



10 CLÉS

**RÉUSSIR**  
**LE REDRESSEMENT**  
**DE SON ENTREPRISE**  
**AGRICOLE**

---

Guillaume Favoreu, Claude Domenget

---

# Avant-propos

L'objectif premier du traitement des difficultés des entreprises est de protéger le chef d'entreprise et sa famille des conséquences financières, patrimoniales et humaines que celui-ci pourrait subir du fait de sa situation.

Les difficultés sont inhérentes à la vie de l'entreprise, à la vie tout court. Personne n'est à l'abri.

Nous avons voulu, avec cet ouvrage, donner aux chefs d'entreprises agricoles mais aussi à leur entourage, qu'il soit professionnel ou non, un certain nombre de clés pour :

- aider à s'approprier une démarche qui permette de ne pas subir ses difficultés, et faire en sorte qu'elle devienne une véritable démarche active de gestion stratégique ;
- donner des références et des méthodes de gestion et d'anticipation pour se poser les bonnes questions et acquérir des réflexes dans la gestion quotidienne de son entreprise agricole ;
- informer des différents dispositifs qui existent. Une large part de cet ouvrage sera notamment dédiée aux procédures judiciaires, très (trop) souvent méconnues, et rejetées pour cette raison ;
- et pourquoi pas, provoquer un déclic chez le chef d'entreprise : c'est décidé, désormais je prends les choses à bras le corps et je reprends les commandes de mon entreprise !

Autant prévenir, le lecteur ne sera pas en mesure, au terme de la lecture de cet ouvrage, d'avoir la solution à tous ses maux ou de s'improviser conseiller de crise.

Le traitement des difficultés des entreprises agricoles est un art complexe qui doit mêler :

- des compétences techniques élevées en matière de droit des affaires, droit des obligations, droit des entreprises en difficultés, droit rural, comptabilité et gestion, qui doivent constamment être mises à jour ;
- des compétences et connaissances minimales dans tous les autres domaines qui touchent de près et parfois de loin l'entreprise agricole (différents autres domaines du droit, connaissances technico-économiques, etc.), pour être en mesure d'avoir une véritable approche globale des situations ;

- une bonne connaissance du fonctionnement des entreprises agricoles et des institutions et organismes agricoles et para-agricoles;
- une certaine expérience et une certaine sensibilité dans les relations humaines, sans pour autant tomber dans l'empathie, ce qui selon les caractères et les parcours de chacun n'est pas toujours facile;
- une vraie rigueur dans la gestion et l'analyse des situations;
- une capacité à prendre des risques, dans une certaine mesure. L'expérience et la rigueur d'analyse permettent de mieux connaître ces risques et ainsi de pouvoir les gérer.

C'est pourquoi le conseil dans le traitement des difficultés des entreprises agricoles est un métier difficile qui nécessite beaucoup d'implication personnelle, parfois d'abnégation, parfois enfin des prises de risque pas toujours faciles à faire accepter à son entourage.

Le travail en équipe et/ou en réseau professionnel pluridisciplinaire, dans le seul intérêt de l'entreprise en difficulté, constitue aussi un facteur important de réussite des missions.

Enfin, et dans cette optique, nous avons structuré en 2016 un réseau national d'experts fonciers et agricoles spécialisé dans l'assistance des entreprises agricoles en difficulté : le GIE Réseau experts Emergens. Ce réseau regroupe aujourd'hui 16 membres de toute la France, aux trajectoires et compétences diverses et complémentaires. Pour en savoir plus : [www.reseau-emergens.fr](http://www.reseau-emergens.fr).

# Introduction

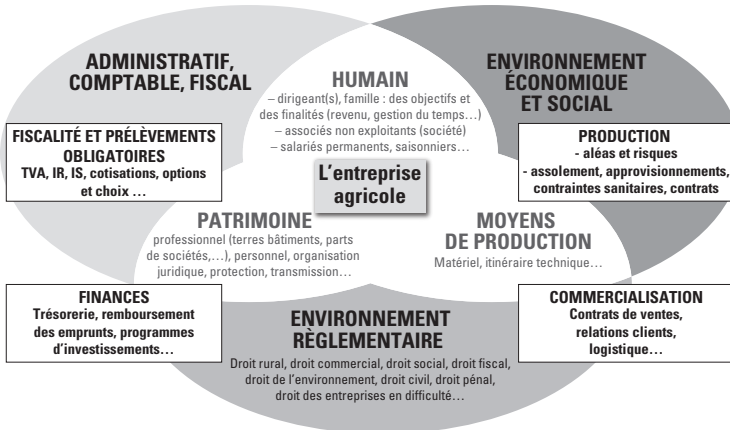
« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

Sénèque

## L'entreprise agricole est un système complexe

L'entreprise agricole est un système complexe composé de nombreux sous-systèmes. Elle dépend d'un certain nombre de facteurs internes (les hommes, le patrimoine et les moyens de production) et de facteurs externes (environnement économique et social, environnement réglementaire), chacun étant en perpétuelle évolution et interagissant avec les autres.

### Schéma 0-1 L'entreprise agricole est un système complexe.



## De nombreux facteurs de risque

Au niveau de chacun de ses sous-systèmes, l'entreprise agricole est, comme toute entreprise, soumise à des facteurs de risque. Mais elle présente des spécificités quasi-viscérales qui la démarquent des entreprises des autres secteurs d'activité :

- l'activité reste très fortement dépendante des aléas climatiques, ce qui entraîne une perpétuelle remise en question des pratiques, nécessite une capacité d'adaptation importante et représente un facteur de risque majeur ;
- souvent, le poids patrimonial et familial pèse lourdement sur l'activité (présence des « anciens » sur le site d'exploitation qui observent et critiquent, voire continuent à décider, et lien géographique et/ou sentimental étroit entre le lieu de vie familial et le lieu d'activité).

Cette singularité de l'entreprise agricole, qui dans de nombreux cas renforce sa capacité à résister aux tempêtes, devient bien souvent un facteur aggravant lorsque les difficultés surviennent.

### Des difficultés d'origines très diverses

Du fait de la complexité de l'entreprise agricole et de l'influence des nombreux facteurs de risques internes et externes, les origines et les causes des difficultés rencontrées sont très nombreuses.

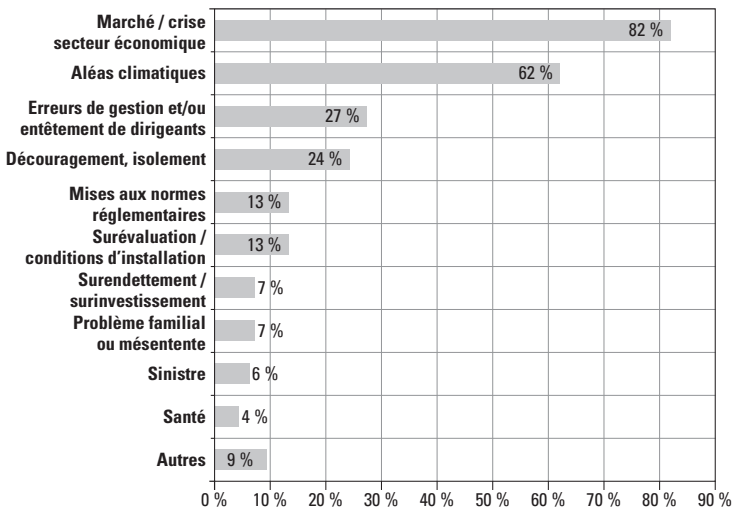
À partir des situations que nous avons rencontrées, nous avons classifié l'origine de ces difficultés de la manière suivante (cf. exemples dans l'encadré ci-contre) :

- origine structurelle ;
- liées à l'environnement économique et social ;
- origine humaine ;
- liées à la production ou la commercialisation ;
- autres, diverses et variées.

Une difficulté en entraîne souvent une ou plusieurs autres, et dans presque tous les cas, **plusieurs facteurs combinés** sont à l'origine des problèmes et de leur aggravation.

Pour illustration, sur la période 2010-2016 et sur l'ensemble des dossiers que nous avons eu à traiter, la répartition des causes de difficultés rencontrées se présente de la manière suivante (souvent plusieurs causes par dossier) :

**Schéma 0-2 Les facteurs de risque ayant conduit à l'ouverture d'une procédure.**



## Des facteurs de risque nombreux, des difficultés aux origines et causes variées

Origine	Situation rencontrée (non exhaustif)
Origine structurelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conditions d'installation.</b> Ex: reprise des dettes des parents, surévaluation, financement inadapté.</li> <li>• <b>Investissements mal raisonnés.</b> Ex: poids de l'endettement au regard du CA, prévisionnel trop optimiste, choix techniques irréversibles.</li> <li>• <b>Classement en zone de captage; passage en zone vulnérable.</b></li> <li>• <b>Insuffisance structurelle de rentabilité liée à un outil de production non performant ou trop coûteux.</b> Ex: mauvaises terres, parcellaire morcelé, zone de montagne ou très isolée.</li> <li>• <b>Activité à cycle très long (BFR très élevé).</b> Ex: viticulture AOC, bovin-viande.</li> <li>• <b>Agrandissement ou réorientation du système de production/commercialisation:</b> augmentation du BFR mal anticipée.</li> <li>• <b>Sureffectif salarial.</b></li> <li>• <b>Association mal préparée.</b></li> <li>• <b>Complexité juridique.</b> Ex: multiplication de sociétés qui est un obstacle à la connaissance de la situation globale.</li> </ul>
Liées à l'environnement économique et social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation et expérience du chef d'entreprise.</li> <li>• Manque d'indépendance par rapport aux fournisseurs ou conseillers.</li> <li>• Qualité de l'accompagnement technique local.</li> <li>• Densité et qualité du tissu économique rural local.</li> <li>• Isolement physique ou moral, environnement défavorable.</li> <li>• Marché en crise, effondrement des prix, volatilité.</li> <li>• Instabilité des filières.</li> <li>• Flambée des prix des matières premières.</li> </ul>
Origine humaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture d'adaptation et de développement durable.</li> <li>• Fatigue, usure, écœurement, désespoir.</li> <li>• Fuite et/ou abandon de son entreprise.</li> <li>• Addictions.</li> <li>• Absence de remise en question d'un système ou d'une activité non rentable (sentimentalisme, aveuglement, entêtement).</li> <li>• Insuffisante prise en compte de l'instabilité des filières.</li> <li>• Besoins familiaux élevés (poids des prélèvements sur la CAF).</li> <li>• Problèmes de santé du chef d'entreprise.</li> <li>• Problèmes ou difficultés familiaux; problèmes ou difficultés de couples (divorce, mésentente, pressions).</li> <li>• Problèmes intergénérationnels (conflit, emprise du père).</li> <li>• Mésentente entre associés (tiers ou de la même famille!).</li> </ul>

Origine	Situation rencontrée (non exhaustif)
Production / Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinistre: assurable (incendie) ou non assurable ou faiblement garanti.</li> <li>• Aléas climatiques.</li> <li>• Évolution de la réglementation environnementale (obligation de mise aux normes, ICPE).</li> <li>• Perte d'une autorisation administrative.</li> <li>• Problème sanitaire sur troupeau, cultures ou produits transformés.</li> <li>• Problème sanitaire sur la production.</li> <li>• Matériels inadaptés.</li> <li>• Problèmes techniques lors d'un changement de production.</li> <li>• Évolution de la technologie, obsolescence.</li> <li>• Perte de la technologie.</li> <li>• Défaillance du cocontractant.</li> </ul>
Autres diverses et variées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accident, décès, départ d'un associé.</li> <li>• Dissolution d'une société.</li> <li>• Rupture d'un bail essentiel.</li> <li>• Expropriation.</li> <li>• Orientation vers une procédure de traitement des difficultés inadaptée ou insuffisante.</li> </ul>

## Quelques statistiques

Il n'existe à notre connaissance aucune donnée chiffrée globale sur les entreprises agricoles en difficulté, alors même qu'il s'agit d'une préoccupation réelle des acteurs du terrain et, ces dernières années, d'un sujet d'actualité brûlant.

À plusieurs reprises, des chiffres ont été annoncés dans les médias par les acteurs et institutionnels du secteur agricole. Mais aucune publication recensant et regroupant des données précises et complètes sur les difficultés des entreprises agricoles n'existe.

S'agissant des procédures collectives, la société Altares ([www.altares.com](http://www.altares.com)) publie régulièrement les statistiques des défaillances et sauvegardes d'entreprises en France (sauvegarde, redressement et liquidation judiciaire) par trimestre et par année. Ces données font notamment apparaître les statistiques par secteur d'activité, dont le secteur « Agriculture » qui comprend trois sous-groupes : Élevage / Culture / Chasse, pêche, forêt.

Ces statistiques font apparaître pour 2015 et 2016 les données suivantes :

Activités	2015				2016				Évolution (%)			
	Sauv.	RJ	LJ	Total	Sauv.	RJ	LJ	Total	Sauv.	RJ	LJ	Total
<b>Agriculture</b>	<b>57</b>	<b>727</b>	<b>580</b>	<b>1364</b>	<b>65</b>	<b>715</b>	<b>636</b>	<b>1416</b>	<b>14,0</b>	<b>-1,7</b>	<b>9,7</b>	<b>3,8</b>
Chasse, pêche, forêt	5	80	125	210	2	99	150	251	-60,0	23,8	20,0	19,5
Culture	29	322	237	588	38	289	228	555	31,0	-10,2	-3,8	-5,6
Élevage	23	325	218	566	25	327	258	610	8,7	0,6	18,3	7,8

Source : ALTARES, Bilan 2016 défaillances et sauvegardes d'entreprises en France.

En conséquence, et alors qu'elles représentent en nombre aujourd'hui environ 13 % des entreprises françaises, seulement 2 % des procédures collectives concernent une entreprise agricole.

Suite à la pression de la profession et des médias après la crise du lait en 2009, un observatoire de suivi des suicides en agriculture a été instauré en 2011 (INVS et CCMSA). L'observatoire a publié ses premiers résultats en octobre 2013, portant sur trois années d'études : 2007, 2008 et 2009. La dernière publication de cet observatoire date d'octobre 2016 et concerne les données pour les années 2010 et 2011. Mais n'est-il pas choquant de ne mesurer l'ampleur de la difficulté qu'à l'aune de cette conséquence extrême ?

### Un sujet qui demeure tabou

Le chef d'entreprise qui connaît des difficultés vit souvent mal cette situation. Entre sentiment d'échec, d'impuissance face à la situation, et parfois de honte, il est fréquent que l'agriculteur en difficulté se replie sur lui-même et fuie ses difficultés, ce qui dans les cas les plus graves peut conduire à des actes ultimes.

Le sentiment de culpabilité est aussi entretenu par l'environnement économique et social du chef d'entreprise agricole ; il n'est pas rare de rencontrer des professionnels qui pensent que seuls les « mauvais » rencontrent des difficultés, et qui le font savoir.



Nombre de chefs d'entreprise, face à leurs difficultés et à cet environnement, perdent confiance dans leurs capacités à gérer, entraînant l'entreprise et son dirigeant dans une certaine paralysie et un cercle vicieux intolérable.

Certes il existe des cas où l'agriculteur a une part de responsabilité importante dans ses difficultés (faute de gestion, imprudences, laisser-aller, etc.). Il ne s'agit pourtant pas de la majorité des cas. Et quand bien même, n'y-a-t-il plus d'espoir ? N'existe-t-il pas de chances raisonnables de corriger des comportements passés, de redresser une situation, de redonner confiance au chef d'entreprise ?

L'enjeu est important, car derrière l'entreprise il y a des hommes, des femmes, des enfants, un tissu économique et social, des paysages, etc.

### **La nécessité de briser ce tabou**

Briser ce tabou est nécessaire pour amener le chef d'entreprise agricole à réagir le plus tôt possible. La finalité est de limiter une aggravation des difficultés ou une complexification insurmontable d'un dossier et, dans certains cas, d'éviter des conséquences dramatiques.

Il existe en effet une diversité importante de solutions et d'outils adaptés en fonction des situations, de la nature et de la gravité des difficultés rencontrées.

Ces outils, dont certains sont souvent méconnus ou dénigrés à tort (par exemple les procédures collectives), constituent pourtant des solutions efficaces dans la très grande majorité des cas.

Elles ne sont pas réservées aux cas les plus désespérés ; au contraire, plus l'on s'y prend tôt, c'est-à-dire dès l'apparition des difficultés voire dès que celles-ci sont prévisibles, plus la solution mise en œuvre aura des chances d'aboutir à un redressement pérenne de la situation.

En cas d'inertie, le temps joue contre l'entreprise : plus le temps passe, plus le « choix des armes » pour traiter les difficultés sera réduit.

Nous avons souhaité apporter, avec cet ouvrage, les clés indispensables pour bien connaître les solutions existantes, leurs conditions de mise en œuvre, les précautions à prendre, leurs avantages, leurs contraintes mais aussi les risques encourus, et donc les moyens de réussir le redressement de son entreprise agricole !

# Sommaire

Avant-propos.....	V
Introduction.....	VII
<b>1 Anticiper avec des outils de gestion simples.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1: Gérer, c'est anticiper.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 2: Bâtir un prévisionnel mensuel         de trésorerie.....</b>	<b>3</b>
Étape 1: modèle de prévisionnel à remplir par le dirigeant ..	3
Étape 2: analyse critique et contrôle de cohérence par le conseiller.....	4
Étape 3: retour vers le dirigeant, validation des hypothèses et finalisation des prévisions.....	4
Étape 4: analyse des résultats et prise de décision.....	5
Étape 5 (le cas échéant): prise en compte des modifications..	10
<b>Chapitre 3: Bâtir un prévisionnel d'activité.....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 4: Assurer le suivi avec le tableau         de bord.....</b>	<b>16</b>
Un outil simple et accessible.....	16
L'utilisation du tableau de bord.....	17
Se réapproprier la gestion de son entreprise.....	20
<b>2 Gérer ses contrats et les engagements patrimoniaux des membres de la famille.....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 5: Gérer ses contrats avec attention.....</b>	<b>22</b>
La multitude des contrats de l'entreprise agricole.....	22
La force obligatoire du contrat s'applique à tous.....	22
Un contrat, ça se négocie avant de signer!.....	23
Ne pas avoir peur d'être formaliste.....	24
Ne pas hésiter à se former.....	24
<b>Chapitre 6: Ne pas traiter à la légère les         engagements familiaux et leur portée ..</b>	<b>26</b>
Des pratiques très répandues dans le monde agricole... ..	26
... mais des conséquences pas toujours bien mesurées .....	27
En conclusion.....	28

<b>3 L'importance d'un diagnostic objectif de sa situation économique et financière</b> .....	29
<b>Chapitre 7: Quelques indicateurs de ma situation</b> ..	32
Autodiagnostic en 12 questions .....	32
Résultat .....	35
<b>Chapitre 8: Objectifs, intérêt et utilité du diagnostic (réalisé par un conseiller indépendant)</b> .....	36
Un délai de réalisation nécessairement court .....	36
Analyser objectivement la situation .....	37
Identifier l'origine des difficultés .....	37
Identifier les urgences, les priorités .....	37
Exposer les solutions adaptées et expliquer leurs conditions de mise en œuvre .....	38
<b>Chapitre 9: Élaboration du diagnostic: les impératifs de sa pertinence et les questions clés</b> .....	39
Fondements de la méthode: l'approche globale .....	39
Qualités de l'auteur du diagnostic: compétences et indépendance .....	39
Méthode opérationnelle et déroulement .....	40
Collecte d'informations: l'implication nécessaire du chef d'entreprise .....	40
Une relation dynamique entre l'auteur du diagnostic et le chef d'entreprise .....	41
Conduite du diagnostic (méthode appliquée) .....	42
<b>Chapitre 10: Synthèse et conclusion du diagnostic</b> .....	51
<b>Chapitre 11: Remise du diagnostic au chef d'entreprise</b> .....	53
<b>4 Construire une stratégie de retournement et s'appropriier le challenge</b> .....	55
<b>Chapitre 12: Le diagnostic: fondement du dialogue entre le chef d'entreprise et le(s) conseiller(s)</b> .....	56

<b>Chapitre 13: Vers quelle solution s'orienter ?</b>	58
<b>Chapitre 14: Mise en place de la stratégie : gestion du temps et gestion dans le temps</b>	61
<b>Chapitre 15: S'approprier les enjeux et le défi</b>	62
<b>Chapitre 16: Bien s'entourer et se préparer à la tempête</b>	63
Environnement familial: atout ou faiblesse ?	63
Environnement professionnel: identifier les « vrais » partenaires.	64
Comment se préparer à la tempête ?	65
<b>5 Préparer une négociation amiable avec ses partenaires économiques et financiers</b>	67
<b>Chapitre 17: La phase de préparation</b>	68
Bien analyser sa situation pour construire sa stratégie de négociation.	68
Définir avec précision ses besoins.	68
Prévoir un « plan B » (lorsque cela est possible)	69
Gérer les délais	69
Travailler ses arguments et élaborer son dossier	69
<b>Chapitre 18: La conduite de la négociation et la gestion de son issue</b>	71
Conduite de la négociation	71
Gestion de la suite de la négociation	72
En conclusion	72
<b>6 Connaître les différentes procédures et leur utilité</b>	73
<b>Chapitre 19: Introduction sur les procédures relatives aux entreprises agricoles en difficulté</b>	74
Historique et application à l'agriculture dans le temps	74
Les objectifs des procédures collectives sont clairement définis par la loi	76

<b>Chapitre 20 : Particularités des procédures collectives</b> .....	77
<b>Chapitre 21 : Présentation détaillée des procédures et de leurs principales caractéristiques</b> .....	80
Le traitement administratif spécifique d'aide aux agriculteurs en difficulté « AGRIDIFF » .....	80
La saisine du médiateur du crédit aux entreprises .....	82
Les autres dispositifs administratifs spécifiques .....	83
Le mandat <i>ad hoc</i> .....	83
Le règlement amiable agricole .....	84
La conciliation amiable (régime général) .....	87
La sauvegarde .....	89
Le redressement judiciaire .....	91
La liquidation judiciaire .....	94
Location des biens du débiteur en liquidation judiciaire : une exception au statut du fermage .....	95
<b>Chapitre 22 : Sauvegarde et redressement : des avantages créés « sur mesure » pour les agriculteurs</b> .....	97
<b>Chapitre 23 : L'accompagnement du dirigeant dans les différentes procédures</b> .....	98
<b>Chapitre 24 : Quelle approche des dossiers agricoles par le tribunal ?</b> .....	99
<b>Chapitre 25 : La désignation d'un administrateur judiciaire est-elle obligatoire ?</b> .....	100
<b>7 Réussir son règlement amiable agricole (RAA)</b> ...	103
<b>Chapitre 26 : Introduction sur le RAA et ses effets</b> .....	104
Un intérêt renforcé depuis la réforme de 2014 .....	104
De nouvelles retouches intéressantes en 2016 .....	105
<b>Chapitre 27 : En amont du règlement amiable agricole</b> .....	106
<b>Chapitre 28 : La demande par le chef d'entreprise agricole</b> .....	107
<b>Chapitre 29 : Le choix du conciliateur</b> .....	109

<b>Chapitre 30: La suspension des poursuites</b> . . . . .	110
<b>Chapitre 31: Le déroulement des négociations</b> . . .	111
<b>Chapitre 32: Le fonctionnement de l'entreprise en cours de procédure</b> . . . . .	113
<b>Chapitre 33: L'aboutissement</b> . . . . .	114
<b>Chapitre 34: Conclusion</b> . . . . .	115
<b>8 Utiliser efficacement la sauvegarde</b> . . . . .	117
<b>Chapitre 35: Pourquoi la sauvegarde?</b> . . . . .	118
Une véritable « prime à l'anticipation » . . . . .	118
L'entreprise reste à l'abri d'offres « hostiles » . . . . .	119
La protection renforcée des cautions en sauvegarde . . . . .	119
Une véritable seconde chance en cas de nouvelles difficultés . . . . .	120
Une meilleure image vis-à-vis des tiers... et du dirigeant . . .	120
<b>Chapitre 36: Comment aborder la sauvegarde?</b> . . .	122
La gestion particulière de la demande de sauvegarde . . . . .	122
La gestion particulière de l'entreprise en sauvegarde . . . . .	123
<b>Chapitre 37: La sauvegarde à tout prix?</b> . . . . .	124
<b>9 Réussir sa procédure collective</b> . . . . .	127
<b>Chapitre 38: Préparer une entrée en procédure collective</b> . . . . .	128
Procédure subie / procédure choisie . . . . .	128
Gérer les délais . . . . .	128
Préparer et déposer son dossier . . . . .	129
Gérer l'entreprise dans l'attente de l'audience d'ouverture . . .	131
Préparer l'audience d'ouverture . . . . .	132
Gérer le délai de délibéré . . . . .	134
Anticiper les besoins et prévenir ses partenaires les plus proches . . . . .	134
<b>Chapitre 39: Gérer son entreprise en période d'observation</b> . . . . .	136
La mise en place de la procédure: une période critique . . .	136
Relations au sein de la société, relations au sein de la famille . . . . .	137

Gérer l'activité et la trésorerie . . . . .	138
Accepter un contrôle rapproché des organes de la procédure . . . . .	139
Que faire en cas de coup dur en cours de période d'observation ? . . . . .	140
Investir en période d'observation : c'est possible ! . . . . .	141
Bâtir un plan de continuation . . . . .	142
Travailler sur son activité et les résultats prévisionnels . . . . .	142
Faire le point sur les investissements à venir . . . . .	143
Faire le point sur les besoins privés . . . . .	143
Construire un plan cohérent . . . . .	144
Proposer un plan selon plusieurs options . . . . .	145
Les échéances variables et la clause de retour à meilleure fortune . . . . .	146
Négocier avec certains groupes de créanciers . . . . .	147
<b>Chapitre 40 : Gérer l'après-procédure . . . . .</b>	<b>148</b>
L'après-arrêté du plan : une période souvent difficile à gérer . . . . .	148
La gestion de l'entreprise en cours de plan . . . . .	148
La radiation des mentions relatives aux procédures collectives . . . . .	149
Les nouvelles difficultés rencontrées . . . . .	149
Le problème de la discrimination des entreprises en cours de plan . . . . .	150
<b>10 Réussir l'arrêt d'une activité sans issue . . . . .</b>	<b>151</b>
<b>Chapitre 41 : Préparer un nouveau départ avec la liquidation judiciaire . . . . .</b>	<b>152</b>
Les principes de la liquidation judiciaire . . . . .	152
L'issue de la procédure . . . . .	153
En conclusion . . . . .	153
<b>Chapitre 42 : Le plan de cession : un véritable outil pour valoriser l'entreprise agricole . . . . .</b>	<b>155</b>

<b>Conclusion: Les conditions à respecter pour réussir le redressement de sa situation . . . . .</b>	<b>159</b>
<b>Annexes . . . . .</b>	<b>161</b>
Annexe 1: Modèle de prévisionnel de trésorerie . . . . .	162
Annexe 2: Exemple de diagnostic . . . . .	165
Annexe 3: Exemple de conclusion de diagnostic d'une entreprise rencontrant de graves difficultés . . . . .	173
Annexe 4: Exemple de conclusion de diagnostic d'une entreprise affectée par un sinistre . . . . .	175
Annexe 5: Exemple de document rédigé à l'attention d'une banque dans le cadre de la conduite d'une négociation . . . . .	178
Annexe 6: Exemple de demande de sauvegarde . . . . .	182



## 2

## Bâtir un prévisionnel mensuel de trésorerie

Le but est de déterminer de manière détaillée l'évolution prévisionnelle mensuelle de la trésorerie sur les 6 voire les 12 mois à venir (rarement au-delà), dans le double objectif :

- d'anticiper l'évolution de sa trésorerie pour orienter sa politique de gestion des paiements (négociations avec ses créanciers et partenaires) ;
- de traduire dans la trésorerie la performance de l'entreprise pour, le cas échéant, modifier ses pratiques ou sa stratégie.

Ce travail se déroule en plusieurs étapes.

### Étape 1 : modèle de prévisionnel à remplir par le dirigeant

Nous adressons au chef d'entreprise un « modèle » de prévisionnel mensuel de trésorerie que nous avons au préalable adapté à l'activité de l'entreprise (cf. Annexe n°1) et qui fait apparaître :

- les différents encaissements :
  - ventes (regroupement par produit et/ou par type de commercialisation en fonction de l'activité de l'entreprise),
  - prestations,
  - aides et indemnités,
  - crédit de TVA,
  - autres encaissements ;
- les différents décaissements :
  - charges d'approvisionnements,
  - achats et services extérieurs,
  - impôts et cotisations,
  - salaires et cotisations sur salaires,
  - cotisations de l'exploitant,
  - prélèvements privés de l'exploitant et de sa famille,
  - remboursement d'emprunts,
  - autres décaissements.

La présentation du prévisionnel de trésorerie suit généralement l'ordre du plan comptable pour les produits et les charges, ce qui

permet par la suite de faciliter le contrôle de cohérence avec les documents comptables.

Le choix de détailler plus ou moins certaines lignes de produits à encaisser ou charges à décaisser se fait dans l'esprit de faciliter le remplissage du prévisionnel par le dirigeant tout en conservant la pertinence de l'outil (éviter une multiplication trop importante des lignes et conserver l'utilité pour la suite).

Il est demandé au dirigeant de remplir ce prévisionnel seul, c'est-à-dire sans l'aide ni de son comptable ni d'un autre conseil.

Cette étape est fondamentale, car elle permet :

- d'impliquer le dirigeant dans la démarche ;
- d'engager la dynamique d'établissement du prévisionnel ;
- lorsqu'il s'agit d'une première mission auprès de l'entreprise, de donner au conseiller des indications quant à la capacité du dirigeant à se projeter dans l'avenir de manière objective.

## Étape 2 : analyse critique et contrôle de cohérence par le conseiller

À partir de l'analyse des comptes annuels détaillés des années précédentes et de la connaissance qu'il a de l'entreprise, le conseiller va retravailler les prévisions transmises par le dirigeant. L'objectif est notamment de repérer :

- des oublis (par exemple, oubli d'un poste de charge) ;
- une incohérence avec l'historique de l'entreprise (par exemple, un poste de charge très en dessous de ce qui a été constaté dans la comptabilité les années précédentes) ;
- une incohérence avec le marché ou le niveau d'activité de l'entreprise (prévisions trop optimistes ou trop pessimistes du dirigeant).

## Étape 3 : retour vers le dirigeant, validation des hypothèses et finalisation des prévisions

Au terme de l'étape 2, le conseiller revient vers le dirigeant en reprenant un par un les oublis et les incohérences constatés.

L'objectif n'est pas ici de « juger » le travail du dirigeant, mais de réellement engager une discussion constructive avec lui. D'où l'importance de cette étape.

Pour chacune des incohérences soulevées, un point précis est réalisé avec le dirigeant afin de déterminer s'il s'agit :

- d'une évolution réaliste et justifiée (par exemple : disparition de charges de prestations d'entreprise suite à un investissement dans un matériel ou une modification des pratiques) ;
- ou d'un poste mal appréhendé qui nécessite un ajustement.

C'est alors le moment de valider les hypothèses d'activité et de prix notamment.

En cas de forte incertitude ou de marché extrêmement volatil, il peut alors être décidé d'établir plusieurs prévisionnels en fonction de chaque hypothèse. L'objectif demeure toutefois de limiter une telle multiplication de prévisionnels qui risquerait de nuire à l'efficacité de cet outil de gestion. C'est pourquoi et sauf cas particuliers, il est conseillé de bâtir le prévisionnel selon une seule hypothèse dite « hypothèse moyenne », par exemple en prenant un prix moyen historique en cas de forte incertitude sur l'évolution du prix à court terme.

Une fois ce travail réalisé, les prévisions peuvent être finalisées.

## Étape 4 : analyse des résultats et prise de décision

Le travail réalisé au cours des étapes 1 à 3 est évolutif ; c'est pourquoi et jusqu'à ce stade, il ne donne pas lieu à interprétation du solde obtenu en bas du tableau : solde de trésorerie mensuel (c'est-à-dire le solde des opérations du mois) et solde de trésorerie cumulé (c'est-à-dire le solde de trésorerie constaté au terme du mois précédent et augmenté ou diminué du solde des opérations du mois).

Ce n'est qu'au terme de ce travail que l'évolution prévisionnelle de la trésorerie est regardée et analysée, en tenant compte bien entendu du montant de l'ouverture de crédit en compte courant (découvert autorisé).

Dans l'hypothèse d'une évolution satisfaisante de la trésorerie, le prévisionnel est définitivement arrêté et il servira ensuite de repère pour un suivi dans le temps (voir ci-dessous).

**Tableau 1.1** Établissement d'un prévisionnel mensuel de trésorerie avec les dirigeants du GAEC des Jolies Vaches afin de déterminer la capacité du GAEC à financer l'activité jusqu'aux prochaines récoltes

PRÉVISIONNEL MENSUEL DE TRÉSORERIE											
MONTANTS TTC	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	
<i>Litrage mois M-1</i>	21 250	25 200	29 300	31 500	31 500	30 800	27 500	26 500	26 000	24 000	
<i>Prix payé HT</i>	0,300	0,300	0,300	0,300	0,290	0,285	0,285	0,300	0,310	0,310	
Encaissements livraisons de lait TTC	6 821 €	8 089 €	9 405 €	10 112 €	9 774 €	9 392 €	8 386 €	8 507 €	8 624 €	7 961 €	
Vente d'animaux	150 €	1 000 €	450 €	300 €	1 000 €	1 500 €	300 €	1 000 €	1 000 €	2 500 €	
Travaux à façon	500 €						1 600 €				
Encaissements ventes végétaux										52 000 €	
Encaissements primes PAC	24 750 €										
Encaissements crédit TVA et autres					4 250 €						
<b>TOTAL ENCAISSEMENTS TTC (1)</b>	<b>32 221 €</b>	<b>9 089 €</b>	<b>9 855 €</b>	<b>10 412 €</b>	<b>15 024 €</b>	<b>10 892 €</b>	<b>10 286 €</b>	<b>9 507 €</b>	<b>9 624 €</b>	<b>62 461 €</b>	
Semences et plants				6 400 €							
Engrais et produits phytos	5 200 €	5 200 €	5 200 €	5 200 €							

## 3

## Bâtir un prévisionnel d'activité

Nous avons nommé ici « prévisionnel d'activité » le tableau présentant la capacité d'autofinancement nette prévisionnelle permise par l'activité, obtenue à partir :

- de l'excédent dégagé par l'activité (ou excédent brut d'exploitation – EBE) qui est une mesure de la rentabilité permise par l'activité, et donc une mesure de la performance économique de l'entreprise ;
- des utilisations de cet EBE : rémunération du travail, frais exceptionnels sur la période considérée, échéances d'emprunts moyen et long terme.

À mi-chemin entre le compte de résultat prévisionnel et le tableau de flux de trésorerie, ces prévisions sont intimement liées au prévisionnel de trésorerie ci-dessus.

Toutefois, et pour établir ce prévisionnel d'activité, nous retraitions les prévisions de trésorerie afin de ne retenir dans ce prévisionnel que les opérations liées directement à l'activité de l'exercice ou la campagne considérée. Cela nécessite donc une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de ses caractéristiques (modalités de paiement et d'encaissement, effets des éventuelles négociations avec les partenaires de l'entreprise, etc.).

Son établissement permet également de contrôler la cohérence des prévisions de trésorerie.

Dans un premier temps, ce prévisionnel d'activité est établi pour une seule période de préférence de 12 mois (année civile, campagne ou exercice comptable).

Dans le tableau 1.2 de la page suivante, la rentabilité prévisionnelle de l'activité apparaît suffisante pour couvrir la rémunération de l'associé exploitant, les frais exceptionnels et les annuités d'emprunts.

Toutefois, la marge de sécurité est particulièrement faible : les prévisions ont été réalisées sur la base d'un prix moyen de vente de 1,800 € HT/kg (prix moyen payé les 6 derniers mois, incluant la prime qualité et la prime label). Si le prix descend en dessous de 1,778 € HT/kg, soit un prix inférieur au prix prévisionnel de seulement 1,23 % (c'est-à-dire une baisse de seulement 2,2 cts €/kg!), la rentabilité devient insuffisante.

**Tableau 1.2** Prévisionnel d'activité pour un élevage porcin (porc fermier plein air) avec commercialisation pour partie auprès d'une coopérative (livraison de porcs charcutiers) et pour partie en direct (vente en magasins et sur les marchés de produits transformés issus de l'élevage)

	Prévisionnel année N
PRODUITS HT	
Ventes porcs (apport coopérative)	356 500 €
Vente produits transformés marchés	37 250 €
Ventes produits transformés magasins	4 500 €
Ventes végétaux	19 200 €
Primes PAC	8 500 €
Variations de stocks	-5 450 €
<b>TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>420 500 €</b>
CHARGES HT	
Approvisionnements cultures	9 800 €
Aliments	168 200 €
Achat jeunes porcs à engraisser	104 500 €
Approvisionnements élevage	2 150 €
Emballages	1 340 €
Fioul	2 450 €
Gazole véhicule	1 650 €
Divers autres matières premières et fournitures	1 850 €
Eau, gaz, électricité	2 650 €
Outillage + entretien matériel	6 400 €
CUMA et travaux entreprises	1 950 €
Frais vétérinaire	4 700 €
Travaux et services / élevage	3 000 €
Prestataire transformation	20 350 €
Frais de marchés et cotisations sur produits	4 600 €
Fermages et mises à disposition	3 630 €
Assurances	6 840 €
Honoraires comptables	1 600 €
Frais de poste + téléphone + Internet...	900 €
Services bancaires	730 €

# Quelques indicateurs de ma situation

Cet autodiagnostic ne vous permettra pas d'obtenir immédiatement le remède à vos difficultés. L'objectif est ici de vous amener à vous poser des questions sur votre situation et de vous donner quelques indicateurs d'alerte. Il doit également vous permettre de prendre conscience de certains risques encourus à ne pas réagir à temps.

## Autodiagnostic en 12 questions

Méthode: entourez votre réponse (une réponse par question) puis faites votre décompte de points à la fin.

A: 10 pts / B: 5 pts / C: 2 pts / D: 1 pt / E: 0 pt

### L'activité de votre entreprise

1. Quelle est l'évolution récente de l'activité de mon entreprise (chiffre d'affaires ou volume de production)?
  - A. En forte baisse et/ou j'ai subi un sinistre important
  - B. En baisse significative
  - C. Je m'attends à une baisse importante dans un avenir proche
  - D. En légère baisse
  - E. Stable ou en croissance
2. Rencontrez-vous des problèmes techniques ou sanitaires importants?
  - A. Oui, constamment
  - B. Oui, régulièrement
  - C. Parfois
  - D. Rarement
  - E. Non
3. Le ou les acheteurs principaux de votre production ou de vos produits ou services:
  - A. Sont en situation financière très difficile et/ou me menacent de ne plus acheter mes produits et/ou je subis des impayés importants
  - B. Sont sur des marchés difficiles et/ou en situation financière fragile; je subis des délais de paiements de plus en plus longs
  - C. Sollicitent de plus en plus des délais de paiement, mais j'ai confiance
  - D. Je ne connais pas trop leur situation; tant qu'ils achètent mes produits et me payent, je ne me soucie pas du reste
  - E. Sont en bonne santé financière et nos relations sont très bonnes

.../...

<p><b>La gestion de votre trésorerie et de vos dettes</b></p>
<p>4. Disposez-vous d'assez de trésorerie pour faire face à vos échéances (factures, annuités d'emprunts, échéances fiscales et sociales, rémunérations...)?</p> <p>A. Non, je n'ai plus assez de trésorerie depuis quelques temps, j'ai beaucoup de retard de paiement et cela ne va pas s'arranger</p> <p>B. Non, je n'ai plus de trésorerie mais cela va (ou devrait) s'arranger</p> <p>C. Oui, je gère mes engagements, mais j'ai des échéances à venir qui m'inquiètent</p> <p>D. Je n'ai quasiment pas de trésorerie mais je gère mes engagements et anticipe bien les périodes difficiles en négociant avec mes créanciers</p> <p>E. Tout va bien, mon fonds de roulement est suffisant pour financer mon activité</p>
<p>5. Avez-vous reçu des mises en demeure de payer, voire une assignation de la part d'un créancier ?</p> <p>A. Oui, assignation en paiement d'un créancier, ou autre voie d'exécution par huissier</p> <p>B. Oui, une ou plusieurs mises en demeure par lettre recommandée</p> <p>C. Une ou plusieurs mises en demeure par courrier simple</p> <p>D. Non, pas encore, mais cela ne saurait tarder</p> <p>E. Non</p>
<p><b>Les relations avec les partenaires et autres tiers</b></p>
<p>6. Les relations avec mon (ou mes) bailleur(s) sont :</p> <p>A. Très mauvaises, nous sommes en contentieux</p> <p>B. Mauvaises et j'ai du retard dans le paiement de mes fermages (je viens de recevoir une mise en demeure, ou cela ne devrait pas tarder)</p> <p>C. Bonnes mais j'ai du retard dans le paiement de mes fermages (pas de mise en demeure reçue)</p> <p>D. Je suis à jour de mes fermages mais nos relations sont tendues ; je crains qu'il ne cherche à reprendre les terres</p> <p>E. Très bonnes, je suis à jour de mes fermages (ou je n'ai pas de bailleur)</p>
<p>7. Les relations avec mon banquier sont :</p> <p>A. Très dégradées ; j'ai reçu un courrier de déchéance du terme et/ou je suis interdit d'émettre des chèques</p> <p>B. Très dégradées, et/ou il a refusé d'accompagner le financement de mon entreprise et/ou je commence à avoir du retard mais pour l'instant je n'ai pas reçu de courrier de déchéance du terme</p> <p>C. Dégradées et/ou j'ai du mal à obtenir un rendez-vous et/ou je crains qu'il n'accepte pas mes demandes de financement</p> <p>D. Bonnes, mais ma situation financière se dégrade et je crains que nos relations ne se détériorent</p> <p>E. Très bonnes à excellentes</p>
<p><b>Les relations avec vos salariés (si vous en avez)</b></p>
<p>8. Vos relations avec vos salariés sont :</p> <p>A. Très dégradées ; nous sommes en contentieux</p> <p>B. Très dégradées, nous ne communiquons presque plus</p> <p>C. Dégradées, nous avons du mal à communiquer</p> <p>D. Bonnes, mais ces derniers temps elles se sont légèrement dégradées</p> <p>E. Très bonnes à excellentes (ou je n'ai pas de salarié)</p>

.../...

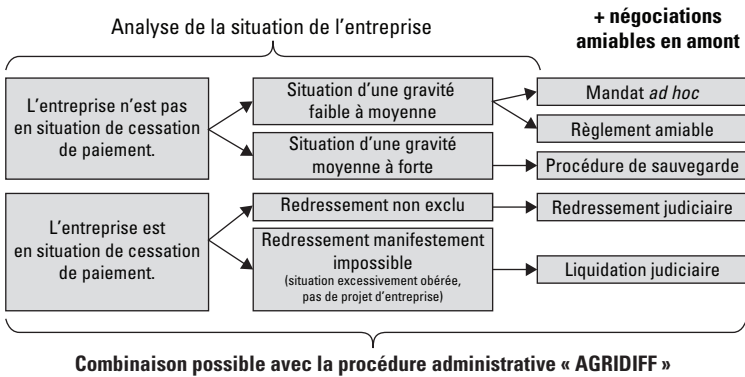


<p><b>Les relations avec vos associés (si vous en avez)</b></p> <p>9. Vos relations avec vos associés sont :</p> <p>A. Très dégradées ; nous sommes en contentieux</p> <p>B. Très dégradées, nous ne communiquons presque plus</p> <p>C. Dégradées, nous avons du mal à communiquer</p> <p>D. Bonnes, mais ces derniers temps elles se sont légèrement dégradées</p> <p>E. Très bonnes à excellentes (ou je n'ai pas d'associé)</p>
<p><b>Votre famille</b></p> <p>10. Les relations avec les membres de ma famille qui ne travaillent pas avec moi sont :</p> <p>A. Très difficiles, nous sommes en contentieux</p> <p>B. Très difficiles, nous ne communiquons presque plus</p> <p>C. Dégradées, mais cela est passager</p> <p>D. Bonnes, mais elles se sont légèrement dégradées ces derniers temps</p> <p>E. Très bonnes à excellentes</p>
<p><b>Vous</b></p> <p>11. Ces derniers mois, vous avez prélevé sur l'entreprise :</p> <p>A. Rien, car il n'y a pas assez ou plus du tout de trésorerie (voire vous avez injecté de l'argent personnel dans l'entreprise)</p> <p>B. Très peu, car la trésorerie ne le permet pas</p> <p>C. Juste ce dont j'avais besoin, sans plus</p> <p>D. Une rémunération inférieure à ce que j'avais l'habitude de prélever</p> <p>E. Une rémunération confortable</p> <p>12. Arrivez-vous à faire face à vos différents engagements financiers à titre personnel (emprunts, vie de famille, loisirs, etc.) ?</p> <p>A. Non, je suis à titre personnel en rupture de trésorerie</p> <p>B. Non, mais je fais le dos rond</p> <p>C. Oui, mais pas pour longtemps</p> <p>D. Oui, mais difficilement, cela devrait toutefois rester passager</p> <p>E. Oui, sans difficulté</p>
<p><b>Questions complémentaires à 0 point</b></p> <p><i>Saviez-vous que :</i></p> <p>La loi vous oblige à déclarer votre état de cessation de paiement dans le délai de 45 jours de sa survenance ?          Oui:    Non:          (voir chap. 21)</p> <p>La procédure de sauvegarde est la procédure collective qui permet de protéger le plus efficacement les cautions personnes physiques (vos parents, votre conjoint, vous, si vous êtes caution de votre société, etc.) ?          Oui:    Non:          (voir chap. 35)</p> <p>Le chef d'entreprise (exploitant à titre individuel ou dirigeant de la société) peut de son propre chef solliciter le tribunal pour demander l'ouverture d'une procédure collective et ainsi bénéficier des effets protecteurs de ces procédures ?          Oui:    Non:          (voir chap. 21 et 38)</p>

# Vers quelle solution s'orienter ?

La solution qui peut être mise en œuvre dépend de la gravité des difficultés rencontrées et de la situation globale de l'entreprise (état de l'outil de production, dynamique de l'activité, forces en présence, etc.). Mais avant tout, le cadre dans lequel la démarche de redressement peut être mise en œuvre dépend de la situation de l'entreprise au regard de l'état de cessation de paiement :

**Schéma 4-1** Les différents dispositifs de traitement des difficultés des entreprises agricoles



Pour les activités commerciales ou artisanales, la conciliation (c'est-à-dire le règlement amiable) peut bénéficier aux entreprises qui ne se trouvent pas en cessation de paiement depuis plus de quarante-cinq jours (voir l'article L611-4 du Code de commerce).

Pour le règlement amiable agricole, le Code rural et de la pêche maritime ne précise rien quant à la possibilité ou non d'ouvrir cette procédure au bénéfice d'une entreprise en cessation de paiement. Seul l'article L351-6 précise que l'accord de conciliation peut mettre fin à l'état de cessation de paiement. Ainsi, le législateur semble reconnaître implicitement qu'une entreprise agricole en cessation de paiement peut bénéficier de la procédure de règlement amiable agricole. Par analogie avec la conciliation du régime général et au regard des fondements même de cette procédure, il n'apparaît pas raisonnable pour une entreprise agricole en cessation de paiement depuis plus de 45 jours de solliciter l'ouverture d'un règlement amiable agricole.

Le schéma 4-1 ne constitue pas pour autant une grille de décision automatique mais plutôt un outil d'aide à la décision. Il ne peut être efficacement utilisé qu'après avoir réalisé le diagnostic global de la situation. Chaque situation, chaque entreprise, chaque dirigeant présente des particularités spécifiques qui ont une incidence sur l'orientation de la décision.

Le choix de la ou des procédures les plus adaptées et la gestion stratégique de leur mise en œuvre dépendent ainsi :

- de la qualité du diagnostic réalisé ;
- de l'expérience du conseiller ;
- de la relation de confiance instaurée entre le dirigeant et son conseiller ;
- des éventuels échanges avec d'autres professionnels (partenaires économiques de l'entreprise, expert-comptable, avocat, etc.).

Il s'agit d'un véritable conseil « sur mesure » qui nécessite une implication importante du conseiller.

#### Qu'est-ce que l'état de cessation de paiement ?

Est en cessation de paiement l'entreprise qui se trouve dans l'impossibilité de faire face au passif exigible (hors passif soumis à moratoire) avec son actif disponible et ses réserves de crédit (cf. rédaction de l'article L631-1 du Code de commerce).

La situation de trésorerie de votre entreprise se compose...	
1 - d'un côté	2- de l'autre côté
D'un « actif disponible » constitué : <ul style="list-style-type: none"> <li>• de votre trésorerie en banque ;</li> <li>• des créances clients arrivées à échéance ;</li> <li>• des réserves de crédit (OCCC principalement).</li> </ul>	Des dettes qui sont arrivées à échéance et qui sont donc exigibles si aucun échéancier de paiement n'a été signé avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>• vos banques (échéances en retard par exemple) ;</li> <li>• vos fournisseurs (aliment, fioul, factures de réparation des matériels...);</li> <li>• et autres créanciers (dettes MSA notamment).</li> </ul>
Être en état de cessation de paiement c'est quand le 2 est supérieur au 1, c'est-à-dire quand l'entreprise est en rupture de trésorerie : vous n'êtes plus en mesure de payer vos dettes à leurs échéances.	

Quelques précisions sur l'actif disponible, en l'état des décisions de jurisprudence :

- les immeubles sont exclus de l'actif disponible ;

- les objets mobiliers ne peuvent constituer un actif disponible à moins qu'ils n'apparaissent comme étant en cours de réalisation ;
- des créances, même mobilisables, ne peuvent constituer un actif disponible sauf à établir qu'elles arrivent à échéance dans un délai très bref.

Quelques précisions sur les réserves de crédit :

- crédit fournisseur ou avance de trésorerie qui ne sont pas encore débloqués ;
- facilité de caisse ou OCCC (partie non consommée...).

Quelques précisions sur le passif exigible :

- il s'agit des dettes échues, qu'elles soient exigées ou non par le créancier ;
- mais en sont exclues les dettes pour lesquelles le débiteur justifie avoir obtenu un moratoire.

**Tableau 4.1** Vers quelle solution m'orienter ? Illustration.

Ma situation	Je m'orienterai (sous réserve du diagnostic) vers :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• J'ai du mal à payer mes cotisations MSA personnelles, un étalement sur 2 ans de cette dette est supportable pour mon entreprise.</li> <li>• Je n'ai pas réglé la totalité de mes approvisionnements 2017 ; il faudrait que la coopérative accepte que je la paye en fin d'année.</li> <li>• Je n'ai pas de retard de remboursement de prêts.</li> </ul>	Le règlement amiable agricole
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je ne suis pas état de cessation de paiement, mais du fait de la forte baisse des prix de ma production, je ne pourrai pas faire face à mes échéances d'emprunts de l'été 2017 et à mes différentes factures à venir.</li> </ul>	La procédure de sauvegarde
<ul style="list-style-type: none"> <li>• J'ai des échéances de prêts impayées et je ne peux pas régler mes divers fournisseurs (en retard depuis plus d'un an).</li> <li>• Je n'ai plus aucune trésorerie.</li> <li>• Je suis en cessation de paiement.</li> <li>• Pourtant, mon activité peut être rentable en année moyenne (pas de chute des prix ni d'accident climatique).</li> </ul>	La procédure de redressement judiciaire

# Présentation détaillée des procédures et de leurs principales caractéristiques

## Le traitement administratif spécifique d'aide aux agriculteurs en difficulté « AGRIDIFF »

Mise en place en 1988 puis réformée en 2009 et en 2010 par décret n° 2009-87 du 22 janvier 2009 et par ordonnance n° 2010-462 du 6 mai 2010, cette procédure est spécialement réservée aux opérateurs de production.

80

Réussir le redressement de son entreprise

Elle s'appuie sur une détection précoce des difficultés grâce à un dispositif d'alerte: il s'agit d'un pré-diagnostic réalisé par un expert agréé par l'Administration dont l'objectif est d'orienter le chef d'entreprise en fonction de sa situation.

Elle prévoit plusieurs aides lorsque la pérennité de l'entreprise agricole peut être assurée: aide au diagnostic, aide au redressement et aide au suivi technico-économique. Une même entreprise ne peut bénéficier qu'une seule fois de l'attribution de ces aides sur une période de cinq ans.

Ces aides peuvent être accordées même en cas d'existence d'une procédure de règlement amiable, de redressement judiciaire ou d'une procédure de sauvegarde (article D354-10).

### Textes

Articles D354-1 à D354-15 du Code rural et de la pêche maritime, complétés par plusieurs circulaires (DGPAAT/SDEA/C2009-3062 du 3 juin 2009, DGPAAT/SDEA/C2009-3084 du 1<sup>er</sup> juillet 2009, DGPAAT/SDEA/C2010-3024 du 10 mars 2010 et DGPAAT/SDEA/C2011-3081 du 20 octobre 2011).

## Éligibilité

Voir les articles D354-2 et D354-3 du Code rural et de la pêche maritime.

## Déroulement

Réalisation d'un pré-diagnostic.

L'agriculteur sera orienté vers trois voies possibles selon son niveau de difficulté :

- absence de difficultés structurelles : il est conseillé à l'agriculteur de négocier directement avec ses créanciers ou de s'orienter vers une « mesure conjoncturelle » ciblée ;
- difficulté surmontable : il est conseillé à l'agriculteur de déposer un dossier de demande d'aides dans le cadre de la procédure AGRIDIFF, qui va déboucher sur un diagnostic approfondi en vue de l'élaboration d'un plan de 3 à 5 ans ; la réalisation du diagnostic et l'éventuel plan seront alors aidés ;
- difficulté insurmontable : il est conseillé à l'agriculteur de cesser son activité professionnelle (!) et de solliciter éventuellement, s'il peut y prétendre, l'aide à la réinsertion professionnelle « Cessation de l'activité ».

## Procédure

- Demande en DDT(M) par formulaire *Cerfa* 14534.
- Audit par un « expert agréé ».
- Examen du dossier en section spécifique AGRIDIFF.

## Quelques observations

1. Il n'y a pas d'obligation réglementaire de confidentialité, contrairement aux procédures judiciaires, le risque est donc que la procédure se retourne contre le débiteur.  
Pour limiter ce risque, nous conseillons aux entreprises amenées à recourir à cette procédure de faire signer aux créanciers un engagement de confidentialité avant chaque réunion.
2. Ces procédures ne sont encadrées dans aucun délai spécifique et, pendant leur déroulement, ne protègent pas l'entreprise (pas de suspension des poursuites). Pour les entreprises dont les difficultés sont avancées, il existe donc un risque important d'aggravation de la situation si la procédure n'est pas conduite dans un délai bref ou si aucune autre procédure protectrice n'est mise en œuvre en parallèle.

3. Dans le cadre de cette procédure les possibilités d'intervention sont limitées et peu adaptées aux entreprises agricoles de taille moyenne à grande :
  - La durée du « plan de redressement » est limitée à 5 ans. La circulaire prévoit toutefois que les banques peuvent accepter un plan sur une période plus longue et qu'en cas de plan de redressement judiciaire, la durée du plan doit être compatible avec la durée de la phase judiciaire (!).
  - Une contribution du bénéficiaire à hauteur de 25 % des coûts de la restructuration est nécessaire.
  - Les aides de ce dispositif sont plafonnées et sont prises en compte dans le cadre des « minimis ».
  - Le budget global AGRIDIFF est limité (1,8 million d'euros annuels pour 2014 et 2015).
4. Nous avons relevé que les circulaires d'application ne renvoient que vers le redressement judiciaire sans mentionner ni le règlement amiable agricole, ni la procédure de sauvegarde, alors que l'article D354-10 du CRPM cite expressément ces procédures. Cette carence est selon nous révélatrice de la méconnaissance par l'administration du droit des entreprises en difficulté.

## Conclusion

Utilisée sans mise en œuvre d'une procédure complémentaire (privée ou judiciaire), cette procédure est, sauf exception, inefficace pour traiter les difficultés de l'entreprise agricole. Elle peut même s'avérer dangereuse, puisqu'il n'est pas rare qu'un créancier utilise à son seul profit les informations qu'il aura recueillies sur l'entreprise soumise à cette procédure.

## La saisine du médiateur du crédit aux entreprises

La démarche est exposée sur le site Internet du ministère de l'Économie et des Finances, à l'adresse <http://www.economie.gouv.fr/mediateurcredit>.

- La saisine complète et validée de votre dossier de médiation en ligne déclenche la procédure.
- Dans les 48 heures, le médiateur vous contacte et vérifie la recevabilité de votre demande.

- Les établissements financiers disposent de cinq jours ouvrés pour revoir leur position.
- Si les difficultés perdurent, le médiateur intervient pour résoudre les points de blocage.
- Le médiateur propose une solution aux parties (dirigeant, actionnaires, créanciers...).

Nous n'avons qu'une seule fois eu recours à cette démarche (suite à la suggestion du banquier); la procédure a permis de réunir autour de la table la banque mais aussi d'autres créanciers du débiteur. Bien que la procédure ait eu pour effet de mener des discussions ouvertes devant un tiers extérieur au dossier (le médiateur), et ainsi d'aborder de manière constructive les difficultés auxquelles était confrontée l'entreprise, elle n'a pas permis de faire modifier la position de la banque (en l'espèce, refus d'avance des aides PAC).

## Les autres dispositifs administratifs spécifiques

Citons pour mémoire:

- le dispositif d'aide à certaines mutations d'exploitation prévu aux articles R352-1 et suivants du Code rural et de la pêche maritime;
- le dispositif d'aide à la réinsertion professionnelle prévu aux articles D352-15 et suivants du Code rural et de la pêche maritime.

## Le mandat *ad hoc*

### Textes

Article L611-3 et article R611-18 et suivants du Code de commerce.

### Déroulement

- À la demande du débiteur, le mandataire *ad hoc* est désigné par le président du tribunal (de grande instance pour les agriculteurs). Sa mission et sa rémunération sont définies par l'ordonnance de désignation.



- Le mandat *ad hoc* ne peut pas être exercé par une personne qui a perçu, au cours des 24 mois précédents, à quelque titre que ce soit, directement ou indirectement, une rémunération ou un paiement de la part du débiteur.
- Les mandats *ad hoc* sont généralement réservés aux professionnels des procédures collectives.

La procédure est autonome, confidentielle et n'est pas limitée dans le temps.

Le mandat aboutit soit à la conclusion d'un accord purement amiable entre les parties, soit à un échec si le tribunal constate que le débiteur est en état de cessation de paiement.

## Quelques observations

Le mandataire *ad hoc* est généralement désigné en vue d'analyser la situation de l'entreprise et d'assister le débiteur dans la recherche de solutions négociées. Les difficultés ne doivent pas être de nature structurelle : cette procédure est en général réservée à la négociation avec les établissements financiers.

Il ne confère aucun caractère obligatoire : seules les parties à l'accord contractuel sont tenues par celui-ci.

Le mandat *ad hoc* permet de restructurer de manière relativement douce et totalement consensuelle une situation financière difficile mais dont la gravité n'est pas excessive. Si le diagnostic révèle que l'entreprise rencontre, ou va rencontrer, de graves difficultés, le choix devra s'orienter vers une procédure collective.

# Le règlement amiable agricole

## Textes

Articles L.351-1 et s. et R.351-1 et s. du Code rural et de la pêche maritime.

## Éligibilité

Cette procédure est proche de la procédure de conciliation du régime général (voir ci-après). Mais elle s'en détache cependant afin de tenir compte des spécificités de l'activité agricole.

Elle est applicable à toute personne physique ou morale de droit privé exerçant une activité agricole au sens de l'article L. 311-1

du Code rural et de la pêche maritime, à l'exception des sociétés exerçant de telles activités sous la forme commerciale.

La saisine en vue de la désignation d'un conciliateur émane soit du débiteur, soit de l'un de ses créanciers. Pour ces derniers, elle constitue un préalable impératif à la demande d'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire.

## Déroulement

**Tableau 6.1 Principales caractéristiques du règlement amiable agricole**

<b>Objectifs</b>	Prévenir ou régler les difficultés financières notamment par la conclusion d'un accord amiable avec les principaux créanciers.
<b>Critères</b>	Difficultés financières dès qu'elles sont prévisibles ou dès leur apparition. Ne pas être en état de cessation de paiement depuis plus de 45 jours.
<b>Personnes</b>	Exploitant individuel ou société civile (GAEC, EARL, SCEA...) exerçant une activité agricole.
<b>Compétence</b>	Président du tribunal de grande instance du siège de votre entreprise.
<b>Initiative</b>	Le dirigeant (ou un créancier, mais cela n'est pas de bonne augure).
<b>Demande</b>	Adressée ou remise au greffe en 3 exemplaires, la demande doit exposer les difficultés financières. Plusieurs documents doivent être annexés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• état détaillé des créances et des dettes avec la liste des créanciers ;</li> <li>• liste des sûretés et des engagements personnels ;</li> <li>• comptes annuels des 3 derniers exercices ;</li> <li>• état des actifs du débiteur.</li> </ul>

## Procédure

**Tableau 6.2 Détails de la procédure du règlement amiable agricole**

<b>Organes de la procédure et rôle</b>	Conciliateur : mission de favoriser le redressement par la conclusion d'accords amiables sur des délais de paiement ou des remises de dettes.
<b>Durée de la procédure</b>	Durée fixée par le président (en général la procédure totale dure entre 3 et 6 mois).
<b>Effets de l'ouverture de la procédure</b>	Pas d'effet automatique de suspension des poursuites. Mais possibilité pour le président de prononcer cette suspension des poursuites pour une durée de 2 mois maximum renouvelable 1 fois. Le prononcé de la suspension des poursuites entraîne la publicité de l'ordonnance ; la procédure n'est donc plus confidentielle.

.../...

**L'objectif premier du traitement des difficultés des entreprises est de protéger le chef d'entreprise et sa famille des conséquences financières, patrimoniales et humaines que celui-ci pourrait subir du fait de sa situation.**

**Cet ouvrage propose aux chefs d'entreprises agricoles mais aussi à leur entourage, qu'il soit professionnel ou non, 10 clés pour :**

- aider à s'approprier une démarche qui permette de ne pas subir ses difficultés, et faire en sorte qu'elle devienne une véritable démarche active de gestion stratégique ;
- donner des références et des méthodes de gestion et d'anticipation pour se poser les bonnes questions et acquérir des réflexes dans la gestion quotidienne de son entreprise agricole ;
- informer des différents dispositifs qui existent. Une large part de cet ouvrage sera notamment dédiée aux procédures judiciaires, très (trop) souvent méconnues, et rejetées pour cette raison ;
- et pourquoi pas, provoquer un déclic chez le chef d'entreprise : c'est décidé, désormais je prends les choses à bras le corps et je reprends les commandes de mon entreprise !

1. Anticiper avec des outils de gestion simples
2. Gérer ses contrats et les engagements patrimoniaux des membres de la famille
3. L'importance d'un diagnostic objectif de sa situation économique et financière
4. Construire une stratégie de retournement et s'approprier le challenge
5. Préparer une négociation amiable avec ses partenaires économiques et financiers
6. Connaître les différentes procédures et leurs utilités
7. Réussir son règlement amiable agricole
8. Utiliser efficacement la sauvegarde
9. Réussir sa procédure collective
10. Réussir l'arrêt d'une activité sans issue

— **Guillaume Favoreu** et **Claude Domenget** sont juristes, spécialistes de l'accompagnement des entreprises en difficulté. Ils dirigent, à Toulouse, l'entreprise de conseil Optimes.