



EPEC
EMPLOI
COMPÉTENC




MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA RELANCE
*Liberté
Égalité
Fraternité*


le médiateur
DES ENTREPRISES



PRÉFET
DE LA RÉGION
D'ÎLE-DE-FRANCE
*Liberté
Égalité
Fraternité*

SERVICE D'APPUI RESSOURCES HUMAINES AUX TPE / PME PARISIENNES

SESSION D'INFORMATION

LA MEDIATION DES ENTREPRISES : PRESENTATION FOCUS : DIFFICULTES DE PAIEMENT DES BAUX COMMERCIAUX PENDANT LA CRISE SANITAIRE : QUELS RECOURS ?

En partenariat avec
la Médiation des entreprises du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance
et la Préfecture de Région d'Île-de-France

25 JANVIER 2021
14H30 - 16H00
VISIO-CONFERENCE



LA MEDIATION DES ENTREPRISES : PRESENTATION FOCUS : DIFFICULTES DE PAIEMENT DES BAUX COMMERCIAUX PENDANT LA CRISE SANITAIRE : QUELS RECOURS ?

Programme



Nathalie ROUX, Responsable du pôle mutations économiques - SARH : Présentation du Service d'appui RH aux TPE / PME



Marie Masfayon, Médiatrice régionale des entreprises Île-de-France : La Médiation des entreprises : De quoi s'agit-il ? Quelles modalités de saisine ?



Isabelle Lorin de Reure, Jo-Michel Dahan, Médiateurs nationaux délégués



Philippe Trémain, Président de la Commission départementale de conciliation des baux commerciaux de Paris

Difficultés de paiement des baux commerciaux : Quels recours ? Comment créer les conditions d'un dialogue constructif avec son bailleur ?

Echange avec les entreprises



SERVICE D'APPUI RH AUX TPE / PME PARISIENNES : PRESENTATION

Nathalie ROUX

Responsable du pôle mutations économiques,
Service d'appui RH aux TPE / PME



Pour les dirigeants de TPE / PME parisiennes

- En particulier de moins de 50 salariés

En particulier, dans les secteurs :

- du **Commerce de détail indépendant**
- de la **Construction**
- de l'**Hôtellerie-Restauration**
- des **Services à la personne et de l'aide à domicile**



Votre contact EPEC

Nathalie Roux

nathalie.roux@epec.paris

07 56 00 94 37

Qui ont besoin d'un premier conseil pour gérer les conséquences de l'évolution de l'activité dans le contexte de la crise sanitaire et accéder aux aides mises en place par les pouvoirs publics, pour recruter, former, gérer les salariés au quotidien, mieux connaître les obligations légales en matière de droit du travail...

Nous proposons :

- Un **conseil personnalisé** par téléphone, en rendez-vous individuel sur site ou dans l'entreprise
- Une **mise en relation avec des professionnels du territoire parisien** pour répondre à des questions spécifiques
- Des **ateliers pratiques** en petit groupe pour travailler une thématique particulière avec un expert, des **sessions d'information** qui permettent de partager ses interrogations et d'échanger entre pairs, des **visio-conférences** pour se professionnaliser à distance
- Des **ressources** en ligne : www.epec.paris - Service d'appui RH aux TPE / PME et une Lettre d'information mensuelle

Éléments de contexte et définitions

- La **Médiation des entreprises** existe depuis 10 ans. Il y a des médiateurs nationaux et des médiateurs régionaux.
- La **Commission de conciliation des baux commerciaux est départementale**.
- Dans le cadre de la crise sanitaire COVID-19, une **charte de bonnes pratiques** permet aux commerçants et aux bailleurs de se référer à un accord cadre commun pour leurs **discussions de gré à gré** sur les reports et franchises de loyers (signée entre toutes les fédérations de bailleurs et les fédérations de commerçants, juin 2020).
- Par ailleurs, les deux instances précitées se sont vues confier par le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, une **mission supplémentaire spécifique** concernant les difficultés de paiement des baux commerciaux (Circulaire du 22 juillet 2020 relative à la conciliation portant sur les paiements de loyers professionnels et commerciaux).
- S'agissant des difficultés de paiement des baux commerciaux dans le cadre de la crise sanitaire, les bailleurs et les preneurs de locaux commerciaux et professionnels parisiens ont donc deux modes de recours :
 - La médiation des entreprises
 - La Commission départementale de conciliation des baux commerciaux, prévue à l'article L. 145-35 du code de commerce
 - Lorsque le bailleur est un particulier, l'instance qui devra être sollicitée sera prioritairement la commission départementale de conciliation.
- **Définitions**
 - Médiation des entreprises : « *Un processus structuré par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par le juge saisi du litige.* »
 - Conciliation : Pratique amiable de règlement des différends, assistée par un tiers, avant toute procédure judiciaire.

LA MEDIATION DES ENTREPRISES : PRESENTATION

Marie MASFAYON
Médiatrice régionale Île-de-France

Le Médiateur des entreprises

Un dispositif public...

... au service des acteurs économiques

- ✓ **Un constat : des déséquilibres critiques**
- ✓ **Trois objectifs :**
 - « réparer » et rétablir la confiance
 - transformer les pratiques :
 - responsabiliser les pratiques d'achat
 - stimuler l'innovation des start-up, TPE et PME



Le Médiateur des entreprises

Historique

- Création de la **médiation inter-entreprises** suite aux conclusions des Etats Généraux de l'Industrie (avril 2010), qui ont mis en évidence les effets néfastes d'un déséquilibre dans les relations clients-fournisseurs
- Création de la **médiation des marchés publics** (décembre 2012) suite aux nouveaux sujets qui nous étaient soumis
- **Extension de la mission à l'innovation** (mars 2014) pour faciliter la mise sur le marché d'une innovation tout au long de son parcours
- 2018 : extension aux relations non contractuelles avec les acteurs publics



Le Médiateur des Entreprises

2020 : La crise COVID

- Utile en temps normal, le Médiateur des entreprises s'est révélé être vital en période de crise
- Son activité a été multipliée par 10 au plus fort de la crise
- Plus de 6000 sollicitations et demandes de médiations sur le premier semestre 2020



Le Médiateur des entreprises

Rappel du contexte juridique

Une possibilité offerte par la législation

Directive 2008/52/CE du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale

Ordonnance 2011-1540 du 16 novembre 2011, modifiant la loi du 8 février 1995

- un « processus structuré, [...] par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, **choisi par elles ou désigné, avec leur accord**, par le juge saisi du litige »

Article 5 de la loi du 18 novembre 2016 modifiant le code de justice administrative : le livre 1^{er} est complété par un chapitre IV sur la médiation

Article 36 de la loi pour un Etat au service d'une société de confiance du 10 août 2018 (ESSOC)

Le Médiateur des entreprises

Un dispositif public
ouvert à toute
entreprise

Trois principes

- ✓ Confidentialité
- ✓ Gratuité
- ✓ Rapidité

Quatre objectifs principaux

- ✓ Restaurer la confiance
- ✓ Ré-humaniser les relations entre clients et fournisseurs
- ✓ Inciter les entreprises à assurer leur indépendance stratégique
- ✓ Renforcer la responsabilité des leaders de filière

Deux types d'action

- Mission de « **réparation** » à court terme : une stricte fonction de médiation afin d'aider les entreprises concernées par un conflit à trouver une solution adaptée ;
- Rôle « **d'animation** » : améliorer dans la durée les relations clients / fournisseurs en transformant les pratiques, changer de paradigme concernant le rapport de forces, y compris pour ce qui relève de la commande publique.



Le Médiateur des entreprises

Le médiateur

Ni juge, ni arbitre, ni conciliateur, ni expert, ni « sauveur »...
... mais un **facilitateur** qui :

- est **formé**, neutre, impartial et indépendant ;
- applique un processus structuré en toute confidentialité ;
- contribue à ce que les « **médiés** », **volontaires**, trouvent eux-mêmes une solution négociée, satisfaisante, réaliste et pérenne.



Le Médiateur des entreprises

Comment saisir la médiation (« réparation »)

3 modes de saisine

- ✓ Individuelle
- ✓ Collective
- ✓ Branche / Filière

- **la médiation individuelle** : une entreprise entre seule en médiation vis-à-vis d'un client ou d'un fournisseur
- **la médiation collective** : le médiateur peut intervenir à la demande d'un syndicat ou d'une fédération professionnelle. Il est également possible que plusieurs entreprises rencontrant les mêmes difficultés se groupent pour déposer un dossier de médiation
- **la médiation de branche / filière** : une branche professionnelle VS une autre branche ou au sein d'une même filière

Une voie d'entrée
pour déposer un
dossier

www.mediateur-des-entreprises.fr

C'est le mandat qui nous permet d'agir



Le Médiateur des entreprises

Comment saisir la médiation
(« réparation »)

Déroulement de la procédure

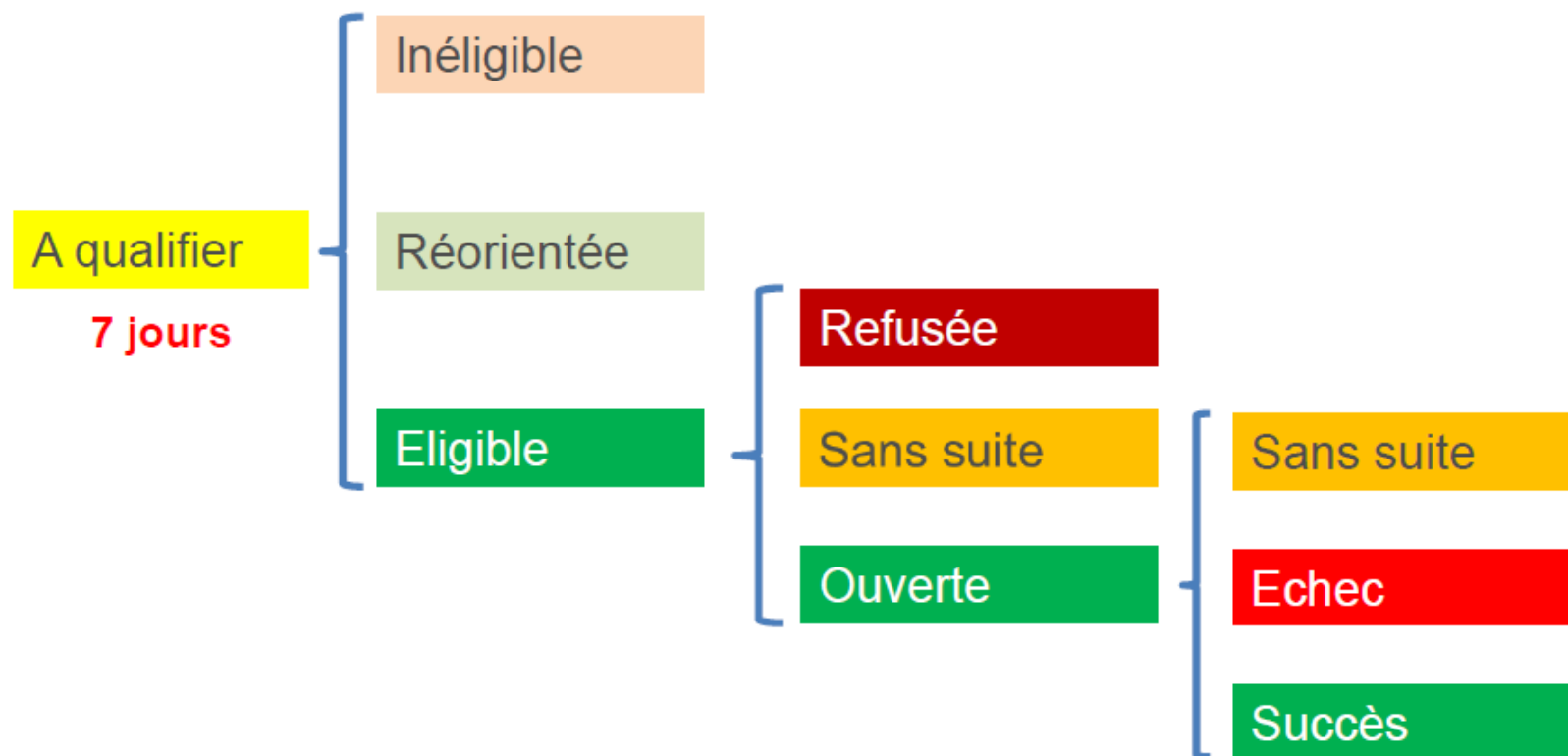
- ✓ Démarche autonome : l'entreprise ou les entreprises concernées initient la procédure de leur côté
- ✓ Dépôt du dossier en ligne : <https://www.mieist.finances.gouv.fr/>
- ✓ Dans les 7 jours qui suivent : prise de contact avec l'entreprise saisissante
- ✓ Qualification du dossier en médiation
- ✓ Définition d'un schéma d'action
- ✓ « **Convaincre** » l'autre partie d'accepter le principe de la médiation, **en lien avec le médiateur de l'entreprise le cas échéant**
- ✓ Après acceptation de la procédure de médiation, le médiateur convoque les parties à une 1^{ère} réunion de médiation



Le Médiateur des entreprises

Comment saisir la médiation : « réparation »

Le parcours d'une saisine



Le Médiateur des entreprises

Ce qu'il faut retenir

La médiation est :

- ✓ un temps privilégié qui suppose l'absence de toute intervention extérieure, quelle qu'en soit la nature, risquant de la mettre en échec.



Le Médiateur des entreprises

Dans quel cas nous saisir ?

Tout différend lié à l'exécution d'un contrat de droit privé, y compris tacite, ou d'une commande publique, peut faire l'objet d'une saisine

- Clauses contractuelles déséquilibrées
- Modification unilatérale ou rupture brutale de contrat
- Non-respect d'un accord verbal
- Conditions de paiement non respectées (retards de paiement, retenues injustifiées, pénalités abusives)
- Services ou marchandises non conformes
- Vol ou détournement de propriété intellectuelle
- Non-versement du Crédit d'Impôt Recherche - Crédit d'Impôt Innovation



A - VOTRE LITIGE OU SIGNALEMENT A TRAIT À LA PHASE DE PASSATION DU MARCHÉ / CONTRAT / COMMANDE

	Réponses du demandeur
b) Consultations ne respectant pas les règles de la concurrence (défaut d'allotissement, modifications substantielles, absence de réponse et de communication à une question écrite, ...)	Non
c) Contrats commerciaux, ou conditions générales d'achat, léonins	Non
f) Rejet de candidature ou d'offre infondé (offre anormalement basse, ...)	Non
g) Appels d'offres comprenant des irrégularités, des délais, des prix et/ou des conditions afférentes irréalisables	Non

B - VOTRE LITIGE OU SIGNALEMENT A TRAIT À L'EXÉCUTION OU LA POST-EXÉCUTION DU MARCHÉ / CONTRAT / COMMANDE**1) VOTRE LITIGE OU SIGNALEMENT A TRAIT AUX RELATIONS CONTRACTUELLES (HORS PRIX)**

	Réponses du demandeur
a) Retard dans le traitement d'un litige, blocage d'une commande	Non
b) Désengagement brutal du donneur d'ordres ou résiliation unilatérale du marché / contrat / commande	Non
c) Non reconnaissance d'un contrat tacite (notamment refus de considérer la réalisation de commandes/travaux supplémentaires sans devis/bon de commande associé)	Non
d) Modification unilatérale du contrat ou du cahier des charges	Non
e) Absence de signalement d'une difficulté par le donneur d'ordres entraînant le différend	Non
f) Omission de fait	Non
g) Non-respect du cahier des charges / contrat (planning, cadences de commandes, quantités convenues, prescriptions techniques, ...)	Non
h) Rapatriement brutal d'activité sous-traitée	Non
j) Clause de compétitivité qui aliène les effets du contrat	Non
k) Incitation à transférer à l'étranger tout ou partie de son activité	Non

2) VOTRE LITIGE OU SIGNALEMENT PORTE SUR LA DÉTERMINATION DES PRIX

	Réponses du demandeur
a) Activités non rémunérées (logiciels, études, savoir-faire, ...)	Non
b) Modification du cahier des charges / contrat sans réajustement des prix	Non
c) Modification des prix imposée unilatéralement	Non
d) Contrat sans clause de révision des prix (matières premières / contraintes réglementaires)	Non
e) Contrats français en devises étrangères (actualisation, fluctuation)	Non



3) VOTRE LITIGE OU SIGNALEMENT PORTE SUR LES CONDITIONS DE PAIEMENT

	Réponses du demandeur
a) Délais de paiement (non-respect de la LME) autres que pour les raisons ci-dessous	OUI
b) Fin du contrôle à la réception pris comme référence en lieu et place de la date de livraison	Non
c) Application unilatérale injustifiée d'une retenue de paiement	Non
e) Non-paiement des travaux ou fournitures réceptionnés sans réserve	Non
f) Pénalités de retard abusives	Non
g) Difficultés de paiement liées à l'actualisation ou à la révision des prix	Non
i) Annulation sans indemnités	Non
j) Déduction d'office de coûts de réparation des produits	Non
k) Non-respect des conditions de prix - Modalités abusives de prélèvement / de facturation / de frais.	Non
l) Absence de règlement des intérêts moratoires	Non
n) Abus sur les escomptes	Non
o) Attacturage imposé	Non
p) Avoir d'office non contradictoire	Non

4) VOTRE LITIGE OU SIGNALEMENT PORTE SUR UNE QUESTION AYANT TRAIT AUX CONDITIONS DE LIVRAISON

	Réponses du demandeur
a) Retour des marchandises dans un délai non acceptable après livraison	Non
b) Stock ou consignation chez le fournisseur	Non
c) Absence, retard ou refus de livraison du produit ou du service	Non
d) Impossibilité d'accepter le produit/service (malfaçons, non-conformité, etc.)	Non
e) Défaut de mise en oeuvre des garanties / problèmes de SAV	Non



C - VOTRE LITIGE A TRAIT À UNE QUESTION DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE OU INDUSTRIELLE

	Réponses du demandeur
a) Exploitation de brevet, licence ou de savoir-faire sans accord - Contrefaçon, détournement de propriété intellectuelle ou industrielle	Non
b) Désaccord sur la répartition des droits entre les acteurs	Non

D - VOTRE LITIGE A TRAIT À L'INNOVATION : CRÉDIT D'IMPÔT, STATUT DE JEI, FINANCEMENT

1) VOTRE LITIGE A TRAIT À UN CRÉDIT D'IMPÔT (RECHERCHE, INNOVATION, COMPÉTITIVITÉ-EMPLOI OU NORMALISATION)

	Réponses du demandeur
a) L'innovation, les travaux de recherche, ou de normalisation, ne sont pas considérés comme éligibles	Non
b) Demande de remboursement, par l'administration fiscale, des sommes perçues ...	Non
c) Le versement du crédit d'impôt n'est pas effectué	Non
d) Demande abusive, par un tiers (donneur d'ordre par exemple), d'une rétrocession ...	Non

2) VOTRE DIFFICULTÉ A TRAIT À L'INNOVATION

	Réponses du demandeur
a) Obtention ou remise en cause du statut de JEI (jeune entreprise innovante)	Non
b) Différend dans le développement-financement / mise sur le marché d'une innovation	Non

E - VOTRE LITIGE OU SIGNALLEMENT PORTE SUR UN PROBLÈME DIFFÉRENT DE CEUX ÉVOQUÉS PRÉCÉDEMMENT



Le Médiateur des entreprises

Exemples de voies de sortie

Plusieurs formes possibles dont :

- L'accord simple : les textes n'imposent pas de forme particulière.
- Le protocole transactionnel, qui donne autorité de la chose jugée

Le protocole :

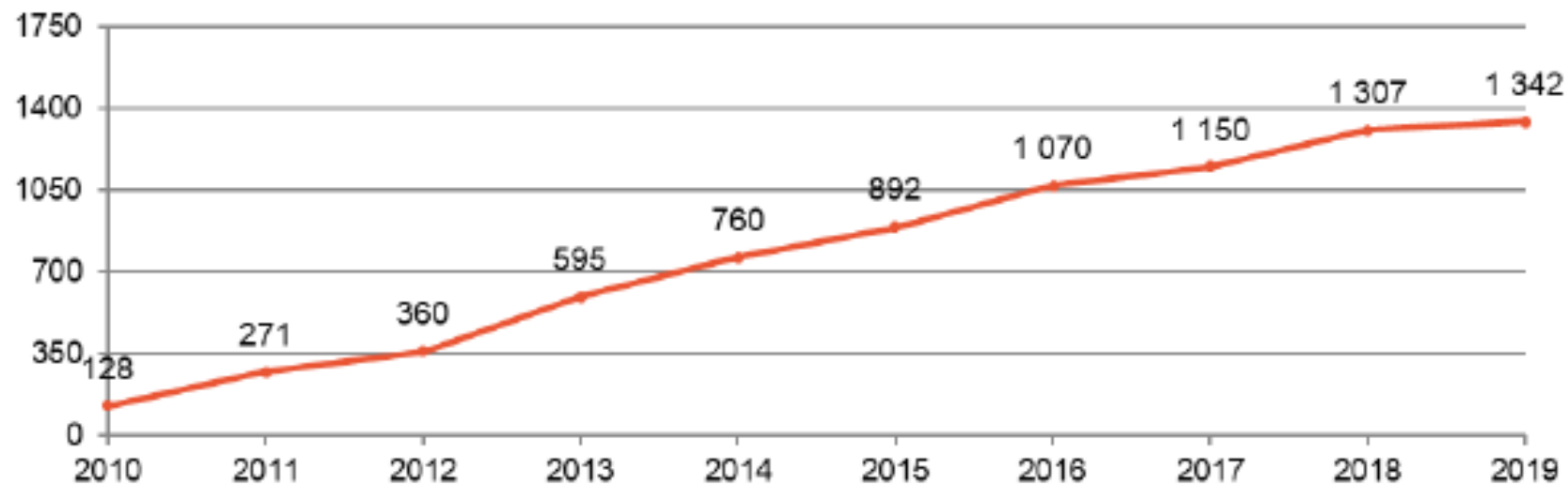
- relève du droit commun des contrats ;
- est écrit par les parties et souvent par leur avocat ;
- peut être homologué ou pas, suivant la volonté et l'accord des parties.

- L'homologation : aux fins de le rendre exécutoire.



Statistiques

Evolution du nombre de médiations (par années)



60 médiateurs dont 42 en région



le médiateur
DES ENTREPRISES



ECHANGE AVEC LES ENTREPRISES

La médiation des entreprises : questions posées / réponses apportées

J'ai suivi une formation au Centre de médiation et d'arbitrage (CMAP). Je n'ai jamais pu développer cette activité. Est-ce possible ?

- Il existe plusieurs dispositifs de médiation. Le CMAP dépend de la Chambre de commerce et est reconnu. Pour ce qui est de la médiation des entreprises, il y a des médiateurs régionaux qui sont des fonctionnaires et des médiateurs nationaux qui sont des bénévoles, souvent d'anciens juges au tribunal de commerce, d'anciens chefs d'entreprise. Vous pouvez déposer votre candidature. Je vous transmettrai le lien par l'intermédiaire de l'EPEC.

Je suis Présidente d'une association de commerçants. Quand un commerçant rencontre un problème, je m'oriente vers la Chambre de commerce. Je voulais savoir si les médiateurs travaillent avec les associations de commerçants et si c'est le cas, de quelle manière ?

- Les associations de commerçants peuvent saisir la médiation nationale.
- Les commerçants s'adressent plutôt aux médiateurs de la consommation car c'est une obligation pour chaque commerçant d'être affilié à un médiateur de la consommation. S'ils sont en litige avec un client, la médiation de la consommation peut être sollicitée.
- Si c'est un litige entre professionnels, la médiation des entreprises peut être sollicitée.
- La médiation des entreprises concerne deux acteurs économiques. Il est difficile de réaliser des médiations entre une association et une entreprise. Nous privilégions le cas par cas et la relation directe entre deux entreprises.

La médiation des entreprises : questions posées / réponses apportées

- Les class action, ce n'est pas la nature de la médiation. Par contre, nous réalisons des médiations de filières. Là, il s'agit de regrouper tous les acteurs économiques de la filière (les entreprises, les fédérations) pour travailler sur des bonnes pratiques et des processus et aider à résoudre des conflits avec l'aide de ces acteurs interprofessionnels qui peuvent être des fédérations, des associations. Dans ces cas, cela concerne davantage de la stratégie. C'est de la médiation de filière et non de la médiation individuelle.
- Pour autant, citons un exemple. La notion d'associations de commerçants peut avoir deux sens. Dans une médiation que j'ai réalisée, il s'agissait de commerçants d'un même site qui avait le même bailleur et qui souhaitaient avoir un dialogue avec lui. C'est une médiation individuelle entre le bailleur et le commerçant en tant que contrat de bail, mais comme les différents commerçants avaient des intérêts communs, il fallait qu'ils donnent mandat à l'un d'entre eux pour les représenter dans cette médiation et discuter avec le bailleur. Les sujets d'intérêt commun ont été présentés dans ce cadre puis, les médiations individuelles ont été reprises ensuite. C'était un processus dérogatoire. Nos médiations, c'est une entreprise qui a un litige avec une autre entreprise, un différend. Parce qu'il y avait la crise COVID-19 et un intérêt collectif, j'ai accepté de prendre en charge cette médiation dans le cadre de ce processus dérogatoire.

J'ai créé une société d'aide à la personne au début du confinement. Je n'ai quasiment pas exercé. Par ailleurs, je suis infirmière. J'ai un cabinet qui héberge ma société. Je ne suis pas en bail commercial mais en bail professionnel. Est-ce que les médiations fonctionnent de la même façon pour les baux professionnels ?

- Si vous êtes une entreprise avec un SIRET, vous faites partie des entreprises prises en charge par la médiation des entreprises.
- Vous êtes une entreprise et si vous rencontrez un litige avec votre bailleur, que le bail soit commercial ou professionnel, c'est tout à fait recevable, à condition que votre bailleur ne soit pas un particulier.



FOCUS :
DIFFICULTES DE PAIEMENT DES BAUX COMMERCIAUX
PENDANT LA CRISE SANITAIRE
ET MODALITES DE RECOURS

Isabelle LORIN DE REURE
Médiatrice nationale déléguée

Jo-Michel DAHAN
Médiateur national délégué



**PRÉFET
DE LA RÉGION
D'ÎLE-DE-FRANCE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Philippe TREMAIN

Président de la Commission départementale de
conciliation des baux commerciaux de Paris

La commission départementale de conciliation des baux commerciaux à Paris

- **Objet** : traiter les litiges nés d'un désaccord entre propriétaires et locataires :
 - sur la fixation du montant du loyer du bail commercial à renouveler
 - les charges et travaux en cours de bail
 - la révision triennale du loyer
 - **Crise sanitaire COVID-19** : Conciliation portant sur les paiements de loyers professionnels et commerciaux. Faciliter le règlement des litiges nés du non-paiement des loyers pendant la crise sanitaire. Lorsque le bailleur est un particulier, l'instance qui devra être sollicitée sera prioritairement la commission départementale de conciliation.

Ces compétences s'appliquent aux immeubles ou locaux à usage commercial, industriel ou artisanal, situés exclusivement à Paris.

- **Mission** : rechercher la concertation et, en cas d'accord, constate immédiatement la conciliation par un acte signé par les parties. A défaut d'accord, elle émet un avis faisant apparaître les points essentiels du désaccord des parties et sa proposition concernant le montant du loyer du bail à renouveler ; les parties pourront alors éventuellement saisir le tribunal de grande instance.
- **Composition** : deux représentants des bailleurs et deux représentants des locataires, sous la présidence d'une personne qualifiée nommée par arrêté préfectoral (magistrat...)
- La commission siège à la Préfecture d'Ile-de-France, Préfecture de Paris, 5 rue Leblanc, 75911 Paris cedex 15. Tél. 01.82.52.50.59.

La commission départementale de conciliation des baux commerciaux à Paris

▪ Les principaux bénéficiaires d'un bail commercial

- Les commerçants ou industriels immatriculés au registre du commerce et des sociétés.
- Les artisans immatriculés au répertoire des métiers
- Les artistes auteurs d'œuvres graphiques et plastiques, admis à cotiser à la caisse de sécurité sociale de la maison des artistes.
- Les établissements d'enseignement.

▪ Cas d'incompétence de la Commission départementale de conciliation des baux commerciaux de Paris

- Immeuble ou local implanté hors du département de Paris.
- Bail à usage professionnel conclu avec les médecins, dentistes, architectes, avocats ou autres professions libérales.
- Bail conclu avec de nouveaux locataires pour les locaux vacants ou après résiliation amiable du précédent bail.
- Bail de terrains.
- Local pour lequel le propriétaire refuse le renouvellement et notifie au locataire un congé avec refus de renouvellement.
- Local monovalent construit en vue d'une seule utilisation, comme les hôtels ou salles de spectacles.
- Local à usage exclusif de bureaux ainsi défini :
 - ✓ Local dans lequel « aucune marchandise n'est livrée et où est effectué un travail intellectuel qui n'est pas nécessairement lié à la présence de la clientèle »
 - ✓ Lorsque la destination du bail ne prévoit pas tous commerces. Par exemple : organisme financier ; agence de voyage et de tourisme ; entreprise de publicité ; agent d'assurances et agent immobilier ; courtier d'assurances ; cabinet d'affaires.

La commission départementale de conciliation des baux commerciaux à Paris

■ Comment saisir la Commission départementale de conciliation des baux commerciaux de Paris ?

- Par lettre ou une fiche de saisine, envoyée en recommandé avec avis de réception, adressée au secrétariat de la commission à :
 - ✓ **Préfecture d'Île-de-France, Préfecture de Paris** - Direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement - UD DRIHL Paris
Commission départementale de conciliation des baux commerciaux de Paris - 5 rue Leblanc 75911 Paris cedex 15
 - ✓ Le dossier devra être produit en **6 exemplaires** avec des pièces à joindre.
 - ✓ **Important** : outre la copie du bail et l'identification des parties au bail, la demande a vocation à être accompagnée de tout document comptable attestant des difficultés économiques causées par l'épidémie de COVID-19 ou les mesures destinées à lutter contre sa propagation ainsi que les courriers échangés entre les parties.

■ Comment sont convoquées les parties ?

- Les parties sont convoquées par courrier envoyé 15 jours au minimum avant la date retenue pour l'examen du litige, précisant la date, le lieu et l'heure de la séance au cours de laquelle l'affaire sera examinée.
- **Aucun report ne peut être accepté.**
- Bailleurs et locataires peuvent se faire assister d'une personne de leur choix et, en cas de motif légitime, se faire représenter par une personne dûment mandatée et ayant obligatoirement pouvoir de concilier.
- Les avocats inscrits au barreau disposent d'un mandat général de représentation des parties : ils devront être munis d'un mandat, même verbal, de conciliation comportant une marge utile de négociation.
- **La présence effective des parties assure les meilleures chances de réussite à la conciliation.** En l'absence de l'une ou l'autre des parties, l'affaire n'est pas reportée et un avis est émis au vu des éléments fournis.
- La notification à chacune des parties clôt le rôle de la Commission dans le litige.
- **En cas de conciliation et d'accord entre le bailleur et le locataire, il devra être dressé un acte signé des parties et visé par le président et le secrétaire de la commission.** Cet accord dépourvu d'autorité de la chose jugée, peut être homologué par le juge pour recevoir force exécutoire.
- **En cas de non-conciliation des parties, la Commission émet un avis qu'il communique aux deux parties.**



ECHANGE AVEC LES ENTREPRISES

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ? :
questions posées / réponses apportées

Je suis une TPE et j'ai un bailleur particulier. Je m'adresse à la Commission départementale de conciliation des baux commerciaux car la médiation des entreprises ne réalise que des médiations entre entreprises alors que la Commission peut accepter des conciliations entre entreprises mais aussi entre une entreprise et son bailleur particulier. Si mon entreprise est une SCI, est-elle considérée comme un particulier ou comme une entreprise ?

- S'il s'agit d'une SCI familiale ou que les membres de la SCI paient des impôts sur le revenu, la SCI est considérée comme un particulier.
- Si la SCI paie des impôts sur les sociétés, c'est une entreprise.

Existe-t-il des Commissions départementales des baux commerciaux dans tous les départements ?

- Il faut se renseigner auprès de chaque Préfecture. Les fédérations peuvent appuyer pour proposer des volontaires qui siègent dans ces commissions.
- En tout cas, l'échelon départemental est un bon échelon pour traiter de ce type de problème entre bailleurs et locataires.

Nous avons participé à l'élaboration de la Charte de bonnes pratiques, fruit de longues heures de travail. Envisagez-vous une suite à ce travail ?

- Au niveau national, il n'y a pas eu de demandes de nouvelles réunions mais c'est sans doute quelque chose à initier au niveau local.
- Ce qui est difficile est que les secteurs du commerce ne sont pas concernés de la même façon par les fermetures administratives. Donc par rapport au sujet du bail commercial qui est lié à l'activité et donc au chiffre d'affaires, nous avons une difficulté à traiter dans des réunions, les sujets des baux commerciaux alors que ces secteurs ont des particularismes et sont impactés différemment par la crise sanitaire COVID-19.

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ? :
questions posées / réponses apportées

Je me mets à la place d'une petite entreprise. Quelles seraient, selon vous, les conditions de la réussite d'une médiation ou d'une conciliation ? En termes de comportement ? (Dans une situation de stress, on peut avoir la tentation d'entrer en conflit avec son bailleur mais ne pas savoir ensuite comment « désescalader » le conflit.) En termes de ressources argumentaires ? En termes de pièces techniques pour réaliser un dossier complet recevable ? Et comment le chef d'entreprise peut-il se donner toutes les chances de restaurer une relation de confiance pour trouver un compromis avec son bailleur ?

- **Appelez son bailleur.** Parfois, les relations étaient bonnes mais dans le contexte actuel, avec la peur de la clause exécutoire, les gens envoient une lettre recommandée pour prendre acte. Il y a une tentation de brandir la menace juridique ce qui ne favorise pas un dialogue constructif. En médiation, j'ai vu des cas où le bailleur disait : mais pourquoi ne m'a t-il pas appelé ?
- **Etre sincère :** le bailleur ou le locataire ne doivent pas nous cacher à nous, médiateurs, un certain nombre de points qui peuvent être des incidents oraux qui ont créé une tension. Tant que l'on n'a pas dénoué cette tension, on ne peut avancer. Et notre travail de médiateur peut être de dénouer ces tensions.
- **Une maladresse :** au début de la crise sanitaire COVID-19, certains commerçants ont revendiqué des mois de loyers gratuits comme s'il s'agissait d'un droit et cela a hérissé les bailleurs. Ce que l'on a fait, c'est de montrer que cette demande avait une certaine légitimité mais nous avons expliqué qu'il ne s'agissait pas d'un droit à revendiquer.
- **Des conseils :** aujourd'hui, à un an de crise sanitaire COVID-19, il faut revenir sur ce qui s'est passé en rappelant que tel argument n'a pas été entendu par exemple. En ayant connaissance du contexte de la relation, la médiation peut retisser des liens. Il est important de tout nous dire, même les choses un peu sensibles et il est important de ne pas laisser traîner les choses.

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ? : questions posées / réponses apportées

- **La jurisprudence.** Les jurisprudences disent qu'en effet, un loyer est dû. Par contre, les juges octroient assez facilement, des durées de report de paiement. Il faut essayer de trouver un équilibre : par exemple, je vous rembourse en moins de temps que prévu, je paie mes loyers sur six mois mais faites-moi quelques abandons en échange. Dans une médiation de ce type, nous sommes bien dans une négociation commerciale.
- **La bonne foi :** un geste de bonne foi entre un commerçant et son bailleur, c'est de payer les charges et les taxes foncières. C'est important car les bailleurs, eux, doivent le payer. Il faut chercher la bonne foi.
- **Le chef d'entreprise doit prendre conscience qu'avec la crise sanitaire COVID-19, le bailleur est également impacté.** Un petit bailleur peut avoir besoin de ce loyer pour vivre ou rembourser un crédit.
- **Une illustration :** un chocolatier parisien a saisi la Commission car il ne parvenait pas à payer le loyer de son bel emplacement et souhaitait une annulation de loyers. Puis, il est venu devant la Commission de conciliation avec la proposition d'une solution plus simple : un report des loyers avec un étalement des paiements plutôt vers la fin de l'année car il vend plus de chocolats pendant les fêtes et pourrait rattraper son retard. Il est venu avec son avocat. L'autre partie a envoyé l'avocat mais n'est pas venu. L'avocat n'avait de cesse de lui demander des justificatifs. Il n'avait pas fait d'arrêté comptable. Je lui ai demandé de produire les justificatifs de baisse de chiffre d'affaires. Les deux parties se connaissaient depuis très longtemps et avaient de bonnes relations mais l'avocat était venu pour dire qu'il n'était pas d'accord. Le collège des bailleurs a expliqué que si l'affaire était portée devant le Tribunal, il avait des chances que le Tribunal lui octroie des délais plus longs que ce que le chocolatier avait proposé. Nous n'avons rien pu faire car il ne voulait pas étaler les loyers. Il faut vraiment que les deux parties prennent conscience que chacun doit supporter une partie de la charge, sinon la conciliation ne fonctionne pas.

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ? : questions posées / réponses apportées

- **Les pièces justificatives** : nous constatons une frilosité à montrer son plan de trésorerie, son bilan, ses arrêtés comptables. Le bailleur peut dire : il a eu le Fonds national de Solidarité, un Prêt garanti par l'Etat... Le chef d'entreprise peut nous passer ses comptes sans qu'on les montre à l'autre partie et on les analyse. On voit si l'entreprise est vraiment en difficulté. Vis-à-vis d'un bailleur, il ne faut pas non plus lui montrer que l'on est trop en difficulté et il faut le rassurer en montrant, qu'un jour ou l'autre, vous pourrez payer, sinon il n'aura pas envie de faire un geste.

J'ai un bailleur qui est une SCI et nous sommes entrés en contact mais il m'a dit qu'en tant que SCI, il n'avait pas le droit au crédit d'impôt pour offrir le mois de loyer de novembre.

- Il y a droit. Peut-être qu'il ne le sait pas.
- Et ce crédit d'impôt peut être remboursé. Dans le dispositif, on a voulu qu'il ne soit pas possible au bailleur de le refuser. Le bailleur accorde la franchise de loyer et se retourne vers les services des impôts pour demander un crédit d'impôt correspondant à la moitié du montant mensuel du loyer. Si la déclaration est faite après 2020, cela sera imputé sur l'année 2021.
- Il subsiste une ambiguïté dans le texte qui ne dit pas clairement que la base du revenu prise en référence pour le bailleur et à partir de laquelle il va pouvoir déduire les 50 % du loyer est de 11 mois. L'administration fiscale déclare que le revenu de référence à déclarer est de 12 mois même si le bailleur a perçu 11 mois de loyer.
- Non, l'abandon de loyer est assimilé à un abandon de créance et il ne doit pas être déclaré.
- On a bien une disposition fiscale qui permet un abandon de loyer et la non-déclaration de cet abandon mais il y a un autre texte où persiste l'ambiguïté.
- Nous ferons remonter cette difficulté.

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ? :
questions posées / réponses apportées

- Concernant les bonnes pratiques : lorsqu'il y a des bailleurs particuliers, des SCI, il y a souvent un administrateur de biens qui est intermédiaire, tiers de confiance entre le commerçant et le bailleur. Et les administrateurs de biens sont souvent les premiers médiateurs qui cherchent à trouver des solutions pérennes pour les deux acteurs.

Concernant les gages de bonne foi, est-ce que le fait de passer des provisions pour le loyer et de tenir compte qu'on a effectivement une dette, est bienvenu avant toute négociation ?

- Oui. C'est rassurer sur la solvabilité future. Je parie sur vous, que vous serez là dans 2, 3 ans. Montrez-moi que vous avez une gestion prévisionnelle correcte. Oui, il faut prévoir les remboursements.

Un nouveau sujet apparaît concernant les renouvellements de bail et l'état actuel et à venir de la commercialité. La crise sanitaire COVID-19 et ses conséquences économiques vont perturber le champ d'occupation des bureaux (télétravail) par exemple. C'est un sujet très difficile car comment déterminer aujourd'hui et demain, la valeur locative ? C'est un point majeur pour donner de la visibilité et instaurer une relation de confiance.

- Pour l'heure, il est impossible de déterminer la valeur locative. Beaucoup de bailleurs disent : je veux bien écouter ce que me dit le locataire mais à condition qu'il reste. S'il doit trouver un autre preneur alors qu'il lui a fait des gestes, il va trouver cela injuste car il va devoir renégocier un bail à un niveau moins élevé que le précédent. Cela re-solidifie le lien entre le bailleur et le commerçant et il souhaite que dans les accords, on comprenne bien que la relation va durer après, un certain nombre d'années. Sans savoir d'ailleurs, à quoi va ressembler 2022, 2023 mais il faut bien qu'ils se projettent ensemble dans une relation qui perdure.
- Par exemple, un bail arrive à sa fin. Un des éléments de la négociation, c'est de dire : je vous fais tel geste, je vous abandonne un ou deux mois de loyer mais à condition que vous renonciez à votre break en 2022.

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ? : questions posées / réponses apportées

Je dirige un restaurant, traiteur. La situation est tendue. Mon bailleur m'a octroyé généreusement, 6 mois d'exonération. C'est ce qui me permet de tenir. Ma préoccupation est sur l'avenir et le fait de renégocier mon bail. Nous avons un chiffre d'affaires qui était de l'ordre de 550.000 euros et en 2020, nous avons 150.000 euros. Nous ne serons plus en mesure de payer le montant du loyer qui est le nôtre. J'entends le discours sur l'obligation contractuelle de payer un loyer mais je m'étonne que l'on entende pas l'obligation qui nous été faite d'obéir à la loi et de fermer. Quand un bail est soumis à une valeur locative et donc à une activité et à un chiffre d'affaires et que l'activité est impossible, je m'interroge sur la façon de renégocier le bail dans la mesure où le chiffre d'affaires a baissé de 70 % et qu'il est difficile de se projeter sur l'atteinte du montant du chiffre d'affaires antérieur à la crise sanitaire COVID-19 ?

- Il faut attendre d'arriver soit en révision triennale, soit en renouvellement de bail et saisir la Commission départementale des conciliation des baux commerciaux.

Notre bail a été renouvelé en 2019. Nous sommes repartis pour 3 ans mais les deux années qui viennent ne vont pas nous permettre d'atteindre le même niveau de chiffre d'affaires. C'est ce qui m'inquiète.

- Il faut tenir les 2 ans.

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ? : questions posées / réponses apportées

La renégociation, je voulais l'engager dès à présent.

- Et votre bailleur ne veut pas ?

Mon bailleur n'a pas réfléchi à la question.

- Tout le monde peut réfléchir à la question mais il est encore tôt pour trouver les réponses. La réflexion des bailleurs, c'est que la problématique des loyers est une problématique de fonds de commerce et non une problématique de murs. Tout dépend de la zone. Si elle est tendue et que le bailleur est sûr de retrouver un commerçant qui prendra son bail au même prix ou plus cher, il ne sera pas dans la même posture que s'il est dans une zone moins demandée. Il y a une marge de négociation quand la zone est moins demandée.

Nous sommes situés dans la rue du Street Food à Paris et c'est une rue qui est en train de monter mais il y a aussi des locaux qui seront libérés dans la rue.

- L'évolution de certains bailleurs est qu'ils veulent maintenir un lien avec les entreprises et ils ont compris qu'il va y avoir une baisse de chiffre d'affaires dans l'année de sortie de crise sanitaire COVID-19.
- Certains bailleurs ayant plusieurs sites, proposent comme voie de sortie, de changer de site et d'aller dans une zone qui coûte moins cher et qui permet au locataire de payer un loyer moins élevé.
- Si vous allez dans une zone où le chiffre d'affaires est encore moins élevé, ce n'est pas forcément intéressant.
- Il n'empêche que, depuis quelques semaines, des bailleurs ne sont plus dans la clause résolutoire et ont envie de conserver leur locataire. C'est vrai aussi pour les baux professionnels où avec occupation de bureaux. On prend une surface inférieure, on vous fait un loyer inférieur et on reste ensemble.
- Ce n'est pas possible pour un fonds de commerce.

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ? **: questions posées / réponses apportées**

Pour la restauration, on a des équipements. On a fait des travaux pour respecter la réglementation. On a dépensé 50.000 euros pendant le confinement pour se mettre aux normes. Re-déménager, c'est engager des frais.

- A l'appui de nombreux dossier traités, sachez que le discours sur l'amélioration, les travaux, cela n'a jamais été écouté par les bailleurs. Ils considèrent qu'il ne fait pas partie de votre travail, d'améliorer votre fonds de commerce. J'en suis désolé car je considère qu'il y a une mauvaise écoute de part et d'autre, mais j'ai constaté cette réticence systématique de la part des bailleurs, à le prendre en compte.
- Si vous avez acheté un fonds de commerce avec un prix un peu plus bas que celui du marché, vous vous retrouvez piégée et le bailleur a tendance à dire : c'est une problématique de fonds de commerce.

Nous avons la possibilité de faire de la sous-location car il y a énormément de commerçants qui ont fermé leurs portes et qui, eux, cherchent des cuisines pour travailler de manière ponctuelle. Ce n'est pas autorisé dans notre bail. Est-ce que cela peut faire l'objet d'une négociation avec notre bailleur ?

- Oui, sauf qu'à votre renouvellement de bail, cela peut créer une augmentation.
- On peut retenir qu'il faut toujours avoir la vision de la suite. Il ne faut pas figer la situation à l'instant t mais se projeter car c'est une activité qui va continuer à vivre et dans laquelle le bailleur a son propre intérêt sur la façon dont il sera rémunéré.
- Nous sommes dans une situation inédite et nous ne voyons pas le bout du tunnel. C'est quasiment impossible. Il est difficile de se projeter. A noter que les créations d'entreprise sont cependant plus nombreuses qu'avant la crise. Ce sont plutôt des auto-entrepreneurs. Il faut s'adapter au jour le jour.
- Ce que l'on propose dans les médiations, c'est de faire un schéma moyen de sortie avec les informations dont on dispose au moment où l'on se réunit.

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ? **: questions posées / réponses apportées**

Les baux qui ont été définis il y a quelques années étaient fondés sur des estimations de chiffre d'affaires qui n'ont rien à voir avec ce que l'on a devant nous. Est-ce qu'il y a un endroit où l'on peut discuter de ce sujet ?

- Le chiffre d'affaires n'est pas ce qui détermine le montant de votre loyer. C'est la valeur locative.

La valeur locative est liée au chiffre d'affaires que l'on peut générer.

- Non. Elle est liée aux références qu'il y a dans votre secteur, les plus proches possibles, au prix au mètre carré. Elle n'est pas liée à votre activité ou à votre chiffre d'affaires.

Cependant, il s'agit du prix au mètre carré des voisins, des concurrents, il y a 3 ans. Et demain ?

- Aujourd'hui, il est certain que la valeur locative va être difficile à déterminer car nous n'aurons plus de référence. Au sein de la Commission départementale de conciliation des baux commerciaux, nous en discutons mais nous n'avons pas de référence aujourd'hui pour pouvoir argumenter.
- C'est le juge des loyers qui, au vu d'analyses d'experts, est censé aider à définir la valeur locative. Aujourd'hui, les experts doivent aussi être perdus.
- Je suis administrateur de biens. Nous éditons, depuis 15 ans, tous les ans, un guide des valeurs locatives des principales rues commerçantes de Paris. Aujourd'hui, sur un volume qui a baissé de 90 %, les 10 % restants sont des opportunistes. Le marché est quasiment à l'arrêt. Sur l'ensemble des valeurs locatives, nous sommes sur une baisse d'au moins 20 % et selon le niveau de l'artère, on peut être bien au-delà. On doit juger aujourd'hui, en tant qu'expert, une valeur vénale sur une valeur locative théorique puisqu'il n'y a pas de transaction. Valoriser des murs de boutique aujourd'hui, c'est très compliqué. Nous supposons que la situation dans 2, 3 ans ne sera pas tout à fait la même mais effectivement, c'est compliqué.

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ? **: questions posées / réponses apportées**

J'ai plusieurs boutiques qui ont eu des augmentations de loyer en début d'année. 600 euros par mois pour un restaurateur qui est fermé. Quoi faire ?

- Les bailleurs, généralement, quand ils ont une clause d'augmentation de loyer, ils essaient de l'appliquer.
- En médiation, compte tenu des circonstances, cela peut tout à fait se négocier.
- C'était l'une de mes premières médiations. Avec l'accord du bailleur, parce que l'on venait d'avoir les mois de fermeture administrative, j'ai eu la possibilité d'annuler l'augmentation qui devait avoir lieu au 1^{er} janvier. Ils se sont mis d'accord et ont gelé l'augmentation du loyer. C'est un accord. Ce n'est pas quelque chose qui passe devant le juge. Ils considèrent que 3 mois sur une activité de 12 mois pour une entreprise, cela a rendu l'activité beaucoup moins opérationnelle et moins lucrative que ce qu'elle aurait dû.
- Au 1^{er} janvier 2021, j'ai eu une nouvelle demande de ce type et cela montre bien que cela est possible quand les parties s'accordent sur ce point.

Je suis restauratrice. J'ai récupéré les clés de mon local en janvier 2020. Je n'ai pu ouvrir que mi-juin et depuis, j'alterne les confinements et les ouvertures. Je ne justifie pas de chiffre d'affaires pour l'année précédente. Je suis située boulevard Malesherbes. C'est un quartier de bureau donc avec le télétravail, il est difficile de faire mon travail aujourd'hui. Mon bailleur est un institutionnel qui n'est pas ouvert à la négociation. Je n'ai rien obtenu. Mon chiffre d'affaires est très loin de mon business plan. Je suis assez isolée. Est-ce que je peux faire appel à la Médiation des entreprises ou à la Commission départementale pour savoir ce que je suis en droit d'obtenir ?

- Qu'avez-vous tenté auprès de votre bailleur ?

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ? **: questions posées / réponses apportées**

J'ai demandé une mensualisation, l'étalement de ma dette locative sur 36 mois, des franchises. J'ai demandé à revoir le loyer car il est complètement dé-corrélé de l'activité. Ils m'ont appliqué une augmentation en janvier. Je n'ai pu obtenir que la franchise du mois de novembre et la mensualisation.

- Je vous confirme que vous pouvez saisir la Commission départementale.
- Est-ce que vous les avez payés depuis ?

Oui, car ils m'ont envoyé les huissiers. J'ai un impayé mais pour montrer ma bonne foi, j'ai payé.

- Cela peut être un sujet de médiation mais d'une manière générale, vous avez demandé trop de choses à la fois. Il faut choisir ses batailles. Il faut définir une stratégie de ce qui peut être acceptable pour eux.
- Dans certaines entreprises, il y a un interlocuteur spécialisé sur les sujets de crise. Qui est votre interlocuteur ?

Je n'ai pas d'interlocuteur spécialisé. C'est le service de recouvrement.

- Le service de recouvrement n'a pas une surface de négociation et il se contente de récupérer l'argent. Si vous allez devant la Commission, il faut trouver le bon interlocuteur qui prend les décisions. C'est le bailleur qui choisira le bon interlocuteur.
- Nous avons plusieurs entreprises qui sont dans la même difficulté que la vôtre. Ce sont des entreprises qui ont été créées récemment ou ont pris un bail récemment. C'est très difficile car les dispositifs d'aide ont été conçus sur l'historicité des entreprises. On l'a fait remonter mais on ne sait pas travailler sur des aides à des entreprises qui sont récentes. J'ai plusieurs entreprises qui avaient quelques mois d'activité et la crise sanitaire COVID-19 a cassé la dynamique de l'activité. Le bailleur ne sait pas gérer cela car il a face à lui, une entreprise qui n'est pas dans sa course habituelle.

Focus : difficultés de paiement des baux commerciaux pendant la crise sanitaire : quels recours ?
: questions posées / réponses apportées

C'est difficile pour nous qui venons de nous lancer. Je n'ai pas ouvert dans des conditions normales et j'ai peur de devoir mettre la clé sous la porte avant d'avoir commencé mon activité. Il n'y a que le Fonds national de Solidarité qui a été ouvert à nous récemment. Je reviendrai vers vous pour que vous puissiez m'aider.

- Il est difficile d'aider des entreprises qui n'ont pas d'histoire, c'est-à-dire pas encore de chiffre d'affaires. La réponse qu'on peut vous faire, c'est d'essayer de comprendre si on peut aider à sauver le maximum de choses.



ANNEXE



Ensemble Paris Emploi Compétences (EPEC) est une association créée le 1er janvier 2016, par la fusion entre le Plan local pour l’insertion et l’emploi de Paris Nord - Est et la Maison de l’emploi de Paris.

Sous l’égide de l’Etat et de la Ville de Paris, l’EPEC est un acteur des politiques de l’emploi et de l’insertion au service du développement du territoire parisien. Il développe l’accès à l’emploi durable des publics les plus éloignés de l’emploi, contribue au développement local de l’emploi, participe à l’anticipation des mutations économiques. Il vise l’insertion professionnelle et le retour à l’emploi durable des publics, la professionnalisation RH des dirigeants de TPE PME et le développement des compétences de leurs salariés.

En 2021 :

- Point d’accueil, d’information et d’orientation Paris Emploi (10^{ème} et 18^{ème} arrondissements), labellisés Centre associé de la Cité des Métiers Paris Villette
- Pôle clauses sociales de Paris
- Plan local pour l’insertion et l’emploi de Paris
- Organisme intermédiaire du Fonds social européen
- Accueil - Linguistique - Logement - Emploi - Réseaux dans le cadre du Plan Investissement et Compétences pour l’intégration professionnelle des réfugiés
- Projet PIC 100 % Inclusion : 2024 : Toutes championnes, tous champions !
- Soutien au développement économique des disquaires indépendants
- L’école des métiers du vélo de Paris
- Service d’appui RH aux TPE PME parisiennes

<http://www.epec.paris/>