



FINANCES & CONSEIL
méditerranée



CYCLE DE FORMATION

« FAVORISER L'ACCÈS AU FINANCEMENT POUR LES PME DE LA RÉGION PACA »

Compte-rendu 1/9

Jeudi 21 janvier 2010

Lieu : salle Provence, Palais de la Bourse, 9 la Canebière, 13001 Marseille

**Thème : « En temps de crise : comment anticiper et
améliorer sa gestion de trésorerie ? »**



Provence-Alpes-Côte d'Azur



SOMMAIRE

LE PRIDES FINANCES ET CONSEIL MEDITERRANEE.....	2
SYNTHESE DES ECHANGES	3
EXTRAIT DE L'INTERVENTION DE DOMINIQUE MILLOUR, CONSULTANT, SOCIETE ADSF CONSEIL (ACCOMPAGNEMENT DE DIRIGEANT, STRATEGIE, FINANCES), ANCIEN DIRECTEUR GENERAL DU CREDIT AGRICOLE,	3
Les points clés de l'intervention (présentation power point)	4
EXTRAIT DE L'INTERVENTION DE FAROUK BOULBAHRI, EXPERT-COMPTABLE, CABINET IMEX : PROPOSITION D'UNE DEMARCHE D'ANTICIPATION DE GESTION DE TRESORERIE EN TEMPS DE CRISE.....	5
Les Critères déclenchant	5
Objectifs d'une bonne gestion de trésorerie	6
Bâtir des prévisions de trésorerie	6
Pour une réactivité « en temps réel » : informatiser la gestion de trésorerie.....	7
Conclusion	7
PROGRAMME 2010 : LES JEUDIS DE FINANCES ET CONSEIL MEDITERRANEE.....	8
RAPPEL DES CONTACTS	10
Le Prides Finances et Conseil Méditerranée	10
Nos intervenants.....	10

LE PRIDES FINANCES ET CONSEIL MEDITERRANEE

Labellisé « Prides » (Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire) le 4 juillet 2008 par la Région PACA, « Finances et Conseil Méditerranée » regroupe les professionnels de la banque, du chiffre, du droit et du conseil (avocats, experts-comptables, commissaires aux comptes) ainsi que des organismes de formation.

Cette union inédite des professionnels les plus proches du chef d'entreprise a pour objectif de produire de la valeur dans quatre domaines :

1. Renforcer les compétences des PME dans leur implantation méditerranéenne à travers une plateforme de services d'accompagnement aux PME : services inédits, approches collaboratives, mobilisations nouvelles, sécurisation du parcours des entrepreneurs dans les pays du Maghreb grâce à un réseau d'experts confiance.
2. Renforcer les TPE du service dans leur approche internationale. Il est en effet vital pour une région tournée vers la Méditerranée que le tissu du conseil s'internationalise, s'ouvre à l'étranger, puisse traiter l'ensemble des problématiques d'une économie mondialisée (centre de ressources et veille proactive partagée).
3. Fédérer nos compétences en formations économiques et financières dans des projets communs (pilotage, gestion, coordination, ingénierie de projets et plate-forme permanente immatérielle d'échanges, visioconférences, clubs professionnels).
4. Enfin la possibilité, grâce à notre réseau, de conseiller et d'orienter au mieux les PME de la région PACA dans leurs besoins en financement (petits-déjeuners de formation/information, comité d'accompagnement personnalisé, action collective de formation à la recherche de financement...).

Objectif du programme de formation proposé

Parmi les objectifs du Prides Finances et Conseil Méditerranée : la mise en place de formations sur mesure avec des programmes adaptés afin de répondre au mieux aux attentes des différents Prides et de leurs adhérents.

Les besoins exprimés au cours de notre programme 2009 continue à conforter le Prides FCM dans sa démarche : financement public, financement privé, critères d'évaluation du banquier, aides publiques... sont au cœur des préoccupations des PME.

A travers notre programme 2010¹, Finances et Conseil Méditerranée a pour objectif de fournir une « boîte à outils » à destination des équipes des Prides et de leurs adhérents.

Contact :

Valérie Roché-Melin

Déléguée générale

Tél. 04 91 39 33 61

Valerie.melin@financesmediterranee.com

www.financesmediterranee.com

¹ Rf annexes

SYNTHÈSE DES ÉCHANGES



EXTRAIT DE L'INTERVENTION DE **DOMINIQUE MILLOUR**, CONSULTANT, SOCIETE ADSF CONSEIL (ACCOMPAGNEMENT DE DIRIGEANT, STRATEGIE, FINANCES), ANCIEN DIRECTEUR GENERAL DU CREDIT AGRICOLE,

Face à la problématique « En temps de crise : comment anticiper et améliorer sa gestion de trésorerie ? », nous allons nous intéresser aux questions suivantes :

- Comment anticiper ?
- Quels sont les signes annonciateurs d'une crise de trésorerie ?
- Comment sortir de cette situation de crise ?
- Comment gérer sa trésorerie en temps de crise et en temps de non crise ?
- Que faire et dans quel état d'esprit ?

La trésorerie est l'histoire de l'entreprise. On y retrouve la situation financière cumulée depuis ¾ ans. C'est une vraie synthèse économique et financière qui permet de fonder l'avenir.

On ne doit pas confondre trésorerie et fonds propres. On ne finance pas un achat d'investissement avec sa trésorerie. Le banquier peut par exemple financer une machine outil à hauteur de 80%.

Le fond de roulement constitue « le cash », ce qui est en caisse. Il est impératif de connaître son rapprochement bancaire et de prendre en compte toutes les opérations en cours. **Le rapprochement bancaire est un pilier de la gestion de trésorerie.** C'est une action quotidienne et le vendredi il faut préparer la trésorerie de la semaine suivante.

Le deuxième élément à considérer est le tableau de trésorerie qui permet de trouver des solutions en interne. Il peut s'avérer nécessaire de modifier ses procédures : faire signer systématiquement des lettres de commande afin que le client ne puisse pas refuser la facture, faire signer des billets à ordre, la lettre de change...). Penser à utiliser l'affacturage afin de financer sa trésorerie. Le factor « coûte » moins cher qu'une procédure interne.

Il est indispensable d'avoir une vision à partager avec son banquier et de lui apporter des informations sur la structure et la saisonnalité de l'activité. « Connais-toi toi-même pour discuter avec des personnes bienveillantes ». Un problème de trésorerie n'est pas un échec. Il est primordial de ne pas rester seul. Les gens qui vous entourent constituent un circuit de bienveillance déclaré (tiers de confiance : UPE, CGPME...).

« On est ensemble au fond du trou et l'on en sort ensemble »

« La trésorerie est une sorte d'iceberg où le découvert est la partie immergée ».

Les points clés de l'intervention (présentation power point)

Trésorerie d'entreprise

- Pourquoi est-ce crucial ?
- Anticiper ?
- Gérer

Synthèse financière et économique : votre histoire

• Le Passé : Equilibre Financier Initial

Ressources Stables

Cumul des Résultats

Reports à nouveau

Structure de vos Activités

• Le Présent :

• Emplois

- Coûts
- Clients
- Fournisseurs

• Ressources

- Coûts – Clients – Fournisseurs
- L'Information
- Le Mental

• L'Avenir? Avec!

« Connais-toi toi-même »

• Soi & ... -Les Ressources

- Le Temps
- Les Banquiers
- Les Comptables
- Les Procédures



EXTRAIT DE L'INTERVENTION DE FAROUK BOULBAHRI, EXPERT-COMPTABLE, CABINET IMEX : PROPOSITION D'UNE DEMARCHE D'ANTICIPATION DE GESTION DE TRESORERIE EN TEMPS DE CRISE

Toute société doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...). A défaut, elle est en cessation de paiement et peut éventuellement être liquidée. C'est ce qui arrive trop souvent en temps de crises faute de prévisions et d'anticipation.

La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Mais si la problématique semble basique : « récupérer l'argent qui est dehors », la combinaison des contraintes rend les choses plus complexes. A la maîtrise des échéances sociales et fiscales s'ajoute, entre autres,

- la planification des paiements fournisseurs (dont les délais doivent être compatibles avec la capacité à recouvrer les créances clients),
- le climat de confiance à instaurer avec les banquiers,
- les prévisions de l'activité de l'entreprise et la disponibilité de fonds propres suffisants.

Gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper ! Mais quand la situation se dégrade que fait-on ???

Les Critères déclenchant

Quand peut-on estimer que la situation est au point de non retour ? Quand on ne peut plus faire face à ses échéances : salaires, fournisseurs, remboursements d'emprunt, TVA, charges sociales : l'exploitation n'est plus financée.

Les causes principales de la dégradation :

- **a) la crise de croissance** : une forte augmentation des ventes provoque une augmentation proportionnelle du BFR. Les lignes de crédit CT n'étant pas toujours facilement ajustables (dans les délais et dans les proportions nécessaires) les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation...
- **b) la mauvaise gestion du BFR** : l'entreprise laisse se dégrader le délai de paiement des clients ou accroît inutilement le niveau de ses stocks. Dans ce cas, le BFR augmente plus vite que les ventes...
- **c) un mauvais choix de financement** : le FR devient insuffisant car l'entreprise autofinance trop d'investissements par rapport à sa rentabilité...
- **d) la perte de rentabilité** : l'accumulation de pertes diminue les capitaux propres et par conséquent le FDR se dégrade...
- **e) la baisse d'activité** : face à une baisse conjoncturelle du chiffre d'affaires, si la production n'est pas ralentie simultanément et les charges fixes amputées drastiquement, le BFR augmente...

Objectifs d'une bonne gestion de trésorerie

- Assurer la liquidité de l'entreprise. Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise sur l'année à venir et négocier dans de bonnes conditions, les lignes de crédit CT correspondantes... De même, il doit prévoir un financement adapté pour les investissements sans puiser exagérément dans la trésorerie. (Une règle d'or : le long terme doit être financé par du long terme...) Enfin, il doit suivre l'évolution de son activité et du BFR, mois par mois, afin de détecter à l'avance une dégradation éventuelle et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives.
- Réduire le coût des services bancaires : 5 coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :
 1. Les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs...;
 2. Les jours de valeur : date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte... ;
 3. La commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois...;
 4. Les commissions sur opération : c'est le coût de chaque type d'opération;
 5. La commission de mouvement : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs : chèques virements, prélèvements
- Construire un partenariat bancaire équilibré : Construire une relation équilibrée consiste d'une part à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore mais pressent. Pour instaurer un climat de confiance durable, le dirigeant doit donc avoir au moins deux interlocuteurs bancaires qu'il peut mettre en concurrence, dans certains cas, ou qui peuvent intervenir ensemble dans d'autres. Par ailleurs, pour rassurer, le meilleur outil du dirigeant reste de montrer, qu'il maîtrise la situation, qu'il anticipe les besoins et prévoit des solutions crédibles. Il ne faut jamais être surpris ou surprendre !
- Renégocier les délais avec les fournisseurs
- Ne pas avoir peur d'aller négocier des délais avec les différentes administrations
- Saisir les organismes d'état pour faire financer son BFR : solutions OSEO, Médiation du Crédit

Bâtir des prévisions de trésorerie

Deux types de tableau de bord de trésorerie doivent être envisagés :

- **Le budget de trésorerie** : Il prévoit l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, mois par mois. Il est construit en fin d'exercice comptable à partir des autres budgets déjà réalisés. Le dirigeant doit d'abord valider les budgets amonts (achats, ventes, ressources humaines...) et les pondérer s'ils sont trop ambitieux. Ensuite, il procède à deux retraitements : passer les flux de date comptable en date de flux et calculer le décaissement mensuel de TVA. Pour cela, il applique aux ventes les délais de paiement moyens constatés dans le passé et définit des règles pour les différentes charges...
- **Le plan de trésorerie glissant** : À l'inverse du budget qui constitue une prévision figée à un moment donné, le plan glissant, issu du budget, est actualisé en permanence. Le financier en fait progresser l'horizon au fur et à mesure du déroulement de l'année. Il peut être mensuel ou hebdomadaire et les prévisions des semaines à venir côtoient le réalisé des mois écoulés. Il permet, de positionner les décaissements en face des encaissements et de justifier des demandes de crédits à CT (Escompte, Dailly, découvert,...). A chaque intervalle de temps, le financier compare les flux réalisés avec les prévisions, calcule les écarts ce qui le conduit à actualiser les prévisions.

Pour une réactivité « en temps réel » : informatiser la gestion de trésorerie

Mise en place d'un logiciel de communication bancaire : la télétransmission permet de rapatrier automatiquement, tous les matins par ex., le détail des flux bancaires de la veille. Cet outil permet d'envoyer des virements, des effets de commerce, des bons à payer, des transferts...(norme Etebac 3 ou 5) et permet de récupérer les relevés de comptes (en date d'opération et en date de valeur), les domiciliés de LCRBOR, les avis d'impayés... Les avantages sont multiples :

- Des gains de productivité grâce à l'automatisation des procédures et à un accès rapide à l'information;
- Des gains financiers grâce à la réduction des frais bancaires et à la diminution des délais de remise en banque ;
- Une plus grande sécurité et fiabilité grâce à la dématérialisation, à un mot de passe personnel et à la réduction des risques d'erreurs de saisie.

Conclusion

Comme souvent, la recette miracle n'existe pas, une gestion de bon sens prédomine et je ne saurais que trop conseillé d'aller au devant des problèmes lorsqu'ils ont été identifiés. Les partenaires de l'entreprise ont en permanence besoin d'être rassurés aussi il est normal d'aller à leur rencontre et de leur faire part des difficultés tout en proposant un plan de sortie de crise ; il vaut mieux agir que subir.

PROGRAMME 2010 : LES JEUDIS DE FINANCES ET CONSEIL MEDITERRANEE

«

Module 1 : « En temps de crise : comment anticiper et améliorer sa gestion de trésorerie ? »

21 janvier 2010, 8h30-10h30

Intervenant :

- Dominique Millour, consultant, ADSF Conseil (Accompagnement de Dirigeants Stratégie Finances), ancien Directeur Général du Crédit Agricole Alpes Provence.
- Farouk Moulbhari, expert-comptable, Cabinet Imex

Module 2 : « Innovation : des aides à votre portée » 25 février 2010, 8h30-10h30

Intervenants :

- Michel Vaudescal, DEVEUM
- OSEO

Module 3 : « Reprise d'entreprise : quels conseils juridiques et financiers ? » 25 mars, 8h30-10h30

Intervenants :

- François Maurel, Ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Marseille
- Réseau PACA Entreprendre
- Jean-Marie Tomei, correspondant CRA (Cédants et Repreneurs d'Affaires)

Module 4 : « Comment financer l'export et garantir vos opérations à l'étranger ? » 29 avril 2010, 8h30-10h30

Intervenants :

- COFACE
- OSEO
- Apex
- Joël Courtial, Crédit Agricole

Module 5 : « Comment protéger l'innovation ? » 27 mai 2010, 8h30-10h30

Intervenants :

- Cendrine Claviez, avocate spécialisée en Propriété Intellectuelle, Nouvelles Technologies et contrats,
- INPI

Module 6 : « Financement du haut de bilan dans les PME en création et en développement : quels dispositifs ? Quels acteurs ? » 24 juin 2010, 8h30-10h30

Intervenants :

- Business Angels
- Finadvance
- OSEO
- AFIC (Association Française des Investisseurs en Capital)

Module 7 : « Savoir élaborer un Business Plan efficace » 23 septembre 2010, 8h30-12h30

Intervenants :

- Yves Martin-Chave, Innovatech
- Société Marseillaise de Crédit

Module 8 : « Marchés publics : TPE/PME, comment répondre aux appels d'offres nationaux ? » 21 octobre 2010, 8h30-10h30

Intervenant :

- Agnès Bricard, vice-présidente du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables.

Module 9 : « Sur quels critères un banquier évalue-t-il votre dossier de financement ? » 25 novembre 2010, 8h30-10h30

Intervenants :

- Crédit Agricole,
- BPPC,
- Caisse d'Épargne Provence Alpes Corse (CEPAC), ...

Coût : 15 euros/session, gratuit si vous êtes membre d'un Prides adhérent à FCM, gratuit pour les adhérents FCM (Contact : Sameh Aloui, 04.91.39.33.54)

RAPPEL DES CONTACTS

Le Prides Finances et Conseil Méditerranée

Valérie Roché-Melin

Déléguée générale

Tél. 04 91 39 33 61

Valerie.melin@financesmediterranee.com

Sameh Aloui Ben Dhia

Chargée de mission

Tél/Fax. 04 91 39 33 54

Sameh.aloui@financesmediterranee.com

Kamel Amer,

Chef de service dédié au Prides Finances Conseil Méditerranée, CCIMP,

Tel : 04.91.39.33.68

kamel.amer@ccimp.com

Christian Apothéloz, Cabinet A

Consultant auprès de Finances Conseil Méditerranée

Tel : 04 91 64 45 20

christian@apotheloz.com

www.financesmediterranee.com

Nos intervenants

Dominique Millour, consultant, société ADSF Conseil (Accompagnement de Dirigeant, Stratégie, Finances), ancien Directeur Général du Crédit Agricole, Tel : 06 12 96 22 66

Farouk Boulbahri, expert-comptable, Cabinet IMEX, expert comptable Tel: 04.96.15.27.46