

BIENVENUE À NOS NOUVEAUX MEMBRES

Michel Imbault
Jean-Michel Piffert

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée générale statuant sur l'exercice 2009 aura lieu le Lundi 15 Juin 2009 de 12h à 14h.
Tous les membres sont invités à y participer

COLLOQUE ANNUEL

En partenariat avec :

- l'École de Management Strasbourg
- l'Ordre Régional des Experts Comptables
- la Compagnie des Commissaires aux Comptes

sur le Thème :

Après la crise :

- **quels capitaux pour les entreprises,**
- **quelle sécurité pour les investisseurs,**
- **quelle régulation**

le lundi 6 avril 2009 de 17h à 19h

Amphi de l'EM Strasbourg

avec la participation de :

- Christian de Boissieu
Président du Conseil d'analyse économique
- Guy Mamou Mani
Dirigeant du Groupe Open
Président de Middenext
- Nyse - Euronext
- Un gestionnaire de fonds d'investissement
- Un représentant de la communauté bancaire spécialisée dans les financements de haut de bilan

Comment sécuriser le financement en période de crise de liquidité ?

Face au durcissement de l'accès au crédit et aux incertitudes pesant sur les prévisions de trésorerie, mieux vaut prévenir que réagir. Les sociétés ont donc tout intérêt à développer une stratégie de prévention, fondée notamment sur les interrogations ci-après.

Les indicateurs financiers et opérationnels permettent-ils d'anticiper les besoins de trésorerie à 3, 6 et 12 mois sur la base de plusieurs scénarios ?

Les sociétés utilisent généralement dans leur reporting des indicateurs focalisés sur la rentabilité opérationnelle, et dans une moindre mesure sur la trésorerie nette. Or, dans le contexte actuel de crise économique et financière, la gestion de la trésorerie est au cœur des préoccupations des dirigeants, ce qui implique une adaptation de leurs outils de pilotage, qui devront notamment répondre aux questions cruciales posées par la conjoncture actuelle :

- La périodicité des prévisions permet-elle de piloter la trésorerie à court terme dans les situations critiques mais également à moyen terme (semestre, trimestre, mois), en particulier en présence de covenants bancaires ?
- Les prévisions de trésorerie sont-elles uniquement fondées sur les budgets ou sont-elles régulièrement actualisées des projections réelles d'encaissements et décaissements ?
- Les prévisions de trésorerie sont-elles limitées à l'activité ou intègrent-elles également les flux issus des éléments non opérationnels (litiges, restructurations, dettes fiscales, dividendes, etc.) ?

La santé financière des clients et fournisseurs stratégiques est-elle préoccupante pour l'activité ?

Les difficultés financières des clients sont susceptibles d'affecter la trésorerie par l'allongement des délais de paiement, de générer des dépréciations de créances en cas de défaut de paiement, de remettre en cause la réalisation du business plan, voire de menacer la continuité de l'exploitation. La veille de la solvabilité des clients peut résulter de la mise en place d'indicateurs internes, sur les modifications

des modes de règlement, les durées de retards de paiement, la réactivité suite aux relances, etc. et de collecte d'informations externes, soit publiques, soit auprès de sociétés spécialisées dans le suivi de la santé financière des entreprises.

Quant aux difficultés financières des fournisseurs, elles augmentent les incertitudes sur les approvisionnements ou les retards dans les prestations susceptibles de désorganiser la production, ou de conduire la société par prudence à augmenter le niveau des stocks et donc dégrader le BFR.

La réduction des délais de paiement à 60 jours requise par la LME risque-t-elle d'entraîner de nouvelles difficultés de trésorerie ?

La Loi de Modernisation de l'Économie ou Loi « Novelli », dite LME, prévoit le plafonnement des délais de paiement clients et fournisseurs à 60 jours, ou 45 jours fin de mois. Elle est applicable depuis le 1^{er} janvier 2009. Bien que son objectif soit louable, force est de constater que son entrée en vigueur en période de crise de liquidité peut exacerber les difficultés de trésorerie. En effet, l'impact devrait être globalement neutre au niveau d'une filière, mais cette loi entraîne des dégradations critiques du BFR pour les entreprises ne pouvant pas bénéficier de manière symétrique d'une réduction des délais de paiement de leurs clients.

De même, les entreprises finançant auparavant leur BFR *via* l'affacturage ne peuvent espérer l'amélioration de leurs recettes alors qu'elles doivent réduire leurs délais de paiement des fournisseurs. Or, à moins d'être dans une filière bénéficiant d'accords dérogatoires, les entreprises doivent se conformer à cette nouvelle réglementation. En outre, les sociétés devront dans leur rapport de gestion 2009 fournir la décomposition à la clôture des deux derniers exercices du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance.

Quels sont les leviers d'amélioration rapide du BFR afin de répondre à des difficultés de trésorerie ?

En pratique, les principaux leviers d'amélioration rapide sont :

**LES PROCHAINS
 STAMMTISCHS**

(réservés aux membres)
 qui auront lieu au Cercle Euro-
 péen, 1 rue Massenet à Strasbourg

- **lundi 11 mai 2009**
 Alain Berez
 Président de l'Université
 Unique de Strasbourg
- **lundi 21 septembre 2009**
- **lundi 12 octobre 2009**
- **lundi 9 novembre 2009**

**VISITE BCE
 FRANCFORT**

Nos membres sont invités à un
 déplacement auprès de la BCE à
 Francfort le mercredi 8 avril 2009
 - départ à 7h30
 - retour vers 17h30
 (déjeuner offert par la BCE)

INFO

Le Bureau de Strasbourg Place
 Financière accueillera la réunion
 annuelle des Présidents des
 Places Financières de Lille,
 Lyon, Marseille, Nantes et
 Strasbourg, le lundi 23 mars 2009
 dans l'enceinte du Parlement
 Européen.

- des actions « cash - marathon » sur des créances échues, qui consistent à faire rentrer de la trésorerie rapidement en relançant fermement les clients en retard de paiement, éventuellement avec une assistance externe ponctuelle ;
- la transformation d'actifs en liquidité immédiate, par des opérations de titrisation, affacturage, de lease-back ;
- la diminution du stock par des actions de promotion ou de soldes ;
- le rééchelonnement des dettes fiscales et sociales, TVA, droits de douanes..., après autorisation des tiers concernés.

En complément de ces actions ponctuelles dont l'objectif est de surmonter des situations d'urgence, les sociétés ont tout intérêt à envisager des actions structurelles sur les procédures pour optimiser et sécuriser durablement leur gestion de BFR. Ces actions peuvent porter sur la chaîne logistique, le processus de facturation et de suivi des encaissements, la gestion du stock en flux tendus, la rationalisation de la « supply chain », etc.

Quels sont les leviers externes d'amélioration des moyens de financement à court terme et à long terme ?

Les banques se montrent plus prudentes et exigeantes sur les garanties. L'expérience montre qu'il convient de privilégier en premier lieu le dialogue avec ses banques usuelles afin d'identifier le financement complémentaire qu'elles peuvent fournir. En complément des crédits traditionnels, les financements liés aux actifs peuvent être envisagés :

- l'affacturage, qui reste nettement moins onéreux qu'un emprunt classique, et pourra être, à moyen terme, transformé en titrisation.
- le financement de stock, plus restrictif, qui ne se met en place que dans certaines industries où le stock peut être assez facilement écoulé et valorisé, comme par exemple les stocks de métaux.

Si l'échéancier de remboursement de tous les financements devient trop lourd, il reste différentes options de rééchelonnement, qui nécessitent fréquemment l'intervention d'un intermédiaire comme un mandataire *ad hoc* (voir ci-dessous). Par ailleurs, l'entrée d'investisseurs au capital peut représenter une solution de financement. Il existe notamment des acteurs spécialisés dans les situations de crise, qui peuvent intervenir en fonds propres ou en dettes, si les fondamentaux de la société sont préservés.

En situation de difficultés de trésorerie avérées, la société n'a-t-elle pas intérêt à bénéficier d'un mandat *ad hoc* en amont des procédures judiciaires ?

En cas de difficultés avérées mais avant l'état de rupture de trésorerie, une société peut avoir intérêt à bénéficier d'une procédure dite de « mandat *ad hoc* », se plaçant sous la protection d'un Mandataire de justice qui a pour mission d'assister les dirigeants sur un sujet précis défini par le Tribunal de Commerce, afin de résoudre les difficultés rencontrées. Le mandat *ad hoc* est une procédure dite amiable et confidentielle, par opposition aux procédures judiciaires qui font l'objet d'une publicité légale telle que la procédure de sauvegarde ou le redressement judiciaire et présente de nombreux avantages par rapport aux procédures judiciaires ou collectives.

Quelle communication vis-à-vis des tiers pour conserver leur confiance ?

Communiquer sur ses difficultés ou attendre qu'elles soient constatées par le marché... L'expérience montre qu'il est souvent préférable de communiquer clairement et de manière régulière avec ses partenaires stratégiques plutôt que de laisser se développer des signes révélateurs de cet état de fait (décalages de paiement, etc.). En effet, ceux-ci risquent d'être identifiés et probablement mal interprétés par le marché. La communication aux assureurs crédit est également importante en période de crise afin d'éviter des réductions brutales de leur niveau de couverture. L'annonce par les sociétés de leurs résultats 2008 pourrait être un des moments propices, quelles que soient leurs difficultés de trésorerie.

PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.fr) développe des missions d'audit, de conseil et d'expertise comptable pour des entreprises et des organisations, publiques et privées, privilégiant des approches sectorielles et assurant confiance et valeur ajoutée pour ses clients et l'ensemble des parties prenantes. Plus de 155 000 personnes travaillent en réseau dans 153 pays, partageant points de vue, expériences et solutions pour proposer des perspectives innovantes et des conseils adaptés à chaque problématique. En France, PwC développe cette approche avec Landwell (www.landwell.fr), cabinet d'avocats membre du réseau PricewaterhouseCoopers, et rassemble 3 800 personnes dans 25 bureaux.

Contacts :

- Sylvain Mayeur :** sylvain.mayeur@fr.pwc.com
Étienne Henry : etienne.henry@fr.pwc.com
Philippe Gramling :
philippe.gramling@fr.landwellglobal.com