

Analyse des litiges, problématiques et recommandations

Format détaillé

AGP Février 2024

Date : 04/03/2024

Auteur : Matthieu MOREL, CdM Conseil 2023/2024

Relecteurs : Florentin PICTON – Responsable Conseil 2023/2024

Aymeric BOCQUET – COS CNJE

Florence GLOVER – Attachée de direction

Diffusion : Mouvement, Équipe CNJE

Sommaire

I. LE MOT DU PÔLE CONSEIL	4
II. LES LITIGES	5
1. Contexte	5
2. LES CHIFFRES	6
A. Typologie de clients	6
B. Typologie des études	8
C. Raisons des litiges	10
D. Typologie des litiges	12
3. PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES	14
A. Côté Junior	14
a. Compréhension du client	14
b. Rédaction du cahier des charges	14
c. Manque de compétences	15
d. Qualité des livrables insuffisante	15
e. Retards	16
f. Trace des échanges	16
g. Passation des dossiers	17
h. Exemple : les études informatiques	18
<i>Règles de l'art</i>	18
<i>Oubli d'éléments indispensables dans la Convention</i>	18
B. Côté Client	19
a. Solvabilité du client	19
b. La liquidation judiciaire	19
c. Procédure en justice	20
d. Non-paiement de l'acompte	20
C. Côté intervenant	21
a. Mauvaise compréhension du concept J.E.	21
b. Absence de réponse	21
c. Conflit avec la Junior	22
III. LES COMMANDEMENTS DES ÉTUDES	23
1. AVANT L'ÉTUDE	23
2. PENDANT L'ÉTUDE	24
3. APRÈS L'ÉTUDE	25
4. QUE FAIRE LORS D'UN LITIGE AVÉRÉ ?	25
A. Contacter la CNJE	25
B. Injonction de paiement	25
C. MAIF	26
D. Médiateur	26
5. Comment rédiger un Cahier des Charges ?	27
A. Temporalité	27

B. Structure	28
C. Règles de l'art	29
D. Exhaustivité	29
a. Rédaction	29
b. Validation	29
E. Exemples	30
a. Cahier des charges correct	30
b. Cahier des charges incomplet	30
IV. CONCLUSION	31
V. ANNEXE 1 : AUTRES PROBLÉMATIQUES	32
1. Contacter le bon interlocuteur	32
2. RELATION AVEC L'ADMINISTRATION	33
1. Le cadre légal des Junior-Entreprises : parfois un mystère pour les administrations	33
2. Faire preuve de bonne foi	33
3. Demander une remise gracieuse	34
4. Conclusion	34
VI. ANNEXE 2 – ÉTAT DE L'ART : ÉTUDES INFORMATIQUES	35

I. Le mot du pôle Conseil

Cher.e.s Junior-Entrepreneurs.euses,

Ce document a été construit et diffusé dans le but d'aborder le sujet des litiges et autres problématiques au sein du Mouvement. Est considéré comme un litige, un différend entre une Junior et un client ou un Intervenant nécessitant le recours à une procédure juridique (lettre de mise en demeure, MAIF ou injonction de paiement) ou une médiation afin d'aboutir à une résolution à l'amiable. Les différentes solutions seront abordées dans ce document.

Les litiges peuvent être découpés en quatre groupes :

- **Client** : Il y a deux possibilités de désaccord.
 - Commercial : il y a désaccord sur la prestation commerciale ;
 - Financier : le client ne souhaite pas payer sans raison apparente ;
- **Intervenant** : il y a un désaccord avec l'intervenant sur sa mission ;
- **Autre** : fournisseurs, entre Juniors, etc.

Concernant les litiges, ils peuvent être une menace à tous les niveaux :

- **À l'échelle de votre Junior** : en impactant votre image vis-à-vis de vos clients, des étudiants et de votre administration, ainsi qu'en vous exposant à un risque financier pouvant aller jusqu'à la remise en cause de la pérennité de votre structure. La résolution d'un litige peut facilement être chronophage et usante psychologiquement pour votre Junior ;
- **À l'échelle du Mouvement** : en dégradant aussi bien la crédibilité des études effectuées par les Juniors, que le profil de Junior-Entrepreneur et en fragilisant l'image du mouvement et la marque J.E.

À travers ce livrable, nous voulons vous faire prendre conscience de **l'importance de ce sujet, qui touche toutes les Juniors**, quel que soit leur chiffre d'affaires ou leur visibilité dans le Mouvement. Notre second objectif est de mettre en lumière les principaux leviers à votre disposition vous permettant d'anticiper les litiges en amont de l'étude, et d'en prévenir voire d'en éviter l'apparition pendant l'étude. Le but de ce document est aussi de vous donner les bons réflexes pour savoir réagir quand une situation litigieuse ne peut être évitée.

Rencontrer des problèmes sur une étude est loin d'être une fatalité, il est néanmoins nécessaire de réagir en temps et en heure et d'avoir les bons réflexes. D'autres points viendront compléter ce livrable, dans le but de vous transmettre quelques bonnes pratiques et éviter de mettre en danger votre Junior ou le Mouvement sur des problématiques plus ciblées (contrôles URSSAF, échanges avec les différentes administrations, etc.).

Le pôle Conseil se tient à votre disposition pour en discuter et bien évidemment pour vous accompagner dans vos problématiques. Les tickets sont confidentiels et ils n'impactent pas votre sanction d'audit. Pour cela, contactez-nous via le module ticket sur Kiwi X : [contacter la CNJE](#). Nous vous souhaitons une bonne lecture.

II. Les litiges

1. Contexte

Les données du document sont issues des litiges **déclarés** à la CNJE.

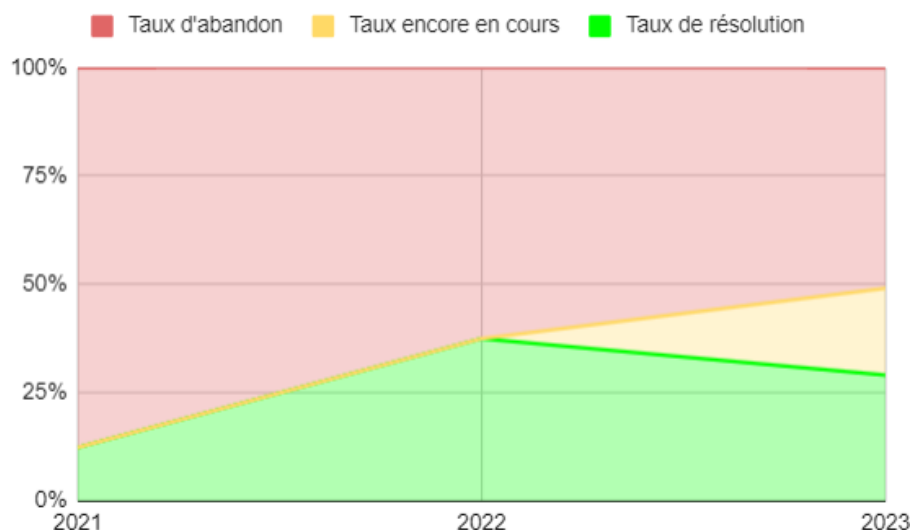


Figure 1 : Répartition de l'issue des litiges de 2021 à 2023

Une cinquantaine de litiges est déclarée à la CNJE chaque année. Cependant, seule une faible partie se trouve résolue (accord amiable, versement des sommes demandées...). La partie des litiges non-résolus est due soit aux Juniors qui décident de ne pas fournir d'efforts pour aller au bout du litige (ce qui peut être pertinent si le gain est minime), soit aux Juniors qui ne répondent plus aux messages du pôle Conseil. On constate malgré tout une évolution dans le traitement des litiges, ce qui est encourageant pour les années à venir.

En 2023, une nouvelle donnée a été étudiée : la durée de résolution des litiges. Les résultats seront ainsi uniquement exploités pour cette année étant donné que nous ne disposons pas des données pour les années précédentes.

2. Les chiffres

A. Typologie de clients

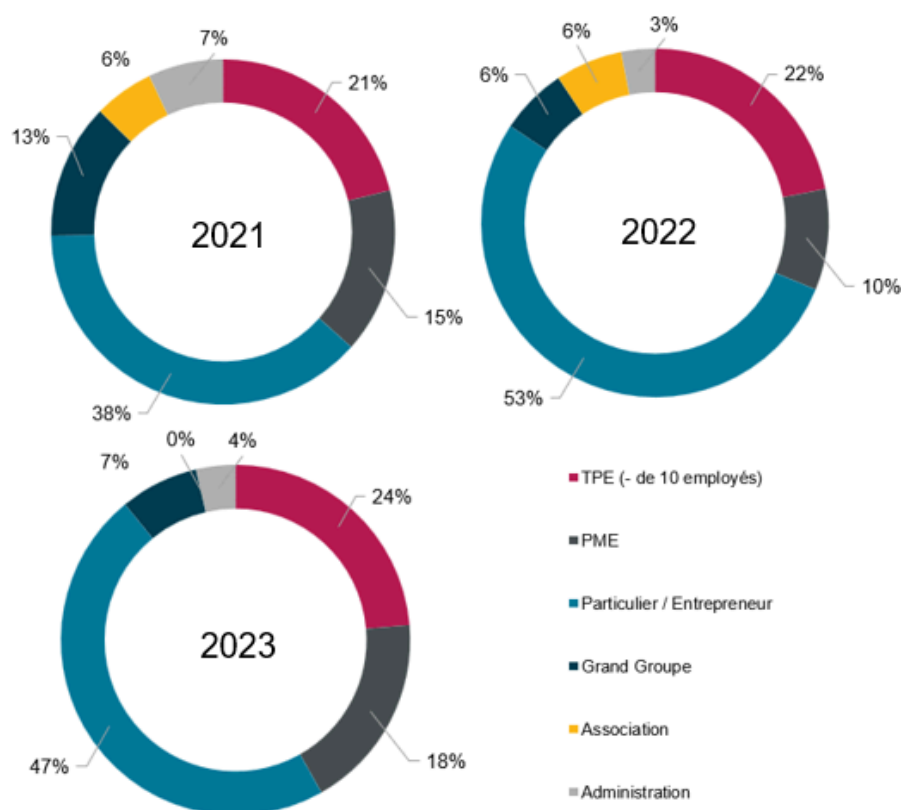


Figure 2 : Répartition des litiges par type de client de 2021 à 2023

Sur les trois précédentes années, la proportion de situations litigieuses avec des clients de type particulier ou PME (entreprises de moins de 10 salariés) reste la plus grande en comparaison des autres types de clients. Cela s'explique par le fait que leur besoin est plus difficile à cadrer et repose davantage sur les compétences de la Junior, mais aussi qu'ils ont en général moins de budget et peuvent arrêter l'étude plus facilement.

Les grands groupes et administrations sont quant à eux les types de clients menant à une proportion plus faible de litiges. Ces derniers ont davantage l'habitude de cadrer et traiter des projets.

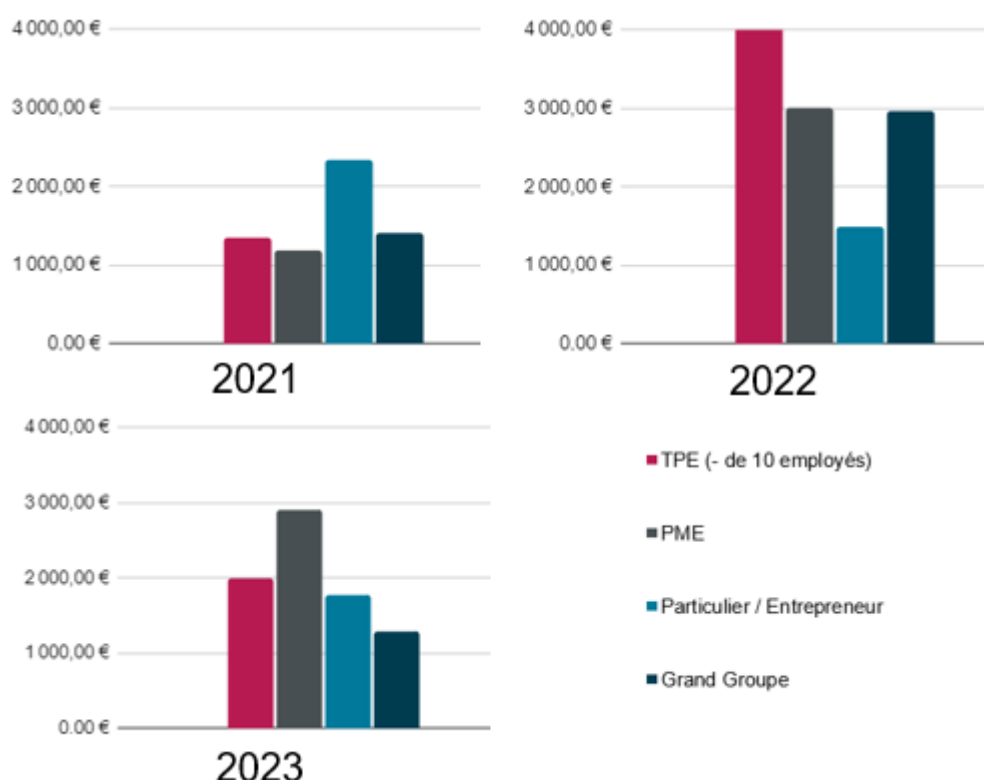


Figure 3 : Préjudice médian HT par type d'étude de 2021 à 2023

L'analyse portant sur les préjudices est réalisée à l'aide du calcul de la médiane de chaque catégorie. Ce calcul est privilégié à une simple moyenne, pouvant être biaisée car un litige trop important pourrait diminuer sa représentativité. L'histogramme permet également de mieux comprendre la variation des montants.

Le préjudice total des trois dernières années est le suivant :

- 2021 : 218 111 €
- 2022 : 184 854 €
- 2023 : 149 094 €

Le montant des préjudices des litiges est ainsi en baisse sur les trois dernières années (-30% entre 2021 et 2023), correspondant également au nombre de litiges déclarés (-30% entre 2021 et 2023 également). Ce constat pourrait néanmoins sembler contradictoire car le préjudice médian a tendance à augmenter. Cela signifie que certains litiges déclarés sont à plus gros montant et font augmenter la médiane.

Concernant le type de client, le constat est sensiblement le même que pour la répartition du nombre de litiges : les litiges avec des TPE et PME font l'objet de montants plus importants ces deux dernières années. Ce constat n'est pas absolu au vu des montants plus faibles en 2021, prouvant ainsi que le préjudice dépend davantage du type de l'étude que du type de client (voir ci-après).

B. Typologie des études

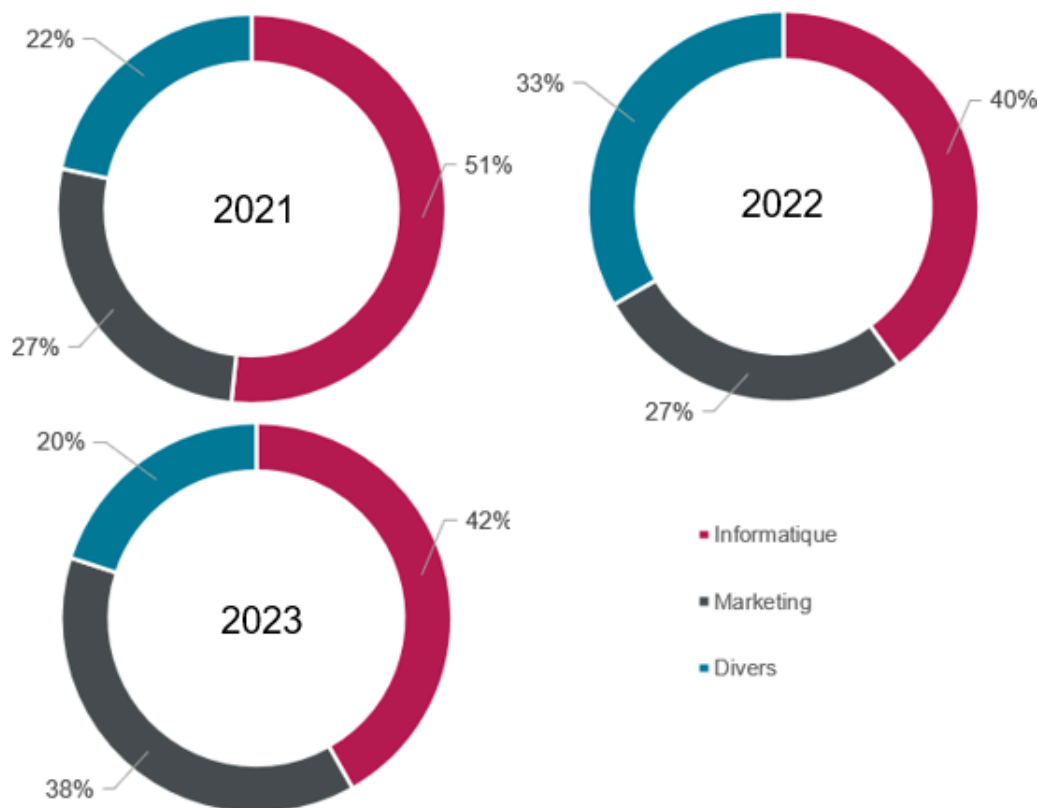


Figure 4 : Répartition des litiges par type d'étude de 2021 à 2023

Le Mouvement des Junior-Entreprises possède une diversité gigantesque de prestations au vu des domaines couverts par les établissements d'enseignement supérieur représentés.

Pourtant, les études ayant pour objectif la réalisation d'un livrable **Informatique** (site internet, application) ainsi que les études **Marketing** (étude de marché) présentent un taux de litige très important. Même si les prestations des J.E. sont diverses, ce taux de litiges correspond également à la répartition des prestations réalisées dans le mouvement de manière générale, ce qui explique leur forte représentation.

Pour les études informatiques, le besoin du client peut être également difficile à retranscrire dans le cahier des charges, devant être technique et assez poussé. Il est ainsi plus facile pour le client de contester un point. Pour les études Marketing, cela s'explique par le fait qu'elles s'adressent généralement à des petites structures.

La catégorie Divers est composée d'études liées à de la sous-traitance, des études de faisabilité, de chimie, de prototypage, de traduction, etc. Aucune de ces études précitées n'est majoritaire dans la catégorie.

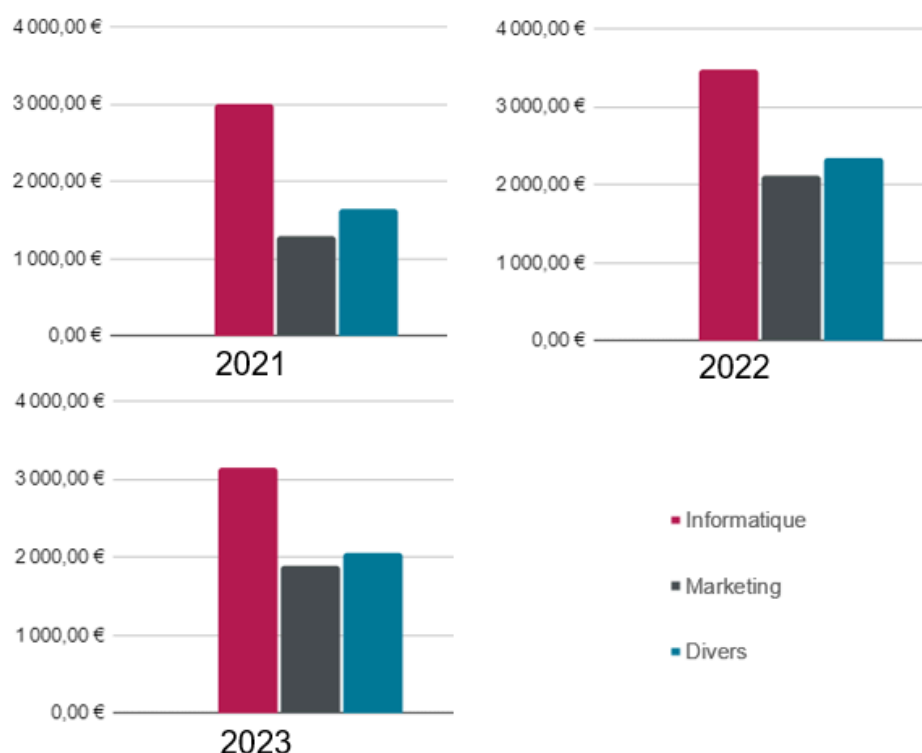


Figure 5 : Préjudice médian HT par type d'étude de 2021 à 2023

Sur les trois dernières années, la médiane est plus élevée sur les études à livrable informatique. Cela s'explique par le fait que des études informatiques peuvent avoir un budget de réalisation très conséquent. **Le montant maximum du préjudice reste une perte importante** pour la Junior qu'importe le type de l'étude.

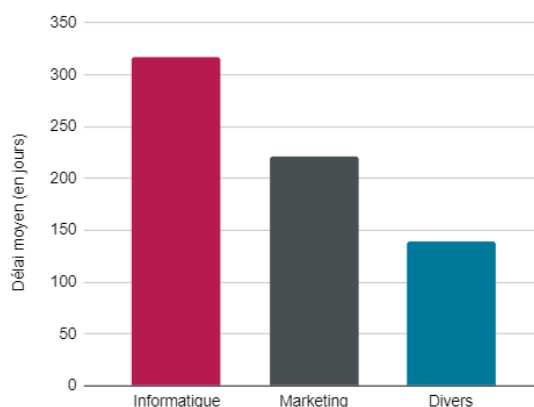


Figure 6 : Durée moyenne de résolution des litiges par type en 2023

Le constat est similaire sur la durée de résolution des litiges pour l'année 2023 : les litiges sont plus longs à résoudre sur les études à livrable informatique. En effet, les cahiers des charges étant plus complexes, il peut y avoir davantage de différends. La durée est plus faible pour les études "Divers" car une solution à l'amiable est plus aisément trouvée.

C. Raisons des litiges

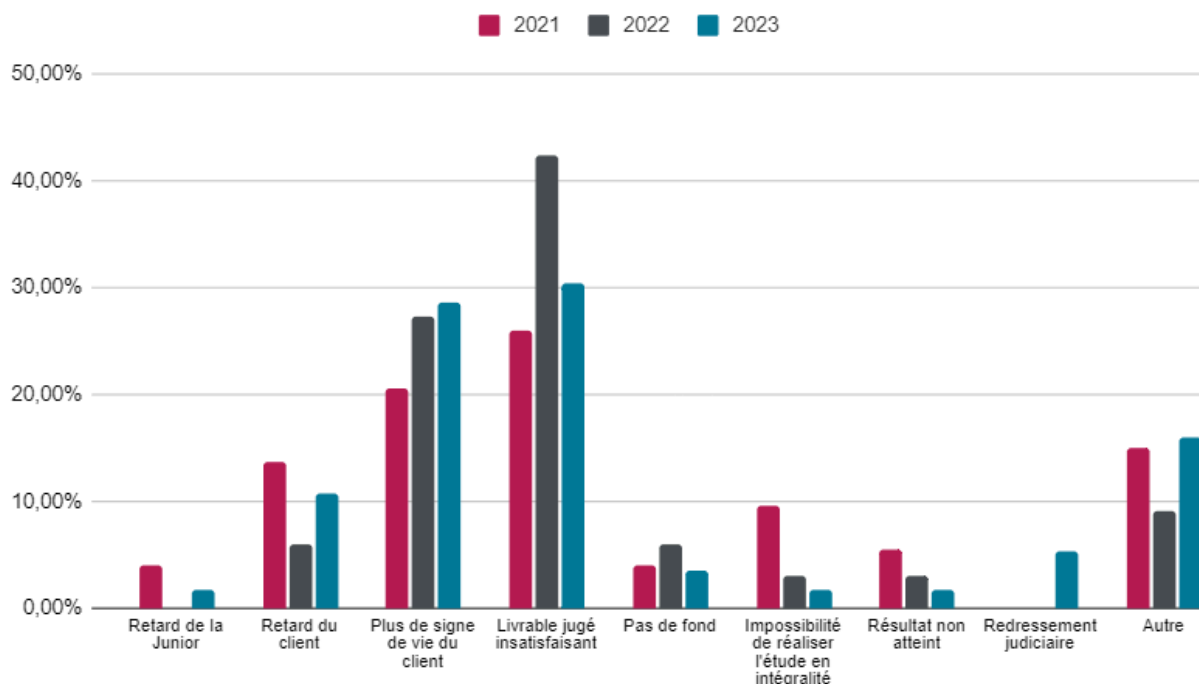


Figure 7 : Origine des litiges de 2021 à 2023

La plupart des litiges provient soit d'un **livrable jugé insatisfaisant**, à juste titre ou de manière abusive, soit pour **absence de réponse du client**. Pour cette raison, il est toujours essentiel de fournir les efforts nécessaires à la construction du cahier des charges et de le faire valider expressément par le client ainsi qu'au suivi client (plus de recommandations dans la suite de ce document).

Attention, une absence de réponse du client ne signifie pas que l'entièreté du retard est de sa faute. Dans certains cas, cela est dû à un mauvais accompagnement de la Junior (pas de contacts réguliers, pas de planification de points d'avancement...).

Il est intéressant de noter que, sur les trois dernières années, la proportion de litiges due à l'impossibilité pour la Junior de terminer l'étude (impossibilité de réaliser l'étude en intégralité ou résultat non atteint) est en baisse.

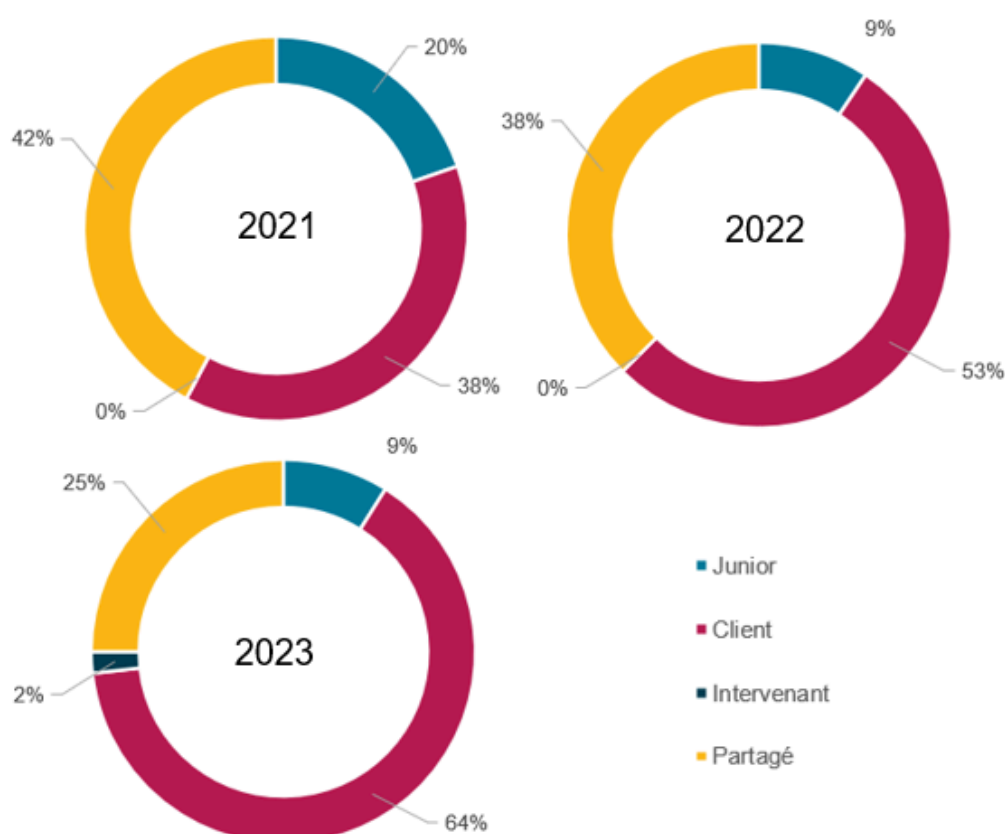


Figure 8 : Répartition de la responsabilité des litiges de 2021 à 2023

Les responsabilités des litiges sont attribuées en grande partie au client (disparition de ce dernier, livrable jugé insatisfaisant de façon abusive) ainsi qu'aux deux parties (manque de réactivité du client et de la Junior, mauvaise communication). Le taux de responsabilité du côté Junior est en baisse, tendant à démontrer une prise de conscience du risque par les Juniors plus importante.

Il sera **très difficile de se défendre** et d'avoir une résolution de litige avantageuse pour **la Junior lorsque celle-ci est fautive** partiellement (faute partagée) ou totalement (faute de la Junior). C'est pourquoi, **le suivi d'études doit être le plus rigoureux possible** (documents de qualité, échanges réguliers et archivés...).

Il est important de noter que des litiges intervenant peuvent arriver. Même s'ils sont bien moins fréquents que les litiges clients, il ne faut surtout pas les négliger. Leur impact est en effet bien plus important que ce soit :

- Pour la Junior : impact sur l'image dans l'école et impact financier ;
- Pour le Mouvement : impact sur l'image de marque du mouvement.

D. Typologie des litiges

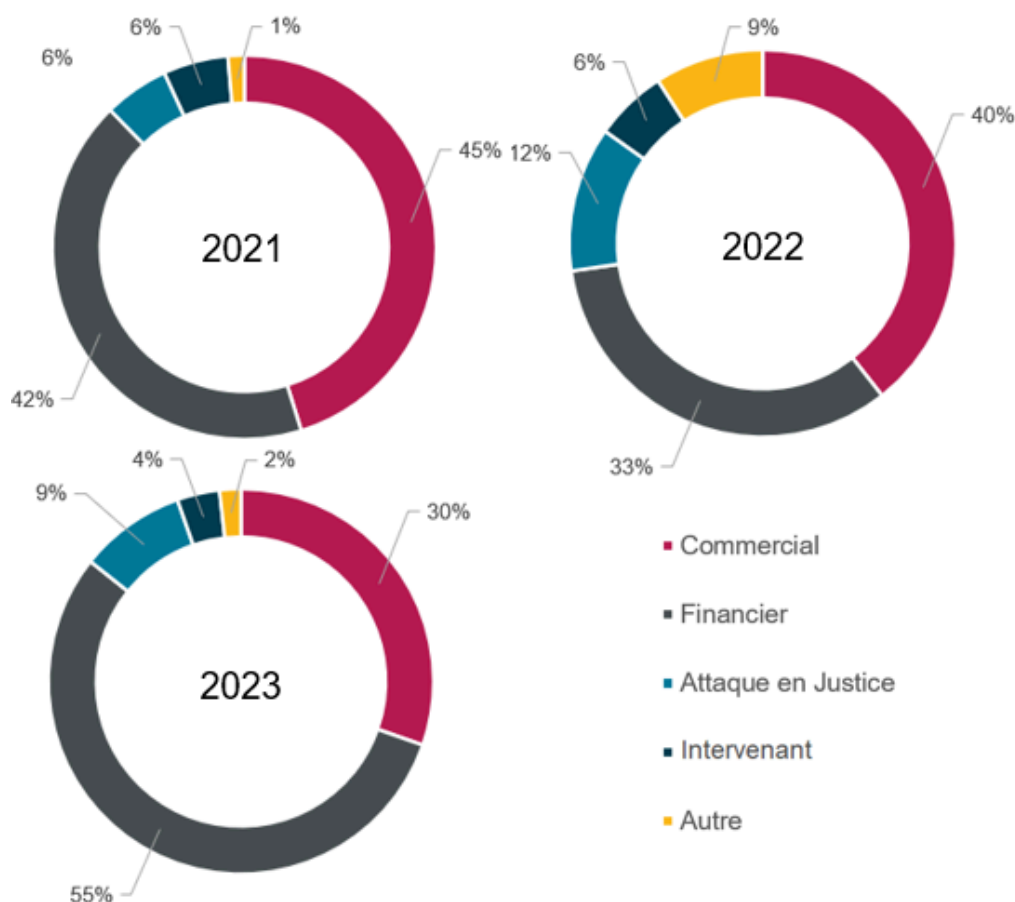


Figure 9 : Répartition des types de litiges de 2021 à 2023

Les résultats du graphique rejoignent les statistiques sur l'origine des études, avec des origines plutôt similaires. **Les litiges commerciaux sont majoritairement dus à une insatisfaction du client sur les cahiers des charges. Les litiges financiers sont majoritairement dus à une absence de réponse du client.**

Chaque année, quelques litiges sont dus à une poursuite en justice de la part du client. Ces litiges sont très éprouvants pour la Junior et les montants réclamés par le client sont souvent importants, d'où l'importance de se faire accompagner.

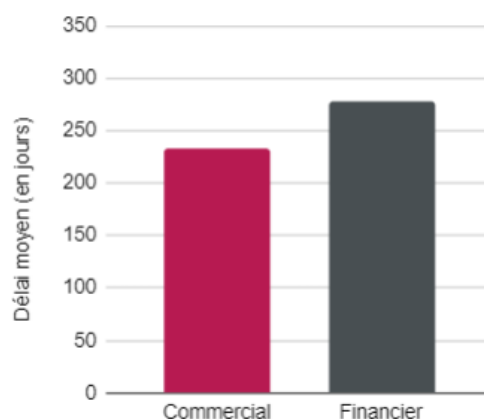


Figure 10 : Durée moyenne de résolution des litiges par type en 2023

Concernant les durées de résolution entre les deux types de litiges principaux, la différence n'est pas considérable mais est significative.

- Les litiges commerciaux se résolvent plus facilement à l'amiable et durent ainsi moins longtemps (excepté les cas où le litige est porté au tribunal, faisant augmenter la moyenne).
- Les litiges financiers sont peut-être moins éprouvants, mais peuvent être plus longs à cause des procédures (relances, dossiers, attente...).

Dans les deux cas, le temps reste très élevé, d'où l'importance de **déclarer son litige** afin de **ne pas perdre de temps** et **débuter l'accompagnement au plus vite**.

3. Principales problématiques

A. Côté Junior

a. Compréhension du client

Cette problématique est fortement liée au type de client. **Pour de nombreux clients, tels que les particuliers ou les TPE, les besoins ne sont pas clairement identifiés et peuvent évoluer au cours de l'étude.** L'expertise des enseignants, enseignants-chercheurs, techniciens, etc. est une aide précieuse pour la construction d'un cahier des charges précis, en particulier pour les études en ingénierie. De plus, si les appels d'offres doivent mener à une proposition d'un cahier des charges et d'un devis rapidement afin de les remporter, la construction de l'étude doit rester de qualité : remporter un AO c'est bien, finir une étude remportée par AO sans litige, c'est mieux. Ce genre de situation peut causer à terme l'insatisfaction du client : **les cahiers des charges mal rédigés représentent actuellement un tiers des litiges du Mouvement en 2023.**

Pour s'assurer que l'étude se déroule correctement, vous devez prendre le temps d'écouter et comprendre votre client. Reformulez son besoin, faites plusieurs rendez-vous si nécessaire pour être sûr d'éviter toute incompréhension. Dans le cas où son besoin n'est pas clairement défini, vous devez l'accompagner dans sa démarche. Il vous est tout à fait possible de lui proposer une prestation en ce sens, aboutissant sur un cahier des charges : par exemple une étude de faisabilité, une pré-étude. Ainsi, vous pourrez choisir ou non de continuer à collaborer avec ce client, suivant le déroulement de cette étude préliminaire.

Ce fonctionnement correspond donc tout simplement à faire une étude durant laquelle vous réaliserez avec votre client le cahier des charges. Cela vous permet ainsi de facturer le temps que vous allez passer sur l'étude et surtout de mieux juger de la faisabilité et de la complexité du projet.

UN CLIENT QUI SENT QUE VOUS COMPRENEZ SON BESOIN SERA PLUS FACILEMENT ENCLIN À TRAVAILLER AVEC VOUS SUR LE PROJET.

Enfin, dans le cas où les besoins du client varient, n'hésitez pas à fonctionner avec "agilité" à grand renfort de livrables intermédiaires, ou encore, à l'aide de la Convention Cadre et de ses Bons de Commande.

b. Rédaction du cahier des charges

Si comprendre le besoin de son client est une première étape, retranscrire fidèlement ce dernier dans vos documents d'étude (Convention d'Étude ou Bon de Commande) est impératif. En effet, la prestation que vous vous engagez à réaliser est décrite dans le cahier

des charges. **Il ne doit pas y avoir d'interprétation possible à ce sujet notamment sur les livrables, sur lesquels le client pourrait jouer.**

Beaucoup de Juniors ont tendance à négliger ce point et se retrouvent avec un cahier des charges flou. Lorsque la situation devient litigieuse, les défauts ressortent et il est alors compliqué de se défendre car chaque partie interprète le cahier des charges à son avantage. Le dialogue se rompt très vite. De nombreux conseils sur la rédaction d'un cahier des charges sont disponibles en partie III.5. du document.

c. Manque de compétences

Une autre conclusion est que certaines études sont acceptées alors que la Junior ne dispose pas des compétences suffisantes (humaines et/ou techniques) nécessaires. Avant de signer une étude, il est indispensable de se poser quelques questions :

- Avons-nous des ressources disponibles et sommes-nous capables de réaliser cette étude ?
- Serons-nous en mesure de produire un livrable avec la qualité attendue par notre client ?

Répondre par la positive à ces deux questions est indispensable pour s'assurer de ne pas mener l'étude à un éventuel litige. Il est ainsi important et décisif d'avoir une visibilité sur votre vivier d'intervenants pour ne pas vous engager sur un chemin dangereux. N'hésitez pas à vous appuyer sur le corps enseignant de votre établissement, pour vous et vos intervenants.

Il faut également prendre en compte le risque de dépendance aux connaissances et savoir-faire d'un unique intervenant sur une mission. Ainsi, il est recommandé d'avoir un membre qui soit capable de reprendre la mission en cas de problème de l'intervenant. S'assurer de cet élément vous permettra de gérer le risque en cas de manque de compétences ou de départ de l'intervenant.

d. Qualité des livrables insuffisante

Ce constat concerne tous les types d'études, et plus particulièrement les études de développement informatique. La vérification de la conformité du livrable vis-à-vis du cahier des charges doit impérativement être faite. Cela doit être inclus dans votre processus qualité. Vous ne devez pas contrôler le travail de l'intervenant (**ne pas remettre en cause les choix faits par l'intervenant**) mais vous assurer que les éléments du cahier des charges sont bien présents, par exemple une barre de recherche pour un site web.

Pour garantir l'acceptation de votre client à la fin du projet, n'hésitez pas à avancer étape par étape, à l'aide de livraisons intermédiaires ou de bons de commande successifs en cas d'utilisation d'une Convention Cadre.

Assurez-vous ainsi d'avoir une phase de recettage avant chaque livrable, phase durant laquelle une tierce personne, avec le chef de projet, reprend le cahier des charges et s'assure que tous les attendus sont réalisés.

e. Retards

Un certain nombre de litiges est dû à un retard imputable à la Junior (ou imputable au client mais non acté par un avenant). **Dès qu'une Junior accuse un retard contractuel, elle peut se retrouver dans une situation extrêmement défavorable si un litige client survient.** En effet, le client pourrait reprocher ce retard à la Junior et, sans avenant, il serait en droit de la poursuivre pour un retard de livraison. En effet, en cas de retard imputable à la Junior, cette dernière n'est pas couverte. Il est par conséquent primordial de prévoir un planning suffisamment large permettant éventuellement de gérer des imprévus mineurs. Vous pouvez appliquer les conseils suivants:

- N'hésitez pas à prévoir une marge conséquente de délai en cas de doute.
- Communiquez un maximum avec votre client, afin qu'il ne soit pas pris de court en cas de retard de votre part. Soyez donc honnêtes sur les problèmes que vous rencontrez. Ne mentez surtout pas et assumez vos erreurs. Ce point peut se traduire par la réalisation de rapports hebdomadaires, permettant d'avoir un point sur l'avancement ainsi que de garder une trace écrite.
- Si vous sélectionnez vos intervenants après signature de la CE, il faudra prévoir ce délai de sélection dans le planning.
- Restez vigilants sur l'avancement du travail de vos intervenants en effectuant un accompagnement régulier. Ceci peut être facilement effectué en programmant des livraisons intermédiaires régulières avec votre client (que ce soit par le biais de PVRI ou d'une Convention Cadre).
- Utilisez les avenants de délai par e-mail et la [signature électronique](#) pour simplifier les procédures administratives, à condition de l'autoriser dans les conditions générales d'étude.

Attention, en cas de **retard de l'intervenant** sur la production du livrable, il faudra bien avertir le client au plus vite pour anticiper une prolongation, ou au contraire savoir s'il est réticent à prolonger. Un bon accompagnement du chef de projet tout au long de l'étude permet d'avoir plus de facilité de manœuvre lors de situations compliquées comme celle-ci.

f. Trace des échanges

Lors de vos études, **il est impératif d'avoir une trace écrite de vos échanges**. Cela montre, de plus, un certain professionnalisme. En effet, ces échanges sont très importants pour prouver les moyens mis en œuvre par la Junior pour réaliser l'étude et vous protéger. Ils constitueront un début de preuve en l'absence de Procès-Verbal de Recette signé.

Pour un rendez-vous physique, la rédaction d'un compte-rendu envoyé par la suite au client est indispensable. De même, après un échange téléphonique, n'hésitez pas à envoyer un mail au client pour confirmer la discussion que vous avez eue à l'oral et avoir une trace.

L'absence d'échanges suffisants avec le client ne permettra pas de déclencher une procédure juridique. L'archivage de ces discussions entre mandats est essentiel, surtout lorsque l'étude s'échelonne sur plusieurs mandats.

g. Passation des dossiers

Trop d'études litigieuses sont malheureusement laissées de côté et traitées par les mandats successifs. Pour les nouveaux arrivants, s'occuper des litiges de leurs prédécesseurs est une grosse dépense d'énergie. Il y aura un temps de latence lié à la compréhension de la situation, qui est encore plus compliquée lorsque l'archivage est incomplet ou les démarches effectuées non renseignées (comptes-rendus, lettres à l'amiable, lettres de mise en demeure, etc.). Plus vous attendez, moins vous aurez de chance de trouver une issue amiable avec le client. En effet, ce dernier aura perdu toute confiance en vous et les personnes étant intervenues sur l'étude auront probablement quitté la Junior.

Il est donc **indispensable, lorsque des études sont à cheval sur des mandats ou bien lorsqu'un litige est en cours à la fin d'un mandat, de faire une passation** ainsi que d'expliquer la situation dans votre book de passation. De plus, afin de ne pas pénaliser la trésorerie des mandats suivants, il peut être intéressant d'en discuter avec votre expert-comptable pour passer la somme du préjudice comme provision pour risque. Si malheureusement le client ne paie jamais, la charge sera prise sur le mandat en cours et non pas sur les suivants.

Assurez-vous ainsi qu'une passation technique et managériale soit effectuée, tant du côté du client que du côté de l'intervenant.

Ce renouvellement d'interlocuteurs est un risque important pour la mission. Il est ainsi primordial d'y consacrer toute son attention.

h. Exemple : les études informatiques

Règles de l'art

Les règles de l'art, méconnues, sont des règles différentes selon le domaine de la prestation de services et reconnues dans une certaine mesure par les tribunaux. Elles doivent par conséquent être appliquées, qu'elles soient expliquées dans le cahier des charges ou non. La définition donnée (par le site marche-public.fr mais qui concerne tout type de client) est :

« Les règles de l'art sont celles qui correspondent à l'état de la technique au moment de la réalisation de l'ouvrage ou de la prestation. Ces règles se composent d'un ensemble de pratiques professionnelles à respecter qui sont spécifiques à chaque domaine afin que les ouvrages ou les prestations soient correctement réalisés. ».

Par exemple :

- Commentaires présents dans le code source d'un programme informatique ;
- Évolutivité du programme ;
- Obligation de mettre en œuvre tout ce qui est possible pour la sécurisation d'un programme informatique ;
- Documentation technique (si nécessaire).

Ces règles sont appliquées par les entreprises réalisant des prestations similaires, c'est donc logiquement une des attentes de votre client quand il vous sollicite. Cela peut également devenir un facteur d'insatisfaction, le cas échéant. Nous détaillons certaines de ces règles en annexe.

Oubli d'éléments indispensables dans la Convention

Certains litiges proviennent des oublis dans la convention et/ou des manques de communication entraînant potentiellement une méprise du client mais pouvant être facilement évités. En effet, certains éléments ne sont pas remontés au client car il s'agit d'évidences pour la Junior et qu'elle ne pense pas à les signaler.

Par exemple :

1. L'hébergement est à la charge du client ;
2. L'abonnement App Store et/ou Play Store est à la charge du client ;
3. Oubli d'indiquer que les frais sont à la charge du client. Par conséquent, pensez à toujours bien détailler la méthodologie du projet, les obligations de chacun au sein de celle-ci et vérifier les conditions générales de l'étude.

N'hésitez pas à également indiquer les dates limites pour lesquelles votre client doit vous fournir les documents indispensables à la réalisation de la mission.

B. Côté Client

a. Solvabilité du client

Parmi les litiges, il en existe un type que l'on appelle « litige financier ». Celui-ci se produit lorsque le client ne paie pas, sans donner de raison, qu'il n'a pas ou plus les fonds ou ressources nécessaires, etc. Ce type de litige représente **55 % des litiges** rencontrés en Junior durant l'année 2023.

Pour se prémunir d'une telle situation, il est conseillé de **vérifier en amont la solvabilité du client**. S'il s'agit d'un particulier ou d'un auto-entrepreneur n'étant pas répertorié sur societe.com, il n'existe pas de moyen fiable pour vérifier sa solvabilité. Il peut être pertinent d'insister sur la question lors du premier entretien et notamment la provenance des fonds (pour éviter qu'il ne veuille payer la Junior avec les revenus du projet).

Pour les autres clients à risque (TPE, PME) :

- I. Vous pouvez vérifier sur des sites tels que societe.com ou infogreffe.fr. Cependant les informations ne sont pas toujours tenues à jour.
- II. Sinon, vous pouvez lui demander son KBIS ou le récupérer sur le site Internet infogreffe.fr (environ 3 €) pour savoir si l'entreprise est en liquidation ou en redressement judiciaire.
- III. En cas de doute, vous pouvez également récupérer les comptes de l'entreprise sur infogreffe.fr.

Pour vous protéger, pensez à **adapter le pourcentage de l'acompte** en fonction du risque du client. Vous pouvez par exemple demander 50 % du montant total de l'étude pour un client à risque. Pensez aussi à **réaliser des validations et facturations intermédiaires** (PVRI et FI) suivant la longueur de l'étude.

b. La liquidation judiciaire

La liquidation judiciaire est la procédure mise en place lorsqu'un débiteur ne peut plus honorer ses dettes et n'est pas capable de se rétablir. La demande de cette procédure peut être effectuée par le débiteur (le client), un créancier ou un procureur de la République. Le but de cette liquidation est de transformer tous les biens et les actifs en liquidités afin de pouvoir payer les dettes dues.

S'il y a liquidation, une publication de jugement dans [le BODACC](#) (Bulletin Officiel Des Annonces Civiles et Commerciales) sera faite. Il est important, si le client vous annonce qu'il est en liquidation judiciaire, de le vérifier afin de s'assurer qu'il ne ment pas sur sa situation afin de justifier son incapacité à payer la prestation. Si vous n'arrivez plus à contacter le client, il est conseillé de vérifier que celui-ci n'est pas en liquidation judiciaire.

A partir de la publication, il n'est plus possible pour les créanciers, d'entamer ou continuer une démarche judiciaire (lettre de mise en demeure, MAIF, injonction de paiement...).

Après la vente de tous les biens de l'entreprise (conversion en argent du patrimoine), il y a un ordre de remboursement : en premier les salaires, la banque, les URSSAF et le FISC et ensuite les autres créances. Pour cette raison, il y a de forte chance que le client ne dispose plus d'actif, même après la vente de tous ses biens et que la facture émise par la Junior ne soit jamais payée.

Il peut quand même être intéressant d'effectuer une déclaration de créance auprès du mandataire judiciaire (personne nommée par le tribunal de commerce afin de gérer les dettes du débiteur) : il faut faire connaître sa créance dans un délais de 2 mois après la publication de la liquidation dans le BODACC. Pour cette raison, la réactivité est un atout majeur dans ce genre de situation et en général dans les situations où un client ne donne plus de nouvelle malgré les relances (sauf pour les particuliers qui ne peuvent pas être en liquidation judiciaire).

c. Procédure en justice

Quelques procédures en justice de la part de clients envers les Juniors sont recensées tous les ans. Les montants des sommes demandées peuvent être colossaux (jusqu'à plusieurs centaines de milliers d'euros). Cela correspond au préjudice causé et estimé par le client : par exemple la somme hypothétique d'argent que le client a perdu par semaine/jour à cause du retard de livraison du livrable ou du délai de réparation nécessaire concernant le livrable technique pour le rendre fonctionnel comme prévu dans le cahier des charges.

Si vous recevez un courrier d'un client ou de son avocat vous demandant réparation monétaire sous peine de poursuites en justice, contactez la CNJE.

d. Non-paiement de l'acompte

Trop souvent, les Juniors poursuivent l'étude, alors que la facture d'acompte est arrivée à échéance sans qu'elle soit payée. Or, d'après les conditions générales d'étude (article sur le délai de réalisation), vous êtes tout à fait en droit de ne pas débiter l'étude tant que l'acompte n'est pas reçu ou de l'arrêter si la facture d'acompte est arrivée à échéance. Attention toutefois à prendre en compte le délai de traitement de la facture qui peut devenir important pour un grand groupe et agir selon le risque que représente le client.

C. Côté intervenant

Si vous rencontrez un litige avec l'un de vos intervenants, prenez contact avec la CNJE rapidement. Ce type de litige pourrait avoir un impact important sur le Mouvement (en plus de l'image dans l'école), s'il venait à prendre de l'ampleur.

a. Mauvaise compréhension du concept J.E.

Assurez-vous que la mission de l'intervenant soit détaillée de façon **exhaustive** dans son Récapitulatif de Mission et de ne pas laisser d'interprétation possible. Le montant de la rétribution devra préciser le nombre de JEH et le montant brut associé.

N'oubliez pas d'être orientés vers la satisfaction de vos intervenants (tout en garantissant leur montée en compétences), ce qui passe par un contact régulier et une vraie gestion de projet vis-à-vis de leur travail. Dans une démarche de pédagogie, il est recommandé d'expliquer à l'intervenant les articles présents dans le Récapitulatif de Mission (durée de garantie, rétribution brute, explication comme quoi le JEH ne correspond pas à un nombre d'heures travaillées).

Par ailleurs, le paiement de l'intervenant est subordonné au paiement du client, dans le but de nous éloigner d'une relation salarié-employeur. N'hésitez pas à rappeler ce point à vos intervenants si le client est long pour effectuer le règlement des factures. Dans le cas où le client est particulièrement long à régler une facture (litige par exemple), vous pouvez demander exceptionnellement l'autorisation au pôle Conseil de la CNJE de rétribuer les intervenants avant le paiement du client.

b. Absence de réponse

Il est possible que certains de vos intervenants ne vous répondent plus au cours de l'étude pour diverses raisons (démotivation, surcharge de travail dans les cours, conflit avec la Junior...). Cela met rapidement à mal le déroulé de la mission, car il n'est plus possible de fournir le livrable au client.

L'intervenant étant obligatoirement étudiant dans votre établissement, n'hésitez pas à essayer de prendre contact avec lui en physique ou bien essayer de prendre contact avec des personnes de son entourage.

Si vous jugez que l'intervenant ne sera définitivement plus disponible, vous devez le remplacer au plus vite par un nouvel intervenant, tout en vous assurant qu'il a également les compétences pour produire un livrable tangible de qualité conforme au cahier des charges.

Il ne faut pas oublier de mettre fin au Récapitulatif de Mission avec l'intervenant initial. Pour cela, il faut se référer à votre Règlement Intérieur et au Bulletin d'Adhésion signé. Dans la majorité des cas et comme recommandé par la CNJE, il faut convoquer l'intervenant par lettre recommandée à un Conseil d'Administration et procéder à un échange. Il faut ensuite procéder à un vote pour décider de l'issue de la mission (ici la fin de la mission). Il faudra correctement archiver la preuve de vote ou le compte-rendu de Conseil d'Administration, qui servira de preuve pour la fin de la mission de l'intervenant.

Ces éléments prouvent l'importance de définir correctement les sanctions et les modalités de convocation, qui s'appliquent à tous les membres de la structure dont les intervenants.

c. Conflit avec la Junior

Au cours d'une étude, des conflits entre la Junior et l'intervenant peuvent apparaître. Cela peut concerner la relation avec le chef de projet, les exigences du client, les modifications en cours d'étude, la rétribution...

La majorité des litiges intervenant surviennent lors d'une réduction de la rétribution convenue initialement dans le Récapitulatif de Mission. Il peut vous menacer de vous poursuivre en justice pour récupérer le montant attendu.

Afin de prévenir ce type de situation, il faut **être transparent avec l'intervenant tout au long de l'étude**, notamment en cas de modification de la mission. Si une réduction du budget est réalisée suite à une faute imputable à la Junior, il conviendra de réduire votre marge plutôt que de réduire la rétribution de l'intervenant (dans la mesure du possible). Attention, la décision d'une diminution ne doit pas être unilatérale.

Afin de régler un conflit avec un intervenant, il faut en premier lieu passer par de la médiation afin de chercher un accord. Si le dialogue est rompu, il sera possible d'utiliser la procédure de convocation devant le Conseil d'Administration décrite dans la partie précédente (Absence de réponse). L'issue du conflit sera décidée par un vote du Conseil d'Administration.

Néanmoins, il faudra réfléchir à l'impact que cette décision peut avoir, notamment sur l'image de la Junior dans l'école. Il est bien entendu préférable de trouver un accord à l'amiable avec l'intervenant. Dans ces situations, il est préférable de demander l'avis du pôle Conseil.

Attention, la solution de vote par le Conseil d'Administration n'est possible uniquement lorsque la Junior n'est pas en tort. Si, par exemple, la Junior a commis une erreur sur le montant de la rétribution, il faudra trouver un accord à l'amiable avec l'intervenant ou lui verser la totalité du montant réclamé.

III. Les commandements des études

On peut recenser un grand nombre de points et d'actions qui permettent de réduire le risque de litige et de prévenir celui-ci. Le but de ces commandements n'est évidemment pas d'être exhaustif car le pôle Conseil ne dispose pas d'une expertise permettant de répondre à toutes les problématiques. Néanmoins, l'idée est de lister différents bons réflexes inspirés de situations vécues en Audit-Conseil ou lors de la gestion des litiges. On peut regrouper ces commandements selon chaque étape de vie d'une étude : avant, pendant et après. L'amont de l'étude concerne toute la phase antérieure à la signature de la Convention d'Étude.

1. Avant l'étude

- Tu adapteras le pourcentage d'acompte en fonction du type de client. Par exemple 50 % pour les clients à risque et 30 % pour les autres. Tu feras également en sorte d'échelonner le projet, soit avec plusieurs livraisons et factures intermédiaires, soit en utilisant la Convention Cadre et les Bons de Commandes. Ce choix sera effectué en fonction du profil de risque du client.
- Tu t'assureras de rédiger un cahier des charges exhaustif permettant de bien cerner les demandes du client. Tu pourras réaliser une étude de rédaction de cahier des charges (une pré-étude) si le besoin te semble trop imprécis.
- Tu seras réaliste quant à la répartition de la charge de travail dans le temps, tout en intégrant les périodes risquées comme les vacances scolaires ou les périodes de partiels dans ton planning. Par exemple, réaliser un site web chiffré à 20 JEH en 3 semaines semble trop optimiste. Tu prendras donc de la marge sur ton délai de réalisation.
- Tu t'assureras que les compétences des intervenants choisis coïncident avec les prérequis nécessaires pour le bon déroulement de ta mission, puis en t'assurant qu'il les consolide et enrichisse. Tu accompagneras ton intervenant dans la réalisation de sa mission et t'assureras de comprendre la réalisation effectuée.
- Tu t'assureras de la disponibilité de ton intervenant pour effectuer des points réguliers convenus d'un commun accord, dans l'idéal physiquement. Tu adapteras la charge et le temps de travail si celui-ci est, par exemple, en stage.

- En cas de documents émanant du client, tu vérifieras les conditions générales de l'étude (garantie, obligations, tribunal, pénalités etc.) et les enverras au pôle Conseil en cas de doute.

2. Pendant l'étude

- Tu conserveras bien les échanges clients et tu retranscriras les appels ou les rendez-vous afin de garder une trace aussi bien des modifications éventuellement acceptées que du déroulement de l'étude ;
- Tu seras ferme quant aux modifications hors cahier des charges. Si tu les acceptes, tu les intégreras dans ce dernier avec un avenant à la Convention d'Étude ou un Bon de Commande rectificatif. Tu seras également ferme quant à la bonne livraison en temps et en heure des éléments indispensables à la réalisation de la mission qui devront être fournis par le client ;
- Tu seras transparent avec toutes les parties en cas de modifications sur l'étude. Tu informeras le client d'un retard irrattrapable pris par l'intervenant. Tu informeras l'intervenant de toute modification sur l'étude convenue avec le client.
- Tu ne laisseras pas le chef de projet/chargé de mission étude suivre seul la mission. Tu seras en copie de chaque échange afin d'avoir un avis extérieur sur l'étude. Tu feras des points réguliers avec lui afin de t'assurer que l'étude n'est pas hors avenant, que la relation client est au beau fixe et que le suivi du travail de l'intervenant est bien réalisé. Dans l'idéal, tu assureras un binôme du suivi du projet avec un membre junior et un membre senior ;
- Tu privilégieras les rendez-vous physiques, dans la mesure du possible, afin de faciliter la communication entre le client, la Junior et l'intervenant. Tu feras des points très réguliers au client sur l'avancement de la mission, en étant honnête sur les difficultés rencontrées et en proposant des solutions.
- Tu privilégieras une remise du livrable en physique ou visio avec une présentation exhaustive de la part de l'intervenant si prévu dans son Récapitulatif de Mission ou à défaut par la Junior. Dans le cas où le client a le livrable sans avoir signé le Procès-Verbal de Recette, il faudra prouver cela, ce qui s'avère généralement très compliqué. Tu pourras essayer de faire signer une attestation de remise de livrable afin de te protéger.

- Tu seras capable de reconnaître tes erreurs et te rapprocheras au plus tôt de ton client afin de trouver une issue à l'amiable quand tu te rendras compte que cette dernière n'est pas faisable. Ainsi, tu ne n'obstineras pas à vouloir la réaliser à tout prix et coûte que coûte. Tu ne seras pas gourmand sur le chiffre d'affaires et tu sauras interrompre une mission qui devient trop complexe.

3. Après l'étude

- Tu archiveras correctement tous les documents d'étude et tous les échanges (mails, SMS, compte-rendus) qu'il y a eu avec le client et l'intervenant ;
- Tu assureras la durée de garantie sur des modifications conformes au cahier des charges ;
- Tu t'assureras que toutes les factures ont été envoyées au client et réglées.

4. Que faire lors d'un litige avéré ?

A. Contacter la CNJE

Vous pouvez joindre le pôle Conseil via le module ticket de kiwiX : contacter la CNJE afin de bénéficier aussi bien de nos recommandations que d'un éventuel appui de la MAIF si la situation le nécessite.

Nous vous rappelons que les informations transmises au pôle conseil ne font l'objet d'aucune communication tant interne qu'externe afin de préserver votre **anonymat**.

Une fois la prise de contact effectuée, si cela est nécessaire, nous programmerons un appel avec vous afin de juger de la situation et de la stratégie à adopter.

Enfin, pour rappel, le pôle Conseil de la CNJE pourra difficilement vous aider dans le cas d'une étude sous clause de confidentialité non étendue à la CNJE. En effet, nous n'avons pas la qualité d'avocat et ne pourrions donc pas accéder à vos documents.

B. Injonction de paiement

Dans le cas où l'étude est parfaitement réalisée par la Junior, si le client est européen (nationalité si particulier, siège social de l'entreprise si entreprise), si le litige est avant tout financier et entièrement imputable au client, vous pouvez lancer une procédure d'injonction de paiement. Concrètement, vous devrez transmettre un dossier au tribunal judiciaire le plus proche du siège social de votre Junior en remplissant un formulaire que nous vous transmettrons. Le dossier devra être constitué des pièces suivantes :

- La lettre à l'amiable envoyée ;
- La lettre de mise en demeure envoyée ;
- L'attestation d'envoi des lettres (preuve de dépôt) ;
- L'accusé de réception et/ou la lettre retournée ;
- La photocopie des documents d'études originaux (CE/CC/BC, PVRI/F, FAI/S, avenant ou rectificatif du bon de commande) ;
- Un récapitulatif des échanges clients ;
- Un document expliquant l'origine de la créance, sa justification et détaillant la raison de son apparition.

Nous vous conseillons de vous rapprocher du pôle Conseil afin que nous puissions vous indiquer la marche à suivre restante.

Attention, les injonctions de paiement ne sont pas possibles avec la Suisse et le Danemark.

C. MAIF

Dans le cadre de l'assurance MAIF gérée par la CNJE, vous bénéficiez d'une assistance en recours juridique. Pour le traitement de vos dossiers, la plupart des démarches vous permettent de n'engager quasiment aucun frais.

Attention, la MAIF ne vous couvrira pas si vous êtes en tort, par exemple :

- Retard de la Junior ;
- Cahier des charges non rempli ;
- Signature forcée du client.

La MAIF peut notamment vous aider en cas de désaccord entre le client et vous sur un livrable répondant au cahier des charges ou non.

Contactez le pôle Conseil pour enclencher la procédure. La MAIF vous permettra de disposer d'une assistance juridique et pourra également jouer le rôle de médiateur afin de résoudre à l'amiable le litige qui vous opposerait à votre client.

Ne contactez pas vous-même la MAIF sans être passé par le pôle Conseil.

D. Médiateur

Dans le cas où un litige peut être résolu à l'amiable, vous avez la possibilité de solliciter un médiateur gratuitement. Il y a pour cela la médiation des entreprises ou encore les conciliateurs de justice en faisant un courrier à un juge.

5. Comment rédiger un Cahier des Charges ?

Le CdC (Cahier des Charges) est l'élément pilote de votre étude. Une bonne rédaction fluidifiera le déroulement d'une étude. Au contraire, une mauvaise rédaction pourrait compromettre la relation client, voire mener à un litige.

Il est donc indispensable de rédiger un CdC **structuré et exhaustif**. La qualité des CdC est contrôlée lors de l'Audit-Conseil, pour prévenir d'éventuelles situations litigieuses. Des lacunes récurrentes apparaissent chez les Juniors (relevées en Audit-Conseil ou sur de réels litiges), d'où l'importance de donner des recommandations.

**UN CAHIER DES CHARGES CORRECTEMENT RÉDIGÉ RÉDUIRA CONSIDÉRABLEMENT
LE RISQUE DE LITIGE**

A. Temporalité

Une fois l'étude débutée, il ne sera plus possible de revenir sur le CdC (hors avenant). Il est ainsi important de cadrer correctement le besoin du client lors des échanges en amont. Le but est de se sécuriser sur ce que l'on doit faire **et** ne pas faire.

Plusieurs situations :

- **Le client a un CdC rédigé** : vous pouvez, s'il vous convient, directement l'annexer à la CE (ou au BC).
- **Le client a une idée claire de son besoin** : vous pouvez rédiger un CdC vous-même en accord avec ses besoins, qui sera inclus dans la CE (ou le BC).

Il est également possible d'associer l'intervenant à la rédaction du cahier des charges et capitaliser sur ses compétences techniques, s'il est déjà sélectionné avant le début de l'étude (sans avoir signé son Récapitulatif de Mission).

- **Le client n'est pas en mesure de cadrer son besoin** : vous pouvez réaliser une phase de "création de CdC" ou bien une étude à part entière.

Une fois le CdC et la CE rédigés, faites les relire par un membre externe à l'équipe mobilisée sur l'étude pour voir si des éléments sont sujet à interprétation.

B. Structure

Le CdC a pour but de retranscrire les attentes, contraintes et spécifications du projet. On retrouve deux types de spécifications :

- **Spécifications fonctionnelles** : élément décrivant fonctionnellement les attentes, exigences et besoins des utilisateurs.
- **Spécifications techniques** : documentation des méthodes, procédés, et technologies sélectionnées pour faire face aux contraintes de réalisation du projet.

Un CdC devrait contenir les éléments suivants :

- **Objectifs à atteindre / résultat escompté**
 - Nombre de contacts/taux de réponse.
- **Exigences particulières**
 - Charte graphique ;
 - Fonctionnalités souhaitées ;
 - Secteur géographique de recherche ;
 - Méthode à employer ;
 - Matériel/logiciel spécifique à utiliser (indiquer la référence si elle existe) ;
 - Prêt de licence (si besoin il y a) ;
 - Fréquence des rapports et contacts ;
 - Langue de rédaction ;
 - Format du livrable (word, pdf, canva, physique...).
- **Contraintes du projet**
 - Points bloquants ;
 - Incertitude de prise en charge ;
 - Formations préalables à l'étude ;
 - Documents annexes à respecter (documents du client, normes...).

Bien évidemment, tous les CdC ne pourront pas comporter l'ensemble de ces éléments. Il est également important de **préciser ce qui ne sera pas inclus** dans le CdC (la délimitation de votre prestation). Ainsi, le client ne pourra pas vous reprocher de ne pas l'avoir réalisé. Cela évitera des malentendus des deux côtés.

D'autres éléments de la Convention d'Étude (ou du Bon de Commande) viennent compléter le CdC : contexte, délai, budget... Ils sont également contractuels et vous vous engagez à les respecter.

C. Règles de l'art

Règles de l'art (définition) : *ensemble des pratiques professionnelles, de savoir-faire et des bons usages d'un corps de métier que l'on est en droit de lui supposer au moment où il les met en œuvre.*

Ainsi, les règles de l'art peuvent être des sous-entendus pour un client, soit un prérequis logique. Les entreprises qui réalisent des prestations similaires appliquent ces règles, vous devez en faire de même pour atteindre un niveau de qualité similaire.

Il est donc nécessaire de se renseigner sur la nature de ces règles afin de pouvoir les appliquer sur vos études. Attention, ces règles peuvent évoluer dans le temps. L'exemple des études informatiques est décrit en Annexe.

D. Exhaustivité

Exhaustivité (définition) : *Qui inclut tous les éléments possibles d'une liste, qui traite totalement un sujet.*

a. Rédaction

Plus vous serez exhaustifs, moins il y aura de place pour le doute et l'interprétation. Il faut ainsi être le plus précis possible dans les objectifs détaillés. Les litiges commerciaux apparaissent quasiment tous à cause d'une imprécision dans le CdC.

L'exhaustivité réside aussi dans la communication avec les intervenants en amont et pendant l'étude. Ces derniers doivent être en accord avec les objectifs et capables de les atteindre. Leur **Récapitulatif de Mission** doit correctement retranscrire les objectifs dans le CdC et être similaires, avec le même niveau de précision.

Remarque : La méthodologie vient en complément du cahier des charges. Elle sert à décrire par quels moyens et dans quel ordre vous allez réaliser l'étude. Vous devez décrire exhaustivement le travail à réaliser dans chaque phase pour répondre au CdC.

b. Validation

L'importance du CdC ne s'arrête pas à sa rédaction. Il est également important de décrire exhaustivement le livrable dans les Procès Verbaux de Recette (Intermédiaire/Final). Le client ne pourra pas vous reprocher ultérieurement de ne pas avoir respecté le CdC dans le livrable lui ayant été remis.

Attention : Un **PVR** (Procès Verbal de Recette) garantit la validation du livrable et vous autorise l'émission d'une facture. Théoriquement, le client vous doit la facture sans négociation s'il a signé le PVR. Maintenant, si le CdC n'est pas respecté dans les livrables et que le client l'a signé suite à une insistance de la Junior, le PVR peut être remis en question. Cela peut ainsi vous empêcher d'entamer des démarches judiciaires.

E. Exemples

a. Cahier des charges correct

Chaque étude doit être unique et personnalisée. Ainsi, il ne faut pas utiliser de cahier des charges identique à chaque étude. Il peut cependant avoir une structure similaire en définissant des objectifs, exigences et contraintes.

b. Cahier des charges incomplet

Voici quelques exemples de situations qui pourraient vous arriver en cas de CdC mal défini :

- **Questionnaires** : Le CdC fait uniquement mention de questionnaires dans la ville de Lyon. Vous administrez des questionnaires dans la banlieue de Lyon mais le client voulait uniquement toucher des entreprises du centre-ville.
- **Application** : Le CdC fait mention d'une application disponible sous format iOS. Cependant, Apple refuse la mise en ligne de l'application sur l'App Store à cause d'une fonctionnalité. Le client n'est pas satisfait car son application n'est pas téléchargeable mais l'intervenant a produit une application au bon format.
- **Tampons** : Une analyse de produits vous amène à utiliser des solutions tampons. Par manque de temps (et de communication), l'intervenant utilise à son choix des solutions tampons pour l'expérience, dont le pH n'était pas précisé dans le CdC. À la remise du livrable, cela ne convient pas au client qui attendait un pH spécifique et refuse de signer le PVRF.

Attention : Avoir un bon cahier des charges ne vous dispense pas d'un suivi client de qualité !

Si le client n'est pas satisfait, le risque est qu'il ne vous donne plus de nouvelles :

- Il ne signe pas de PVR(I/F) et vous empêche d'avancer sur l'étude.
- Il ne paye pas les factures dues.

IV. Conclusion

Ces dernières années, le nombre de litiges et les préjudices sont restés stables mais beaucoup d'entre eux ne sont pas résolus. Il est donc important de mener des actions pour les empêcher ou, lorsqu'ils sont inévitables, de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les résoudre dans les plus brefs délais. Cette réflexion s'inscrit dans une démarche de rendre les Juniors plus autonomes, responsables et professionnelles.

Au fil des années, il est possible de constater que les problématiques et leur répartition sont similaires. Cela permet ainsi d'identifier des points d'attention que ce soit côté Junior, client mais aussi intervenant.

Toutes les Juniors sont concernées par les litiges, quel que soit leur chiffre d'affaires, leur type d'école ou leur expérience en la matière. L'essentiel est d'en prendre conscience afin de se protéger au mieux en mettant en place les actions adaptées pour anticiper, éviter ou traiter ces situations.

Les litiges peuvent être longs et éprouvants et limitent l'implication que vous pourriez avoir sur d'autres projets lors de votre mandat. Ainsi, ne tardez pas à déclarer une situation litigieuse au pôle Conseil pour un traitement optimal.

La CNJE peut vous former, que ce soit en congrès régional ou national, par e-learning, ou par des modules de formation personnalisés pour votre structure. Une formation sur la prévention et la gestion des litiges est notamment disponible sur Kiwi Formation [ici](#).

En cas de situation litigieuse ou de risque important, n'hésitez pas à solliciter le pôle Conseil pour vous accompagner sur ces problématiques ponctuelles.

Nous espérons que ce document vous aura donné une vision transparente des problématiques de litige mais surtout des tips et best practices pour y faire face.

V. Annexe 1 : Autres problématiques

1. Contacter le bon interlocuteur

La CNJE vous accompagne dans d'autres types de problématiques que les litiges via l'offre de service CNJE « Contacter la CNJE » puis « Nouveau Ticket de Support ». L'offre de service est en constante augmentation depuis quelques années.

Néanmoins, nous déplorons parfois une mauvaise utilisation de ce service. Certaines Juniors, sûrement par manque de visibilité, utilisent des tickets au lieu de s'adresser directement aux bons pôles de la CNJE (staffing Audit-Conseil, problèmes SI sur Kiwi, questions sur les Prix). Nous vous rappelons que, quand vous rédigez un ticket, vous vous adressez uniquement au pôle Conseil CNJE.

Voici un résumé des interlocuteurs CNJE ci-après : Comment et qui contacter à la CNJE ?

- Pour les questions d'ordre légal (trésorerie, litige, études, cadre légal et réglementaire des J.E.) : faites-nous un ticket « Contacter la CNJE » sur KiwiX
- Pour les questions relatives aux Prix ou aux regroupements : dossiers.prix@cnje.org et presidence@cnje.org
- Pour les AGP, le recrutement CNJE, une sanction statutaire : secgen@cnje.org
- Pour des questions relatives aux factures CNJE ou le dépôt de liasse fiscale sur KiwiX : tresorier@cnje.org. Pour rappel vous trouverez votre attestation MAIF sur KiwiX > Ma Junior > Trésorerie > Attestations MAIF
- Pour des questions relatives aux formations, e-learning et modules de développement : developpement@cnje.org
- Pour une question sur les appels d'offre, un article sur le blog Junior-Entreprise : business@cnje.org
- Pour des questions relatives à l'audit : audit@cnje.org
- Pour des questions relatives à votre compte KiwiX : dsi@cnje.org
- Pour des questions relatives aux congrès nationaux : cne@cnje.org ou cnh@cnje.org

La majorité des problématiques rencontrées reste principalement liée au suivi d'études ou aux déclaratifs, factures, ventes et comptabilité (problématiques de trésorerie). Le suivi d'étude ayant déjà été évoqué auparavant, nous allons maintenant reprendre quelques

points sur les déclaratifs et comment s'adresser aux administrations fiscales, sociales et aux préfectures.

2. Relation avec l'administration

1. Le cadre légal des Junior-Entreprises : parfois un mystère pour les administrations

Les administrations peuvent être un peu perdues face aux dérogations accordées aux Junior-Entreprises. Une illustration simple est la DSN et le prélèvement à la source. Les Junior-Entreprises n'y sont pas assujetties, pourtant elles reçoivent de nombreuses relances. Commence ensuite un véritable parcours du combattant pour leur expliquer les raisons.

Concernant la DSN, un argumentaire est disponible sur Kiwi Légal dans le pack trésorerie, de même pour le prélèvement à la source (PAS). Le processus à suivre est disponible sur Kiwi Légal.

Cela peut être aussi le cas pour certains déclaratifs ou pour comprendre notre assiette de cotisations dérogatoire.

La CNJE dispose d'arguments juridiques et peut vous aider à vulgariser le cadre légal et réglementaire des Junior-Entreprises auprès de vos administrations mais également à votre expert-comptable si nécessaire.

2. Faire preuve de bonne foi

En matière d'échanges avec les administrations, il y a une règle générale :

DANS LA PLUPART DES CAS : FAUTE AVOUÉE À MOITIÉ PARDONNÉE.

En effet, de manière générale, il est plus intéressant de garder de bonnes relations avec les différentes administrations pour votre Junior mais également pour le Mouvement. Pour ce faire, il faut déjà être de bonne foi. Si vous oubliez un Bulletin de Versement, que vous oubliez de la TVA collectée sur un déclaratif : cela n'est pas très grave. Le plus important est de régulariser (sur le Tableau Récapitulatif ou lors du prochain déclaratif de TVA). De même, si vous oubliez toute déclaration sociale, fiscale ou légale (par exemple un Procès-Verbal d'Assemblée Générale), mieux vaut tard que jamais. On vous conseillera toujours de vous excuser pour votre retard et de déclarer en retard plutôt que de croiser les doigts pour que cela ne soit pas contrôlé.

Vous avez également la possibilité de demander de l'aide à la CNJE ou aux administrations pour régulariser les éventuels oublis. Néanmoins, une régularisation en

retard ou une erreur ne vous exempte pas d'avoir des pénalités, qui auraient été plus importantes en cas de contrôle si vous aviez préféré cacher votre erreur. Ce qui nous amène à notre point suivant.

3. Demander une remise gracieuse

Si votre gestion a toujours été correcte, que vos erreurs sont peu fréquentes, il est possible de demander une remise gracieuse sur les éventuelles pénalités reçues.

Pour cela, il faut présenter les circonstances à l'origine de votre erreur et expliquer que les pénalités pourraient mettre en difficulté financière votre Junior. Attention, ne seront pas reconnues comme causes valables : les mauvaises passations ou les oublis par ignorance (« Nul n'est censé ignorer la loi »). Le pôle Conseil peut vous aider à rédiger ces lettres de remise gracieuse et à vous en fournir des modèles.

Il est à noter que plus vous ferez de demandes de remise gracieuse, moins elles seront acceptées à l'avenir.

La meilleure méthode reste de mettre en place un contrôle interne (2 personnes, 2 moyens/outils pour vérifier/faire 1 action) suffisant pour limiter fortement les erreurs de gestion ou de déclaratifs. Seuls de la rigueur et un double contrôle vous éviteront des pénalités et autres complications.

4. Conclusion

La CNJE reste disponible pour répondre à vos sollicitations que ce soit au sujet de litiges et autres problématiques de suivi d'études ou encore des problématiques de trésorerie. Nous nous chargeons d'adapter les ressources CNJE en fonction de vos remontées.

Il est important de garder en tête que, lorsque vous faites face à une problématique, il est possible qu'une Junior rencontre le même problème. Il est donc important de faire remonter ce point à la CNJE. Les conséquences de vos problématiques peuvent parfois dépasser l'échelle de votre Junior, il faut donc faire attention aux positions que vous prenez que ce soit avec une administration ou avec un client pendant une étude litigieuse. N'hésitez pas à récolter l'avis de votre expert-comptable ou de certains de vos professeurs avant d'agir.

Dans tous les cas, le pôle Conseil reste à votre disposition pour vous aider à appréhender ces problématiques.

VI. Annexe 2 – État de l’art : Études informatiques

Les prestations de services informatiques sont souvent tenues par une obligation contractuelle de conseil. Les Junior-Entreprises effectuant des études en informatique sont tenues de mettre en garde et d’informer leur client (vulgarisation précise et vérifiée), notamment quand ce dernier n’est pas un professionnel de l’informatique. Ainsi, on peut distinguer trois devoirs :

- **Le devoir de conseil** : la Junior-Entreprise a le devoir de guider les choix du client, de le conseiller sur les différentes options en fonction de sa situation car ce dernier n’est pas considéré comme étant un professionnel du métier (dans le cadre de l’étude). Pour cela, elle doit bien appréhender le besoin client.
- **Le devoir de renseignement** : la Junior-Entreprise doit prendre un maximum d’informations de la part du client pour comprendre son besoin. Il doit également expliquer toutes les caractéristiques des prestations qu’il propose ainsi que sur les questions et risques qu’elles présentent.
- **Le devoir de mise en garde** : la Junior-Entreprise doit mettre en garde son client dès qu’elle a la connaissance d’un risque éventuel, ou de contraintes et limites à prendre en compte.

En cas de non-respect de ces devoirs, la Junior peut être en faute.

La Junior-Entreprise doit également s’assurer que le client puisse être autonome sur l’outil développé. L’outil doit également fonctionner dans toutes les situations prévues à son usage. Pour ce faire, il est fortement conseillé de :

- Commenter son code de manière lisible et l’indenter ;
- Choisir le langage le plus approprié ;
- Choisir des noms de variables évocatrices ;
- Réaliser des tests (unitaires, validations, intégrations) ;
- Réaliser une documentation complète qui peut facilement être mise à jour ;
- Vérifier que la sécurité du logiciel, de l’application ou du site développé ne soit pas risquée pour le client.

Conseils à lire : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02083801/document> De son côté, le client doit donner les accès et les informations nécessaires à la bonne réalisation de l’étude. S’il ne le fait pas, sa responsabilité contractuelle peut être engagée.