

GUIDE PRATIQUE

LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES

Comment les anticiper, les gérer
et rebondir ?



CHAMBRE
DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE
DE CORSE

www.cci.corsica

SOMMAIRE

1 | SUIVRE VOTRE ACTIVITÉ AVEC UN TABLEAU DE BORD DE GESTION

Construire votre tableau de bord	4
Le plan de trésorerie	6
Connaître votre seuil de rentabilité	8
Savoir interpréter les soldes intermédiaires de gestion	10
Améliorer la trésorerie de votre entreprise	12

2 | TRAITER LES DIFFICULTÉS

Dispositifs d'aides et d'accompagnement	18
Les procédures de prise en charge des difficultés	24
Les acteurs de la prévention et du rebond	30



ANTICIPER ET DÉTECTER LES DIFFICULTÉS

► Au cours de leur cycle de vie, les entreprises se trouvent généralement soumises à des périodes de difficultés.

Leur détection rapide, voire leur anticipation, permet de prendre les mesures de restructuration au plus tôt, avant que la pérennité de l'entreprise ne soit compromise.

Pour anticiper et gérer au mieux son entreprise, le dirigeant doit mettre en place des outils permettant la détection, le plus en amont possible, de clignotants d'alerte et ainsi réagir à temps.

« Le dirigeant doit mettre en place des outils permettant la détection de clignotants d'alerte et ainsi réagir à temps »



1 | SUIVRE VOTRE ACTIVITÉ AVEC UN TABLEAU DE BORD DE GESTION

► *Le tableau de bord est un outil de gestion composé d'indicateurs, qui permet d'avoir un état et une tendance générale de l'activité de votre entreprise en temps réel.*

Vous ne devez pas considérer sa mise en œuvre et son élaboration comme une charge supplémentaire. Il s'agit avant tout d'un outil d'aide à la décision et à la prévision.

CONSTRUIRE VOTRE TABLEAU DE BORD

► **Il n'existe pas de tableau de bord « type », il diffère selon vos priorités et vos objectifs. Les étapes de mise en place du tableau de bord :**

- 1 Identifiez les principaux objectifs.
- 2 Pour chacun de ces objectifs, définissez un indicateur, celui-ci sera généralement quantitatif.
- 3 Regroupez ensuite les indicateurs choisis dans un tableau et comparez le « réalisé » à l'objectif fixé pour la période en cours.
- 4 Suivez et mettez à jour le tableau de bord selon la période qui convient le mieux au suivi et interprétez les résultats.

N'hésitez pas à en parler avec votre expert-comptable ou votre centre de gestion. Ils sauront vous conseiller dans la mise en place des indicateurs et la formalisation de votre tableau de bord de gestion.

Choisir les bons indicateurs

► En mettant en place des indicateurs simples et pertinents, vous obtiendrez plus facilement une vision synthétique de l'évolution de votre entreprise et le tableau de bord vous alertera en cas de problèmes (marge trop faible, dépenses trop importantes, besoins de trésorerie en augmentation ...)

Le principal risque est de vouloir être exhaustif et de chercher à tout faire figurer dans votre tableau de bord. Il est indispensable de concevoir un tableau de bord pratique et clair, avec des chiffres parlants. Pour cela, une dizaine d'indicateurs suffisent.

► 4 types d'indicateurs peuvent être utilisés en fonction de l'activité de votre entreprise :

- les indicateurs économiques les plus courants mesurent les résultats et les coûts
- les indicateurs physiques mesurent la qualité des services, le traitement des commandes, la logistique...
- les indicateurs humains
- les indicateurs de suivi de projet

Année : ...			Mois : ...	
Indicateurs économiques	Prévus	Réalisés	Analyse des écarts	Actions correctives
Encaissements				
Achats de marchandises				
Charges de personnels				
Indicateurs physiques	Prévus	Réalisés	Analyse des écarts	Actions correctives
Délais de livraisons				
Commandes en cours				
Nombre de devis émis				

Interpréter les écarts

► Le tableau de bord accentue les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réel de votre entreprise. Il vous permet de procéder au diagnostic de ces écarts et d'en déterminer les raisons. Les problèmes sont ainsi repérés en un minimum de temps, pour favoriser une réactivité et permettre la mise en place des actions nécessaires pour y remédier.



LE PLAN DE TRÉSORERIE

► Le plan de trésorerie est un outil indispensable à la gestion à court terme de la trésorerie d'une entreprise. C'est à la fois un document de pilotage interne et un document de présentation dans le cadre d'un business plan, de négociation avec votre banquier ou d'un projet d'investissement.

C'est un tableau sur lequel sont portés tous les encaissements et décaissements prévus (TTC), en les ventilant mois par mois. Il faut donc tenir compte des décalages liés aux délais de paiements accordés à vos clients et ceux qui vous ont été accordés par vos fournisseurs.

► Il permet de connaître :

- le solde de trésorerie du mois
- le solde cumulé d'un mois sur l'autre

	Mois	Mois +1	Mois +2
RECETTES TTC			
Apports			
Emprunts			
Chiffre d'affaires TTC			
Remboursement TVA			
DÉPENSES TTC			
Achats de marchandises / matières premières			
Charges externes			
Impôts et taxes (dont TVA versée)			
Cotisations sociales (salariés, non salariés)			
Salaires et rémunérations			
Remboursements prêts			
Investissements			
SOLDE			
SOLDE CUMULÉ			

Utilisation du plan de trésorerie

► Le plan de trésorerie est un outil de pilotage prévisionnel.

Il permet de détecter et d'anticiper les problèmes de trésorerie.



Un solde cumulé négatif donnera une alerte et plusieurs actions seront alors possibles :

- **s'il s'agit d'une difficulté conjoncturelle** liée à une baisse d'activité saisonnière par exemple, le plan de trésorerie deviendra un outil de communication avec la banque. Il permettra de mettre en place une solution financière adaptée aux besoins comme une autorisation de découvert ou un crédit de campagne.

- **s'il s'agit d'un problème structurel**, il faudra alors s'interroger sur le niveau de capitalisation ou sur le fonctionnement même de l'entreprise. Ce problème peut venir d'un fort décalage entre les encaissements et les décaissements d'exploitation (besoin en fonds de roulement trop important) ou d'un financement des investissements peu judicieux (trop d'autofinancement par exemple).

Dans tous les cas, il faudra alors trouver des solutions à long terme comme un nouvel apport en capital ou un prêt bancaire complémentaire.

Par ailleurs, le plan de trésorerie permet de mesurer les écarts entre les prévisions et les réalisations. Ces écarts devront être expliqués et le dirigeant devra alors tenter de les réduire au maximum. Ils peuvent venir d'une baisse des ventes mais aussi de retards de règlements des clients, ou encore d'achats trop importants faits au cours des derniers mois (sur-stockage).

« Un solde cumulé négatif donnera une alerte et plusieurs actions seront alors possibles »



CONNAÎTRE VOTRE SEUIL DE RENTABILITÉ

► Quel est le niveau minimum de chiffre d'affaires à réaliser pour que votre entreprise devienne rentable ?

Cet indicateur peut vous apparaître totalement abstrait. Pour autant, il est fondamental pour mesurer la performance et assurer la pérennité de votre entreprise.

Un chef d'entreprise devrait pouvoir le contrôler en permanence pour mesurer l'adéquation entre le niveau de son chiffre d'affaires et l'évolution de ses charges.

L'OBJECTIF

► Ajuster et corriger votre activité :

- agir sur le prix de vente
- agir sur le prix de revient
- revoir la politique d'achats
- agir sur les charges fixes de l'entreprise
- déterminer votre rémunération

À quoi correspond le seuil de rentabilité ?

► Le seuil de rentabilité représente le niveau d'activité qu'il faut maintenir pour couvrir toutes les charges d'exploitation normales de votre entreprise, ou encore le niveau de charges qu'il ne faut pas dépasser compte tenu de votre activité.

- En deçà de ce seuil, vous perdez de l'argent et vous êtes déficitaire.
- Au-delà, vous gagnez de l'argent, vous êtes alors bénéficiaire.

►►► La ventilation des charges
un point crucial



Comment calculer le seuil de rentabilité ?

► **Ventilez l'ensemble des charges** (le point le plus crucial) en :

- **charges fixes** : il s'agit en règle générale des charges incompressibles : le loyer, les salaires administratifs, les charges sociales, les assurances professionnelles, les impôts, les taxes de l'entreprise, les amortissements...

- **charges variables** : les achats de matières premières ou de marchandises nécessaires à la vente, les coûts, les salaires du personnel technique ou commercial avec les charges sociales, les frais d'intérêt, les dépenses d'énergie.

Calculer la marge sur coût variable : cela consiste à soustraire les charges variables du chiffre d'affaires. En comparant ce montant au chiffre d'affaires vous obtenez le taux de marge sur coût variable.

SEUIL DE RENTABILITÉ - CALCUL	
CA prévisionnel HT	110 000
Charges variables	27 500
Charges fixes	60 000
CA - Charges variables = Marge sur coûts variables (MSCV)	82 500
MSCV / CA = Taux de marges sur coûts variables	0.75
Charges fixes / Taux de MSCV = Seuil de rentabilité	80 000



SAVOIR INTERPRÉTER LES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION (SIG)

► Une décomposition du compte de résultat en soldes successifs permet de mieux comprendre la manière dont le résultat de l'entreprise s'est constitué.

Les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) vont faciliter sa compréhension et son interprétation et surtout, permettre d'évaluer la rentabilité de votre entreprise.

La marge commerciale

► Il s'agit de l'indicateur le plus pertinent dans le cas d'entreprises commerciales, c'est-à-dire pour les entreprises dont l'activité est la revente de marchandises en l'état. Le suivi de la marge commerciale est le meilleur moyen pour améliorer la rentabilité de votre entreprise et continuer à être performant. Elle correspond à ce qui se dégage de la différence entre les ventes et les achats de marchandises, modulées plus ou moins par la variation des stocks.

► L'analyse permet d'adapter les prix de vente par rapport aux prix d'achat et de situer votre entreprise par rapport à la concurrence, en la comparant avec la moyenne des marges commerciales des entreprises du même secteur.

► Cet indicateur concerne les entreprises industrielles ou prestataires de services, c'est-à-dire les entreprises ayant une activité de transformation ou d'élaboration de biens et de services.

La production représente le montant des biens et des services vendus, stockés ou conservés pour l'utilisation de l'entreprise. L'analyse de ce solde mérite une interprétation prudente car il croise à la fois des produits finis comptabilisés au prix de vente (production vendue) et des produits finis enregistrés au prix de production (production stockée).

« Il s'agit de l'indicateur le plus pertinent dans le cas d'entreprises commerciales »

MARGE COMMERCIALE

Ventes HT de marchandises

- Achats HT de marchandises

+/- Variation du stock de marchandises

PRODUCTION DE L'EXERCICE

Production vendue

+ Production immobilisée

+/- Production stockée

La valeur ajoutée

► La valeur ajoutée représente le volume de la richesse produite par l'entreprise au cours d'une période. Il s'agit de la plus-value ou de la création de richesse que va apporter l'entreprise dans le produit qu'elle propose aux tiers.

Elle permet non seulement d'analyser la santé de l'entreprise mais elle doit aussi lui permettre de rémunérer les acteurs qui ont permis cette création de richesse (salariés, associés, banques, Etat, ...). Cet indicateur sert d'assiette à la TVA et au calcul de la CVAE (contribution sur la valeur ajoutée de l'entreprise).

L'excédent brut d'exploitation (EBE)

► Ce solde va permettre d'avoir une réelle appréciation sur la rentabilité économique de votre entreprise, car il exclut les politiques de financement et d'investissement et offre ainsi une lisibilité sur le caractère rentable de l'activité propre à l'entreprise.

Son montant doit être suffisamment élevé pour permettre à l'entreprise d'assurer la couverture de ses charges financières, le renouvellement de ses immobilisations, le paiement de l'impôt sur les bénéfices, l'attribution de dividendes aux associés et l'autofinancement de l'entreprise.

Si l'indicateur est négatif, on parlera d'Insuffisance Brute d'Exploitation (IBE). L'IBE révèle alors que l'entreprise est dans une position délicate car ce solde ne prend pas encore en considération les dépenses liées à ses investissements et à son financement.

Chiffre d'affaires - Coût d'achat des marchandises
= MARGE COMMERCIALE
- Charges externes et autres charges externes
= VALEUR AJOUTÉE
- Impôts et taxes - Charges de personnels
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)

« Ce solde va permettre d'avoir une réelle appréciation sur la rentabilité économique de votre entreprise »



AMÉLIORER LA TRÉSORERIE DE VOTRE ENTREPRISE

► La trésorerie est l'indicateur financier le plus important notamment pour une TPE (Très Petite Entreprise) ; il permet d'assurer la pérennité de l'entreprise. Il est donc nécessaire de bien connaître les leviers permettant d'améliorer la trésorerie et de la maîtriser.

La capacité d'autofinancement

► Ressource interne qui mesure la rentabilité globale de l'entreprise, la capacité d'autofinancement est aussi le surplus monétaire dégagé par les opérations courantes de l'exercice.

Elle peut être affectée à plusieurs enjeux par le chef d'entreprise :

- rembourser ses emprunts et ses dettes
- augmenter le fonds de roulement pour sécuriser sa trésorerie
- réaliser des investissements pour renforcer sa compétitivité
- rembourser ses emprunts et ses dettes pour favoriser son indépendance financière
- verser des dividendes à ses actionnaires
- couvrir ses risques par les dotations aux provisions

La CAF permet au banquier d'apprécier la marge de manoeuvre dont dispose l'entreprise pour faire face à ses besoins de financement, elle permet de rembourser la fraction en capital des emprunts.

C'est donc un ratio qui sera scruté en priorité, lorsqu'un chef d'entreprise sollicite de nouveaux financements.

"Il est nécessaire que la CAF soit positive pour dégager une source d'autofinancement ou de financement".

CAF = EBE + charges décaissables + produits encaissables

Le fonds de roulement

► Le fonds de roulement représente la partie des capitaux permanents de votre entreprise qui ne finance pas les immobilisations et reste donc disponible pour les besoins de l'exploitation.

Il se calcule à partir du bilan (partie haute qui concerne les immobilisations et les capitaux propres).

FR = Capitaux permanents - Actifs immobilisés

Plus le fonds de roulement est élevé, plus la solvabilité de l'entreprise est bonne.

Si le FR est positif = des ressources stables financent les immobilisations.

Si le FR est négatif = les immobilisations sont financées par la trésorerie. Cette situation sous-entend des problèmes de trésorerie et provoque la méfiance des banques.

ACTIF	PASSIF
Immobilisations nettes - incorporelles - corporelles - financières	Capitaux propres - capital social - réserves - résultat exercice antérieur
Stocks	Dettes à long terme
Créances clients	Dettes à court terme

Le besoin en fonds de roulement

► Le BFR représente le besoin de financement nécessaire à votre entreprise pour fonctionner au quotidien.

Il matérialise le besoin en trésorerie que l'activité de l'entreprise entraîne. Idéalement, le fonds de roulement doit permettre de financer une partie de votre BFR.

BFR = Stock + Créances clients – Dettes fournisseurs

Si le BFR est positif, le besoin est supérieur aux ressources d'exploitation. Il faut donc le financer.

Si le BFR est négatif, le besoin est inférieur aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources.

BILAN	
Actif = Emplois	Passif = Ressources
Stocks : - matières premières - encours - produits finis	BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT
Clients (créances)	
	Fournisseurs (dettes)

► **La réduction du BFR est un des moyens de réduire ses besoins en financement pour permettre à l'entreprise de retrouver un équilibre financier.**

Elle peut prendre des formes différentes :

- réduction des stocks
- renégociation des délais de paiement fournisseurs
- renégociation des délais de paiement clients



- ► ► **Pour réduire les aléas et les pièges du découvert bancaire, 3 solutions sont généralement proposées**

Les outils bancaires

LES CRÉDITS DE FONCTIONNEMENT ADAPTÉS AUX PROBLÈMES DE TRÉSORERIE

► Afin d'assurer l'équilibre de votre trésorerie et permettre de faire face à vos engagements, vous pouvez négocier des lignes de crédits à court terme. Ne confondez pas facilité de caisse et découvert !

• **La facilité de caisse** : lorsqu'un établissement financier accepte que votre solde soit débiteur, il vous consent une facilité de caisse. L'objectif est de vous permettre de faire face au décalage des entrées et sorties de fonds, pour une période ponctuelle (échéance de fin de mois par exemple). Elle est le financement par excellence de la partie fluctuante du BFR. Son montant dépasse rarement la moitié du chiffre d'affaires.

• **Le découvert** : l'autorisation de découvert résulte d'une convention entre vous et votre banquier, pour un montant déterminé (souvent d'une durée annuelle). Une facilité de caisse peut devenir elle-même un découvert si elle est utilisée de façon durable. Le découvert peut être dangereux pour votre entreprise s'il devient trop important ou si vous commencez à ressentir des difficultés. C'est en général au moment où le besoin devient de plus en plus crucial pour votre entreprise que l'établissement financier aura tendance à se retirer en réduisant ou en supprimant son découvert.

Attention ! Si un découvert bancaire peut être rapidement mis en place, il peut tout aussi bien être très rapidement supprimé, suite à l'appréciation du banquier de vos capacités à honorer le découvert.

Pour réduire les aléas et les pièges du découvert bancaire, 3 solutions sont généralement proposées.

• **L'affacturage** : il s'agit d'une technique qui vous permet de transférer vos créances commerciales à un affactureur.

Il peut proposer 3 types de services :

- la gestion des créances clients : vos clients deviennent les débiteurs de l'affactureur.

- la garantie contre le risque de l'impayé : le prix que le factor vous paye immédiatement ne fera l'objet d'aucune demande de remboursement.

- un financement à court terme : vous pouvez utiliser en avance-crédit 100% du montant des factures transmises à votre factor.

Contrairement au découvert, l'affacturage va apporter certaines garanties de durée. Pendant cette période, le contrat de financement ne sera pas rompu (sauf cas exceptionnels).

S'il y a rupture, un préavis de 3 mois devra être respecté, vous permettant ainsi de trouver un autre contrat d'affacturage ou un autre moyen de financement.

L'affacturage est relativement cher, notamment si les factures sont nombreuses avec

►►► **Le cautionnement est un acte grave, comprenant peu de formalisme**

de faibles montants. Son coût englobe la commission d'affacturage (gestion des créances et assurance) allant de 1 à 2,5% du montant des factures TTC et, en cas de mobilisations, les intérêts payés prorata temporis sur les avances faites.

Les facteurs proposent souvent un forfait d'affacturage en fonction du nombre de factures émises.

- **L'escompte** : il vous permet de recevoir une avance de trésorerie sur les créances (traite, lettre de change relevé, billet à ordre dématérialisé) que vous détenez sur vos clients avec un délai de paiement de 45 ou 60 jours. Vous remettez cet effet à l'établissement financier qui vous en règle le montant, après avoir déduit sa rémunération (généralement le taux de base bancaire + une prime de risque).

- **La cession DAILLY** : vous adressez à votre banquier un bordereau, mentionnant les créances que vous détenez sur des clients et vous lui cédez par là-même vos créances. En contrepartie, l'établissement financier vous verse le montant des créances cédées, sous déduction d'une rémunération. Ce mécanisme permet de reconstituer votre trésorerie en mobilisant vos créances professionnelles. Cette forme de mobilisation de trésorerie est appréciée pour sa souplesse, la rapidité de sa mise en œuvre et ses frais en sont réduits (agios + commissions). Elle est cependant de moins en moins utilisée par les établissements financiers.

LES CAUTIONS ► Cette garantie est plus que jamais d'actualité sous l'effet des nouvelles mesures de protection

du patrimoine du dirigeant et la réforme des procédures de redressement et de liquidation judiciaire.

Lorsque la banque met en place une convention de trésorerie à court terme, octroie un prêt ou des outils de mobilisation de créances, elle souhaite se protéger et demande fréquemment la caution personnelle du dirigeant de l'entreprise. Le cautionnement est un acte grave, comportant peu de formalisme (à la différence d'un nantissement ou d'une hypothèque). Il est trop souvent considéré à la légère puisqu'il n'emporte qu'une signature et pas de frais de prise de garantie. C'est aussi sans doute les raisons pour lesquelles il rencontre la faveur des établissements financiers.

LES EFFETS LEVIERS MOBILISABLES

► Différentes aides ou dispositifs (régionaux, départementaux...) existent pour accompagner votre développement. Vous pouvez vous rapprocher de votre CCI pour connaître ces dispositifs.





DISPOSITIF D'AIDES

L'AVANCE REMBOURSABLE DE TRÉSORERIE DE LA CADEC

L'avance remboursable de trésorerie (ART) de la CADEC bénéficie aux TPE, quelle que soit leur forme juridique à l'exclusion des SCI, exerçant l'essentiel de leur activité en Corse et répondant aux critères suivants :

- Date de création de l'entreprise remontant à plus de 3 ans
- Effectif inférieur à 11 salariés
- Total bilan inférieur à 2 M€
- Chiffre d'affaires HT inférieur à 2 M€.

Les ART doivent être consenties dans le cadre d'un programme global permettant de faire émerger à court terme une solution pérenne à la problématique de trésorerie rencontrée par l'entreprise. L'intervention d'une banque sous forme d'un concours à moyen ou long terme ou d'un concours de trésorerie est demandée.

► Caractéristiques principales

- Montant : le montant avancé sera compris entre 5.000 € et 40.000 €.
- Durée maximale : 5 ans
- Différé possible de 12 mois maximum
- Taux nominal : 0 %
- Mode de remboursement : échéances mensuelles ou annuelles constantes
- Garanties de type caution solidaire ou cession de créances à définir par le Comité des risques et des engagements de la CADEC
- Frais de dossier : 3 % du montant de l'avance
- Assurance : l'adhésion à un contrat d'assurance invalidité-décès pour le montant et la durée de l'avance sera exigée lors du déblocage des fonds.

Envoyer le dossier de demande d'Avance Remboursable de Trésorerie à la CADEC
6 ave de Paris - BP 70063 - 20176 Ajaccio cedex 1 - Tél. 04.95.21.55.71 - www.cadec-corse.fr
<https://www.cadec-corse.fr/attachment/2423173/>

2 | TRAITER LES DIFFICULTÉS

► *Les difficultés font partie de la vie des entreprises. Problème de trésorerie, mauvaise maîtrise de la croissance, développement trop rapide du BFR, défaillance d'un partenaire, d'un client, problème de santé du dirigeant... Les causes sont multiples.*

C'est pour vous aider à utiliser au mieux les aides et procédures adaptées, que nous avons listé ci-dessous les dispositifs et interlocuteurs susceptibles de vous accompagner dans vos démarches.





LES DISPOSITIFS D'AIDES ET D'ACCOMPAGNEMENT

La CCI de Corse

► Comment identifier et prévenir les difficultés

L'auto-diagnostic en ligne vous permet de déterminer le niveau de criticité de votre situation et vous proposer des solutions. Cet auto-diagnostic vous permettra de mieux appréhender la situation actuelle de votre entreprise en 5 étapes :

- relations avec les banques et trésorerie
- fiscal & social
- fournisseurs
- clients
- prévisions et pilotage.

Les résultats vous permettront de mettre en évidence les éléments clés de votre entreprise :

- sa situation générale
- ses résultats par étapes, composés de commentaires, d'alertes et de propositions, de mise en relation.

Site : <https://www.cci.corsica/anticiper-et-gerer-les-difficultes/>

► Comment traiter les difficultés ?

Les conseillers vous accompagnent pour analyser la situation, définir les mesures à prendre et solutions possibles, mobiliser les dispositifs d'accompagnement adaptés.

► Un rendez-vous conseil

Avec un conseiller CCI pour vous écouter, analyser votre situation et vous orienter vers les dispositifs d'accompagnement adaptés et vous aider dans vos démarches.



►►► **La CCI de Corse, en relation avec l'ensemble des acteurs vous aide à anticiper, faire face et rebondir**

► **Comment rebondir suite aux difficultés de l'entreprise**

● **Plan d'accompagnement - Conseil**

Mobiliser l'ensemble des compétences de la CCI et de ses partenaires pour agir sur les causes de vos difficultés (commercial, financier, RH...).

● **Plan de Transmission**

Accompagner un projet de cession suite aux difficultés, offre de diffusion sur notre Bourse Cession Reprise offerte (après validation du conseiller).

Le dispositif APESA

Le dispositif APESA a pour finalité d'apporter une réponse à la détresse et aux idées noires de certains entrepreneurs tentés par l'abîme, et de donner aux professionnels qui les accompagnent au quotidien, des outils simples adaptés à ces situations extrêmes.

Il propose aux professionnels (appelés sentinelles) une formation adaptée, afin de se former à la prévention du risque suicidaire.

Ces sentinelles vont ainsi pouvoir déclencher une alerte et passer le relais à des professionnels de la santé, spécialisés dans ce type de risque.

L'entrepreneur en souffrance peut ainsi trouver, gratuitement et s'il le souhaite, un soutien psychologique adapté.



Cinq séances entièrement gratuites avec un psychologue seront proposées au chef d'entreprise.

Site : www.apesa-france.com



Le commissaires aux restructurations et prévention des difficultés des entreprises

► **Les CRP sont au cœur du dispositif d'anticipation et d'accompagnement des entreprises en difficulté de moins de 400 salariés avec un périmètre d'intervention prioritairement focalisé sur les entreprises industrielles de plus de 50 salariés.**

Positionnés auprès des préfets de région, les CRP sont à la fois les points d'entrée pour les entreprises en difficulté, au niveau local, et les garants de la cohérence des actions des autorités publiques les concernant.

La force de leur intervention réside ainsi sur leur réactivité, leur proximité territoriale et leur pouvoir d'évocation d'un dossier au niveau national, lorsque sa criticité le commande.

En contact régulier avec la Direction générale des entreprises ainsi que le Délégué interministériel aux restructurations des entreprises, les CRP peuvent rapidement mobiliser au niveau national les acteurs ou les leviers et dispositifs de soutien adaptés aux difficultés de l'entreprise dans des délais souvent très contraints.

Pour ce faire, ils mobilisent l'ensemble des acteurs nationaux et locaux des écosystèmes de traitement des entreprises

en restructuration, notamment au sein des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) auxquels ils participent et dont ils peuvent solliciter la tenue auprès du préfet.

La prévention des difficultés des entreprises constitue un second volet de leur mission qui a été significativement renforcée dans le cadre du plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), afin d'anticiper le plus en amont possible leurs difficultés et mieux cibler les mesures d'accompagnement qui sont nécessaires.

« Les CRP sont au cœur du dispositif d'anticipation et d'accompagnement des entreprises en difficulté »

►►► **Le médiateur intervient pour l'obtention d'un crédit ou d'une facilité de caisse ainsi que pour les problèmes d'assurances crédit et d'affacturage**

La Banque de France

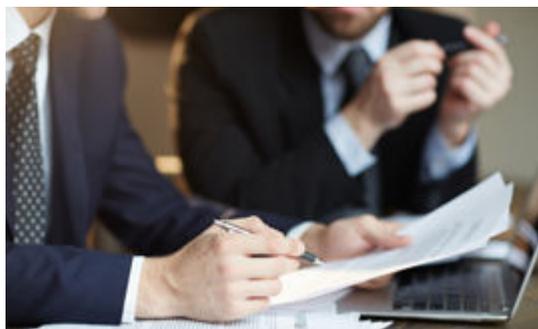
LA MÉDIATION DU CRÉDIT

- Lorsque l'entreprise ne trouve plus de solution avec sa banque pour régler ses problèmes de financement ou de trésorerie, elle peut saisir le médiateur du crédit.
- Le médiateur intervient pour l'obtention d'un crédit ou d'une facilité de caisse ainsi que pour les problèmes d'assurances crédit et d'affacturage.

Avec l'aide de la cellule de soutien de la CCI, il vous suffira de remplir un dossier sur le site : www.mediateurducredit.fr

La médiation débute dès la réception de l'accusé-réception de votre dossier. Le médiateur départemental dispose de 48h pour vous contacter. Vos banques sont ensuite informées de votre démarche et ont 5 jours pour confirmer leur position ou décider de la réviser.

Passé ce délai, votre dossier est transmis au médiateur départemental, qui, lui aussi, a 5 jours ouvrés pour examiner votre dossier et revenir vers vous pour vous indiquer la voie retenue pour le traitement de vos difficultés.



CORRESPONDANT TPE

- La mission des Correspondants TPE de la Banque de France consiste à accueillir les dirigeants de TPE-PME, à comprendre leur problématique et à les orienter vers le ou les réseaux professionnels en mesure de répondre à leur besoin.

Dans ce cadre, des conventions de partenariat ont été signées avec certains réseaux comme les chambres consulaires, les organismes de cautionnement, de financement, d'assurance-crédit...



Échelonner ses dettes fiscales

► Si l'entreprise rencontre une difficulté pour régler une dette fiscale ou sociale auprès de l'URSSAF, de France Travail, de la SSI (Sécurité Sociale des Indépendants) ou du service des impôts, elle peut saisir l'interlocuteur concerné pour obtenir des délais de paiement, des remises de majorations ou des aides exceptionnelles. L'entreprise peut également saisir la Commission des Chefs des Services Financiers (CCSF) qui analysera le caractère conjoncturel ou structurel de la situation et pourra décider de modalités de règlement échelonnées.

► URSSAF

L'URSSAF peut accorder aux entreprises des délais de paiement supplémentaires et/ou des remises de majorations de retard. Les demandes de délais de paiement concernant les cotisations d'assurance chômage sont également à formuler auprès de l'URSSAF.

Avant toute demande, il faut s'acquitter du règlement intégral de la part salariale et procéder au paiement des éventuels frais d'huissier.

► DDFIP : Direction Départementale des Finances Publiques

L'entreprise qui rencontre des difficultés pour payer ses dettes fiscales peut demander un étalement de ses paiements et/ou une remise des majorations de retard.

► CCSF : Commission des Chefs des Services Financiers

En cas de difficultés à régler une échéance fiscale ou sociale, la CCSF, dont

le secrétariat permanent est assuré par la direction départementale des Finances publiques (DDFIP), peut être saisie.

Les entreprises peuvent bénéficier de ce dispositif sous réserve d'être à jour de leurs obligations déclaratives et de paiement de la part salariale des cotisations sociales.

Un dossier exposant la situation financière de l'entreprise doit être déposé auprès du secrétariat de la CCSF dans le ressort de laquelle se situe son siège social, ou son principal établissement. Le dossier est composé, entre autres, d'une attestation justifiant de l'état de ses difficultés financières, d'une attestation sur l'honneur justifiant le paiement des parts salariales des cotisations de sécurité sociale, des états prévisionnels de chiffre d'affaires et de trésorerie pour les prochains mois, des trois derniers bilans et de la situation actuelle de la trésorerie. Un dossier simplifié est prévu pour les très petites entreprises.

La commission examine, en lien avec chaque comptable ou organisme chargé du recouvrement des créances publiques, l'établissement d'un plan de règlement échelonné des dettes fiscales et sociales (part patronale) du débiteur. Puis elle en arrête les conditions. À l'issue du plan, les créanciers publics pourront éventuellement accorder une remise des majorations et des pénalités de retard.

Site : www.impots.gouv.fr

Contact 2B : tél. 04.95.32.81.29
pascale.hoarau@dgfip.finances.gouv.fr

Gérer son personnel

► Le recours à l'activité partielle du salarié (cas général)

Lorsqu'une entreprise est confrontée à une baisse temporaire d'activité, elle peut réduire la durée du travail des salariés concernés. Le principe de l'activité partielle est de compenser la perte de revenu occasionnée pour les salariés, du fait de la réduction de leur temps de travail en deçà de la durée légale, conventionnelle ou contractuelle, tout en aidant les employeurs à financer cette compensation.

Pendant les périodes non travaillées, les salariés reçoivent une indemnité horaire, versée par leur employeur, égale à 60 % de

leur salaire brut par heure chômée. Cette indemnité ne peut pas être inférieure à 8,30 € net par heure chômée. Elle est versée par l'employeur à la date habituelle de versement du salaire.

Le paiement est effectué par l'Agence de services et de paiement (ASP) qui agit pour le compte de l'État.

Afin d'estimer le montant d'indemnisation en cas de recours à l'activité partielle, l'employeur peut utiliser un simulateur en ligne de calcul de l'indemnisation d'activité partielle.

Pour déclarer :

<https://activitepartielle.emploi.gouv.fr>





LES PROCÉDURES DE PRISE EN CHARGE DES DIFFICULTÉS

1 Prendre des mesures d'urgence pour sauver son entreprise

Cellule d'accompagnement et de prévention des difficultés des entreprises de la CCI de Corse

► Si votre entreprise connaît des difficultés structurelles, nous vous proposons de rencontrer un conseiller, gratuitement et en toute confidentialité. Il vous recevra en compagnie de vos propres conseillers (expert-comptable, avocat...) pour examiner la situation de l'entreprise.

Il pourra vous informer sur tous les dispositifs de soutien et de traitement des difficultés existants, y compris les

procédures amiables et judiciaires telles que le mandat ad hoc, la conciliation, la procédure de sauvegarde, le redressement judiciaire, etc. Par ailleurs, il peut aider le chef d'entreprise à anticiper et prévenir les difficultés financières, économiques et juridiques au sein de l'entreprise.

► <https://www.cci.corsica/anticiper-et-gerer-les-difficultes/>

2 Les procédures de prise en charge des difficultés

LE TRIBUNAL DE COMMERCE

► **Le recours au tribunal de commerce est une obligation pour une entreprise en état de « cessation de paiement »**

L'état de cessation de paiement est avéré « lorsque l'entrepreneur ne peut faire face à son passif exigible avec son actif disponible ». Le délai légal de la déclaration de cessation de paiement est de 45 jours après le constat de l'impossibilité de faire face à une échéance.

► **Saisine du Président du tribunal de commerce**

Il est toujours possible de solliciter un rendez-vous avec le Président du Tribunal de Commerce en cas de difficulté financière. Il pourra passer en revue les différentes procédures amiables et collectives avec pour chacune d'entre elles leurs caractéristiques principales.

PROCÉDURES AMIABLES

► Mandat ad hoc

Types de difficultés : difficultés financières ou de crise ponctuelle, dès l'instant où l'entreprise ne se trouve pas en état de cessation de paiement.

Principe : le Président du Tribunal de Commerce nomme un mandataire ad hoc qui se substituera au débiteur pour négocier des échelonnements avec des créanciers, pour obtenir un financement, ou même pour chercher un repreneur.

Condition : ne pas être en état de cessation de paiement.

Avantages : procédure confidentielle, grande souplesse de négociation.

► Conciliation

Types de difficultés : difficultés avérées ou prévisibles d'ordre juridique, financier et économique.

Principe : trouver un accord entre l'entrepreneur et ses créanciers pouvant notamment prendre la forme de délais de paiement des dettes de l'entrepreneur, remises de dettes, remises des intérêts et pénalités de retard.

Condition : ne pas être en état de cessation de paiement depuis plus de 45 jours.

Avantages : la procédure est confidentielle (sauf si homologation), le dirigeant a le choix des créanciers. Cette procédure favorise une sortie de crise.

PROCÉDURES COLLECTIVES

► Sauvegarde

Types de difficultés : difficultés sérieuses mais l'entreprise n'est pas en cessation de paiement.

Principe : La procédure de sauvegarde commence par une période d'observation d'une durée maximale de six mois, renouvelable une fois. La période d'observation a pour but notamment d'effectuer :

- un diagnostic économique et social
- un inventaire du patrimoine du débiteur
- le gel des dettes

Objectif : la mise en place du plan de sauvegarde déterminant les perspectives de redressement de l'entreprise. Prévoit un plan de remboursement des dettes sur 3, 5, 7 ou 10 ans.

Condition : ne pas être en état de cessation de paiement.

Avantages : gel des dettes pendant la période d'observation, aucune sanction personnelle à l'encontre du dirigeant et les cautions ne peuvent pas être appelées.

► Redressement judiciaire

Sur le plan technique et financier, cette disposition est identique à la sauvegarde mais l'état de cessation de paiement est avéré. Pas de confidentialité : procédure publique, mention sur le K-bis.



► La nouvelle procédure de traitement de sortie de crise (PTSC)

Qu'est ce que la procédure de traitement de sortie de crise sanitaire ?

La procédure de traitement de sortie de crise a été créée par la loi du 31 mai 2021 dans le contexte actuel pour donner un outil supplémentaire aux entreprises éprouvant des difficultés conjoncturelles découlant de la crise sanitaire ou lié au financement de leur activité. Elle est quali-fiée de "redressement judiciaire simplifié". On pourrait aussi la qualifier de "redressement judiciaire express".

En effet, la PTSC a une durée maximale de trois mois et elle permet à une entreprise en état de cessation de paiement – mais sans créance salariale – de bénéficier du gel de l'ensemble de ses dettes en vue de présenter un projet de remboursement sur une durée pouvant atteindre dix ans.

A l'inverse du redressement judiciaire, un plan de cession (c'est-à-dire le rachat de l'entreprise par un tiers) n'est pas possible au cours de la PTSC.

Temporaire, la procédure de traitement de sortie de crise est entrée en vigueur le 18 octobre 2021 et s'appliquera jusqu'au 1^{er} juin 2023. Elle est prorogée du 22 novembre 2023 au 21 novembre 2025.

À quelles situations répond cette procédure ?

La PTSC est restreinte aux débiteurs respectant deux critères cumulatifs : le nombre de salariés est inférieur à vingt ; et le bilan est inférieur à 3 000 000 € de total du passif hors capitaux propres (Décret n° 2021-1355, art. 1^{er}).

La demande d'ouverture d'une PTSC doit être accompagnée de quatorze pièces énumérées à l'article 1^{er}, étant précisé que les comptes annuels du dernier exercice

sont également exigés. Le texte précise que les comptes annuels du dernier exercice doivent apparaître "réguliers, sincères et aptes à donner une image fidèle de la situation financière de l'entreprise". Cette procédure vise à traiter les problèmes d'endettement des entreprises en permettant la restructuration de leur passif sans avoir à envisager des mesures de restructuration.

Qui sont les acteurs de la procédure ?

Le chef d'entreprise, seul ayant la faculté de le faire, demande l'ouverture d'une procédure de traitement de sortie de crise, auprès du tribunal de commerce si son entreprise exerce une activité commerciale ou artisanale ou auprès du tribunal judiciaire dans les autres cas (agriculteurs, sociétés ou groupements civils, associations, professions libérales...). Si le tribunal accepte sa demande, il désigne un mandataire – administrateur judiciaire ou mandataire judiciaire – pour accompagner le dirigeant dans l'élaboration du projet de plan tendant à assurer la pérennité de l'entreprise.

À quel moment s'ouvre la procédure ?

La procédure de traitement de sortie de crise s'ouvre avec la décision du tribunal faisant droit à la demande d'ouverture effectuée par le dirigeant.

Comment se déroule la procédure ?

Dans les dix jours du jugement d'ouverture, le débiteur doit déposer au greffe la liste des créances de chaque créancier identifié dans ses documents comptables, ou avec lequel il est lié par un engagement dont il peut justifier l'existence.

Le mandataire désigné informe individuellement les créanciers portés sur la liste par le dirigeant.

La période d'observation est de 3 mois, avec cependant une étape intermédiaire à 2 mois. À cette occasion le Tribunal décide ou pas de sa poursuite (sans doute sur rapport du mandataire) si le débiteur dispose de capacités financières suffisantes.

Au cours de cette période, le dirigeant et le mandataire désignés travaillent en collaboration pour élaborer un projet de plan d'apurement des dettes.

Ce plan ne concerne que les créanciers signalés dans la liste établie par le débiteur, antérieures au jugement d'ouverture, et ne peut affecter les créances nées d'un contrat de travail, les créances alimentaires, les créances délictuelles et les créances d'un montant inférieur à un seuil fixé par décret. Le montant des annuités à compter de la troisième ne peut être inférieur à 8% (et non pas 5% comme c'est le cas pour le plan de sauvegarde ou de redressement) du passif établi par le débiteur (et donc pas 8% du passif réel conséquence des actualisations ou contestations).

Le plan est arrêté par le Tribunal, après consultation des créanciers (un délai de contestation raccourci à 15 jours peut être autorisé par le Tribunal).

À défaut de plan dans les trois mois, le Tribunal ouvre un redressement judiciaire ou une liquidation judiciaire, sur requête du débiteur, du mandataire ou du Parquet.

Quels sont les effets de la procédure ?

En cas d'arrêt d'un plan, l'entreprise bénéficiera d'un moratoire imposé aux créanciers.

Les mentions de publicité de la procédure au RCS sont radiées dans l'hypothèse où le plan de traitement de sortie de crise est toujours en cours à l'expiration d'un délai d'un an à compter de son arrêté.



La mesure favorise :

- le rebond du dirigeant en effaçant les mentions de la procédure du traitement de sortie de crise.
- L'accès au crédit de l'entreprise.

► Liquidation judiciaire

C'est la procédure qui signifie la fin de l'entreprise. Ce qui ne peut pas être considéré comme une « solution » mais plutôt comme le constat d'absence de solution.

Les procédures et démarches présentées sont justement là pour éviter d'arriver à la liquidation. Pas de confidentialité : procédure publique, mention sur le K-bis.

► Le rétablissement professionnel

Pour les débiteurs personnes physiques en état de cessation de paiement et dont la situation est irrémédiablement compromise, il est possible de solliciter une procédure de rétablissement professionnel.

Elle s'adresse au débiteur dont l'actif est insuffisant pour permettre un quelconque règlement des créanciers.



PROCÉDURE COLLECTIVE LE TRAITEMENT DE SORTIE DE CRISE

Procédure mise en place depuis juin 2021 suite au Covid

NOUVEAUTÉ
NON CONFIDENTIELLE

Quand ?

- Cessation de paiement
- L'entreprise peut payer ses salariés
- Pour les entreprises de moins de 20 salariés et moins de 3 millions de passifs déclarés

Pourquoi ?

Gel des dettes antérieures ou plan de continuation

Comment ?

- À l'initiative du dirigeant
- Honoraires règlementés
- Un seul professionnel (AJ ou MJ)

État de cessation de paiement

Ouverture : jugement du tribunal

Arrêté du plan de remboursement des créanciers par le tribunal

Début de paiement des dettes

Dettes gelées

- Poursuite d'activité
- Suspension des poursuites
- Diagnostic, négociations
- Restructuration

Plan de redressement

Période d'observation maximum 3 mois

+ 1 an

Jusqu'à 10 ans

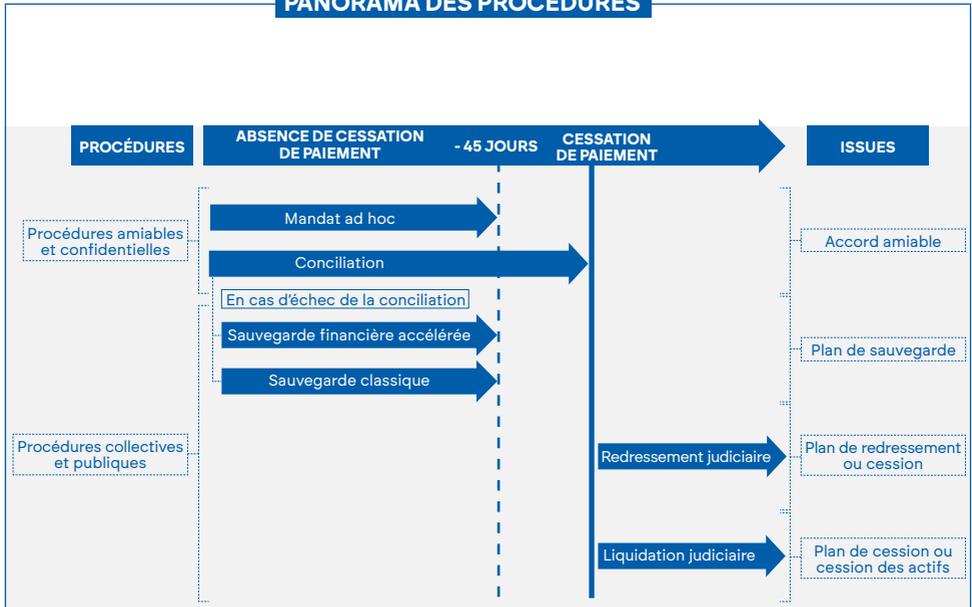
Si pas de plan de remboursement possible

Redressement judiciaire ou liquidation judiciaire

Rôle du mandataire de justice (administrateur judiciaire et mandataire judiciaire)

Diagnostic de la situation de l'entreprise, négociations avec les créanciers, restructuration des dettes, mise en place de la prise en charge des salaires, accompagnement dans l'établissement du plan de redressement auprès du Tribunal.

PANORAMA DES PROCÉDURES



RÔLE DES ACTEURS

- **Mandataire ad hoc et conciliateur** : nommés par le président du Tribunal de Commerce sur proposition du dirigeant.
- **Administrateur Judiciaire** : professionnel désigné par le TC pour aider le dirigeant en difficulté (appui pour l'élaboration des plans de sauvegarde et de redressement).
- **Mandataire judiciaire** : professionnel nommé par le TC pour préserver les intérêts des créanciers en sauvegarde et en redressement (liquidateur ensuite).
- **Juge commissaire** : magistrat nommé par le TC pour servir d'intermédiaire entre l'entreprise et le Tribunal, garant des principes de bonne justice.



LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION ET DU REBOND

► AVOCAT

Spécialisé en droit, l'avocat conseille ses clients, les assiste lors des négociations et participe à la définition de la procédure la mieux adaptée au contexte.

Ordre des avocats du barreau de Bastia

Palais de Justice - Rond-point de Moro Giafferi
20200 Bastia - Tél. 04 95 31 15 76
Mail : ordredesavocats@wanadoo.fr

► EXPERT-COMPTABLE

L'expert-comptable est votre conseiller permanent. Il vous apporte des réponses ponctuelles et adaptées aux différents événements de la vie de votre entreprise.

CROEC Corse : Rés. les jardins de Bodiccione - Bât C1 - Boulevard Louis Campi - 20090 Ajaccio
Tél. 04 95 21 37 63 - Mail : oec.corse@corse.
experts-comptables.org

► ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

L'administrateur judiciaire intervient en matière de prévention (conciliation, mandat ad hoc). Il est nommé par le tribunal lors des procédures de sauvegarde et de redressement judiciaire où il est chargé de vous assister afin de trouver des solutions pour régler les difficultés de votre entreprise et en préparer le redressement.
Site : www.cnajmj.fr

► BANQUE DE FRANCE - MÉDIATEUR DE CRÉDIT ET CORRESPONDANT TP

La médiation du crédit est ouverte à tout chef d'entreprise qui rencontre, avec sa ou ses banques, des difficultés pour résoudre ses problèmes de financement ou de trésorerie.

Tél. 0 800 08 32 08 (service et appel gratuits)
Mail : mediation.credit.2b@banque-france.fr
Site : www.mediationducredit.fr

► CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE CORSE

La CCI exerce une activité de prévention des difficultés d'entreprises et vous accompagne dans vos démarches. Des conseillers sont à votre disposition pour vous informer sur les modalités légales relatives aux défaillances d'entreprises et vous orienter vers les procédures adéquates.
CCI de Corse : Hôtel Consulaire - 1 rue Adolphe Landry - CS 10210 - 20293 Bastia cedex
Tél. 04 95 54 44 44
Mail : appuiconseil2b@cci.corsica
Site : www.cci.corsica

► CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT RÉGION CORSE

La CRMA propose un accompagnement des entreprises artisanales en difficulté.
CMA Haute-Corse : 25 rue du Juge Falcone - 20200 Bastia - Tél. 04 95 32 83 00
Mail : contact@cmahc.fr
Site : www.crma-corse.fr

► AIDE PSYCHOLOGIQUE POUR LES ENTREPRENEURS EN SOUFFRANCE

Le dispositif APESA apporte un soutien psychologique d'urgence, gratuit, confidentiel, à proximité de son domicile, à l'entrepreneur en souffrance aiguë, hanté par les idées noires provoquées par les difficultés de son entreprise.
Site : www.apesa-france.com

► **DREETS - DIRECTION RÉGIONALE DE L'ÉCONOMIE, DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS**

La DREETS votre interlocuteur pour toute question sur : l'entreprise, l'emploi, l'économie/le travail et les relations sociales/la concurrence et la consommation/le commerce extérieur et l'intelligence économique/l'artisanat, le commerce, le tourisme. Auprès de chaque DREETS et sur le site web, retrouvez une information de référence sur : les dispositifs d'aide et d'accompagnement de l'Etat/l'activité et les initiatives économiques de votre région/les évolutions récentes du marché du travail/les droits et obligations des salariés et des entreprises/les services utiles et leurs coordonnées

Site : <https://corse.dreets.gouv.fr/>

► **DDFIP - DIRECTION DÉPARTEMENTALE DES FINANCES PUBLIQUES**

La DDFIP a, auprès des préfets et des acteurs économiques locaux, un rôle de soutien aux entreprises. Elle intervient dans les dispositifs d'attribution d'aides aux entreprises en création et en développement. Elle est également un acteur essentiel pour l'octroi de plans de règlement des dettes fiscales et sociales dans le cadre des Commissions des chefs de services financiers (CCSF) ainsi que dans les dispositifs de préventions et de soutien des entreprises en difficulté au sein des Comités départementaux d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI).

DDFIP Haute-Corse : Square St-Victor - 20200 Bastia - Tél. 04 95 32 81 20

Mail : ddfip2b@dgfip.finances.gouv.fr

► **MANDATAIRE JUDICIAIRE**

Désigné dans toute procédure collective, il est chargé par décision de justice de représenter les créanciers, de préserver les droits financiers des salariés et de réaliser les actifs des entreprises en liquidation judiciaire au profit des créanciers. Le mandataire vous accompagne durant toute la période d'observation.

Site : www.cnajmj.fr

► **TRIBUNAL DE COMMERCE**

Le Tribunal de Commerce ouvre des procédures confidentielles de prévention des difficultés des entreprises qui vous permettent de bénéficier de l'assistance d'un professionnel, dont la mission sera de favoriser la recherche de solutions et d'accords financiers avec les créanciers.

Tribunal de commerce de Bastia

10 Bd Auguste Gaudin - 20200 Bastia
Tél. 04 95 34 84 70

► **URSSAF**

L'URSSAF est à votre disposition pour rechercher les solutions adaptées aux difficultés que vous rencontrez, notamment concernant les délais de paiement.

Tél. 3957 (du lundi au vendredi de 9h à 17h, service à 0,12 €/min + prix d'appel) - Site : www.urssaf.fr

► **BPI FRANCE**

BPI France propose un accompagnement des entreprises avec mise en place de financements publics et privés ainsi que des garanties.

BPI France : 7 rue Général Campi - BP 314 - 20177 Ajaccio cedex 1 - Tél. 04 95 10 60 90

Site : www.bpifrance.fr

Vous avez besoin d'être accompagné ? contactez-nous,

▶ **HAUTE-CORSE**

Elisa Martelli
04 95 54 44 98
e.martelli@cci.corsica

▶ **CORSE-DU-SUD**

Mattea Lutz
04 95 51 55 55
mattea.lutz@cci.corsica

CCI DE CORSE

Hôtel Consulaire
Rue Adolphe Landry
20200 BASTIA

