

Chefs d'entreprise facilitez vos relations **avec vos banques**



Avant propos



En cinq ans d'activité, la Médiation du crédit aux entreprises a reçu plus de 40 000 dossiers d'entreprises qui rencontraient des difficultés de financement avec leurs partenaires financiers, banques et assureurs-crédit. L'examen de ces dossiers révèle souvent une incompréhension mutuelle et un manque de communication entre les deux parties.

Ainsi dans de nombreux dossiers, les équipes de médiation observent que le dialogue est rompu ou altéré entre les différents partenaires. Le chef d'entreprise estime que sa banque le connaît bien puisqu'elle dispose de la vision de tous ses comptes et ne comprend pas pourquoi elle lui refuse sa demande de crédit. De leur côté, les banques ont une approche financière et, étant plus attentives aujourd'hui à leur gestion du risque, elles peuvent parfois refuser trop rapidement des demandes de crédit. Il est donc indispensable d'améliorer le dialogue entre les deux parties.

Le premier rôle de la Médiation du crédit consiste donc à rétablir ce dialogue entre les entreprises et leurs banques, notamment en exigeant de l'entreprise une complète transparence à l'égard de ses partenaires financiers et en sens inverse, une transparence de ces derniers sur les prises de décisions. Dans ce cadre, les équipes de médiation dressent un premier diagnostic de la situation économique et financière de l'entreprise. Une fois ce diagnostic réalisé et partagé par l'entreprise

et ses partenaires financiers, ces derniers sont réunis autour d'une vision commune de l'entreprise et de son projet. C'est ce qui permet ensuite de trouver la solution de financement adaptée.

Ainsi, l'expérience de la Médiation du crédit prouve que la qualité des informations partagées constitue l'un des éléments clés du succès des négociations financières. Présenter à son banquier un dossier de demande de crédit complet et bien renseigné est un enjeu fondamental dans l'obtention d'un financement bancaire.

Dans ce contexte, nous avons décidé de rééditer ce guide « Chefs d'entreprise, facilitez vos relations avec vos banques ». Fruit d'un travail collectif entre la Médiation du crédit et nos partenaires les réseaux socioprofessionnels « Tiers de confiance de la Médiation », il comprend des conseils et des fiches pratiques détaillés. Il s'agit d'accompagner le chef d'entreprise dans la mise en place d'un système de gestion quotidienne de son entreprise et de le guider dans la constitution de son dossier de demande de crédit auprès de sa banque. Ces éléments paraissent aller de soi mais ils constituent de fait le socle fondamental de toute discussion.

La qualité de la relation avec son partenaire financier se fonde sur la connaissance du projet économique de l'entreprise. La communication avec l'ensemble des partenaires n'est pas à sous-estimer puisqu'elle constitue en définitive un facteur essentiel du développement de son entreprise.



Jeanne-Marie PROST

Médiatrice nationale
du crédit aux entreprises



Si demander à sa banque un crédit ou une facilité de caisse est un geste anodin du quotidien pour beaucoup de chefs d'entreprise, il n'en demeure pas moins qu'il faut, à chaque fois, convaincre le banquier qu'il peut avoir confiance dans la viabilité économique de votre entreprise. Or, une relation de confiance n'est pas une donnée, elle se construit.

Les banques ont assigné à leurs équipes l'objectif de répondre dans un délai de quinze jours aux demandes de financement des entreprises dès lors qu'elles porteraient sur des besoins courants et seraient accompagnés d'un dossier complet. Des progrès sont encore nécessaires mais les avancées sont réelles.

L'acuité des tensions financières a augmenté avec l'aggravation récente de la crise et donc la Médiation du crédit reçoit toujours un flux de dossiers significatif. Dans la plupart des cas, les dossiers émanent de petites PME. Les équipes de la Médiation retravaillent avec le chef d'entreprise sa demande et, dans deux cas sur trois, parviennent à convaincre la banque d'accorder le financement. C'est pourquoi, si l'interlocuteur bancaire doit apprendre à mieux connaître son client, le chef d'entreprise doit à son tour, monter convenablement son dossier de demande de financement et ainsi mettre toutes les chances de son côté.

Dans ce cadre, les arguments à mettre en avant sont simples. Il faut clairement démontrer que l'on a une stratégie claire, cohérente avec les moyens de sa société, et apporter la preuve, au regard des principaux documents financiers, de la viabilité économique de votre entreprise. Votre demande de financement doit répondre à un besoin identifié par votre dossier et vos documents financiers. En cela, elle s'appuiera sur des éléments objectifs. Par la suite, vous aurez à déterminer le type de garantie correspondant au financement souhaité.

Le guide que nous vous proposons reprend, par une succession de fiches, toutes les étapes de la constitution d'un bon dossier. Si l'ensemble des tâches présentées ci-après sont conduites avec sérieux et professionnalisme, alors les chances d'obtenir un accord d'un organisme financier s'en trouveront considérablement augmentées. Le dossier de présentation est fondamental. Plus il sera structuré et bien documenté en termes d'annexes, plus la demande aura une chance d'aboutir. N'hésitez pas à vous rapprocher d'un tiers de confiance (en appelant le 0810 00 12 10) comme par exemple un expert-comptable situé à proximité de chez vous. Il interviendra gratuitement à vos côtés pour vous accompagner dans vos démarches.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'W. Nahum', with a stylized flourish.

William NAHUM

Médiateur délégué
en charge des relations
avec les socioprofessionnels



Sommaire

Fiche 1	Présenter son entreprise et son activité	9
Fiche 2	Etablir une stratégie d'entreprise : le business plan	10
Fiche 3	Offrir de la visibilité à ses partenaires	12
Fiche 4	Déterminer le bon financement	14
Fiche 5	Garantir son financement	18
Fiche 6	Appliquer quelques bons conseils pratiques de management d'une TPE/PME	20
Fiche 7	Ne pas rester seul et se faire accompagner	23
Annexe 1	Les principaux documents financiers	27
Annexe 2	Typologie des principaux crédits bancaires	40
Annexe 3	Typologie des principales garanties	48

Fiche 1

Présenter son entreprise et son activité

Pour chercher un financement, vous devez présenter une image précise de votre entreprise, son histoire et ses activités. Cette description doit représenter votre vision de l'entreprise et comprendre les éléments suivants : qui vous êtes, ce que vous offrez, les besoins du marché sur lequel vous intervenez, mais aussi votre manière de travailler et les raisons pour laquelle votre entreprise est fiable.

Une description de votre société concise et facile à comprendre constituera un bon support pour votre plan d'affaires (ou « business plan ») et vous aidera à communiquer avec vos partenaires bancaires, mais également avec vos futurs clients, vos fournisseurs stratégiques, les réseaux professionnels, la presse, etc.

↳ Les informations générales
(la fiche signalétique de l'entreprise)

↳ Les informations plus développées

Nom de l'entreprise
Numéro SIREN
Raison sociale
Adresse du siège social
Adresse des établissements secondaires
Adresse du site internet
Secteur d'activité (code APE)
Année de création
Nom du dirigeant
Chiffre d'affaires
Effectifs
Dont cadres

- Bref historique de l'entreprise
- Description de vos produits ou services
- Présentation de votre positionnement sur votre marché (description des besoins du marché, de vos clients, de vos concurrents principaux, vos perspectives d'évolution etc.)
- Analyse AFOM :
« A-touts, F-aiblesses, O-pportunités, M-enaces ». Il s'agit du pivot entre l'analyse et la prise de décision marketing
- Description brève de votre projet à financer

Toute demande de financement doit s'accompagner d'une présentation précise des activités de votre entreprise et d'une projection dans l'avenir ; ces informations seront regroupées dans un document appelé le business plan ou plan d'affaires. Celui-ci peut-être plus ou moins détaillé selon la taille de votre entreprise mais il restera, en tout état de cause, le document de base pour toute sollicitation d'un financement.

Le business plan doit couvrir la période d'amortissement du financement demandé. En pratique, il portera sur trois exercices pour les demandes de financement bancaires les plus courantes, objet présent du guide. Il est d'usage de le présenter avec un plan de trésorerie sur un an.

Le business plan est un document écrit détaillant votre projet. Il en précise les éléments constitutifs : la nature de votre entreprise et votre produit, la stratégie marketing et commerciale, les besoins et plans de financement etc. et les met en relation avec les facteurs extérieurs : le marché, la clientèle, les données financières, la communication, etc.

Il doit traduire votre projet en objectifs chiffrés et présenter les moyens pour le réaliser. Il a plusieurs fonctions : vous conforter sur la faisabilité de votre projet, et notamment sur ses aspects financiers (rentabilité, cohérence du plan de financement). Il servira aussi à l'établissement du dossier de demande de financement à fournir au(x) partenaire(s) financier(s).

Enfin, le business plan pourra utilement faire office de tableau de bord pour le suivi de l'activité (chiffre d'affaires, rentabilité, trésorerie...), notamment en phase de démarrage. Véritable outil de réflexion, il fixe les priorités sur la base d'objectifs quantifiés, planifiés et mesurables. Un plan d'affaires doit évoluer avec l'entreprise.

le business plan

Le business plan doit comprendre :

1 – Page de couverture

claire et bien présentée contenant :

- Le nom de l'entreprise, sa date de création, son numéro SIREN et son code APE.
- Les noms, adresses et coordonnées des dirigeants principaux.
- L'adresse du site internet.
- La date du document

2 – Synthèse d'une page

contenant :

- Les informations générales sur votre entreprise et son statut.
- Une vision synthétique de votre entreprise ; son historique, ses produits, vos créations / développements, votre but ultime et ce dont vous avez besoin pour réaliser votre projet.

3 – Management et personnes clés

- Organigramme/structure hiérarchique de l'entreprise.
- Le rôle joué par ces personnes clés.

4 – Analyse du marché :

- Quel est votre marché ? S'agit-il d'un marché local, régional, national ?
- Comment évolue votre marché ? (volume général– chiffres d'affaires, et évolution en progression, en déclin...).
- La clientèle.

- Les acteurs déjà présents sur le marché, leurs comportements et atouts comparés (concurrents).

5 – Stratégie et étapes clés

- Part de marché visée et clients potentiels ciblés.
- Votre positionnement ; comment allez-vous vous démarquer de vos concurrents ?
- Analyse AFOM « A-touts, F-ibles, O-pportunités, M-enaces ».

6 – Plan marketing

- Stratégie marketing : les actions marketing que vous comptez mettre en place pour attirer la clientèle cible.

7 – Plan opérationnel

- Quels sont les moyens à votre disposition ? (moyens commerciaux, moyens de production, moyens humains & charges associées).

8 – Projections financières

- Plan de financement initial, bilan, plan de trésorerie, documents comptables prévisionnels.

9 – Les ressources à votre disposition

- Brevets, biens hors exploitation, savoir-faire particuliers, franchises, partenariats produit, ressources propres ou familiales, produits innovants...

Pour aller plus loin cf : le modèle de création d'entreprise de l'APCE :

www.apce.com

Par nature, personne n'est enclin à prendre des risques sur un projet mal connu ou jugé opaque faute d'une communication adaptée. Par conséquent, la transparence constitue un élément clé de la négociation. Elle contribue à instaurer une relation de confiance. A ce titre, vous devez notamment veiller à communiquer régulièrement, et en temps utile, les informations financières afin que le banquier ait une connaissance suffisante de l'entreprise et de sa gestion. Cela vous permettra notamment de débattre avec votre banquier et éventuellement de réduire sa perception du risque inhérent à votre activité. Dans ce cadre, n'hésitez pas à demander à votre banquier qu'il vous communique et vous explicite la notation affectée à votre entreprise et les éléments qui la justifient. En effet, ces informations peuvent vous être communiquées, sur demande, dès lors que vous demandez ou vous bénéficiez d'un prêt bancaire (article L 313-12-1 du code monétaire et financier résultant de la loi n° 2013-672 dite de « régulation des activités bancaires »).

Pour juger de la viabilité économique d'une société, un partenaire financier s'appuiera sur l'examen des six principaux documents financiers :

- **le bilan**, sa lecture constitue la première approche de l'entreprise. Elle permet d'apprécier sa structure financière et d'apprécier si un endettement supplémentaire est envisageable (ratio dettes sur capitaux propres) ;
- **le compte de résultat** permet de retracer les charges / dépenses et produits/ ressources de l'entreprise sur une année donnée. Votre banquier peut ainsi apprécier la rentabilité de votre entreprise et la viabilité de son modèle économique ;
- **le compte de résultat prévisionnel**, son analyse permet d'éclairer les conditions de l'exploitation future de la société (tension ou non de trésorerie...). Les prévisions d'exploitation doivent être raisonnables et étayées. Il participe également à l'appréciation de votre capacité d'endettement (ratio CAF / échéances d'emprunts) ;

- **Le tableau de financement** identifie les sources de financement de l'entreprise (dettes, autofinancement, capitaux) ainsi que l'emploi de ces ressources (affectation du résultat, remboursement des dettes, investissements, distribution de dividendes, etc.) ;

- **Le plan de trésorerie** permet, avec le compte de résultat prévisionnel, de vérifier la capacité de l'entreprise à faire face à ses décaissements ;

- **Le besoin en fonds de roulement** retrace le besoin lié au financement du cycle d'exploitation (stocks, créances, clients...).

Les financeurs examinent d'abord la situation de l'entreprise à partir des documents ci-avant afin de bien apprécier la rentabilité de l'exploitation et la solidité de sa structure financière. Les éléments qualitatifs détaillés dans le plan d'affaires sont également pris en compte (positionnement de l'entreprise sur son marché, produits et services offerts, portefeuille clients...).

Il est aussi utile pour les financeurs potentiels, et indispensable pour le dirigeant, de connaître le seuil de rentabilité de l'entreprise. Celui-ci correspond au niveau d'activité (chiffre d'affaires) au delà duquel l'entreprise devient rentable, c'est à dire devient capable de payer ses charges fixes (loyers, dépenses de personnel...) et variables (prix d'achat des matières premières, salaires et charges, frais de transport...). Le calcul du seuil de rentabilité permet au dirigeant de mieux suivre l'évolution de son résultat et, si besoin, d'adapter sa politique de gestion afin de mieux maîtriser ses charges.

Le suivi régulier de ces indicateurs par le chef d'entreprise participe d'une bonne gestion. Si vous ne disposez pas de ces informations essentielles, sollicitez l'appui de votre expert-comptable ou de votre association de gestion et de comptabilité pour qu'il vous les fournisse.

L'ensemble des documents financiers présentés sont détaillés en annexe de ce guide.

L'identification du besoin de financement

L'un des facteurs déterminants de l'avenir d'une entreprise réside dans sa capacité à anticiper d'éventuelles difficultés financières et les besoins qui en découleraient. C'est pourquoi le dirigeant doit se préoccuper du suivi budgétaire de sa société et élaborer un tableau de bord de gestion. Il peut s'appuyer pour cela sur son expert-comptable ou sur son association de gestion et de comptabilité. Cette démarche de veille continue permettra au chef d'entreprise d'anticiper des futurs besoins de financement et de déterminer s'il aura besoin de renforcer les fonds permanents ou de financer le cycle d'exploitation.

La mise à niveau des fonds propres

Un organisme financier forge son opinion en tout premier lieu sur la situation financière de l'entreprise et sa rentabilité.

Deux solutions sont envisageables pour renforcer les fonds propres :

- **en interne**, en faisant appel aux ressources de l'entreprise (autofinancement, cession d'immobilisations) ou à celles des actionnaires (apports en compte-courant, augmentation de capital) ;
- **en externe**, en recherchant de nouveaux financements, auprès de personnes physiques (les investisseurs au capital de PME étant susceptibles de bénéficier de mesures fiscales de faveur en matière d'ISF ou d'impôt sur le revenu), ou d'institutionnels (BPI France a mis en place la plateforme Euroquity, un portail de mise en relation entre les sociétés françaises et les investisseurs, dont l'objectif est d'accompagner la croissance des PME).

Le renforcement des fonds propres pourra permettre d'obtenir de la banque de nouveaux concours financiers à moyen ou long terme. Pour les entreprises les plus fragiles, il s'agira le plus souvent d'un préalable.

La détermination précise du financement à mettre en place et de ses caractéristiques juridiques et fiscales

Si le besoin de financement découle naturellement du business plan, il faut savoir apprécier le montant du concours recherché et déterminer par exemple :

- le mode de financement le plus adapté à vos besoins- renforcement des fonds propres ou endettement financier (crédit bancaire à court, moyen ou long terme, crédit-bail, location financière...) ;
- pour les financements bancaires, ces caractéristiques : durée, taux, conditions d'amortissement ;
- les garanties à offrir en fonction des possibilités de l'entreprise ou de l'entrepreneur et de leurs caractéristiques judiciaires ;
- le mode d'apport en fonds propres (augmentation de capital, apports en compte courant...).

La cartographie des financements : les crédits à court, moyen et long termes

Les « crédits d'exploitation » ou « crédits de fonctionnement » sont des crédits bancaires à court terme qui ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Ils servent, par exemple, à assurer le financement des stocks et les délais de fabrication des produits finis ou les délais de paiement consentis aux clients et permettent ainsi de faire face aux dépenses courantes de l'activité (salaires, loyers, etc.). La durée de ces crédits est inférieure à l'exercice comptable, mais ils peuvent être reconduits chaque année après réexamen par la banque de la situation financière de l'entreprise.

Ces crédits ont un caractère précaire : sauf en cas de « confirmation » par écrit, (dans ce cas, la banque perçoit une commission de confirmation), ils peuvent être supprimés par le banquier dans un délai de préavis de 60 jours (conditions prévues à l'article L 313-12 du code monétaire et financier), voire immédiatement si le débiteur commet une faute lourde.

On distingue principalement :

- **les crédits de trésorerie** : facilité de caisse, découvert, crédit de campagne ;
- **les crédits de mobilisation de créances** : escompte, cessions Dailly, affacturage.

Le choix d'un type de crédit n'est pas neutre. Il faut par conséquent bien veiller à l'adéquation du type de crédit au besoin de financement.

Les crédits à moyen terme (2 à 7 ans) sont généralement destinés à financer les investissements tels que l'acquisition de véhicules et de machines. Ils sont accordés soit par une banque seule, soit par une banque en concours avec un établissement spécialisé comme BPI France. Généralement, les crédits à moyen terme couvrent une proportion maximum de 70 % du montant HT de l'investissement. De facto un apport personnel de l'ordre de 30 % est généralement demandé.

Les crédits à long terme (7 à 20 ans), sont destinés à financer des investissements lourds (achats ou constructions immobilières, aménagement, création ou extension des entreprises industrielles, exportations...).

Tout crédit a un coût équivalent à la somme des intérêts à payer et des frais de dossier et d'assurance. Pour prendre en compte tous les éléments du coût du crédit, et procéder à des comparaisons entre propositions concurrentes, il faut considérer le TEG (Taux Effectif Global), qui en constitue le coût réel.

Une typologie des principaux crédits bancaires est disponible en annexe.

Les financements proposés par BPI France

BPI France, établissement public doté d'une mission d'intérêt général, finance, garantit et accompagne les PME dans les phases décisives de leur existence : création, reprise, transmission, innovation, export, marchés publics, financement, investissement et cycle d'exploitation.

Au niveau des financements, elle propose :

- **L'aide à l'innovation** : l'accompagnement et le financement des projets innovants à composante technologique, ayant des perspectives concrètes de commercialisation ;
- **Le financement des investissements et du cycle d'exploitation** aux côtés des établissements bancaires et financiers.

Aux TPE en phase de création dont les besoins de financement n'excèdent pas 45 000 €, BPI France accorde des prêts à la création d'entreprise (PCE) en complément de concours bancaires à plus de deux ans.

Pour aller plus loin : www.pce.bpifrance.fr

BPI France assure également les préfinancements du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) et du Crédit d'Impôt Recherche (CIR).

Pour les demandes en ligne de préfinancement du CICE : consultez le site www.cice.bpifrance.fr

Enfin, elle propose des services en ligne et réalise également des études sur les PME. Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.bpifrance.fr.

Dans de nombreux cas, les banques souhaitent garantir les risques qu'elles encourrent lors de la mise en place d'un financement. Les garanties apportées par l'entreprise ou le dirigeant peuvent prendre différentes formes (nantissement de fonds de commerce, hypothèque, gage sur stock, cautions etc.)* et dépendent essentiellement de la taille, de l'activité de l'entreprise et de la durée du crédit.

Cependant, ces garanties peuvent parfois poser problème, notamment aux plus petites entreprises. A ce titre, le dirigeant doit veiller à sécuriser au maximum sa situation personnelle et éviter d'offrir des garanties disproportionnées au regard de son patrimoine. Pour cela, le recours aux sociétés de cautionnement mutuel peut constituer une solution alternative appréciable.

L'entrepreneur individuel peut opter pour le statut d'entrepreneur individuel à responsabilité limitée entré en vigueur le 1^{er} janvier 2011 (www.eirl.fr).

Les garanties proposées par BPI France

BPI France garantit des financements bancaires et des interventions en fonds propres. Chaque entreprise peut bénéficier de cette garantie qui peut couvrir de 50 % à 70 % des engagements avec le soutien des régions.

Le fonds de garantie de renforcement de la trésorerie de BPI France, créée en janvier 2013 a vocation à renforcer la structure financière des TPE et PME qui rencontrent des difficultés de trésorerie qui ne sont pas d'origine structurelle. Il garantit l'octroi de nouveaux concours bancaires ou la consolidation à moyen terme des crédits bancaires à court terme.

Pour plus d'informations, consultez le site: www.bpifrance.fr.

* **Une typologie des principales garanties est disponible en annexe.**

Les autres sociétés de caution et de garantie

Les sociétés de caution et de garantie (SCG) sont des établissements de crédit qui facilitent l'accès des entreprises au crédit en sécurisant les banques prêteuses.

Elles sont constituées entre commerçants, industriels, artisans, sociétés, commerciales et membres de professions libérales.

Les SCG apportent leur caution lorsque, dans certaines circonstances, un cautionnement est exigé par la loi (pour l'obtention de délais de la part de l'administration douanière, pour garantir la bonne exécution d'un marché public ou la bonne exécution d'un contrat à l'export etc). La garantie donnée peut varier de 35 à 80 % du montant du crédit en fonction de la nature de l'opération. En règle générale, les sûretés professionnelles affectant le crédit sont partagées entre la banque et la société de garantie ainsi que les engagements personnels. Dans certains cas, l'intervention d'une société de garantie permet de réduire, voire de supprimer, les engagements personnels.

Les sociétés de garantie peuvent intervenir en association avec un groupe bancaire : SOCAMA (société de caution mutuelle artisanale) pour les Banques Populaires et CEGC (compagnie européenne de garantie et d'assurance) pour les Caisses d'Épargne. Deux sociétés de garantie interviennent au plan national auprès de toutes les banques : BPI France et SIAGI.

La SIAGI est une société de caution mutuelle créée par les Chambres de Métiers et de l'Artisanat. Elle intervient dans le secteur de l'artisanat et des activités de proximité. L'offre couvre les besoins des entreprises à tous les stades : création, transmission et croissance.

Une offre spécifique a été mise en place par BPI France permettant d'assurer une formule de « garantie élargie » allant jusqu'à 80 % du montant du crédit à la création « ex nihilo » des EIRL, et jusqu'à 70 % pour la reprise par première installation, développement, et transformation, dès lors qu'il s'agit d'une EIRL.

Pour aller plus loin, consultez le site : www.siagi.com.

Les organismes d'accompagnement des entreprises

Certains organismes d'aide à la création et la reprise des entreprises tels que France Active, Initiative France, ADIE, Réseau Entreprendre... fournissent également des garanties bancaires et des apports financiers remboursables.

La banque fonde sa décision d'accorder ou non un crédit sur l'analyse des ratios financiers puis évalue la qualité du management de l'entreprise. Dans ce cadre, la Médiation du crédit attire l'attention des chefs d'entreprise sur les points suivants.

La stratégie de votre entreprise

- Bien connaître votre marché et ses acteurs ainsi que votre positionnement au sein de ce marché. Une multitude d'outils d'études de marché est mise à votre disposition sur internet par de nombreux partenaires (APCE, Insee...), elles peuvent vous inspirer dans votre démarche entrepreneuriale.
- Développer des stratégies de court, moyen et, si possible, long terme (investissement, développement).

L'organisation interne de votre entreprise

- Vérifier l'adéquation de vos ressources humaines avec vos besoins à 2 ans.
- Évaluer les éventuelles embauches nécessaires (profil, technique) et le mode de rémunération (fixe, variable).
- Analyser avec votre expert-comptable ou avec votre conseil juridique, le statut (CDD ou CDI) à privilégier pour une embauche éventuelle.
- Définir et clarifier les procédures internes.
- Clarifier les règles de l'entreprise (heures d'arrivée, de départ...).
- Établir des fiches de fonctions pour chaque salarié.

- Communiquer avec votre personnel (organisation de réunions d'écoute et d'échange régulières en complément aux réunions légalement obligatoires, (délégués du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène...).
- Mettre en place une politique d'assurance qualité

La gestion financière

- Assurer une bonne gestion financière de votre entreprise ; établir une cartographie claire de votre situation financière à l'aide des outils financiers (bilan, compte de résultat, comptes prévisionnels, situation de trésorerie, etc.).
- Mettre en place un outil de suivi mensuel de la balance clients et des dettes fournisseurs pour procéder aux relances nécessaires et à l'apurement des factures non payées (balance âgée).
- Demander la communication de votre notation à votre/vos banque(s) sur demande écrite (article L 313-12-1 du code monétaire et financier).
- Rencontrer le directeur d'agence de votre établissement bancaire (s'il n'est pas votre interlocuteur habituel) au moins deux fois par an.

de management d'une TPE/PME

- Se renseigner sur les différents instruments publics de renforcement de la trésorerie des entreprises : le préfinancement du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (BPI France et banques privées signataires d'un accord avec l'Etat en mai 2013), Avance Plus et le préfinancement du Crédit Impôt Recherche (BPI France).

Les relations clients/fournisseurs

- Chaque accord contractuel établi avec votre client doit prendre, dans la mesure du possible, la forme d'un contrat écrit et non seulement oral.

- Veiller à assurer l'indépendance stratégique de votre entreprise :

- Diversifier votre base de clientèle, ne soyez pas dépendant d'un ou deux gros clients.

- Analyser finement les commandes atypiques (montants très importants, délais très courts).

- Protéger vos inventions. Si vous avez créé un produit ou outil n'existant pas auparavant, protégez le en le brevetant ou en demandant un certificat d'utilité (attestation de propriété avec une durée de vie de 6 ans au lieu de 20 ans, durée de vie d'un brevet classique) avant de le partager avec votre/vos client(s). Pour plus d'informations, consultez le site : www.inpi.fr

- Cultiver des relations de confiance avec vos clients et fournisseurs principaux en organisant des réunions régulières (ex. : une par trimestre) afin de faire le point sur vos accords respectifs et d'échanger sur d'éventuels projets, des évolutions contractuelles et/ou les problèmes rencontrés ou anticipés.

- Contacter d'autres entreprises travaillant dans votre secteur d'activité afin de créer un réseau de partenariat. Dans la mesure du possible, trouver des synergies et mettre en commun des ressources avec d'autres PME afin de pouvoir répondre à des appels d'offres plus importants et entrer sur des marchés auxquels vous n'auriez pas accès en agissant seul (ex. : réseaux des fournisseurs italiens « Lombardie »).

- Ne pas rester seul face à des difficultés relationnelles ou contractuelles avec vos clients ou fournisseurs, contactez la **Médiation Interentreprises** (www.mediation-interentreprises.fr). Pour aller plus loin, télécharger gratuitement de ce site le « *Guide pour la qualité des relations contractuelles entre clients et fournisseurs* ».

- S'il s'agit d'une difficulté avec un donneur d'ordres public, contactez la **Médiation des Marchés publics** (www.mediation-des-marches-publics.fr). Pour vous renseigner sur les démarches à suivre relatives à la commande publique, télécharger gratuite-

ment le guide « *Chefs d'entreprise osez la commande publique* ».

L'assurance-crédit

- Dans un contexte économique difficile, pour protéger votre entreprise contre d'éventuels impayés de vos clients, vous pouvez souscrire une assurance-crédit auprès d'un des principaux assureurs-crédit (Euler Hermes, Co-face, Atradius...).
- L'assureur-crédit accorde des garanties au vu de la situation financière de l'entreprise acheteuse. En cas d'évolution perçue comme défavorable de sa situation financière, le niveau de garantie accordé par l'assureur-crédit aux fournisseurs de l'entreprise acheteuse est revu à la baisse, voire supprimé. De ce fait, cette dernière se voit, le plus souvent, réduire ou supprimer les délais de paiement qui lui sont accordés par ses fournisseurs. Cela risque d'engendrer pour elle des difficultés de trésorerie significatives. Elle a ainsi tout intérêt à communiquer régulièrement sur sa situation financière avec les assureurs-crédit de ses principaux fournisseurs.
- A ce titre, l'Etat, la Médiation du crédit et les assureurs-crédit sont convenus de la mise en place d'un site d'information gratuit permettant d'informer les entreprises abonnées sur leur cotation et d'être averties en cas de dégradation de l'appréciation du risque les concernant.

Pour vous abonner à ce service, rendez-vous sur : www.acheteurs-assurance-credit.fr

Le plan commercial

- Se faire connaître auprès des clients potentiels (développement d'une stratégie de marketing).
- Avant d'établir un contrat avec un client potentiel, rechercher les principales informations sur cette entreprise (intégrité, santé financière, relations avec d'autres fournisseurs, informations publiées sur les sites internet).
- Gérer personnellement les comptes clients principaux de votre entreprise.
- Visiter vos clients, communiquer avec eux afin d'établir de bonnes relations.
- Comprendre leurs attentes et savoir si vous êtes en mesure d'y répondre.

La fiscalité

- Demander conseil au moment de la création de la société sur le bon statut fiscal à choisir en fonction de votre objectif, votre âge, vos perspectives, votre statut familial...
- Consulter régulièrement vos conseils à tous les stades de la société (y compris lors de la phase de transmission) car la fiscalité, comme le droit, évolue et en fonction des choix opérés, les charges fiscales et sociales peuvent être très différentes.

Fiche 7

Ne pas rester seul et se faire accompagner

Si votre entreprise rencontre des difficultés d'obtention de crédits bancaires ou de maintien de lignes de crédit existantes, vous pouvez saisir le Médiateur du crédit qui étudiera avec le plus grand soin votre situation. Pour cela, il suffit de déposer un dossier sur le site www.mediateurducredit.fr. Votre Médiateur départemental du crédit vous contactera dans les 48 heures.

En cas de la suppression de vos lignes de crédit à court terme et faute de pouvoir trouver une solution avec votre banquier, il est conseillé de saisir le Médiateur du crédit avant le terme du préavis de 60 jours (article L 313-12 du code monétaire et financier). Les banques se sont engagées à maintenir leurs encours de crédit pendant toute la durée de la médiation.

Plus de 1 200 tiers de confiance de la Médiation sont à vos côtés

Au plus proche de votre entreprise, les tiers de confiance de la Médiation, désignés dans chaque département au sein des réseaux professionnels (chambres de commerce et d'industrie, chambres des métiers et de l'artisanat, MEDEF, CGPME, UPA, Ordre des Experts-comptables, CNER, avocats,) et les réseaux professionnels d'accompagnement à la création/reprise (ADIE, Boutiques de gestion, CRA – cédants et repreneurs d'affaires – France Active, Initiative France, Réseau Entreprendre, Union des couveuses d'entreprises EGEE, ECTI) sont à votre disposition pour vous accompagner gratuitement dans vos démarches vers la Médiation du crédit, mais également pour vous aider à gérer d'autres difficultés dépassant son ressort. Ils vous proposent un suivi individualisé et dans la durée pour répondre à vos questions et vous orienter avant, pendant et après la médiation.

Pour connaître le tiers de confiance le plus proche, composez-le :

- Numéro azur métropole : 0810 00 12 10
- Guadeloupe : numéro vert 0800 111 971
- Martinique : numéro vert 0800 008 112
- Réunion : numéro vert 0800 642 642
- Guyane : numéro vert 0800 000 406

Pour aller plus loin :

Les experts-comptables et les associations de gestion et de comptabilité sont les contacts naturels des chefs d'entreprise. Ils sont à votre disposition pour vous aider à établir une situation financière et vous l'exposer. Dans le cadre de la Médiation du crédit, ils interviennent bénévolement, au même titre que les réseaux professionnels et interprofessionnels, pour vous accompagner dans vos démarches. Pour connaître les tiers de confiance de la Médiation dans votre département, appelez le **081000 12 10**.

Vous pouvez également contacter votre Centre d'information sur la Prévention des difficultés des entreprises (CIP) afin de vous entretenir gratuitement avec un expert-comptable, un avocat et un ancien juge consulaire. Ils vous aideront à clarifier la situation de votre entreprise et à trouver le dispositif le mieux adapté à vos besoins. www.cip-national.fr.

S'agissant des outils, la Médiation recommande particulièrement :

- la boîte à outils de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) accessible directement à partir de l'adresse suivante : www.apce.com/pid302/boite-a-outils.html
- la synthèse, élaborée par l'Ordre des experts-comptables des dispositifs de soutien aux entreprises : www.bibliordre.fr/dispositifs-publics-soutien-entreprises-2013.html

et son site de financement destiné aux TPE et PME : www.financement-tpe-pme.com

- le site d'information des CCI sur les aides aux entreprises (classées par secteur et département) : www.les-aides.fr

Annexe 1 Les principaux documents financiers à présenter

Les principaux modèles des documents financiers présentés dans cette annexe sont téléchargeables à partir des sites internet : www.plancomptable.com et www.experts-comptables.fr

(http://www.experts-comptables.fr/csoec/Focus-bases-documentaires/Creation-d-entreprise/La-Mission#eztoc22367315_2)

Le bilan

Le bilan constitue le premier document financier important pour toute négociation avec une banque. Il synthétise à un moment donné tout ce que l'entreprise possède et doit.

La première partie du bilan d'une entreprise (à gauche) est son « actif » qui regroupe tous les éléments ayant une valeur économique. Les actifs du bilan peuvent être « immobilisés » ou « circulants ».

L'actif immobilisé comprend les biens destinés à rester durablement dans l'entreprise. Il s'agit d'immobilisations incorporelles (brevets...), corporelles (terrains immeubles, agencements, matériels...), ou financières (les placements à caractère stratégique – participations – sont considérés immobilisés). La valeur des différents actifs immobilisés évolue avec le temps et fait l'objet d'ajustements à travers les amortissements et les dépréciations.

L'actif circulant reprend l'ensemble des éléments utilisés dans le cadre du cycle d'exploitation. Font partie de l'actif circulant : les créances clients, les stocks (marchandises...), les créances (dettes des clients...) et les disponibilités (solde créditeur des comptes bancaires...).

La seconde partie du bilan est le « passif » qui matérialise les ressources à la disposition de l'entreprise pour le financement de son activité. Il comprend les capitaux propres (apports des actionnaires), les dettes d'exploitation et les dettes financières (dette à moyen et long terme, ou, le cas échéant, les facilités de caisse et découverts bancaires utilisés).

Les capitaux propres constituent une forme de financement essentiel. Ils sont nécessaires à la création d'une entreprise mais aussi ultérieurement pour contribuer au financement de son développement. Ils doivent normalement augmenter au fil du temps grâce à l'accumulation des résultats positifs de l'entreprise. Ils peuvent aussi être accrus à l'occasion d'augmentations de capital qui viennent renforcer la structure financière de l'entreprise.

Le montant des capitaux propres est extrêmement important puisqu'il conditionne notamment la capacité d'emprunt des entreprises.

Pour les petites entreprises, le bilan sert surtout aux tiers (banques, administrations...) qui peuvent ainsi contrôler si l'entreprise est solvable (par une analyse des ratios ou de la trésorerie notamment).

Il est souhaitable de présenter ses trois derniers bilans.

Exemple ici d'un bilan schématisé, avec le présentant des principaux agrégats financiers

Actif		Passif	
Actifs immobilisés mmobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières		Capitaux propres Capital social Réserves et résultat	
Actifs circulants Stocks Créances clients et autres créances		Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	
Banques		Dettes fournisseurs	
Total		Total	

Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable qui permet de retracer les charges de l'entreprise (tout ce qu'elle dépense) et les produits (tout ce qu'elle gagne) au cours d'une année donnée (l'exercice comptable) et d'en déduire le résultat.

Ces charges et produits sont listés par le Plan comptable général. Ils sont inscrits hors taxes (sauf en cas de non assujettissement de l'activité à la TVA).

La différence entre les charges et les produits donne le résultat net de l'exercice. Ce résultat est un bénéfice si les produits sont supérieurs aux charges et une perte dans le cas contraire.

Le plus souvent, le compte de résultat est établi pour une période de 12 mois mais il est aussi possible d'établir une situation intermédiaire en cours d'année.

Le compte de résultat a un double objectif :

- faire connaître à l'administration fiscale le montant du bénéfice (ou de la perte) réalisé au titre de l'exercice ;
- prouver la rentabilité de l'entreprise aux financeurs potentiels.

Certaines charges ne se traduisent pas par des décaissements, notamment les dotations aux amortissements et les prévisions pour dépréciation.

Les dotations aux amortissements sur immobilisations résultent de calculs permettant d'étaler dans le temps la dépréciation des immobilisations sur leur durée probable d'utilisation. Les prévisions de dépréciation permettent d'enregistrer des pertes de valeur sur des postes d'actifs (tels que les comptes clients ou un risque futur ex. : provision pour litige...).

COMPTE DE RÉSULTAT		
Charges (hors taxes)	Exercice N	Exercice (N-1)
Charges d'exploitation :		
Achats de marchandises (a)		
Variation des stocks [marchandises] (b)		
Achats d'approvisionnements (a)		
Variation des stocks [approvisionnements] (b)		
*Autres charges externes		
Impôts, taxes et versements assimilés		
Rémunération du personnel		
Charges sociales		
Dotations aux amortissements		
Dotations aux provisions		
Autres charges		
Charges financières		
TOTAL (I)		
Charges exceptionnelles (II)		
Impôts sur les bénéfices (III)		
TOTAL DES CHARGES (I+II+III)		
Solde créditeur : bénéfice (1)		
TOTAL GÉNÉRAL		

Produits (hors taxes)	Exercice N	Exercice (N-1)
Produits d'exploitation :		
Ventes de marchandises		
Production vendue [bien et services] (c)		
Production stockée (d)		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
Autres produits (2)		
Produits financiers (2)		
TOTAL I		
<i>dont à l'exportation</i>		
Produits exceptionnels (2) (II)		
TOTAL DES PRODUITS (I+II)		
Solde créditeur : perte (3)		
TOTAL GÉNÉRAL		

* Y compris redevances de crédit-bail mobilier et redevances de crédit-bail immobilier.

(1) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôt.

(2) Dont reprises sur provisions (et amortissements).

(3) Compte tenu d'un résultat exceptionnel avant impôt.

(a) Y compris droits de douane.

(b) Stock initial moins stock final : montant de la variation en moins entre parenthèses ou précédé du signe (-).

(c) A inscrire, le cas échéant, sur des lignes distinctes.

(d) Stock final moins stock initial : montant de la variation en moins entre parenthèses ou précédé du signe (-).

Le compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel permet de formaliser les anticipations de dépenses et de recettes de votre entreprise et d'en déduire (avec plus ou moins de précisions) les bénéfices et les pertes pour les exercices à venir. Il est généralement établi sur 3 ans. En se basant sur les recettes prévues, il permet de calculer la capacité de l'entreprise à rembourser ses emprunts. Il s'agit donc d'un bon baromètre de la rentabilité de votre affaire.

Ce document prévisionnel est important pour s'assurer du bien fondé de l'utilisation des fonds investis et pour solliciter des prêts ou attirer des investisseurs.

Au démarrage de l'activité de votre entreprise, ne soyez pas trop optimiste dans vos prévisions de vente afin qu'ultérieurement il n'y ait pas trop de décalage entre vos prévisions et vos réalisations, ce qui serait mal interprété par les financeurs et les apporteurs de capitaux.

Ce compte de résultat prévisionnel vous permet également de programmer vos achats de matières premières ou de produits intermédiaires en fonction de vos prévisions de chiffre d'affaires.

L'élaboration de ce document est naturellement un exercice spéculatif mais il constitue un gage fondamental de la viabilité et de la cohérence de votre projet.

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL	N	N+1	N+3
A = Chiffre d'affaires			
Subventions d'exploitation			
1 = Achats consommés			
2 = Charges externes			
B = Valeur ajoutée : A - (1+2) + subventions d'exploitation			
3 = Impôts taxes et cotisations diverses			
4 = Charges de personnel			
C = Excédent brut d'exploitation : B - (3+ 4)			
5 = Dotation aux amortissements et provisions			
D = Résultat d'exploitation : C - 5			
6 = Charges financières sur dettes à moyen et long terme			
7 = Charges financières sur dettes à court terme			
E = Résultat courant avant impôt : D - (6+7)			
8 = Impôts sur les bénéfices			
F = Résultat de l'exercice : E - 8			
9 = Dividendes ou prélèvements			
G = Résultat non distribué : F - 9			
H = Autofinancement : G + 5			

Le calcul du seuil de rentabilité et le « point mort »

Le seuil de rentabilité et le point mort :

- le **seuil de rentabilité** est le chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise commence à être rentable, c'est-à-dire qu'elle couvre l'ensemble de ses charges.
- le **point mort** est la date à laquelle l'entreprise atteint ce seuil de rentabilité.

SEUIL DE RENTABILITÉ

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Chiffre d'affaires 2. Prix d'achat des marchandises vendues (achats +/- variation des stocks) 3. Autres charges variables (électricité, eau...) 4. Total des charges variables (2+3) 5. Marge sur coût variable (1-4) 6. Taux de marge sur coûts variables (5/1) x 100 7. Charges fixes (charges salariales, assurance, loyer...) | |
|--|--|

Seuil de rentabilité = charges fixes / taux de marge sur coûts variables	
---	--

Le tableau de financement

Le tableau ou plan de financement est l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un, ou plusieurs, exercices comptables passés ou prévisionnels.

Il apporte un supplément d'information, parce qu'il recense de manière exhaustive tous les flux financiers (variations) de ressources et de besoins pendant l'exercice et montre comment les ressources ont financé, ou vont financer, les besoins.

Ce tableau récapitulatif des besoins et ressources de l'entreprise est destiné aux organismes financiers susceptibles de lui apporter des ressources :

- le dossier de demande d'un financement bancaire, éventuellement complété par un prêt de BPI France ;
- le dossier de demande de financement ACCRE ou NACRE pour la création/reprise d'entreprise ;
- une demande d'un apport en fonds propres ou d'un crédit d'une association d'aide à la création d'entreprise telle que l'ADIE, France Active ou Initiative France.

TABLEAU DE FINANCEMENT	
Éléments	Montants
<p>FLUX DE TRESORERIE LIÉS A L'EXPLOITATION</p> <p style="padding-left: 20px;">Résultat d'exploitation <i>Elimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> + Dotations aux amortissements et aux provisions nettes des reprises (sauf celles portant sur l'actif circulant) - Transferts de charges au compte de charges à répartir <p>= Résultat brut d'exploitation</p> <p style="padding-left: 20px;">Variation du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (r B.F.R.E.) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variation des stocks - Variation des créances d'exploitation + variation des dettes d'exploitation <p>= Flux net de trésorerie d'exploitation</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Autres encaissements et décaissements liés à l'activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Frais financiers + Produits financiers - Impôt sur les sociétés, hors impôt sur les plus-values de cession - Charges exceptionnelles liées à l'activité + Produits exceptionnels liés à l'activité - Autres créances liées à l'activité + Autres dettes liées à l'activité (y compris intérêts courus) <p>= Flux net de trésorerie généré par l'activité (A)</p>	
<p>FLUX DE TRESORERIE LIÉS A L'INVESTISSEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisitions d'immobilisations + Cessions d'immobilisations nettes d'impôts + Réductions d'immobilisations financières + / - Variation des autres postes (dettes et créances) relatifs aux immobilisations <p>= Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (B)</p>	
<p>FLUX DE TRESORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> + Augmentation de capital en numéraire - Réduction de capital - Dividendes versés + Emissions d'emprunts - Remboursements d'emprunts + Subventions d'investissement reçues <p>= Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (C)</p>	
<p>VARIATION DE TRÉSORERIE (A + B + C)</p> <ul style="list-style-type: none"> + Trésorerie d'ouverture <p>= Trésorerie de clôture</p>	

Le plan de trésorerie

Le plan ou tableau de trésorerie est un tableau présentant, mois par mois, tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de l'année qui vient.

Chaque entrée ou sortie de fonds (en TTC pour les opérations assujetties à la TVA) doit être portée dans la colonne du mois où elle doit normalement se produire (par exemple, un achat effectué en janvier et payable en mars doit être imputé dans la colonne des décaissements de mars).

Ce tableau permet de déterminer le solde de trésorerie du mois et, par construction, le solde de trésorerie à la fin du mois.

Il permet donc d'anticiper les éventuelles impasses de trésorerie résultant d'un décalage entre les encaissements et les paiements ou d'une baisse d'activité.

Il est recommandé de suivre mensuellement l'évolution du plan de trésorerie car ce document permet de déterminer les mesures préventives à mettre en place.

A noter : la plupart des défaillances d'entreprises ont lieu dans les 3 ans suivant leur création et ont notamment pour cause des problèmes de trésorerie.

PLAN DE TRÉSORERIE					
(en K€)	Total	Janv.	Fév.	Mars	Avril...
RECETTES D'EXPLOITATION					
Encaissements clients					
DEPENSES D'EXPLOITATION					
Fournisseurs					
Salaires					
Charges sociales					
TVA					
Intérêts des emprunts					
TRÉSORERIE D'EXPLOITATION					
RECETTES HORS EXPLOITATION					
Apport en capital					
Apport en compte courant					
Emprunt					
DEPENSES HORS EXPLOITATION					
Investissements HT					
TVA s/ investissements					
Remboursement d'emprunts					
Remboursement des comptes courants					
TRÉSORERIE NETTE MENSUELLE					
TRÉSORERIE CUMULÉE					

Le besoin en fonds de roulement

Le Besoin en fonds de roulement (BFR) est la mesure du décalage entre les flux de trésorerie entrants et sortants provenant de l'activité courante de l'entreprise (l'exploitation).

En effet, l'entreprise accorde souvent à ses clients des délais de paiement qu'elle doit être en mesure de financer. Par ailleurs, elle doit également assumer le financement des stocks.

Enfin, l'entreprise bénéficie elle-même généralement des délais de règlements consentis par ses fournisseurs, qui constituent pour elle une ressource de trésorerie.

Un dirigeant doit disposer d'un état synthétique de son besoin en fonds de roulement pour pouvoir déterminer le niveau optimal de sa trésorerie. En outre, le besoin de fonds de roulement stable (c'est-à-dire atteint en moyenne au cours de l'année) doit être financé par des ressources durables (capitaux apportés par l'entrepreneur ou ses associés, crédit à moyen ou à long terme...).

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

1. Délai moyen d'écoulement des stocks

2. Consommations journalières moyennes

A - Valeur moyenne : 1x2

3. Chiffre d'affaires annuel TTC

4. Nombre de jours de crédits accordés / 360 jours

B - Crédit client : 3 x 4

5. Achats annuels TTC

6. Nombre de jours moyens de crédits obtenus / 360 jours

C - Crédit fournisseurs : 5 x 6

Besoin en fonds de roulement : A + B - C

Les crédits à court terme

La loi Dailly

La cession de créances professionnelles (créances sur les particuliers exclues) dans le cadre de la loi Dailly est un mode de financement qui consiste à transférer la propriété d'une partie du poste « clients » de l'entreprise à sa banque en échange d'une ligne de crédit à court terme rémunérée généralement au taux de l'escompte.

C'est une formule adaptée aux entreprises qui ne peuvent pas tirer de traites sur leurs clients (secteur public ou parapublic, grands groupes interdisant les tirages sur eux, etc.).

Au départ, l'entreprise et la banque signent, une fois pour toutes, une convention définissant les modalités de la procédure (quel type de créances ? Sur quel pourcentage de créances se fera l'avance financière ? Etc.). Ensuite, au coup par coup, l'entreprise remet à la banque un « bordereau de cession » dûment rempli (reprenant une ou plusieurs créances professionnelles), accompagné d'un double des factures.

Après vérification et sélection, la banque crédite immédiatement le compte de l'entreprise de la totalité de la remise (ou d'un certain pourcentage de celle-ci) et prélève ses agios tout de suite ou en fin de trimestre. Propriétaire des créances ainsi cédées, la banque exige souvent (mais pas toujours, cela dépend de la négociation) de pouvoir notifier la cession des créances aux débiteurs afin de vérifier l'existence de celles-ci et d'être sûre que le règlement lui sera bien adressé.

Elle se réserve le droit de débiter son client du montant des créances qui ne sont pas encissées à l'échéance comme prévu. Cette forme de crédit peut se substituer à l'escompte en offrant les avantages d'une plus grande rapidité d'exécution et d'une plus grande souplesse (il n'est pas besoin d'attendre le retour des effets envoyés à l'acceptation chez les tirés, débiteurs finaux, pour pouvoir les mobiliser).

Toutefois, les banques peuvent être réticentes à accorder ce genre de crédit, surtout sans notification aux débiteurs.

L'affacturage

C'est une opération par laquelle un factor (société financière spécialisée dans l'affacturage) achète ferme et sans recours à une entreprise une créance professionnelle (en principe d'au moins 750 €) en se chargeant de son recouvrement.

L'affacturage est :

- un procédé performant de recouvrement ;
- une technique de couverture contre l'insolvabilité des clients ;
- une forme de mobilisation intégrale du poste « clients » si l'entreprise demande au factor de lui avancer immédiatement le montant des créances cédées.

Le factor gère les comptes clients de l'entreprise, se charge des relances et assume le contentieux relatif à toutes les créances qu'il a acceptées. L'affacturage permet généralement un financement pouvant aller jusqu'à 90 % des créances tant sur le secteur privé que sur le secteur public. L'entreprise doit constituer auprès du factor un dépôt de garantie à hauteur de 10 % de l'encours de ses créances. Celui-ci sera alimenté par une retenue du factor.

Le factor oblige très souvent l'entreprise à lui confier la totalité de ses créances professionnelles ou au moins la totalité de celles correspondant aux ventes qu'elle réalise dans un secteur d'activité ou un secteur géographique.

Cette technique est aussi utilisée pour les ventes de biens de consommation à l'étranger. Elle est relativement chère : son coût englobe la commission d'affacturage proprement dit (gestion des créances et assurance) de 1 à 3 % du montant des factures TTC, et en cas de mobilisation les intérêts payés prorata temporis sur les avances faites. Un forfait d'affacturage peut également être proposé en fonction du nombre de factures émises.

Cette forme de financement convient notamment aux jeunes entreprises se développant vite et n'étant pas structurées pour gérer de manière optimale leur « poste clients ».

Il est préférable d'approcher une société d'affacturage ayant développé des prestations adaptées aux besoins d'une nouvelle entreprise : Natexis Factorem, BNP Paribas Factor, Eurofactor du Crédit Agricole, LCL Factoring.

Le choix d'un partenaire qui n'appartient pas au groupe de la banque de l'entreprise peut s'avérer judicieux.

L'escompte

L'escompte est l'opération par laquelle une banque met tout de suite à la disposition d'une entreprise le montant d'une créance matérialisée par un effet de commerce (traite, LCR, billet à ordre...) contre remise de celui-ci et après déduction des agios correspondant au temps restant à courir jusqu'à l'échéance de ces effets.

Avant d'accorder une autorisation d'escompte, le banquier étudie la situation de son client (situation financière, importance du chiffre d'affaires, proportion de chiffre d'affaires confiée à la banque sollicitée, délais de paiement consentis à la clientèle, délais en vigueur dans la profession, type de clientèle sur lequel son client tire des traites, nature de ces tirages, garanties pouvant être obtenues, etc.).

La banque qui, par l'escompte, devient propriétaire d'une traite, pourra exiger de son client (le tireur de la traite) qu'elle lui soit remise « acceptée », c'est-à-dire que le tiré (le client du client) a porté sur la traite la mention manuscrite « acceptée » suivie de sa signature. L'acceptation rend le tiré irrévocablement débiteur du paiement de cette traite.

Bien souvent, la banque n'escompte que des effets de commerce n'ayant pas plus de 90 jours à courir. Dans les remises que lui fait son client, elle écarte les « signatures » qui ne lui conviennent pas ; elle refuse d'escompter des traites sur des débiteurs sur lesquels elle a de mauvais renseignements, voire sur lesquels sont signalés des incidents de paiements antérieurs. En cas d'impayé, la banque peut se retourner contre son remettant (son client) en le débitant ou poursuivre le tiré (le client de son client).

Formule de financement lourde et peu souple (une traite ne peut être mobilisée qu'en totalité), l'escompte est beaucoup moins utilisée que par le passé.

Explication des termes

Traite : effet de commerce par lequel une personne appelée tireur (créancier/ fournisseur) invite une autre personne appelée tiré (débitteur/ client) à payer une certaine somme (montant facturé) à une date déterminée (date d'échéance) à une troisième personne appelée bénéficiaire (souvent le tireur ou son banquier).

Lettre de change relevé (LCR) : effet de commerce dématérialisé qui circule sous forme de fichiers informatiques. Il est créé l'initiative du tireur (créancier / fournisseur) qui l'envoie à sa banque afin que celle-ci l'adresse à la banque de son débiteur. La lettre de change relevé permet d'alléger les coûts de gestion associés au traitement des effets de commerce, pour la banque mais aussi pour les sociétés utilisatrices.

Billet à ordre (BOR) : document par lequel le client reconnaît sa dette et s'engage à payer le fournisseur à la date d'échéance. Il peut être établi sous forme de papier ou relève (billet à ordre dématérialisé).

La facilité de caisse

C'est une autorisation donnée à l'entreprise de laisser son compte devenir débiteur pour une durée très courte (quelques jours) à l'occasion de grosses sorties de trésorerie relevant du cycle normal de l'exploitation : paiement des salaires, de l'Urssaf, de la TVA, etc.

La facilité de caisse couvre des décalages entre dépenses et recettes ponctuels et très limités dans le temps. Elle peut être ponctuellement reconduite.

Comme tout crédit bancaire, elle doit faire l'objet d'un accord préalable du banquier.

Elle est révoquable sans préavis contrairement aux autorisations de découvert.

Le découvert

Ce crédit est d'une durée plus longue que la facilité de caisse (quelques semaines voire quelques mois). Il est destiné à compléter le fonds de roulement de l'entreprise lorsqu'il est temporairement insuffisant.

Pouvant craindre de financer des pertes, en accordant ce crédit sans échéance précise, le banquier se montrera exigeant pour donner une autorisation de découvert : la situation de l'entreprise, l'ancienneté des relations avec la banque, les garanties proposées sont autant d'éléments qui seront examinés.

La banque peut donner son accord par écrit (pour une durée en principe d'un an) : dans ce cas, l'entreprise paie généralement une commission de confirmation de l'ordre de 0,5 % à 1,5 % du montant autorisé.

Comme la facilité de caisse, le découvert présente l'avantage d'être un crédit ne donnant lieu à paiement d'intérêts que sur les utilisations réelles. Toutefois, au taux du découvert s'ajoutent, lors de l'arrêté trimestriel du compte de l'entreprise, la « commission de découvert » et la « commission de mouvement ».

Ces commissions de compte accroissent considérablement le coût de cette forme de crédit, dont le TEG est toujours supérieur à celui d'un crédit de mobilisation de créances.

Les crédits de campagne

Ces crédits financent les besoins liés à la saisonnalité des activités (par exemple, approvisionnement massif puis fabrication et ventes régulièrement étalées, ou encore approvisionnement et fabrication réguliers puis ventes massives).

Ils permettent de combler des décalages importants de trésorerie découlant du cycle d'exploitation ayant une durée relativement longue (souvent 7 à 9 mois, quelquefois plus) et portent sur de gros montants.

Ils nécessitent la présentation d'un plan de trésorerie très précis faisant ressortir les besoins mensuels de financement.

Pour la banque, il s'agit d'un crédit risqué car il devra être remboursé par la vente future (donc hypothétique) des marchandises dont il finance l'achat. Aussi, le banquier exigera une situation financière saine, très souvent le nantissement du stock de marchandises objet de la campagne et d'autres garanties complémentaires.

Les autres crédits à court terme

Il existe d'autres formes de crédit finançant les besoins de l'exploitation : le crédit de préfinancement des marchés publics, les avances sur marchandises (crédit sur stock gagé), la mobilisation de créances nées sur l'étranger (mobilisation bancaire des créances à l'export), les crédits par signature (ex. : caution bancaire pour marché public ou privé), etc.

Leur présentation détaillée dépasserait l'objet de cette fiche, il convient, si besoin, de consulter les ouvrages bancaires spécialisés. À signaler la formule Crédit Avance Plus (paiement à titre d'avances) de BPI France pour les titulaires de commandes publiques.

Les crédits bancaires à moyen terme

La durée initiale d'un crédit bancaire à moyen terme dépend notamment des possibilités financières de l'entreprise, c'est-à-dire de sa capacité, pendant cette période, à assurer le remboursement du crédit et le paiement des intérêts. L'octroi d'un crédit à moyen terme fait l'objet d'une étude détaillée de la part du banquier qui doit juger les capacités de remboursement de l'entreprise sur la durée du prêt.

Ceci nécessite de dresser un plan de financement prévisionnel afin d'apprécier les possibilités futures de l'entreprise à faire face à ses dettes et à assurer un bon dénouement de l'opération de crédit. L'analyse d'une demande de crédit à moyen terme repose principalement sur l'étude de différents éléments :

- la situation financière de l'entreprise, et, plus particulièrement, sa rentabilité avant, pendant et après l'investissement ;
- la situation économique de l'entreprise ;
- les garanties offertes (personnelles ou/et réelles choisies en fonction des biens financés et de la situation de l'emprunteur).

Le crédit-bail

Le crédit-bail, appelé aussi souvent « leasing », est une technique de financement d'une immobilisation par laquelle une banque ou une société financière acquiert un bien meuble ou immeuble pour le louer à une entreprise. A la fin du contrat de location, l'entreprise a la possibilité soit d'acheter le bien à sa valeur résiduelle (généralement symbolique), soit de le rendre à son propriétaire.

Le crédit-bail est un mode de financement d'une grande souplesse d'utilisation ; il n'exige aucun autofinancement et l'entreprise, étant locataire du bien financé, n'a pas à fournir de garantie. Les loyers sont comptabilisés en frais généraux.

Toutefois, cette technique de financement reste assez onéreuse, surtout pour les petits investissements. En outre, la mise en œuvre des clauses de sortie prévues en cas de rupture anticipée du contrat peut avoir des conséquences financières assez lourdes pour l'entreprise. Il en est de même en cas de non-paiement des loyers.

Ce mode de financement est fréquemment privilégié par les banques pour l'octroi de prêts à moyen terme destinés au financement d'actifs immobilisés en cas d'interrogation sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances.

Les crédits à long terme

Les crédits à long terme sont distribués par les banques, les sociétés financières et les institutions financières spécialisées comme BPI France. Pour ce type de financement, l'institution prêteuse demande souvent à ce que le risque soit partagé entre les différents partenaires financiers de l'entreprise.

Les autres formes de financement à moyen et long terme

Il existe d'autres formes de financement à moyen et long terme :

- Primes et avances remboursables de l'Etat et des collectivités locales,
- Prises de participation par des sociétés de capital-investissement,
- Prêts participatifs finançant des projets innovants (BPI France/ Sofired...).

Il convient de se renseigner à leur sujet auprès des réseaux d'accompagnement des entreprises (APCE, BPI France, chambres consulaires -CCI & CMA...).

On distingue deux grands types de garanties (ou « sûretés ») : les garanties personnelles et les garanties réelles :

Garanties personnelles : il s'agit principalement du cautionnement. Un tiers (ex. : un parent, un ami ou une SCG) se porte « caution » du débiteur, c'est-à-dire qu'il devra se substituer à celui-ci en cas de défaut de paiement. C'est naturellement un engagement fort dont il convient en général de limiter le montant (éviter les cautionnements dits « tous engagements » réclamés quelquefois par les banques). On distingue le cautionnement simple et le cautionnement solidaire. Dans ce dernier cas le créancier (la banque) peut exiger le remboursement du crédit impayé indifféremment à la caution ou au débiteur principal. La caution doit être obligatoirement informée annuellement par la banque du montant de la créance due par le débiteur cautionné.

Les garanties réelles sont fondées sur un bien matériel ou immatériel donné en gage. Ce sont essentiellement :

- **l'hypothèque**, c'est la garantie donnée par un propriétaire sur un bien immobilier. Elle fait l'objet d'un acte authentique enregistré auprès du service de publicités foncières, anciennement conservation des hypothèques. D'où un coût assez élevé. C'est une garantie principalement utilisée dans le cadre d'un crédit immobilier.
- **le nantissement** (ou gage) porte sur l'ensemble des éléments incorporels du fonds de commerce (droit au bail, marques, clientèle...).

Les principales formules de crédits gagés sont l'avance sur titres, l'avance sur marchandises et le crédit automobile.

D'autres formes de garanties peuvent être apportées par des organismes spécialisés. cf. chapitre sur les sociétés de cautionnement mutuel et la Banque publique d'investissement.



Médiation du crédit aux entreprises

www.mediateurducredit.fr

Numéro azur : 081000 12 10 (prix d'un appel local)