de l'action sociale pour la prise en charge partielle ou totale des cotisations ou pour l'attribution d'une aide financière

1.2 Demander le remboursement immédiat (automatique) des créances de TVA, des crédits d'IS

- Adresser un dossier de demande à son SIE sans attendre le dépôt de sa déclaration de résultats. Le dossier doit contenir (i) le formulaire justificatif des réductions et crédits d'impôt et (ii) un relevé de solde d'IS

Note : le remboursement des reliquats de CICE/CIR pourrait également faire l'objet d'une demande pour les entreprises fragilisées par le contexte actuel, sous réserve de l'afflux de demandes prévisibles des services fiscaux

2. Demander des délais de paiement/remises (sous conditions) d'échéances fiscales et sociales

- i. **Saisir la Commission des chefs de services financiers (CCSF) pour demander en toute confidentialité des délais de paiement concernant ses dettes fiscales et sociales (part patronale)**
 - Conditions : (i) être à jour du dépôt de ses déclarations fiscales et sociales et du paiement des cotisations et contributions salariales ainsi que du prélèvement à la source et (ii) ne pas avoir été condamné pour travail dissimulé
 - Nature et montant des dettes : concerne notamment les impôts, les taxes, les cotisations sociales aux régimes obligatoires de base exigibles – à l'exclusion des parts salariales et du prélèvement à la source
 - Process :
 - Constituer son dossier comportant :
 - une attestation justifiant de l'état de difficultés financières
 - une attestation sur l'honneur justifiant le paiement des parts salariales des cotisations sociales
 - les trois derniers bilans
 - un prévisionnel de chiffre d'affaires HT et de trésorerie pour les prochains mois
 - l'état actuel de trésorerie et le montant du chiffre d'affaires HT depuis le 1^{er} janvier 2020
 - l'état détaillé des dettes fiscales et sociales
 - Adresser ce dossier au secrétaire permanent de la CCSF de la DDFiP du ressort de son département, dont les coordonnées sont disponibles sur le site impots.gouv.fr
- ii. **Si l'entreprise est « *menacée de disparition* » : demander des remises d'impôts directs, intérêts de retard et pénalités (accordées après examen du dossier révélant que les mesures de report automatique ci-dessus ne suffiront pas à sauvegarder l'activité)**
 - Process : La demande est à formuler sur le site www.impots.gouv.fr/portail/node/13465 accompagnée des éléments justifiant l'impossibilité de paiement (e.g. baisse du chiffre d'affaires ; montant, nature et échéance des autres dettes à honorer ; situation de la trésorerie, et tout autre élément permettant d'apporter une justification suffisante à la demande de remise)

3. Demander des reports amiables d'échéances

i. Reports d'échéanciers auprès des banques commerciales

- Les banques commerciales n'ont pas annoncé de report automatique des échéances de crédit. Celles-ci ont néanmoins annoncé qu'elles se montreraient à l'écoute, et ont invité les entreprises en difficulté à se manifester pour négocier, au cas par cas, des éventuels reports d'échéances sans frais ni pénalités
- Si de telles négociations amiables se révèlent infructueuses, il peut être considéré (i) de recourir au médiateur du crédit, ou (ii) de ne pas payer ses échéances financières pour conserver sa trésorerie à court terme sans nécessairement que cela rende l'ensemble de son crédit immédiatement exigible (cf. Partie II "Sécurisation juridique")

Note : En pratique, certains établissements sont par ailleurs prêts à monter des lignes de financement en mode dégradé pour des sociétés n'ayant pas encore eu recours à l'affacturage et présentant un poste clients compatible avec les conditions de l'affacturage

ii. Reports d'échéanciers auprès de la BPI

- Concerne les échéances :
 - de prêts et/ou de loyers de crédit-bail immobilier
 - en capital et en intérêts
 - à partir du 16 mars 2020
- Reports pour une durée de 6 mois, sans frais de dossier
- Sur simple demande motivée à envoyer à la BPI

iii. Allongement sur accord amiable des délais de paiement aux fournisseurs pour financer le BFR

- A titre volontaire, les entreprises peuvent convenir entre elles de délais de paiement plus longs
- Attention néanmoins concernant les grandes entreprises : Bercy a annoncé que recourir massivement à ce levier de trésorerie pourrait empêcher l'octroi d'un prêt garanti par l'État

4.1 Mesures gouvernementales spécifiques aux TPE, indépendants et micro-entrepreneurs

- Concerne ceux d'entre eux qui :
 - ont un maximum de 10 salariés
 - réalisent moins de 1.000.000 € de chiffre d'affaires HT
 - réalisent un bénéfice annuel imposable inférieur à 60.000 €
 - sont visés par une fermeture administrative en raison des mesures sanitaires mises en œuvre par le gouvernement ou bien justifient d'une perte de chiffre d'affaires de plus de 50% au mois de mars 2020 par rapport au mois de mars 2019

• Comment procéder ?

Demander ce report à ses fournisseurs par email en produisant (i) l'accusé de réception de sa demande au fonds de solidarité et (ii) une attestation sur l'honneur selon laquelle les conditions d'éligibilité sont respectées

• Comment procéder ?

Demande à effectuer du 1^{er} au 30 avril 2020 sur le site impots.gouv.fr/portail en joignant les documents justificatifs qui y sont listés

Report du paiement des factures des fournisseurs d'eau, de gaz et d'électricité dont l'échéance de paiement intervient entre le 12 mars 2020 et l'expiration d'un délai de deux mois après la date de cessation de l'état d'urgence sanitaire

Ces fournisseurs seront tenus de faire droit à cette demande de report, sans pénalités financières, frais ou indemnités. Ils ne pourront pas non plus suspendre, interrompre ou réduire la fourniture d'électricité, de gaz, ou d'eau

• Amortissement de ce report

Le paiement des échéances ainsi reportées est réparti de manière égale sur les échéances de paiement des factures postérieures au dernier jour du mois suivant la date de fin de l'état d'urgence sanitaire, sur une durée ne pouvant être inférieure à six mois

Aide de 1.500 à 3.500€ du fonds de solidarité selon les cas, sous réserve d'une perte d'au moins 50% du chiffre d'affaires

Loyers : interdiction des pénalités financières en cas de défaut de paiement de loyers et de charges locatives, lesquels sont exigibles mais *in fine* "suspendus"

4.2 Mesures des associations professionnelles spécifiques aux TPE et PME

❖ En sus des mesures gouvernementales, ces associations professionnelles se sont publiquement engagées à soutenir les TPE et PME :

- **La Fédération Bancaire Française (FBF)** regroupant toutes les banques françaises a notamment annoncé :
 - la mise en place de procédures accélérées d’instruction de crédit pour les situations de trésorerie tendues, dans un délai de 5 jours, et une attention particulière pour les situations d’urgence
 - le report jusqu’à six mois des remboursements de crédits
 - la suppression des pénalités et des coûts additionnels de reports d’échéances et de crédits des entreprises

- **La Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF)** a annoncé :
 - concernant les TPE et PME appartenant à l’un des secteurs dont l’activité est interrompue par l’arrêté du 15 mars 2020 :
 - le recouvrement des loyers et charges est suspendu à partir du 1^{er} avril 2020 et jusqu’à la reprise de l’activité
 - ces loyers et charges feront l’objet de différés de paiement ou d’étalement sans pénalité ni intérêts de retard et adaptés à la situation des entreprises en question
 - concernant les TPE et PME dont l’activité n’est pas interrompue : un report pourra être octroyé sur demande, mais au cas par cas, en fonction de leur baisse d’activité

Note : La FSIF regroupe les bailleurs des centres commerciaux, des propriétaires immobiliers ainsi que de nombreuses associations de bailleurs. Pour les TPE/PME dont les propriétaires sont des personnes privées, le Gouvernement prévoit de « faire appel à la solidarité nationale » dans le cadre de négociations de gré à gré en cas de difficultés de paiement des loyers

- **Le Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC)** a invité ses membres bailleurs à mensualiser les loyers et charges facturés au titre du deuxième trimestre (au lieu de trimestriellement) et à suspendre temporairement la mise en recouvrement des loyers et charges du mois d’avril

- **Les membres de la Fédération Française de l’Assurance (FFA)** se sont engagés à maintenir pendant toute la durée du confinement les garanties sur les contrats des TPE et PME même en cas de retard de paiement des cotisations du fait de la crise sanitaire

5. Mettre en place de l'activité partielle (communément appelé chômage partiel)

i. Conditions

• Quelles entreprises peuvent en bénéficier ?

- celles visées par les fermetures administratives (exemples : restaurants, salles de sport, salles de concerts, etc)
- celles confrontées à une baisse/suspension d'activité ou à des difficultés d'approvisionnement
- celles dans l'incapacité de mettre en place les mesures de prévention nécessaires pour la protection de la santé des salariés

Note : Certains établissements non concernés par des fermetures contraintes se sont vus refuser par la DIRECCTE leurs demandes de chômage partiel (le 17 mars pour le secteur de la construction). Le télétravail peut également être un frein

• Quels salariés peuvent en bénéficier ?

- les salariés en CDI et en CDD, les apprentis, les personnes titulaires d'un contrat de professionnalisation
- les salariés soumis à une convention de forfait annuel en jours (même en l'absence de fermeture totale de l'établissement dans lequel ils sont affectés) et les intérimaires (sous certaines conditions)
- les salariés en période d'essai
- les salariés travaillant en France employés par des entreprises étrangères n'ayant pas d'établissement en France (mais rattachée au système de sécurité sociale et d'assurance-chômage français)

→ sont exclus du dispositif les stagiaires, indépendants et autoentrepreneurs. A noter que les particuliers employeurs peuvent désormais également y avoir recours

• Sous quelle forme le dispositif d'activité partielle peut-il être mis en œuvre ?

Pour une durée initiale de 12 mois, l'activité partielle prévoit soit (i) une fermeture temporaire de l'entreprise soit (ii) une réduction/aménagement du temps de travail, (aménagement individuel du salarié placé en position d'activité partielle / mise en place d'un système de « roulement », par unité de production, atelier ou service).

• Quel est le montant de l'allocation forfaitaire d'activité partielle versée aux entreprises ?

L'allocation forfaitaire est (i) de minimum 8,03 € par heure chômée indépendamment de l'effectif de l'entreprise et (ii) égale à 70% de la rémunération horaire brute du salarié (environ 84% en net), dans une limite de 4,5 fois le taux horaire du SMIC (soit 45,67 € bruts/heure pour 2020, 6.927 € bruts par mois) – un simulateur a été mis en place par le Gouvernement : simulateurap.emploi.gouv.fr

- Notes :*
- Le contingent d'heures indemnisables est cependant limité à un maximum de 1 607 heures par salarié jusqu'au 31 décembre 2020
 - Concernant les salariés dont la durée de travail est décomptée en jours, il convient de convertir en heures un nombre de jours ou de demi-journées. Dans l'attente du décret visant à définir ces modalités, il est d'usage de découper 3,5 heures par demi-journée et 7h par journée
 - Concernant les apprentis, salariés en contrat de professionnalisation et intérimaires, le plancher horaire de l'allocation est celui du SMIC

5. Mettre en place de l'activité partielle (communément appelé chômage partiel)

ii. La mise en œuvre de l'activité partielle (dans le cadre de circonstances exceptionnelles type crise du COVID-19)

• Comment peut-on bénéficier ?

- Etape 1 : Dans un délai de 30 jours à compter de la mise en activité partielle des salariés, l'employeur doit effectuer une demande d'autorisation sur le site (une seule demande même si elle concerne plusieurs établissements) : activitepartielle.emploi.gouv.fr/aparts/

Le demandeur doit préciser :

- le motif du recours à cette disposition : circonstances exceptionnelles + coronavirus (absence de salariés, absence de clients, etc.)
- les circonstances détaillées et la situation économique à l'origine de la demande
- la période prévisible de sous-emploi : elle peut s'étendre jusqu'au 30 juin 2020 dès la première demande
- le nombre de salariés concernés
- le nombre d'heures chômées prévisionnelles

→ Le CSE doit ensuite être consulté dans un délai de deux mois à compter de la demande et son avis est transmis à l'administration

- Etape 2 : Après réception du dossier et instruction, la DIRECCTE notifie sa décision à l'entreprise par courriel sous 48 h. Cette décision ouvre le droit à l'application du régime légal de l'activité partielle. L'absence de réponse sous 48 h vaut décision d'accord.
- Etape 3 : A l'échéance habituelle du versement du salaire, l'employeur verse aux salariés une indemnité égale à 70 % de leur rémunération brute (sur la base de la rémunération brute prise en compte pour le calcul de l'indemnité de congés payés). L'indemnité ne peut être inférieure au SMIC net horaire
- Etape 4 : L'employeur adresse sa demande d'indemnisation sur le site activitepartielle.emploi.gouv.fr/aparts/
Cette demande renseigne, pour chaque salarié, les heures hebdomadaires réellement travaillées et les heures hebdomadaires réellement chômées
- Etape 5 : L'allocation est versée à l'entreprise par l'Agence de service et de paiement (ASP) dans un délai moyen de 12 jours (le gouvernement ayant néanmoins annoncé 10 jours). Les services étant submergés, il est probable qu'il y ait des délais plus longs dans le versement des remboursements (à prendre en compte dans les prévisions de trésorerie)
- Etape 6 : Le CSE doit être consulté dans un délai de 2 mois à compter de la demande, puis l'avis du CSE doit être transmis à l'administration

• A partir de quand peut-on en bénéficier ?

- La prise en charge de l'activité partielle sera réalisée rétroactivement à compter du 1^{er} mars 2020 pour les demandes formées au plus tard le 31 mars 2020
- Pour des raisons techniques, l'ASP versera une indemnité égale au SMIC horaire net (8,04 €) par heure chômée jusqu'au 31 mars
- A partir du 1^{er} avril, le système informatique de l'ASP sera mis à jour pour permettre un versement de l'allocation selon les nouvelles règles. Puis, dans un second temps, l'ASP effectuera une régularisation pour les demandes déposées entre le 15 mars (lendemain de la date de l'arrêt portant diverses mesures relatives à la lutte contre la propagation du COVID-19) et le 1^{er} avril

6. Revoir les conditions de travail à la lumière des nouveaux aménagements de la législation

i. Aménagements du temps de travail

- **Concernant les congés payés** : à condition d'un accord d'entreprise en ce sens, ou à défaut, d'un accord de branche, l'employeur peut :
 - imposer la prise de congés payés ou, au contraire, modifier des dates de congés payés déjà fixées, de manière unilatérale et pour un maximum de 6 jours ouvrables de congés payés, en respectant un délai de prévenance de minimum d'1 jour franc ;
 - fractionner les congés sans l'accord de l'employé, et suspendre temporairement le droit pour des conjoints ou des partenaires liés par un pacte civil de solidarité et travaillant dans son entreprise de prendre des congés simultanés ;
- **Concernant les RTT et CET** : lorsque l'intérêt de l'entreprise le justifie eu égard aux difficultés économiques liées à la propagation du COVID-19, l'employeur peut :
 - imposer unilatéralement et dans la limite de 10 maximum la prise de jours de RTT, jours de repos (forfait-jours, aménagement du temps de travail sur l'année) et jour de repos imputés sur un CET, en respectant un délai de prévenance d'au minimum 1 jour franc, ou au contraire de modifier les dates déjà fixées
- **Concernant les plafond hebdomadaire** : sur certains secteurs uniquement (liste prévue dans un décret à paraître), la durée légale de 35h/semaine a été allongée à 60h

ii. Mise en place de l'arrêt maladie pour les salariés contraints de garder leurs enfants de -16 ans sans possibilité de télétravail

- La prise en charge de l'arrêt de travail (rallongé à 21 jours) se fait exceptionnellement sans examen des conditions d'ouverture de droit et sans délai de carence (durant toute la durée de fermeture de la structure d'accueil de l'enfant). Cet arrêt maladie peut être partagé entre deux parents
- **Process** :
 - L'employeur doit remplir un formulaire déclaratif dans lequel il renseignera les coordonnées ainsi que les dates auxquelles le salarié est placé en arrêt : declare.ameli.fr/employeur/declaration

Notes : - Le délai de carence est suspendu pendant toute la période d'urgence sanitaire dans le secteur privé comme dans la fonction publique
- Les indemnités complémentaires aux indemnités journalières de sécurité sociale peuvent être versées aux salariés, quel que soit le motif de l'arrêt maladie

 - L'employeur aura ensuite la charge de transmettre à l'Assurance Maladie, au titre du versement des Indemnités journalières, les éléments de salaire nécessaires au calcul de l'indemnité journalière

- ❖ Les leviers de trésorerie précédemment exposés servent à jouer sur le passif exigible
- ❖ Les financements exceptionnels exposés ci-après ont pour vocation de jouer sur l'actif disponible
 - A ce titre, les pouvoirs publics agissent à différents niveaux :
 - l'Etat directement (cf. point 7)
 - l'Etat par l'intermédiaire de la BPI (cf. points 8 et 9)
 - les Régions (cf. Annexe 3)
 - Ces mesures émanant d'une volonté politique de soutien financier massif aux entreprises, elles sont, sauf précision contraire, accordées automatiquement dès que les conditions y afférentes sont remplies
 - De même que pour les leviers de trésorerie, il est recommandé de tenter de mobiliser l'ensemble des financements exceptionnels disponibles (sous réserve des capacités de remboursement de l'entreprise), qui ont vocation à se cumuler à tous les niveaux

7. Solliciter auprès de banques des prêts garantis par l'Etat ("PGE")

Difficultés conjoncturelles liées COVID-19

Au regard des derniers comptes sociaux (pas consolidés) publiés, cumulativement :

- ne pas faire l'objet d'une procédure collective
- ne pas avoir de capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social sur l'exercice 2018
- le ratio emprunts / capitaux propres n'est pas supérieur à 7,5 sur les exercices 2017 et 2018 (sauf pour les TPE/PME)
- le ratio de couverture des intérêts sur la base de l'EBITDA n'est pas inférieur à 1.0 sur les exercices 2017 et 2018 (sauf pour les TPE/PME)

Être un « bon » acteur économique

Concernant les entreprises de +5.000 salariés ou dont le chiffre d'affaires dépasse 1,5 milliard d'€ :

- Respecter ses obligations en matière de délais de paiement
- Renoncer aux rachats d'actions et aux distributions de dividendes
 - *Cette interdiction de versement de dividendes ne concerne pas les distributions antérieures au 27 mars 2020 ni les entreprises qui ont une obligation légale de distribution*
 - *Bercy a toutefois précisé que « les distributions intragroupes sont possibles, lorsqu'elles ont pour effet final de soutenir financièrement une société française notamment pour lui permettre de respecter ses engagements contractuels vis-à-vis de ses créanciers »*

Note : les entreprises de toutes tailles sont néanmoins appelées à la prudence à cet égard du fait de l'évolution constante du dispositif

Forme sociale

Sont exclues les SCI, sociétés de financement et établissements de crédit

Toute autre entreprise de toute taille et forme sociale est éligible

CRITERES D'ELIGIBILITE DE LA GARANTIE DE L'ETAT

7. Solliciter auprès de banques des prêts garantis par l'Etat ("PGE")

Quotité garantie

- 90% si moins de 5.000 salariés et moins de 1,5 milliard d'€ de chiffre d'affaires
- 80% pour les autres entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 1,5 milliard et 5 milliards d'€
- 70% pour les autres entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur à 5 milliards d'€

Montant du prêt

- Prêts jusqu'à trois mois de chiffre d'affaires
- Prêts plafonnés à 25% du montant du chiffre d'affaires HT constaté sur l'exercice 2019 (soit l'équivalent d'un trimestre d'activité) ou sur le dernier exercice clos. Exceptions :
 - (ii) pour les entreprises employant en France plus de 5.000 salariés ou réalisent plus de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires, ce plafond peut être calculé sur une base consolidée, incluant tous les établissements du groupe immatriculés en France et respectant les critères d'éligibilité
 - (i) pour les entreprises nouvellement créées ou innovantes, ce plafond est fixé à deux années de masse salariale

Amortissement du prêt

- prêts de trésorerie d'un an, assortis d'un différé d'amortissement sur cette durée
- à l'issue de la première année, l'entreprise emprunteuse pourra décider d'amortir le prêt sur une durée de 1 à 5 ans supplémentaires

Coût

- du coût de financement propre à chaque banque (taux d'intérêt), sans marge et
- du coût de la garantie de l'Etat (entre 0,25% et 0,5% selon la taille de l'entreprise)

Date de souscription du prêt

- entre le 16 mars 2020 et le 31 décembre 2020 inclus

7. Solliciter auprès de banques des prêts garantis par l'Etat ("PGE")

- **Process** : l'Etat, qui accord cette garantie, a délégué à la BPI son suivi et sa gestion administrative, lesquels varient selon la taille de l'entreprise en France :

- de 5.000 salariés

et

chiffre d'affaires
inférieur à 1,5
milliard d'€

Etape 1 : se rapprocher d'une ou plusieurs banques pour faire une demande de prêt

Etape 2 : attendre le pré-accord de(s) la banque(s) partenaire(s) pour le prêt sollicité après examen de la situation de l'entreprise (et notamment du respect des critères d'éligibilité)

Etape 3 : se connecter sur www.attestation-pge.bpifrance.fr pour obtenir un identifiant unique à communiquer à sa banque partenaire (l'entreprise fournit à cet effet son SIREN, le montant du prêt sollicité et le nom de l'agence bancaire) – un seul numéro unique par entreprise pendant le premier mois du dispositif

Etape 4 : sur confirmation du numéro unique par BPI, la banque accorde le prêt

+ de 5.000 salariés

ou

chiffre d'affaires
supérieur à 1,5
milliard d'€

Etape 1 : l'entreprise se rapproche de ses partenaires bancaires pour faire une demande de prêt, et obtient leur pré-accord

Etape 2 : l'entreprise transmet sa demande à l'adresse garantie.etat.grandesentreprises@bpifrance.fr. Le dossier est instruit dès réception par la direction générale du Trésor, appuyée par BPI

Etape 3 : la garantie de l'Etat est accordée par arrêté individuel du ministre de l'Economie et des Finances ; les banques peuvent alors octroyer le prêt à l'entreprise

8. Solliciter auprès de banques des financements garantis par la BPI

Difficultés conjoncturelles liées COVID-19

Au regard des derniers comptes sociaux (pas consolidés) publiés, cumulativement :

- ne pas faire l'objet d'une procédure collective
- ne pas avoir de capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social sur l'exercice 2018
- le ratio emprunts / capitaux propres n'est pas supérieur à 7,5 sur les exercices 2017 et 2018 (sauf pour les TPE/PME)
- le ratio de couverture des intérêts sur la base de l'EBITDA n'est pas inférieur à 1.0 sur les exercices 2017 et 2018 (sauf pour les TPE/PME)

Taille de l'entreprise

Dispositif à destination uniquement des TPE, PME et ETI

Type de concours

- **sont inclus:**
 - les nouveaux financements amortissables (crédit, crédit-bail mobiliers et immobiliers, locations financières) à moyen ou long terme (de 2 à 7 ans)
 - les nouveaux crédits à court terme destinés au financement du cycle d'exploitation des entreprises (découverts, facilités de caisse, escomptes, Dailly, mobilisations de créances nées à l'export) et qui ont été confirmés sur une durée de 12 à 18 mois
- **sont exclus :**
 - les prêts in fine
 - le refinancement des encours de crédit à moyen ou long terme
 - les opérations purement patrimoniales (cash out, vente à soi-même)
 - le remboursement des obligations convertibles
 - les opérations relatives au rachat de crédit
 - les engagements par signature (cautions, garanties à première demande, crédits documentaires, etc.)

CRITERES D'ELIGIBILITÉ DE LA GARANTIE DE LA BPI

8. Solliciter auprès de banques des financements garantis par la BPI

Attention : en pratique, toutes les demandes adressées à la BPI ont tendance à être réorientées vers l’outil PGE (les enveloppes de produits de garantie et de prêts de la BPI commençant à s’épuiser)

• **Modalités des garanties BPI** :

Durée	• entre minimum de 12 mois et maximum 18 mois, renouvelable une fois sur une durée de 12 mois
Plafond	• Quotité garantie jusqu’à 90%
Coût	• commission en fonction de la cotation Banque de France
Recours limité	• délai de carence de 4 mois (sauf pour les entreprises de moins de 3 ans)

Note : concernant les lignes d’affacturage avec Eurofactor, Société Générale Factor et LBPCF, la BPI examine actuellement la possibilité d’augmenter sa contre garantie sur les contrats existants bénéficiant de cette mesure

• **Process** :

Se rapprocher de banques et solliciter auprès d’elles un financement

Les demandes de garantie doivent être transmises sur le site extranet.bpifrance.fr/partenaire ou par mail afin d’être rappelé

→ Compte-tenu de la quantité de demandes, il convient de faire la demande sur le site dédié au plus vite et avant même d’avoir obtenu le retour de ses banques sur la demande de financement (qu’il convient de solliciter en parallèle), de sorte à prendre date dans la file d’attente et à limiter le temps avant d’être rappelé

Les banques ayant accepté ce nouveau financement prépareront ensuite le dossier qu’elles transmettront à la BPI

Obtention de la garantie BPI

→ 9. Solliciter des financements directs auprès de la BPI

Attention : en pratique, toutes les demandes adressées à la BPI ont tendance à être réorientées vers l’outil PGE (les enveloppes de produits de garantie et de prêts de la BPI commençant à s’épuiser)

La BPI soutient la trésorerie les entreprises par un apport direct de nouvelles liquidités de 3 manières :

- A. Mobilisation des factures : la BPI en tant que factor mobilise vos factures et accorde un crédit de trésorerie représentant 30% des volumes mobilisés
 - B. Octroi d’un « Prêt Rebond » à destination des PME ayant a minima 12 mois d’activité : de 10.000 à 300.000 euros selon les régions, sur 7 ans, avec un différé d’amortissement en capital de 2 ans puis remboursable par échéances trimestrielles, avec un taux fixe préférentiel pouvant varier selon les régions
 - C. Octroi d’un « Prêt Atout » à destination des TPE, PME et ETI ayant a minima 12 mois d’activité :
 - de 50.000 à 5.000.000 € pour les TPE/PME et jusqu’à 15.000.000 pour les ETI, sur 3 à 5 ans, avec un différé de remboursement en capital de 6 à 12 mois puis remboursable par échéances trimestrielles, à taux fixe ou variable, sans sûreté réelle ou personnelle
 - à condition (i) que les difficultés soient concomitantes à la crise du COVID-19 (cf. critères d’éligibilité de la BPI pour bénéficier de sa garantie) et (ii) d’associer ce Prêt Atout à des crédits bancaires de même montant (qui peuvent eux aussi être garantis par la BPI) en 1 pour 1, consentis par une ou plusieurs banques
- **Pour en bénéficier** : remplir le formulaire en ligne disponible sur https://mon.bpifrance.fr/authentication/?TAM_OP=login&ERROR_CODE=0x00000000&URL=%2Fmon-espace%2F#/formulaire/soutienauxentreprises (pour tout complément d’information, la ligne de la BPI spécifique aux mesures COVID-19 est le 09 69 37 02 40)

Se faire assister par un tiers dans le cadre d'une procédure de prévention des difficultés

- ❖ En droit des entreprises en difficulté, plus celles-ci sont traitées en amont et plus les procédures envisageables sont flexibles, confidentielles et susceptibles d'aboutir à un redressement et une pérennisation de l'activité
 - ❖ A ce titre, il peut être opportun, notamment pour négocier avec ses créanciers et pour mobiliser auprès de tiers les leviers de trésorerie et financements exceptionnels susmentionnés, de structurer les négociations sous l'égide du professionnel des difficultés des entreprises de son choix. Celui-ci serait désigné par l'entreprise pour l'assister dans le cadre d'une procédure préventive ouverte auprès du Tribunal de commerce, soit de mandat ad hoc, soit de conciliation :
 - Ces deux procédures préventives impliquent peu d'intervention judiciaire et sont par nature confidentielles. Elles ont cependant un coût (lié à la rémunération du tiers) et, le cadre restant amiable, elles n'offrent pas la possibilité d'imposer un accord aux créanciers de l'entreprise
 - Ces deux procédures préventives se différencient néanmoins notamment par le fait que la conciliation (i) suspend également la procédure d'alerte des commissaires aux comptes, (ii) offre un cadre juridique pour organiser une cession partielle ou totale de l'entreprise pouvant intervenir ultérieurement, et (iii) sécurise les opérations prévues par l'accord de conciliation en cas d'homologation de celui-ci devant le Tribunal, cette homologation conférant par ailleurs un privilège de conciliation à l'investisseur qui aura consenti dans ce cadre à un apport de trésorerie, de biens ou de services
- Note : Le Code de commerce prévoit que toute clause contractuelle qui stipulerait que la demande de désignation d'un mandataire ad hoc ou l'ouverture d'une conciliation constitue un cas de défaut provoquant l'exigibilité anticipée de la dette à l'égard du débiteur doit être réputée non écrite, de sorte que la désignation d'un tel professionnel dans le cadre d'une procédure préventive ne saurait aggraver la situation de l'entreprise
- ❖ La condition principale pour solliciter l'ouverture de l'une de ces procédures préventives est de ne pas être en d'état de cessation des paiements (ou, pour la conciliation, ne pas l'être depuis plus de 45 jours), étant précisé que l'état de cessation des paiements se définit comme l'impossibilité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible

Solliciter l'ouverture d'une procédure collective pour bénéficiaire de leviers supplémentaires

- ❖ Dans le cas où il serait constaté un état de cessation des paiements, le dépôt d'une déclaration de cessation des paiements (une "DCP") et l'ouverture subséquente d'une procédure collective doivent être considérés :
 - Parmi les procédures collectives, on distingue, selon l'ampleur des difficultés et les perspectives de redressement de l'entreprise : les procédures de sauvegarde, de redressement judiciaire et, à défaut de perspectives de redressement, de liquidation judiciaire
 - Ces procédures, qui ne sont pas confidentielles, permettent à l'entreprise de bénéficier de leviers supplémentaires pour l'aider à se redresser, dont notamment un gel de tout le passif antérieur au jugement d'ouverture de la procédure, et/ou faire prendre en charge le paiement des salaires par l'Association pour la Gestion du régime d'assurance des créances des Salariés (l'AGS)
- ❖ Concernant l'opportunité de solliciter l'ouverture d'une procédure collective, et notamment concernant les règles relatives au dépôt des DCP, une ordonnance a temporairement modifié le droit des procédures collectives de sorte que :
 - Si l'état de cessation des paiements est constaté à une date antérieure au 12 mars 2020, le représentant légal doit déposer une DCP dans les 45 jours à compter de cette date, à défaut de quoi il s'expose à des sanctions personnelles
 - Si l'état de cessation des paiements est constaté à une date postérieure au 12 mars 2020, le représentant légal peut choisir entre :
 - déposer une DCP afin de bénéficier de l'ouverture d'une des procédures collectives susmentionnées, ou bien
 - poursuivre l'activité malgré l'état de cessation des paiements pour se donner le temps nécessaire pour redresser l'activité d'ici-là, l'obligation de déposer une DCP étant « gelée » jusqu'à l'expiration d'un délai de trois mois suivant le terme de l'état d'urgence sanitaire (i.e. jusqu'au 24 août 2020)
- ❖ L'opportunité d'ouvrir ou non une telle procédure dépendra donc du niveau de levier supplémentaire dont l'entreprise aurait besoin pour se redresser

I. Réactions à court terme – points d’attention immédiats

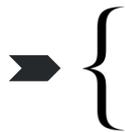
1) Gestion opérationnelle de crise

- Management opérationnel en temps de crise
- Protection des ressources humaines
- Maîtrise de la communication
- Gestion de la trésorerie

2) Gestion financière de crise

- Leviers de trésorerie auprès de tiers
- Mise en place de financements exceptionnels
- Recours au droit des entreprises en difficulté

II. Stabilisation à moyen terme – anticiper pour assurer la pérennité de l’entreprise



1) Etat des lieux

- Sécurisation juridique
- Sécurisation opérationnelle

2) Saisir les nouvelles opportunités

- Renforcer sa position de marché
- Adapter sa croissance externe

Sécurisation juridique (1/4)

❖ Dans ce contexte de crise, la sécurité implique d'une part une visibilité sur l'environnement contractuel de l'entreprise, laquelle implique un état des lieux préalable, notamment pour :

▪ Connaître sa documentation financière :

- Appréhender la totalité des contrats de financement du groupe (holding et filiales) :
 - réunir ou s'assurer de l'accessibilité à l'ensemble de ces contrats (notamment les contrats de prêts bancaires, d'émissions obligataires, de crédit-bail, d'instruments de marché et de dérivés, et de garanties)
 - en analyser les clauses principales (en gardant à l'esprit la prorogation des délais par l'Ordonnance, cf. ci-après), à savoir notamment :
 - les clauses de déchéance du terme (e.g. cas de défaut, défauts croisés, exigibilité anticipée, ratios financiers)
 - les clauses d'évènement significatif/*material adverse change*
 - les conditions requises pour obtenir des renoncations/*waivers/standstills* (e.g. calendrier, majorité requise)
- Envisager les conséquences que pourraient avoir une dégradation de la notation financière (étant précisé que la Banque de France a pour sa part gelé sa notation des entreprises à la date du 15 mars 2020)
- Étudier les flux financiers intra-groupe présents et à venir afin d'anticiper l'impact, à l'échelle du groupe, que pourrait avoir l'ouverture de procédures collectives à l'égard de certaines filiales en difficulté

▪ Connaître ses polices d'assurances : Appréhender la totalité des polices d'assurances du groupe susceptibles de concerner (i) les risques de perte ou de suspension d'exploitation et (ii) l'incapacité du management en cas d'incapacité pour contamination. Il faut alors établir :

- ce qui est prévu dans les clauses d'exclusion de la couverture afin de savoir dans quelles mesures ces risques seraient ou non couverts
- les documents justificatifs qu'il conviendra de remettre à l'occasion d'éventuelles déclarations de sinistre, et les délais y afférents

Attention : les polices d'assurance ne couvrent jamais les pertes d'exploitation pour cause de pandémie : il conviendra le cas échéant de mettre en avant d'autres causes



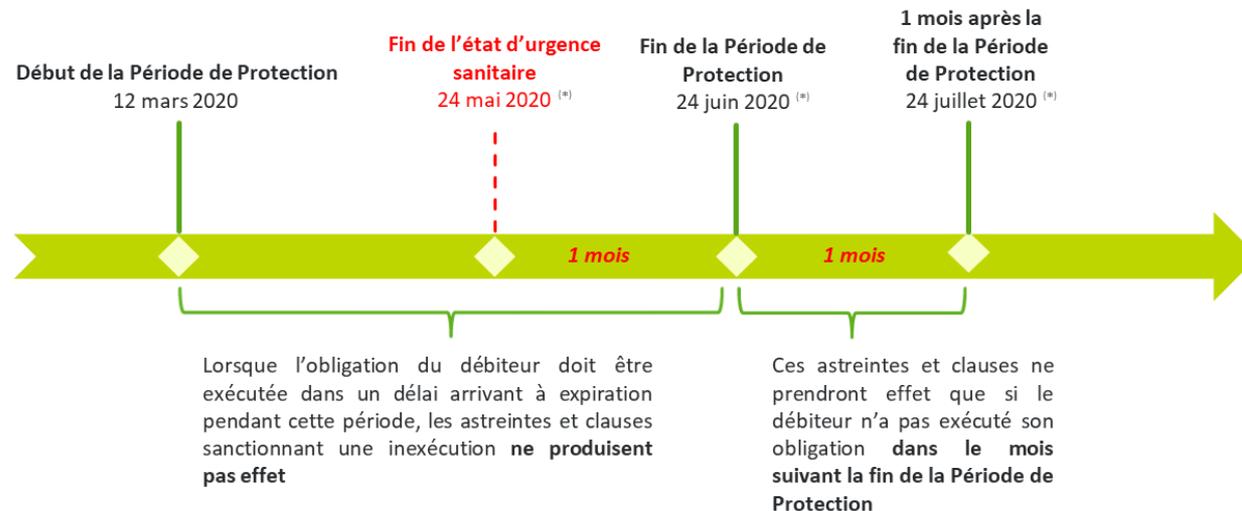
Sécurisation juridique (2/4)

- ❖ La sécurité juridique à moyen terme de l'entreprise passe par la connaissance du cadre juridique particulier lié à la crise actuelle. A ce titre, le Gouvernement a notamment adopté le 25 mars 2020 une ordonnance n° 2020-306 (ci-après l'"Ordonnance") qui, en posant des règles transitoires pour cette période de crise, a rabattu certaines cartes du jeu contractuel :
 - L'Ordonnance **proroge les délais prescrits par la loi et le règlement** « qui arrivent à échéance entre le 12 mars 2020 et l'expiration d'un délai d'un mois à compter de la date de cessation de l'état d'urgence sanitaire déclaré » (cette période étant ci-après dénommée la "**Période de Protection**")
 - Si les délais qui ont été contractuellement prévus ne sont pas directement visés par cette prorogation, l'application de certaines clauses contractuelles se voit néanmoins paralysée par le jeu de l'Ordonnance
 - Cette paralysie concerne notamment l'effet :
 - i. **des clauses pénales**, qui sont celles qui prévoient une sanction contractuelle en cas d'inexécution du contrat (e.g. indemnité d'inexécution)
 - ii. **des clauses résolutoires**, qui sont celles qui prévoient la disparition rétroactive du contrat si la condition qui y est prévue se réalise
 - iii. **des clauses de déchéance**, qui sont celles qui prévoient la perte d'un droit à titre de sanction (e.g. clause de déchéance du terme en cas de non-paiement d'une échéance de crédit, aussi appelée clause d'exigibilité anticipée)

Attention : les obligations financières et garanties afférentes mentionnées aux articles L. 211-36 et suivants du Code monétaire et financier (i.e. la plupart des opérations entre contreparties régulées et des opérations sur titres financiers) sont exclues de ce mécanisme de prorogation

Sécurisation juridique (3/4)

- ❖ Les clauses listées ci-avant sont réputées ne pas avoir produit effet si le délai dans lequel le débiteur était tenu d'exécuter son obligation a expiré pendant la Période de Protection
 - En pratique, ce mécanisme de paralysie s'applique comme suit :



^(*) Sous réserve d'une éventuelle prorogation de l'état d'urgence sanitaire



Sécurisation juridique (4/4)

- ❖ **Dès lors que certains contrats deviennent difficiles voire impossibles à exécuter dans le contexte actuel, il convient pour chaque entreprise de :**
 - reconsidérer les risques qu'occasionneraient ses propres inexécutions contractuelles à la lumière du bénéfice pouvant en résulter de la paralysie par l'Ordonnance de certaines clauses stipulées à son détriment
 - réciproquement, identifier les risques et les impacts des inexécutions contractuelles de ses cocontractants susceptibles de bénéficier du gel de certaines clauses stipulées à leur détriment

- ❖ **Illustrations :**
 - Un contrat doit être exécuté le 20 mars, une clause résolutoire étant stipulée en cas d'inexécution à cette date. Le débiteur n'exécute pas le contrat à la date prévue :
 - ➔ dès lors que l'obligation devait être exécutée dans un délai expirant durant la Période de Protection, la clause résolutoire ne produira pas son effet. Elle ne pourra être activée que si le débiteur n'a toujours pas exécuté son obligation dans le délai d'un mois suivant la fin de la Période de Protection (soit dans les deux mois suivant la cessation de l'état d'urgence sanitaire, soit pour l'heure le 24 juillet 2020)
 - Un contrat de prêt prévoit des remboursements chaque 20 du mois. Le contrat contient une clause permettant au prêteur de prononcer la déchéance du terme en cas de défaut de remboursement d'une mensualité :
 - ➔ si le débiteur ne rembourse pas l'échéance du 20 mars, le prêteur ne pourra pas prononcer la déchéance du terme. Il ne le pourra que si cette échéance n'a pas été remboursée avant l'expiration d'un délai d'un mois suivant la fin de la Période de Protection (soit dans les deux mois suivant la cessation de l'état d'urgence sanitaire, soit pour l'heure le 24 juillet 2020)



Sécurisation opérationnelle

❖ Dans ce contexte de crise, la sécurité implique d'autre part une visibilité sur la fiabilité concrète des partenaires de l'entreprise, indépendamment de leurs engagements contractuels

- Étant eux-mêmes susceptibles d'être en difficulté, tous les cocontractants de l'entreprise sont susceptibles de faire défaut à leurs obligations
- Si ces risques de défaut concernent l'ensemble des partenaires de l'entreprise, le niveau de risque est plus ou moins grand notamment selon le type de partenaire (e.g. un fournisseur aura plus de chances de ne pouvoir honorer ses obligations qu'un partenaire financier)
- En cas de difficultés exogènes, certains domaines particulièrement à risque sont notamment :
 - Les salariés, qu'il convient de protéger et de rassurer pour éviter des disruptions internes (e.g. droit de retrait)
 - Les sources de revenus, les clients pouvant eux-mêmes ne pas pouvoir honorer leurs engagements, de sorte qu'une attention particulière doit être portée quant à la proportion de créances douteuses à l'actif
 - Les systèmes IT (notamment lorsqu'ils sont externalisés auprès de tiers), le recours massif au télétravail implique ainsi la nécessité de s'assurer notamment (i) que les capacités IT sont suffisantes pour supporter l'activité dématérialisée, et (ii) que toutes les mesures d'urgence sont en place en cas de problèmes techniques
 - La chaîne d'approvisionnement, pour laquelle un défaut sur un des maillons peut entraîner des perturbations pour l'ensemble des acteurs de la chaîne :
 - étant impossible de s'assurer de manière fiable de la santé économique de ses partenaires directs comme indirects, il convient de préférer une approche par risque plutôt qu'une approche par partenaire
 - l'impact de ces risques doit être évalué de manière à pouvoir en cartographier a minima les plus importants (sans nécessairement les chiffrer précisément)
 - pour les risques les plus importants, des alternatives doivent être considérées (en fonction notamment des coûts qu'impliquerait la couverture de ces risques), par exemple :
 - rechercher d'autres fournisseurs dans le but de mettre en place des voies d'approvisionnement alternatives qui pourraient être mobilisées rapidement en cas de manquement de la part du fournisseur principal
 - relocaliser pour l'avenir l'approvisionnement auprès de fournisseurs situés dans des zones géographiques moins touchées par la crise et où le risque de défaut serait moindre
 - cartographier les installations (e.g. de production ou de distribution) susceptibles d'être impactées et dans quelles mesures, de sorte à être capable (i) de diminuer le niveau de risque en revoyant la répartition de l'activité entre ces installations et (ii) en cas d'aggravation des problèmes, de rediriger rapidement les flux/commandes vers celles qui sont le moins impactées

I. Réactions à court terme – points d’attention immédiats

1) Gestion opérationnelle de crise

- Management opérationnel en temps de crise
- Protection des ressources humaines
- Maîtrise de la communication
- Gestion de la trésorerie

2) Gestion financière de crise

- Leviers de trésorerie auprès de tiers
- Mise en place de financements exceptionnels
- Recours au droit des entreprises en difficulté

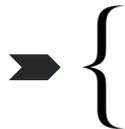
II. Stabilisation à moyen terme – anticiper pour assurer la pérennité de l’entreprise

1) Etat des lieux

- Sécurisation juridique
- Sécurisation opérationnelle

2) Saisir les nouvelles opportunités

- Renforcer sa position de marché
- Adapter sa croissance externe



Renforcer sa position de marché

❖ Evolution du paysage concurrentiel :

- Le paysage concurrentiel étant susceptible d'évoluer du fait de la crise, il convient de garder une vision tactique de son environnement pour être à l'affut des opportunités naissantes, et ainsi notamment :
 - de conquérir de nouveaux marchés sur lesquels l'entreprise serait susceptible de se positionner rapidement (par exemple si l'entreprise est en mesure de répondre à un type de demande qui s'est accru du fait de la crise)
 - d'augmenter sa part de marché, par exemple :
 - en suppléant à une demande à laquelle un concurrent fragilisé n'est plus en mesure de répondre entièrement
 - en ciblant de plus gros clients qui, même satisfaits des prestations des concurrents, apprécieraient le fait de diversifier leurs fournisseurs/prestataires afin de minimiser les risques de défaut de leur part

❖ Renforcement des relations commerciales clés :

- À l'inverse, le contexte de crise peut également être l'occasion de renforcer sa position de marché et/ou sa robustesse économique en se rapprochant de certains partenaires
- Il convient ainsi d'être à l'écoute des opportunités et de considérer notamment :
 - de partager des ressources en fonction des besoins et des surplus de chacun (ressources financières, matières premières, services logistiques tels que des sites de stockage ou du transport, etc.)
 - d'étendre ses partenariats tant qualitativement que quantitativement
 - d'accorder des délais de paiement pour renforcer ses relations commerciales avec certains partenaires clés

Adapter sa croissance externe

- ❖ **La doxa selon laquelle une entreprise qui n'investit pas en est une qui se meurt doit être respectée, de sorte qu'il convient de :**
 - Continuer à investir de manière sélective en gérant de manière dynamique tant les budgets d'investissement que de dépense
 - Évaluer ou réévaluer des opportunités d'acquisition au vu du contexte actuel (par exemple, si la crise rend l'opération attractive en raison de la dévaluation de la cible ; ou si la crise rend opportune la conquête de nouveaux marchés porteurs par voie d'acquisition d'une entreprise qui y serait déjà implantée)

- ❖ **A l'inverse, les projets de croissance externe en cours doivent également être reconsidérés au cas par cas à la lumière du nouveau contexte**
 - Concernant les processus d'acquisition en cours, il convient de distinguer (i) les cas où l'entreprise a entamé des pourparlers sans s'engager juridiquement à ce titre (auxquels cas il est possible pour chaque partie de se retirer des pourparlers), (ii) des cas où un processus d'acquisition est en cours (entre *signing* et *closing*), pour lesquels il convient de :
 - Noter que dans ce contexte particulier :
 - une éventuelle assignation en exécution forcée de conclure le *closing* par son cocontractant aura très peu de chances d'aboutir au vu de la volonté des tribunaux de prioriser les demandes à caractère urgent
 - comme en 2008, la position générale du marché du M&A est que la majorité des acteurs ont l'intention d'honorer leur signature (même si la situation dépendra surtout au cas par cas de la qualité et de la viabilité des relations acheteur/vendeur/fournisseur de dette)
 - Identifier et analyser les clauses suivantes à la lumière du contexte actuel :
 - engagement de gestion de la société cible « *dans le cours normal des affaires* » jusqu'au *closing*
 - le cas échéant, le besoin en fonds de roulement/*working capital* normatif
 - les conditions de *closing*, y compris les conditions de financement (le cas échéant, vérifier les conditions de tirage de ce financement)
 - clause d'évènement significatif/*material adverse change*
 - la force majeure

❖ Ce qu'il ne faut pas faire :

- Collecter de manière systématique et généralisée, ou au travers d'enquêtes et demandes individuelles, des informations relatives à la santé de chaque collaborateur et de ses proches (par exemple au moyen du recueil de relevés obligatoires des températures corporelles de chaque collaborateur ou visiteur à adresser quotidiennement à sa hiérarchie, ou encore de fiches ou questionnaires médicaux auprès de l'ensemble des collaborateurs)

❖ Ce que l'on peut faire :

- Sensibiliser et inviter ses collaborateurs à effectuer des remontées individuelles d'information en lien avec une éventuelle exposition, auprès de l'entreprise ou des autorités sanitaires compétentes, et faciliter leur transmission par la mise en place de canaux dédiés
- Le cas échéant, rappeler que chaque collaborateur doit mettre en œuvre tous les moyens afin de préserver la santé et la sécurité d'autrui et de lui-même (cf. article L. 4122-1 du Code du travail) et doit, à ce titre, informer son employeur en cas de suspicion de contact avec le virus
- En cas de signalement, il convient de :
 - consigner (i) la date et l'identité de la personne suspectée d'avoir été exposée et (ii) les mesures organisationnelles prises (confinement, télétravail, orientation et prise de contact avec le médecin du travail, etc.)
 - communiquer aux autorités sanitaires qui le demanderaient les éléments nécessaires à une éventuelle prise en charge sanitaire ou médicale de la personne exposée
- Effectuer une veille régulière et suivre les recommandations des autorités sanitaires, et effectuer les collectes de données sur la santé des individus qui auraient été sollicitées par les autorités compétentes

Source : CNIL (mis à jour le 6 mars 2020)

- ❖ **L'AMF a eu l'occasion de rappeler certaines règles d'information telles qu'applicables dans le contexte de la crise du COVID-19 :**
 - Il convient d'évaluer si un fait issu du contexte de la crise sanitaire du COVID-19 a la nature d'une information privilégiée ou non (à savoir, toute information non-publique, à caractère précis mais non nécessairement chiffré, et susceptible d'influencer de façon sensible le cours), étant précisé que :
 - toute information privilégiée qui concerne directement ou indirectement un émetteur doit être communiquée dès que possible par voie de communiqué de presse
 - toute connaissance d'un impact important de la crise sanitaire sur l'activité, la performance ou les perspectives de l'émetteur est de nature privilégiée
 - l'impact connu et anticipé d'une information sur l'activité et les perspectives (quant à son caractère significatif et/ou son montant) doit être périodiquement réévalué
 - Si des perspectives d'activité et de performance attendues pour l'année en cours accompagnent la publication des résultats, il convient, même en l'absence d'information précise à communiquer, d'indiquer quelles hypothèses ont été retenues dans leur établissement eu égard aux impacts potentiels de l'épidémie
 - Concernant l'établissement des états financiers au 31 décembre 2019, la crise sanitaire du COVID-19 doit être considérée comme un événement post-clôture susceptible de nécessiter des informations, auquel cas les émetteurs devront s'interroger, en lien avec leurs commissaires aux comptes, sur les effets éventuels de cette épidémie sur leurs prochains arrêtés de comptes (par exemple, concernant l'évaluation de leurs stocks)
 - Concernant l'établissement du rapport de gestion, celui-ci doit comprendre une description des principaux risques et incertitudes auxquels l'émetteur est confronté à la date du dépôt du rapport financier annuel
 - Pour les émetteurs qui établiront un document d'enregistrement universel, la section facteurs de risques pourra si nécessaire aborder plus précisément l'exposition économique du groupe coté à cette crise sanitaire, ainsi que les éventuelles mesures prises

Annexe 3 : Aides mises en place par les Régions (1/4)

Auvergne Rhône-Alpes	<ul style="list-style-type: none">- Cellule de crise régionale pour identifier les besoins et apporter une réponse adaptée, coordonnée avec les acteurs économiques- Participation aux réunions et actions initiées par les services de l'Etat- Plan d'urgence pour les entreprises du foyer de la Balme-de-Sillingy prévoyant : un crédit de refinancement de 10 K€ pour les commerçants, artisans et professions libérales impactés pour une aide à la reconstitution de leur trésorerie ; un prêt à taux zéro, remboursable sur 2 ans, avec caution de la Région ; un téléservice dédié au dépôt des demandes de soutien.- Organisation de réunions thématiques (économie, culture, tourisme) entre le président et l'ensemble des partenaires à partir du 16/3 pour : 1) qualifier les conséquences et impacts économiques et humains (diagnostic à date), 2) proposer des solutions la Région/partenaires.
Bourgogne Franche- Comté	<ul style="list-style-type: none">- 80M€ mobilisés pour répondre aux problèmes de trésorerie immédiate via : la garantie, le prêt rebond et le différé de remboursement.- Activation du plan de continuité total pour le paiement des entreprises : non-application de pénalités en cas de retard dans le cadre des marchés publics.- Préparation d'ici juin d'un plan de relance et de mesures d'aides à la relocalisation- Maintien de rémunération des demandeurs d'emplois entrés en formation régionale, en cas de suspension de celle-ci.
Bretagne	<ul style="list-style-type: none">- Task force Région - Etat - BPI- Mobilisation du fonds de garantie Région / BPI- Gel ou révision d'échéancier sur les AR régionales pour les entreprises impactées- Accompagnement des entreprises souhaitent relocaliser une partie de leur activités ou achatsMarchés publics : Annulation des pénalités de retard pour les entreprises impactées délégataires de marchés publics ou de DSP- Maintien du financement forfaitaire des autocaristes (transport scolaire) en cas d'annulation pour cause de Covid19- Maintien du soutien financier de la Région aux manifestations annulées (culture, sport, tourisme) et travail au cas par cas sur la pérennité des structures- Accompagnement des organismes de formation professionnelle, stagiaires et bénéficiaires des bourses sanitaires et sociales par l'ajustement des soutiens régionaux en cas d'annulation temporaire des formations

Annexe 3 : Aides mises en place par les Régions (2/4)

<p>Hauts de France</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan d'urgence COVID 19 de 50M€ pour des aides directes régionales et des produits conjoints Région/BPI en faveur des commerçants, artisans et entreprises régionales, à raison de 30M€ pour des aides aux entreprises en difficulté (AR) via le Fonds de Premiers Secours Hauts-de-France Prévention, et 20M€ pour des prêts supplémentaires BPI (20 millions d'euros) - Assouplissement des dispositifs régionaux, jusqu'au 31/10 : taux nuls, allongements de remboursement (jusqu'à 6 ans) et différés de remboursement supplémentaires. - Réaménagement des créances régionales : possibilité pour les entreprises impactées de solliciter un report d'échéances auprès de la « commission de recouvrement » mise en place par la Région - Doublement des capacités de garantie (BPI / FRG / France Active) pour permettre aux banques de continuer à prêter - Mise en place d'un suivi quotidien de la situation des commerçants, artisans et des entreprises de la région via une équipe dédiée et des partenariats renforcés - Mobilisation d'une équipe dédiée (service ingénierie et consolidation financière au sein de sa Direction de l'appui aux entreprises) aux entreprises en difficulté et renforcement des partenariats (Etat, BPI, Banque de France, Consulaires, organisations patronales, collectivités locales) pour répondre avec un maximum d'efficacité aux entreprises. - Task-force hebdomadaire Etat/ Région BPI
<p>Ile-de-France</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Accélération du paiement pour les PME (moins de 30 jours). - Renforcement du Fonds régional de garantie BPI (700 M€ de nouveaux prêts garantis à 80% jusqu'à 6M€, pour des prêts jusqu'à 7 ans) - Élargissement du dispositif « Back'up Prévention » à toutes les PME impactées anticipant une chute d'au moins 20% de CA et demande à BPI d'accorder ce prêt à taux zéro (contre 3,8% actuellement), avec l'objectif d'aider 5000 PME très rapidement - Pack relocalisation avec soutien aux filières (accompagnement personnalisé, appui à la recherche de sites en Île-de-France, assistance au recrutement, mobilisation de financements via les aides régionales PM'up et Innov'up). - Garantie Zéro pénalité pour les fournisseurs en cas de défaillance.
<p>Normandie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cellule de crise Etat – Région, avec point hebdomadaire et examen des dossiers - Non-application de mesures de pénalités sur les marchés publics - Coordination des 12 filières normandes - Étalement de créances, augmentation de la garantie avec BPI (80%) et amplifier le Prêt croissance TPE

Annexe 3 : Aides mises en place par les Régions (3/4)

<p>Nouvelle-Aquitaine</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une cellule de coordination avec les services de l'Etat, BPI et les consulaires (CCIR et CRMA et point hebdomadaire. - Mobilisation des outils de droit commun pour aux besoins de trésorerie des entreprises : fonds de garantie (BPI/SIAGI), prêt croissance TPE (BPI)
<p>Occitanie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitation des démarches des entreprises en instaurant un service de proximité avec les Maisons de Ma Région et Ad'Occ (agence de développement économique) - Dans le cadre de ses marchés publics, paiements aux entreprises au titre du plan de continuité régionale et aucune pénalité de retard aux prestataires. - Suspension de l'ensemble des remboursements d'avance accordés pour une durée de 6 mois à compter du 1er avril (60M€ et 520 entreprises concernées) - Renforcement de la garantie d'emprunt auprès des banques pour faciliter les prêts à la trésorerie (5M€) - Lancement du plan « Former plutôt que licencier » pour permettre aux entreprises bénéficiant du chômage partiel de s'inscrire dans un plan de formation - Renforcement du dispositif de rebond industriel en concertation avec les banques - Promotion de la destination Occitanie pour soutenir l'activité touristique
<p>Pays de la Loire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Task Force Etat - Région pour le suivi de la situation et des solutions apportées aux entreprises. - Mobilisation des outils de droit commun à hauteur de 28M€ : subvention conseil (1M€), prêt en trésorerie (17M€), garantie régionale opérée par BPI (10M€ Région), prêt régional TPE/PME opérée par BPI. - Mise en place d'un numéro vert dédié aux acteurs économiques ; aiguillage vers les interlocuteurs en fonction de la nature de la difficulté remontée - Réunion Plénière dédiée avec toutes les têtes de réseau et les fédérations professionnelles (10/3). - Autres mesures d'urgence prévues à la session de mars en soutien à toutes les filières.
<p>Sud</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cellule de veille en lien avec l'Etat - Garantie portée à 80% (5M€) - Création d'un fonds d'urgence Covid-19 (5M€ sous forme de prêts) pour les secteurs les plus impactés (tourisme, sport, culture, PME industrielles) - Enveloppe de 2M€ pour l'artisanat et la restauration

Annexe 3 : Aides mises en place par les Régions (4/4)

Centre Val de Loire	<ul style="list-style-type: none">- Mise en place d'une task force Région-BPI-Etat : Identifier et répondre aux difficultés- Activation des Dispositifs régionaux en étroite lien avec les mesures nationales- Mobilisation des groupements de prévention agréés (GPA) pour l'accompagnement des entreprises.- Fonds de prévention des difficultés des entreprises multiplié par 2 = 2M€.- Augmentation du plafond du fonds régional de garantie à 80% avec la BPI, et faciliter l'accès au fonds de garantie (17,7M€)- Simplification de l'accès au prêt Croissance TPE (de 10K à 50K euros), ouvert aux TPE et doté d'1M€.- Accélérer le paiement des fournisseurs et prestataires de la Région.
Corse	<ul style="list-style-type: none">- Cellule de suivi économique des entreprises- Mobilisation de la cellule détection et traitement des entreprises en difficultés- Avec BPI : garantie portée à 70% et réaménagement de prêts- Mesure de soutien à la trésorerie
Grand Est	<ul style="list-style-type: none">- Coordination des acteurs- Moratoire sur les remboursements de prêts- Financement de la trésorerie (Prêt Rebond)- Pacte de relocalisation

Note : Annexe à jour au 22 mars 2020

Notre équipe *Business Restructuring & Insolvency*

Dirigée par Philippe Druon, l'équipe accompagne un large éventail de clients, dont des débiteurs en difficulté, des investisseurs, des actionnaires ou des candidats repreneurs en plan de cession.

Avec une expérience reconnue en matière de conseil pour le traitement des difficultés des entreprises, l'équipe a une pratique importante et diversifiée, tant transfrontalière que nationale, en matière de procédures amiables, de procédures collectives, de restructurations financières ou opérationnelles, de contentieux des procédures collectives, de distressed M&A, de LBO et capital-risque en difficulté, et de conseil aux personnes morales sur la présentation d'offres de reprise en plan de cession sur les actifs d'entreprises en difficulté.



Philippe Druon

Associé

T +33 1 53 67 47 47
philippe.druon@hoganlovells.com



Cécile Dupoux

Associée

T +33 1 53 67 47 47
cecile.dupoux@hoganlovells.com



Astrid Zourli

Counsel

T +33 1 53 67 18 39
astrid.zourli@hoganlovells.com



Hugo Bodkin

Collaborateur

T +33 1 53 67 38 65
hugo.bodkin@hoganlovells.com



Clémence Droz

Collaboratrice

T +33 1 53 67 16 29
clemence.droz@hoganlovells.com



Paul Duarte

Collaborateur

T +33 1 53 67 23 69
paul.duarte@hoganlovells.com



Alexandre Heyte

Collaborateur

T +33 1 53 67 16 02
alexandre.heyte@hoganlovells.com



Rania Kahloul

Collaboratrice

T +33 1 53 67 38 41
rania.kahloul@hoganlovells.com



Fatoumata Traoré

Collaboratrice

T +33 1 53 67 22 98
fatoumata.traore@hoganlovells.com



www.hoganlovells.com

"Hogan Lovells" or the "firm" is an international legal practice that includes Hogan Lovells International LLP, Hogan Lovells US LLP and their affiliated businesses.

The word "partner" is used to describe a partner or member of Hogan Lovells International LLP, Hogan Lovells US LLP or any of their affiliated entities or any employee or consultant with equivalent standing. Certain individuals, who are designated as partners, but who are not members of Hogan Lovells International LLP, do not hold qualifications equivalent to members.

For more information about Hogan Lovells, the partners and their qualifications, see www.hoganlovells.com.

Where case studies are included, results achieved do not guarantee similar outcomes for other clients. Attorney advertising. Images of people may feature current or former lawyers and employees at Hogan Lovells or models not connected with the firm.