



Chefs d'entreprise
facilitez vos relations
avec vos banques



CHAMBRES DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE



En un peu plus de deux ans, la Médiation du crédit aux entreprises a reçu plus de 30 000 dossiers d'entreprises qui rencontraient des difficultés de financement avec leurs banques. À la vérité, l'examen de ces dossiers révèle plus souvent une incompréhension mutuelle qu'un manque de volonté ou une incapacité à financer le projet de l'entreprise.

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, client depuis de longues années, 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 leurs côtés, les banques, qui ont une approche principalement financière, peuvent refuser trop rapidement des demandes de crédit. Il est donc indispensable d'améliorer le dialogue entre les deux parties.

C'est ce que réalise la Médiation du crédit et ce qui explique que deux entreprises sur trois retrouvent à l'issue d'une médiation le financement demandé.

Le premier rôle de la Médiation consiste donc à rétablir le 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 la Médiation dressent un premier diagnostic de la situation financière et du positionnement stratégique 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 de l'entreprise et d'un business plan, construits en coopération : la primauté est donnée à l'économique sur le financier, c'est-à-dire aux produits, au marché, aux savoir-faire, pour assurer la viabilité de l'entreprise à moyen et long terme.

Ainsi, l'expérience de la Médiation prouve que la qualité des informations partagées constitue l'un des éléments clefs du succès des négociations financières.

Fort de ce constat, la Médiation du crédit a souhaité rassembler dans ce guide les principaux conseils à destination des chefs d'entreprise de TPE/PME pour présenter au mieux leur demande de crédit auprès de leurs établissements financiers. Il s'agit avant tout pour le chef d'entreprise d'avoir une visibilité réaliste sur l'activité comme sur la situation financière de sa société. De prime abord, ces éléments peuvent paraître triviaux mais ils constituent le socle fondamental de toute discussion. La qualité de la relation avec son partenaire financier se fonde sur une bonne 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.

Dans ce contexte, si vous identifiez des risques financiers pour votre entreprise, ne restez pas seul et faites appel au Médiateur ou au tiers de confiance de la Médiation pour vous accompagner (www.mediateurducredit.fr ou 081000 12 10). L'anticipation des difficultés laisse des marges de manœuvre toujours plus grandes et l'éventail de solutions possibles est alors plus large.

Mettre toutes les chances de son côté pour décrocher votre demande de crédit

William Nahum
Médiateur délégué
en charge des relations
avec les socioprofessionnels



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.

Du côté des établissements de crédit, de nombreux engagements ont été pris pour financer l'économie en consacrant notamment une enveloppe de crédit aux TPE/PME. À la fin décembre 2010, la progression des encours aux TPE/PME par rapport à décembre 2009 est de 5 % et semble donc en ligne avec cette volonté. Surtout, les banques ont assigné à leurs équipes l'objectif de répondre dans un délai de quinze jours aux demandes de financement de ces 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, certes, diminué avec le retour progressif de la croissance économique mais la Médiation du crédit reçoit toujours un flux de dossiers significatif. Le constat est simple. 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 081000 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.



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 aux partenaires : le suivi de la situation financière de l'entreprise	12
Fiche 4	Déterminer le bon financement	14
Fiche 5	Garantir son financement	16
Fiche 6	Appliquer quelques bons conseils pratiques de management d'une TPE/PME	18
Fiche 7	Ne pas rester seul et se faire accompagner : les tiers de confiance de la Médiation	20
Annexe I	Les principaux documents financiers à présenter	23
Annexe II	Typologie des principaux crédits bancaires	32

Fiche 1

Présenter son entreprise et son activité

Pour chercher un financement, vous devez présenter une image précise des activités de votre société. La description de votre entreprise doit représenter votre vision d'entreprise, et comprend 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 business plan et vous aidera également à communiquer envers les clients futurs, les partenaires financiers ou autres, 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 brève de votre projet à financer
- Description de vos produits ou services
- Votre positionnement sur le marché (description des besoins du marché, de vos clients, de vos concurrents principaux)
- Analyse AFOM
« A-touts, F-aiblesses, O-pportunités, M-enaces »

Il n'y a pas de demande de financement, sans présentation d'une image précise des activités de votre entreprise et d'une projection dans l'avenir; celles-ci sont regroupées dans un document appelé plan d'affaires ou business plan. Celui-ci sera, bien sûr, plus ou moins élaboré selon la taille de l'entreprise, mais il restera en tout état de cause le document de base à toute sollicitation d'un financement.

Pour une demande d'emprunt, il devra, si possible, couvrir la période d'amortissement; pour une levée de fonds, il est d'usage de présenter celui-ci sur trois ans avec un plan de trésorerie sur un an. Globalement, il couvre une période de plusieurs années en relation avec le financement demandé.

Le business plan ou plan d'affaires est un document écrit détaillant votre projet. Il détaille les éléments constitutifs du besoin et du projet (la nature de votre entreprise et votre produit, la stratégie marketing, commerciale et vos besoins et plans de financement) et les met en relation avec les facteurs extérieurs (le marché, la clientèle, les données financières, la communication, etc.). Un business plan doit traduire votre projet en termes d'objectifs chiffrés et présenter les moyens pour le réaliser. Il a plusieurs fonctions: il conforte le chef d'entreprise sur la faisabilité de son projet, notamment sur l'aspect financier, rentabilité, cohérence du plan de financement. Il sert aussi à compléter le dossier fourni au partenaire financier en vue de l'obtention du financement nécessaire. Enfin, il sert de tableau de bord dans le suivi de l'entreprise lors du démarrage de l'activité. Véritable outil de réflexion, il fixe les priorités sur la base d'objectifs quantifiés, planifiés et mesurables. Un business plan 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 sa création, son numéro SIREN et son code APE.
- les noms, adresses et coordonnées des dirigeants principaux.
- le cas échéant, l'adresse du site internet.
- la date.

2 – Synthèse d'une page

contenant :

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

3 – Management et personnes clefs

- Organigramme/structure hiérarchique d'entreprise.
- Le rôle joué par ces personnes clefs.

4 – Analyse du marché :

- Quel est votre marché ? S'agit-il d'un marché local, régional, national ?
- Caractéristiques de la demande (volume général du marché – chiffres d'affaires, nombre de prestations... et évolution du marché – en progression, en déclin...).

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

5 – Stratégie et étapes clefs

- Part de marché visée et clients potentiels ciblés.
- Votre positionnement, comment allez-vous vous démarquer de vos concurrents.
- Analyse AFOM « A-touts, F-aibles-tes, 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 ? (vos moyens commerciaux, vos moyens de production, vos moyens humains & les charges associés).

8 – Projections financières

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

9 – Les ressources à votre disposition

- Brevet, biens hors exploitation, savoir-faire particulier, franchise, partenariat produit, ressources propres ou familiales, produits innovants...

Par nature, personne n'est enclin à prendre des risques sur un projet mal connu ou jugé opaque. Par conséquent, la transparence constitue un élément clé de la négociation. Elle contribue à instaurer une relation de confiance. Le chef d'entreprise doit veiller à communiquer régulièrement les informations financières de sa société afin que le banquier ait une connaissance suffisante de l'entreprise et de sa gestion. Cela permettra notamment de débattre de sa situation et de demander à son interlocuteur bancaire qu'il explicite, sur ces bases, la notation affectée à l'entreprise et les éléments qui la justifient.

Pour juger de la viabilité économique d'une société, un **professionnel s'appuiera sur l'examen des cinq principaux documents financiers :**

- **le bilan**, sa lecture constitue la première approche avec l'entreprise. Elle permet d'apprécier la structure financière de la société et d'estimer si un endettement supplémentaire est envisageable (ratio dettes sur capitaux propres);
- **le compte de résultat prévisionnel**, son analyse permet d'éclairer les conditions de l'exploitation future de la société (tension ou non de trésorerie...). Il s'agit du document de base pour la discussion avec votre banquier. Les prévisions doivent être raisonnables, ni trop pessimistes, ni excessivement optimistes. Le suivi des réalisations est à communiquer régulièrement à votre banquier;
- **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** détermine le niveau de trésorerie adéquate pour une bonne exploitation de la société.

le suivi de la situation financière de l'entreprise

Les financeurs examinent d'abord la situation financière de l'entreprise à travers son bilan avant de regarder la rentabilité du compte de résultat.

Si vous ne disposez pas de ces informations principales, sollicitez l'appui de votre expert-comptable ou de votre association de gestion et de comptabilité pour qu'il vous les fournisse.

Le suivi régulier de ces indicateurs par le chef d'entreprise participe d'une bonne gestion.

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

L'identification du besoin de financement

L'un des problèmes majeurs de l'entreprise réside dans sa capacité à anticiper ses éventuelles difficultés financières et les besoins qui en découlent. C'est pourquoi le **dirigeant doit se préoccuper du suivi budgétaire et de l'élaboration d'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 permanente permettra au chef d'entreprise d'anticiper l'apparition de besoins de financement et de déterminer **s'il s'agit de renforcer les fonds permanents ou de financer le cycle d'exploitation**.

La mise à niveau des fonds propres

À tort ou à raison, un organisme financier analyse et forge son opinion en tout premier lieu sur la situation financière de l'entreprise et sa rentabilité.

Il existe deux types de solutions pour mettre à niveau l'équilibre financier d'une entreprise ou renforcer ses fonds propres :

- **en interne**, avec les ressources de l'entreprise (cession d'immobilisation) ou celles des actionnaires (compte-courant, augmentation de capital) ;
- **en externe**, avec la recherche de nouveaux financements (mesures fiscales relatives à l'ISF [loi TEPA] ou l'IR [loi Dutreil], plateforme en ligne OSEO : www.capitalpme.oseo.fr, contrats de développement participatif d'OSEO...).

Le renforcement des fonds propre pourra également s'accompagner d'un recours à endettement long et moyen terme.

La détermination précise du financement et de son modèle juridique et fiscal

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 (emprunt, crédit-bail, location financière pour un financement bancaire, ou pour une levée de fonds, capital, obligations, compte-courant, etc.) ;
- la durée appropriée, assortie d'éventuelles périodes d'amortissement (capital, intérêts) ;
- les garanties à offrir en fonction des possibilités de l'entreprise ou de l'entrepreneur et des limites juridiques inhérentes à cette question ;
- le mode d'apport de fonds propres et l'outil juridique optimum...

La cartographie du financement

La plupart des entreprises déposent un dossier de médiation pour des crédits appelés « crédits courants », « crédits d'exploitation » ou « crédits de fonctionnement ». Les crédits bancaires à court terme ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Ils servent, par exemple, à couvrir un temps de stockage, un délai de fabrication ou un délai de paiement consenti 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 de précarité : sauf en cas de « confirmation » par écrit, (dans ce cas, la banque perçoit, en principe, une commission de confirmation), ils peuvent être remis en cause par le banquier sous un délai très bref : 1 ou 2 mois selon le cas. De plus, si le débiteur commet une faute lourde, ils peuvent être alors brutalement supprimés. **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.

Une typologie des principaux crédits bancaires est disponible en annexe.

Dans de nombreux cas, les banques souhaitent garantir les risques encourus par la mise en place d'un financement. Les garanties apportées par le dirigeant peuvent prendre différentes formes (nantissement de fonds de commerce, hypothèque, gage sur stock, cautions réelles, etc.) et dépendent essentiellement de la taille, de l'activité de l'entreprise et de la durée du crédit. Ces garanties peuvent parfois être problématiques pour les plus petites d'entre elles.

En effet, le dirigeant doit faire attention à sécuriser au maximum sa situation personnelle et veiller à éviter toute garantie disproportionnée au regard de son patrimoine.

Pour cela, le recours aux sociétés de cautionnement mutuel peut constituer une alternative appréciable.

On relèvera également la possibilité pour l'entrepreneur individuel de protéger son patrimoine grâce au statut de l'entrepreneur individuel à responsabilité limitée entré en vigueur au 1^{er} janvier 2011 (www.eirl.fr).

La garantie OSEO

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

OSEO exerce trois grands métiers qui ont tous en commun d'aider les entreprises et leurs partenaires financiers à prendre des risques :

1. **Aide à l'innovation** : accompagnement et financement des projets innovants à composante technologique, ayant des perspectives concrètes de commercialisation ;
2. **Financement des investissements** et du cycle d'exploitation aux côtés des établissements bancaires et financiers.
3. **Garantie des financements bancaires** et des interventions en fonds propres ; chaque entreprise peut bénéficier de cette garantie allant de 40 % jusqu'à 70 % avec le soutien des Régions.

OSEO propose des services en ligne et réalise des études sur les PME. Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.oseo.fr.

Les autres sociétés de garantie

Les sociétés 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. Exemples : pour l'obtention de délais de la part de l'administration fiscale, pour garantir la bonne exécution d'un marché public, etc.

La garantie donnée peut varier de 35 à 80 % 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 auprès d'un unique groupe bancaire : SOCAMA (Sté de caution mutuelle régionale) pour les Banques Populaires et CEGC (Cie d'assurance) pour les Caisses d'Épargne.

Deux sociétés de garantie interviennent nationalement auprès de toutes les banques : OSEO 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 l'intégralité des besoins d'une entreprise, à tous les stades, Création, Transmission et Croissance. Une offre spécifique existe, en partenariat avec OSEO, destinée aux EIRL. L'intégralité de l'offre est disponible sur 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, France Initiative, ADIE, Réseau Entreprendre... **fournissent également des garanties bancaires et des apports financiers remboursables.**

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

La stratégie de l'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, elles peuvent vous inspirer.
- Développer des stratégies de court, moyen et si possible long terme (investissement, développement).

L'organisation générale au sein de votre entreprise

- Vérifier l'adéquation de vos ressources humaines avec vos besoins à 2 ans.
- Évaluer les éventuelles embauches (profil, technique) et le mode de rémunération.
- Analyser, le cas échéant avec votre expert-comptable, le statut CDD ou CDI à privilégier pour une embauche éventuelle.
- 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 des réunions d'écoute et d'échange régulières en complément aux réunions légalement obligatoires, DP, CE, CHSCT...).
- Créer une politique d'assurance qualité.

La gestion financière

- Assurer une bonne gestion financière de votre entreprise ; établir une cartographie claire de votre situation financière avec l'aide des outils financiers (bilan, comptes prévisionnels, situation de trésorerie, etc.).
- Mettre en place un outil de suivi mensuel de la balance clients et des dettes fournisseurs (balance âgée).
- Demander la communication de votre notation auprès de votre/vos banque(s) sur demande écrite (loi Brunel 2009, art.2).
- Rencontrer le directeur d'agence de votre établissement bancaire (s'il n'est pas votre interlocuteur habituel) au moins deux fois par an.

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.

de management d'une TPE/PME

• Assurer, dans la mesure du possible, l'indépendance stratégique de votre TPE :

– 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 ce dernier en le brevetant ou en obtenant un certificat d'utilité (attestation de propriété avec une durée de vie de 6 ans au lieu de 20 ans ce qui est la durée de vie d'un brevet classique) avant de le partager avec votre/vos client(s).

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

• Ne pas rester seul. Contacter d'autres TPE travaillant dans votre secteur d'activité afin de créer un réseau de partenariat. Dans la mesure du possible, trouver des synergies et puiser des ressources avec d'autres TPE afin de pouvoir répondre à des appels d'offres plus importants et entrer sur des mar-

chés auxquels vous n'auriez pas accès en agissant seul (ex. réseaux des fournisseurs italiens « Lombardie »).

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, faire la recherche des principales informations sur l'entreprise en question (intégrité, santé financière, relations avec d'autres fournisseurs, informations 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 projections, 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 qu'en fonction des choix opérés, les charges fiscales peuvent être fortement différentes.

Près de 1 300 tiers de confiance de la Médiation 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, Union Nationale des Professions Libérales, ordre des Experts-comptables, CNER, avocats, EGEE) et les réseaux professionnels d'accompagnement à la création/reprise (ADIE, Boutiques de gestion, CRA – cédants et repreneurs d'affaires – France Active, France Initiative, Réseau Entreprendre, Union des couveuses d'entreprises), sont à votre disposition pour vous accompagner gratuitement dans vos démarches vers la Médiation, mais également pour d'autres difficultés dépassant le ressort de la Médiation du crédit.

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 de vous, composez-le :

- Numéro azur: 081000 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

les tiers de confiance de la Médiation

Pour aller plus loin :

Les experts-comptables et 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 0810001210**.

Au niveau des outils, la Médiation recommande particulièrement :

– la très riche boîte à outils de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) accessible directement à partir de l'adresse suivante :

- <http://www.apce.com/pid302/boite-a-outils.html> ;

– la synthèse élaborée par les experts-comptables des solutions financières par type de tiers (clients, banques, actionnaires, fournisseurs, état et organismes sociaux, salariés) Liens :

- <http://www.experts-comptables.fr/csoec/Les-solutions-financieres-par-type-de-tiers>
- www.entrepriseprevention.com
- www.prevention-tpe.fr/wp-content/uploads/2010/12/Gestion-et-Pilotage-avec-votre-EC.pdf

Annexe I Les principaux documents financiers à présenter

Le bilan

Le bilan constitue le premier document financier important pour toute négociation avec une banque. Un bilan comptable est un document qui synthétise à un moment donné ce que l'entreprise possède, appelé « actif » (terrains, immeubles, etc.) et ses ressources, appelé « passif » (capital, réserves, crédits, etc.).

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, avec la présentation des principaux agrégats financiers

Actif		Passif	
Actifs immobilisés Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières	0	Capitaux propres Capital social Réserves et résultat	0
Actifs circulants Stocks Créances clients et autres créances	0	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0
Banques	0	Dettes fournisseurs	0
Total	0	Total	0

Le compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat est un document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits d'une entreprise ou autre organisme ayant une activité marchande, pour une période donnée, appelée exercice comptable.

Ce document donne le résultat net, c'est-à-dire ce que l'entreprise a gagné (bénéfice) ou perdu (perte) au cours de la période, lequel s'inscrit au bilan.

Le compte de résultat peut être établi soit sous forme de liste, soit sous la forme classique et plus simple d'un tableau.

Dans ce dernier cas, il s'agit d'un tableau retraçant l'activité et permettant, pour chacun des trois premiers exercices, de recenser :

- dans la partie gauche, l'ensemble des dépenses (charges) de l'exercice,
- dans la partie droite, les recettes (produits) de l'exercice, et, par différence entre les deux colonnes du tableau, de s'assurer que l'activité dégage un bénéfice suffisant (reliquat des produits par rapport aux charges).

Compte de résultat prévisionnel en liste

	Année 1	Année 2	Année 3
PRODUITS (HT)			
Ventes de marchandises			
Production stockée			
Prestations de services			
Subventions d'exploitation			
Autres produits			
Produits financiers			
Produits exceptionnels			
TOTAL PRODUITS	0	0	0

	Année 1	Année 2	Année 3
CHARGES (HT)			
Charges d'exploitation			
Achats (charges variables)	0	0	0
Achat de marchandises			
Sous-traitance			
Variation de stock			
Achats de fournitures	0	0	0
Eau			
Électricité			
Fournitures d'entretien			
Fournitures administratives			
Fournitures diverses			
Charges externes	0	0	0
Loyers de crédit-bail			
Loyers et charges locatives			
Assurances			
Entretien (locaux, matériel)			
Documentation			
Autres charges externes	0	0	0
Honoraires			
Frais d'acte et de contentieux			
Affranchissements			
Téléphone			
Internet			
Publicité			
Frais de transport			
Emballages et conditionnement			
Voyages et déplacements			
Divers			
Frais de personnel			
Rémunération du dirigeant	0	0	0
Cotisations sociales du dirigeant			
Salaires et charges sociales des salariés			
Commissions versées			
Dotation aux amortissements (DAP)			
CHARGES FINANCIERES	0	0	0
Agios et intérêts payés			
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
TOTAL CHARGES	0	0	0
RESULTAT avant impôts	0	0	0
Impôts sur les bénéfices *			
RESULTAT NET	0	0	0

Le tableau de financement

Le tableau 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, exercice comptable passé.

Le bilan et le compte de résultat perdent une partie des informations saisies par la comptabilité; le premier parce qu'il ne mesure que des stocks de valeur à un instant, oubliant les flux dont ils sont l'aboutissement; le second parce qu'il note seulement les soldes des flux de valeur qui ont une action sur le patrimoine, donc sur le résultat. Le tableau de financement apporte un supplément d'information, parce qu'il recense de manière exhaustive tous les flux (variations), ressources et besoins, pendant l'exercice et montre comment les ressources ont financé les besoins. Ce tableau est constitué de quatre parties incluses dans la trésorerie de financement.

Ce tableau récapitulatif des besoins et ressources de l'entreprise est donc destiné aux organismes financiers qui pourraient lui apporter des ressources complémentaires :

- banque pour l'obtention d'un prêt complété par un prêt OSEO,
- dossier de demande d'ACCRES ou NACRE pour la création/reprise d'entreprise,
- association d'aide à la création d'entreprise telle que l'ADIE, France Active ou France Initiative.

K€	2011	2012	2013
BESOINS			
Investissements incorporels			
Investissements corporels			
Investissements financiers			
Remboursement du crédit			
Distribution de dividendes			
Besoins en fonds de roulement			
- constitution			
- accroissement			
TOTAL DES BESOINS			
RESSOURCES			
Capitaux propres			
- capital			
- comptes courants des associés			
- subventions et aides			
Capitaux empruntés			
- emprunt bancaire sur 5 ans			
- à moyen terme			
Capacité d'autofinancement			
Total des RESSOURCES			
Écarts ANNUELS			
Écarts CUMULES			

Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie prend la forme d'un tableau présentant tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de la première année, en les ventilant mois par mois. 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. Cela permet de déterminer le solde de trésorerie du mois et un solde de trésorerie cumulé d'un mois sur l'autre, et donc de savoir, par rapport aux prévisions d'activité, si tout ce qu'il y aura à payer pourra l'être sans problème grâce aux disponibilités du moment. Il est recommandé notamment pour les TPE de suivre mensuellement l'évolution du plan de trésorerie car ce document permet d'anticiper une impasse ou une crise de trésorerie à un certain moment et par conséquent d'envisager les solutions à mettre en place.

La plupart des disparitions d'entreprises nouvelles intervenant la première année sont le fait de problèmes de trésorerie.

K€	1 ^{er} mois	2 ^e mois	3 ^e mois	4 ^e mois	5 ^e mois	6 ^e mois
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS						
2. ENCAISSEMENTS						
2 A. D'exploitation						
Chiffre d'affaires encaissé						
2 B. Hors exploitation						
Apport en capital						
Apports en comptes courants d'associés						
Subventions						
Prêt d'honneur						
Emprunts à moyen et long terme (PCE + prêt bancaire +)						
A. TOTAL ENCAISSEMENTS						

K€	1 ^{er} mois	2 ^e mois	3 ^e mois	4 ^e mois	5 ^e mois	6 ^e mois
3. DÉCAISSEMENTS						
3 A. D'exploitation						
Achat de marchandises						
Sous-traitance						
Eau						
Électricité						
Fournitures d'entretien						
Fournitures administratives						
Fournitures diverses						
Loyers de crédit-bail						
Loyers et charges locatives						
Assurances						
Entretien (locaux, matériel)						
Documentation						
Honoraires						
Frais d'acte et de contentieux						
Affranchissements						
Téléphone						
Internet						
Publicité						
Frais de transport						
Emballages et conditionnement						
Voyages et déplacements						
Divers						
Autres impôts et taxes (hors IS ou IR)						
Rémunération du dirigeant						
Cotisations sociales du dirigeant						
Salaires bruts des salariés						
Cotisations sociales salariés						
Commissions versées						
Agios et intérêts payés						
Autres						
3 B. Hors exploitation						
Frais d'établissement						
Achat terrain construction						
Brevet						
Création site internet						
Logiciels...						
Travaux/aménagements						
Véhicule						
Mobilier						
Matériel informatique...						
Garanties sur loyers						
Garanties professionnelles						
Remboursement d'emprunts						
B. TOTAL DÉCAISSEMENTS						
4. SOLDE DU MOIS = A-B						
5. SOLDE DE FIN DE MOIS = 1 + 4						

Le besoin en fonds de roulement

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) représente le décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de l'entreprise (l'exploitation).

En effet, les clients peuvent payer à l'avance ou avec un délai qui leur est accordé. Les fournisseurs ne sont pas toujours payés au moment de la livraison mais parfois plus tard. En résumé, le besoin en fonds de roulements résulte des décalages entre les décaissements et encaissements liés à l'activité de l'entreprise et est donc contingent de l'activité de celle-ci.

Le besoin de financement correspond à l'excédent des emplois (réels) d'investissement de l'exercice sur les ressources (réelles) d'investissement de l'exercice, hors endettement à long et moyen terme.

L'examen mensuel du besoin en fonds de roulement permet au dirigeant de bien veiller à sa balance clients comme aux dettes fournisseurs, ce qui est très important pour estimer le besoin de trésorerie stable nécessaire à l'exploitation de l'entreprise.

Un dirigeant doit avoir un état synthétique de son besoin en fonds de roulement et de sa trésorerie tous les matins, ou au moins toutes les semaines pour pouvoir déterminer le niveau de trésorerie optimal. En outre, le besoin de fonds de roulement doit être financé par des ressources durables (capitaux apportés par l'entrepreneur ou ses associés, crédit à moyen ou à long terme...).

Mes hypothèses	2011	2012	2013
Délai moyen de règlement des clients en nombre de jours de CA TTC [1]			
Stock moyen de matières premières en nombre de jours d'achat HT [2]			
Stock moyen de produits finis en nombre de jours de chiffre d'affaires HT [3]			
Total des achats de marchandises TTC + sous traitance [4]			
Délai moyen de paiement aux fournisseurs et sous-traitants en nombre de jours d'achats [5]			
Mes calculs	2011	2012	2013
BFR = (Crédit clients + Stocks) - (Crédits fournisseurs)			
Crédit clients TTC (sommes dues en moyenne par les clients) Créances clients : Chiffre d'affaires/365 jours X [1]			
Stocks HT (niveau permanent nécessaire) Stock de matières premières [2] Stocks de produits finis [3]			
Crédit fournisseurs TTC (sommes dues en moyenne aux fournisseurs) Dettes fournisseurs : [4] / 365 jours X [5]			
Besoin en Fonds de Roulement =			

L'escompte

Cette procédure, très ancienne, peut être définie comme un moyen pour l'entreprise de se procurer immédiatement la contre-valeur d'une créance à terme détenue sur un de ses clients et matérialisée par un effet de commerce : traite, LCR (lettre de change relevé), billet à ordre, BOR (billet à ordre relevé). L'escompte est donc l'opération par laquelle le banquier met tout de suite à la disposition d'une entreprise le montant d'une remise d'effets de commerce, sous déduction des agios calculés en fonction du temps restant à courir jusqu'à l'échéance desdits 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.).

Le banquier 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) ait porté sur la traite la mention manuscrite « accepté » suivie de sa signature. L'acceptation rend le tiré irrévocablement débiteur du paiement de cette traite.

Bien souvent, le banquier n'escomptera que des effets de commerce n'ayant pas plus de 90 jours à courir. Dans les remises que lui fait son client, le banquier écarte les « signatures » qui ne lui conviennent pas : refus d'escompter des traites sur des débiteurs pour lesquels il a de mauvais renseignements, voire des incidents de paiements antérieurs. En cas d'impayé, le banquier escompteur 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 pratiqué que par le passé.

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 son banquier 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 en question.

Après vérification et sélection, la banque crédite immédiatement le compte de l'entreprise de la totalité de la remise (ou d'un certain pourcentage) et prélève ses agios tout de suite ou en fin de trimestre. Propriétaire des créances ainsi cédées, le banquier 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 sûr que le règlement lui sera bien adressé.

La banque se réserve le droit de débiter son client du montant des créances qui ne sont pas rentrées 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 (pas besoin

d'attendre le retour des effets envoyés à l'acceptation chez les tirés, débiteurs finaux, pour pouvoir les mobiliser.)

Toutefois, les banques restent actuellement assez 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 (l'adhérent) une créance professionnelle (en principe d'au moins 750 euros) en se chargeant de son recouvrement.

L'affacturage est :

- un procédé performant de recouvrement,
- une technique de couverture contre l'insolvabilité des clients (garantie à 100 %),
- 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 de toutes les créances qu'il a acceptées. Dès la facturation, l'affacturage permet éventuellement un financement à 90 % des créances tant sur le secteur privé que sur le secteur public, car le factor retient 10 % du montant des factures jusqu'à constitution d'un dépôt de garantie représentant 10 % du plafond d'encours qu'il a fixé.

Le factor oblige très souvent l'entreprise à lui confier la totalité de son chiffre d'affaires ou au moins la totalité des ventes réalisées dans un secteur d'activité ou un secteur géographique.

Technique utilisée aussi pour les ventes de biens de consommation à l'étranger, l'affacturage est relativement cher : son coût englobe la commission d'affacturage

proprement dit (gestion des créances et assurance) de 1 à 2,5 % du montant des factures TTC, et en cas de mobilisation les intérêts payés prorata temporis sur les avances faites. Mais pour les nouvelles entreprises, les factors proposent souvent un forfait d'affacturage en fonction du nombre de factures émises.

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

Il est préférable d'approcher une société d'affacturage qui a développé un type de prestations adapté aux besoins d'une nouvelle entreprise : Natexis Factorem, BNP Paribas FACTOR, EUROFACTOR du Crédit Agricole, LCL FACTORING.

La facilité de caisse

C'est une autorisation donnée à l'entreprise d'avoir son compte 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.

Couvrant des décalages ponctuels et très limités dans le temps entre dépenses et recettes, la facilité de caisse peut être périodiquement reconduite mais, comme tout crédit bancaire, doit faire l'objet d'un accord préalable du banquier.

Le découvert

Ce crédit, de durée plus longue que la facilité de caisse (quelques semaines voire quelques mois) est destiné à compléter le fonds de roulement de l'entreprise temporairement insuffisant : en aucun cas le compte ne peut se trouver débiteur en permanence pour des durées excessivement longues.

Pouvant craindre de financer des pertes, en accordant ce crédit sans échéance précise, le banquier se montrera exigeant pour octroyer une autorisation de dé-

couvert : la situation de l'entreprise, l'ancienneté des relations avec la banque, les garanties proposées sont autant d'éléments qui seront examinés.

Le banquier peut donner son accord par écrit (pour une durée en principe d'un an) et, dans ce cas, l'entreprise paie généralement une commission de confirmation 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 au paiement d'intérêts que sur les utilisations réelles. Toutefois, au taux du découvert s'ajoute, lors de l'arrêté trimestriel du compte de l'entreprise, la « commission de découvert » et la « commission de mouvement » de compte, ce qui accroît considérablement le coût de cette forme de crédit, dont le taux d'intérêt est toujours supérieur à celui d'un crédit de mobilisation de créances.

Les crédits de campagne

Ces crédits concernent les activités saisonnières (soit approvisionnement massif puis fabrication et ventes régulièrement étalées, soit approvisionnement et fabrication réguliers puis ventes massives).

Ces concours bancaires permettant de combler des décalages importants de trésorerie découlant du cycle d'exploitation ont une durée longue (souvent 7 à 9 mois, quelque fois plus) et portent sur de gros montants, eu égard à la surface financière de l'entreprise bénéficiaire.

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

Pour le banquier il s'agit d'un crédit très risqué car c'est la vente future (donc hypothétique) des marchandises qui doit permettre la bonne fin du concours financier. Aussi, celui-ci exigera une situation financière saine, très souvent le nantissement

du stock de marchandises, objet de la campagne, et d'autres garanties complémentaires.

Autres crédits à court terme

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

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

Pour aller plus loin, si votre entreprise rencontre des difficultés dans l'obtention de crédits bancaires ou dans le maintien de lignes de crédit existantes, vous pouvez saisir en ligne le médiateur du crédit qui étudiera avec le plus grand soin votre situation (www.mediationducredit.fr).



Médiation du crédit aux entreprises

Tour Gamme A - 193/197 rue de Bercy
75572 Paris CEDEX 12

www.mediateurducredit.fr

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