

CYCLE DE FORMATION

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

Dossier participant

« *Gestion de trésorerie et Bilan comptable* »

Module animé par Christian Apothéloz

Judi 8 juillet 2010 au Pôle Média Belle de Mai de 9 h 00-12 h 30

8 h 45 : Accueil

9 h 00 – 10 h 25 : « Comment anticiper et améliorer sa gestion de trésorerie ? »

Farouk Boulbahri, expert-comptable, Cabinet Imex
Dominique Millour, ADSF Conseil

10 h 35 – 12 h 30 : « Préparez un bilan comptable efficace ! »

Jean-Claude Capuono, Commissaire aux comptes, Cabinet Ficorec

SOMMAIRE

Le Prides FCM	page 2
Le Prides Image	page 3
 « Comment anticiper et améliorer sa gestion de trésorerie ? »	
Dominique Millour	page 4
Farouk Boulbahri	page 5
 « Préparez un bilan comptable efficace ! »	
Jean-Claude Capuono	page 8
 Dispositif « Appel PME »	
Programme des « jeudis de FCM »	page 10
Rappel des contacts	page 11

LE PRIDES FINANCES ET CONSEIL MÉDITERRANÉE

Labellisé « Prides » (Pôle Régional d'Innovation et de Développement Économique 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, est un axe prioritaire.

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

À travers son 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 Cf en annexe les modules à venir et retrouvez le programme complet sur le site www.financesmediterranee.com

LE PRIDES IMAGE

Depuis 1996, l'association Cinéma au Soleil a cherché à réunir les acteurs de l'industrie de l'image autour d'un projet économique et culturel structuré pour l'ensemble de la filière régionale. En mars 2007, son ambition croise celle de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et Cinéma au Soleil est labellisé PRIDES* Image.

La mission du PRIDES Image est de fédérer en réseau les acteurs de la filière Image autour d'une nouvelle dynamique économique, basée sur la formation, l'emploi, la coopération et la responsabilité sociale, capable d'accompagner les entreprises dans leurs projets de croissance et d'innovation.

L'ambition du pôle est de positionner la filière Image régionale en tant que plate-forme reconnue de création, de production et de diffusion de contenus et de services numériques pour le Sud de l'Europe, ouverte sur la Méditerranée.

Le rôle de Pôle Sud Image : Dans un contexte d'abondance numérique, le rôle de Pôle Sud Image est d'aider les acteurs de son réseau à :

- ▶ se repérer dans le foisonnement des médias et des technologies numériques
- ▶ identifier les réelles opportunités de marché
- ▶ aider au développement de contenus et de services innovants adaptés
- ▶ anticiper les nouvelles stratégies commerciales
- ▶ renforcer les compétences et les savoir-faire sur les marchés acquis.

La stratégie de développement économique

Pôle Sud Image a défini des axes stratégiques de développement qui visent à positionner la filière Image régionale en tant que plate-forme reconnue de création, de production et de diffusion de contenus et de services numériques pour le Sud de l'Europe, ouverte sur la Méditerranée :

- ▶ Anticiper la convergence des technologies et des usages entre le cinéma, l'audiovisuel, l'animation, le jeu vidéo, l'édition numérique et le multimédia ; anticiper les mutations financières, juridiques et technologiques qui y sont liées
- ▶ Faciliter l'accès des entreprises aux nouveaux supports (VOD, TV Mobile, Web TV, Podcast, etc.)
- ▶ Aider au développement d'une stratégie commerciale adaptée à la dématérialisation des supports de diffusion et de distribution
- ▶ Faciliter le passage à la Haute Définition par une mutualisation de moyens de production et de postproduction image et son pour élever la qualité des réalisations, et offrir une prestation globale
- ▶ Consolider et pérenniser l'activité régionale des entreprises des secteurs les plus porteurs en termes de création d'emploi :

L'animation 3D, en soutenant la création d'un fonds d'aide à la production en faveur de ce secteur, en encourageant le développement de la R&D et de la formation

Le jeu vidéo, en aidant le développement des sociétés à l'International et en encourageant la mutualisation de plateformes technologiques.

- ▶ Maintenir et développer un terreau créatif, garant de l'exception culturelle européenne
- ▶ Conforter le 2ème rang français de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur pour l'accueil des tournages et renforcer les compétences du tissu de la production exécutive, ainsi que l'offre logistique et technique.
- ▶ Contribuer au développement des éditeurs de contenus et de services numériques, des détenteurs et des organisateurs de patrimoine numérique, des industries des technologies de l'intelligence, en ancrant notamment leur activité de R&D en PACA.

Contact :

Fabrice Reynard : 04 91 05 81 04

fabrice@polesudimage.com

« Comment anticiper et améliorer sa gestion de trésorerie ? »



Dominique Millour, consultant, société ADSF Conseil (Accompagnement de Dirigeant, Stratégie, Finances), ancien Directeur Général du Crédit Agricole,

Parcours

- Diplômé de l'Université d'Aix-en-Provence (Sciences politiques et études juridiques générales)
 - Intègre le Crédit Agricole (Caisse Nationale de Crédit Agricole) en Octobre 1971
- Sa carrière s'est entièrement déroulée dans le groupe Crédit Agricole, successivement à
- l'Inspection Générale de la Caisse Nationale de Crédit Agricole (1971 à 1979),
 - Unicredit (Banque d'entreprise : Directeur Bancaire et Financier (1979 à 1982) (Filiale du Crédit Agricole),
 - Caisse Régionale Ile-de-France (1982 à 1989) Directeur de groupe – Directeur des Entreprises,
 - Directeur Général d'UCABAIL (Filiale de crédit-bail et location opérationnelle du Crédit Agricole) Octobre 1989 à Juin 2000,
 - Directeur Général Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel ALPES PROVENCE de juin 2000 à 2009.

Les points clés de l'intervention

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



Farouk Boulbahri, expert-comptable, cabinet IMEX

Expert Comptable /commissaire aux comptes

Le Cabinet IMEX compte quinze collaborateurs et deux associés.

Farouk Moulbahri a été élu au Conseil régional de l'Ordre des experts comptables de Marseille en charge du secteur public et associatif, de l'international et la création/transmission d'entreprise.

Les points clés de l'intervention : proposition d'une démarche d'anticipation de gestion de trésorerie 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 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 déclanchant 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 rassuré 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.

« PREPAREZ UN BILAN COMPTABLE EFFICACE ! »

Jean-Claude Capuono, Commissaire aux comptes, Expert comptable, Cabinet Ficarec

PROGRAMME 2010 : LES JEUDIS DE FINANCES ET CONSEIL MÉDITERRANÉE

Modules animés par Christian Apothéloz, consultant, Cabinet A

Module 5 : « TPE/PME : quelles démarches pour protéger au mieux vos innovations ? »

Date à définir (mi-octobre), 8h30-10h30

Intervenants :

- Cendrine Claviez, avocate spécialisée en Propriété Intellectuelle, Nouvelles Technologies et contrats,
- Eric Catapano, ingénieur brevet, chargé de la promotion de la PI, INPI Nice

Lieu : Fondation Sophia Antipolis

Partenaire : Fondation Sophia Antipolis, Artémis-Carma

Module 7 : « Savoir élaborer un Business Plan efficace »

23 septembre 2010, **8h30-12h30**

Intervenants :

- Yves Martin-Chave, Innovatech
- SMC

Partenaires : Trimatec, PASS, PEIFL, Agroparc

Lieu : Agroparc, 200 rue Michel de Montaigne, Créativa Bât A, 84911 Avignon

Module 8 : « Marchés publics : TPE/PME, comment répondre aux appels d'offres nationaux et régionaux ? »

21 octobre 2010, 8h30-10h30

Intervenant :

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

Partenaire : CEFIM, UPE13, BDM

Lieu : Salle Cefim, Palais de la Bourse, 13001 Marseille

Module 9 : « Sur quels critères un banquier évalue-t-il votre dossier de financement ? »

25 novembre 2010, 8h30-10h30

Intervenants :

- Boris Mitelman, directeur département Grandes Entreprises, BPPC, Caisse d'Épargne Provence Alpes Corse (CEPAC), ...

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

Christian Apothéloz, Cabinet A

Consultant auprès de Finances Conseil Méditerranée

Tel : 04 91 64 45 20

christian@apotheloz.com

www.financesmediterranee.com

Le Pôle Sud Image

Pôle Média Belle de Mai

37/41 rue Guibal - 13003 Marseille FRANCE

Tél/Fax : + 33 (0)4 91 05 81 04 - [contact\[at\]polesudimage.com](mailto:contact[at]polesudimage.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

Tel: 04.96.15.27.46

Jean-Claude Capuono

Expert-comptable, commissaire aux comptes

Cabinet FICOREC

Tel : 04 91 32 19 19