

Le rôle économique du CSE, plus que jamais essentiel en période de crise

Date de publication : 12 mai 2020

L'état d'urgence sanitaire est reconduit par le gouvernement jusqu'au 10 juillet 2020. Cette situation de crise inédite a induit des règles du jeu dérogatoires (information/consultation, délais ...) et la mise en place de mécanismes exceptionnels (activité partielle, report de cotisations, aides ...). Celles-ci sont précisées au grès des ordonnances et des décrets rythmant cette période. Dans ce contexte, un suivi basé sur les indicateurs vitaux de l'entreprise est une priorité pour les représentants du personnel. Nous vous proposons ici une démarche pour y voir clair.

La trésorerie : premier sujet de préoccupation

La trésorerie est, encore davantage en période de crise, un indicateur central. Il fait l'objet d'une vigilance particulière de vos Directions.

Un suivi mensuel par le CSE avec une prévision à trois mois est indispensable.

Les questions qui peuvent être posées sont les suivantes :

- De quelles aides de l'Etat a bénéficié l'entreprise dans le contexte de crise sanitaire (indemnisation activité partielle, report ou annulation de cotisations, loyers, eau, gaz, électricité, prêts, refinancement, etc...) ?
- Quelle est la situation de la trésorerie à date ?
- Quelle est la prévision de trésorerie sur les trois prochains mois ?
- Les délais de paiement des clients et aux fournisseurs ont-ils été respectés ? Si non, quelles affaires sont concernées et quelles en sont les raisons ?
- Quels sont les risques d'impayés ?

La présentation par votre Direction doit être précisée avec un détail qui doit, a minima, comporter les éléments du tableau ci-dessous :

Encaissement	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20
Chiffre d'affaires/Contrats					
Subventions (si existantes)					
Indemnités d'activité partielle					
Autres aides de l'état					
Autres produits					
Financements obtenus auprès d'organismes financiers					
Décaissement					
Achats (matières premières et marchandises)					
Loyers					
Autres charges externes					
Salaires y compris cotisations patronales					
Report de cotisations patronales					
Autres factures					
Taxes					
Total des encaissements					
Total des décaissements					
Solde de trésorerie fin de mois					

Le suivi des ressources/carnets d'affaires avec les effectifs associés

La situation actuelle peut amener à des écarts importants. Il convient donc de disposer d'une information qui permette de comprendre les écarts existants par rapport au plan initial (l'année précédente, voire l'équilibre d'exploitation), les actions menées par votre Direction et les conséquences sur le plan de charge.

Les ressources de l'entreprise sont spécifiques en fonction de chaque secteur et il convient d'adapter les questions du CSE en fonction de votre activité : ventes de produits, affaires/projets, services, subventions, revenus publicitaires, etc...

Nous vous proposons ci-après un exemple de questions pour des secteurs marchands, construits autour de négociation d'affaires/contrats et avec des effectifs de production attachés à chaque affaire.

- Quelles sont les périodes contractuelles de réalisations après la reprise de l'activité ?
- Quels décalages, risques de pertes, sont induits par la crise et le confinement ?
- Quels effectifs et quelles compétences par affaires (détail mensuel) ?
- Quelles sont les affaires en cours de négociation ?

Le tableau suivant peut être communiqué au CSE :

	Période initiale de réalisation	Nouvelle période de réalisation	Pénalités éventuelles	Effectif nécessaire
Affaire 1				
Affaire 2				

Les aides activées par l'Etat à destination des entreprises

- Activité partielle (cf. notre fiche dédiée sur ce sujet).
- Report de cotisations Urssaf.
- Remise d'impôt direct (uniquement sur examen individualisé et dans les cas les plus difficiles).
- Report des paiements de loyers, eau, gaz, électricité.
- Prêts de trésorerie garantis par l'Etat.
- Rééchelonnement des créances bancaires.

Un budget annuel global révisé

Compte tenu de la situation de confinement liée au covid-19, il est évident que les budgets réalisés pour l'année 2020 sont aujourd'hui, au moins pour partie, obsolètes. Il est primordial de disposer d'un nouveau budget et de comprendre les écarts par rapport au précédent.

Là aussi, toutes les situations sont particulières et il convient de disposer d'informations précises avec les explications associées sur la raison des écarts. Si le budget 2020 révisé n'est pas disponible dans un environnement qui demeure incertain, il est utile de demander à quelle date il le sera. Il est important de se voir communiquer au fur et à mesure (avant formalisation complète dans le budget) les hypothèses structurantes expliquant la construction des principaux indicateurs financiers et comptables.

A titre d'information nous vous faisons figurer ci-dessous les dernières prévisions de l'INSEE par secteurs :

Estimation de la perte d'activité liée aux mesures d'endiguement (écart entre l'activité économique estimée pendant la dernière semaine de mars et l'activité d'une semaine « normale »)

Branches d'activité	Part dans le PIB (en %)	Hypothèse de perte d'activité par rapport à la normale (en %)	Contribution à la baisse d'activité (en points de PIB)
Agriculture et industries agro-alimentaires	4	- 4	0
Industrie hors agro-alimentaire	12	- 52	- 6
Construction	6	- 89	- 5
Services marchands	56	- 36	-20
Services non marchands	22	-14	-3
Total	100	- 35	- 35

Calculs Insee, à partir de sources diverses

Les questions qui peuvent être posées sont les suivantes :

- Quelles sont les principales hypothèses retenues pour élaborer ce nouveau budget (prise en compte de la situation réelle sur les premiers mois de l'année, nouvelles estimations pour les mois à venir) ?

- Quels sont les principaux écarts et les explications associées entre les deux budgets (baisse d'activité, capacité de rattrapage à venir, aide de l'état, décalage de congés pour les salariés, etc...) ?
- Quelles sont les conséquences sur les effectifs de ces modifications (CDI, CDD, alternants mais également sous-traitants et intérimaires) ?
- Quels plans d'action sont mis en œuvre ?
- Est-ce qu'un changement de gouvernance/stratégie est envisagé du fait de cette crise sanitaire ?
- Quelles sont les marges de manœuvre laissées par le Groupe pour ne pas respecter les objectifs initiaux ?

Quels documents demander ?

Là aussi, nous vous proposons des formulations types pour donner des points de repères mais ces demandes doivent bien évidemment être adaptées à la spécificité de votre entreprise et de votre secteur d'activité.

- Budget annuel révisé.
- Présentation détaillée du carnet de commandes actualisé par prestation (réel, année précédente et écart par rapport au budget).
- Suivi du carnet d'affaires avec un détail des effectifs par affaires.
- Détail du chiffre d'affaires mensuel par prestations (réel, année précédente et écart par rapport au budget).
- Tableau de bord analytique mensuel allant de l'activité au résultat d'exploitation (réel, année précédente, et écart par rapport au budget).
- Suivi mensuel de la trésorerie et prévision à trois mois avec le détail des encaissements et des décaissements.
- Détail des aides de l'Etat dont l'entreprise a bénéficié dans le cadre de la crise covid 19.
- Détail des éventuels crédits obtenus auprès des organismes financiers et/ou du Groupe avec les modalités de financement.
- Détail des échéances concernant les prêts financiers en cours et éventuels refinancements obtenus.
- Plan de production (si pertinent).
- Etat des stocks (si pertinent).
- Etat mensuel du nombre de CDD, stagiaires, travailleurs mis à disposition, intérimaires, sous-traitants.