



# Centre d'Information sur la Prévention

Crée en 1999

Tout savoir : [www.entrepriseprevention.com](http://www.entrepriseprevention.com)

## 1. Membres actifs : Trois institutions de la prévention

- ✓ **Magistrats Consulaires Honoraires** [www.cgtribc.org](http://www.cgtribc.org)
- ✓ **Experts-Comptables - Commissaires aux Comptes**  
[www.oec-paris.fr](http://www.oec-paris.fr) / [www.experts-comptables.fr](http://www.experts-comptables.fr)  
[www.crcc-paris.fr](http://www.crcc-paris.fr) - [www.crcc-versailles.fr](http://www.crcc-versailles.fr) / [www.cncf.fr](http://www.cncf.fr) /
- ✓ **Avocats** [www.paris.barreau.fr](http://www.paris.barreau.fr) / [www.cnb.avocat.fr](http://www.cnb.avocat.fr)

## 2. Trois types de prévention : Anticipation, Détection, Traitement



### 1. **ANTICIPATION** : LES PIEGES LES PLUS COURANTS A LA CREATION, AU DEVELOPPEMENT ET A LA TRANSMISSION

- Dès la **création**, la prévention
- Lors du **développement**, intégrons la prévention
- A la **transmission**, pérennisons l'entreprise
  - Position acheteur
  - Position vendeur



### 2. **DETECTION** : DES OUTILS DE DIAGNOSTIC INNOVANTS ET UN DIAGNOSTIC COMPLET

- Le dispositif Prévention/Détection existant : deux types
  - à l'initiative du chef d'entreprise
  - à l'initiative des tiers
- Des outils
- Un diagnostic complet à opérer pour connaître les causes réelles et opérer le bon traitement



### 3. **TRAITEMENT** : SI VOUS CONNAISSEZ DES DIFFICULTES... DECOUVREZ COMMENT LES TRAITER

- Problèmes de trésorerie **non liés à l'exploitation**
- Problème de trésorerie **liés à l'exploitation**
- **Tableau comparatif** : quels **choix de procédures avec le Tribunal de Commerce** en l'état des textes applicables et du projet de Loi Perben Mai 2004



# SOMMAIRE DE LA BASE DOCUMENTAIRE EN LIGNE

## TROIS TYPES DE PREVENTION – DES OUTILS

### LES FICHES PRATIQUES

#### 1. ANTICIPATION – LES PIEGES LES PLUS COURANTS A EVITER A LA CREATION, AU DEVELOPPEMENT ET A LA TRANSMISSION

##### 1.1 DES LA CREATION, LA PREVENTION

1.1.1 AVEZ-VOUS PROCEDE A UNE ETUDE DE VOTRE MARCHÉ POUR VALIDER L'ADEQUATION DU PROJET AVEC L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ?	23
1.1.2 CONNAISSEZ-VOUS VOTRE SEUIL DE RENTABILITE ?	25
1.1.3 SAVEZ-VOUS ETABLIR VOS TABLEAUX DE BORD MENSUELS ?	27
1.1.4 CONNAISSEZ-VOUS LES AVANTAGES ET LES INCONVENIENTS DE CHAQUE FORME JURIDIQUE D'ENTREPRISE A CREER ?	29
1.1.5 VOUS DEVEZ SIGNER UN BAIL COMMERCIAL : LES POINTS ESSENTIELS A EXAMINER AVANT LA SIGNATURE	33
1.1.6 VOUS AVEZ UN PROJET D'ENTREPRISE A FINANCER ET PAS OU PEU DE CAPITAL (CAPITAL POUR UNE SARL DE 1 EURO ET/OU VOUS ETES UNE ENTREPRISE INDIVIDUELLE) :	41
1.1.7 L'EMBAUCHE D'UN PREMIER SALARIE : → UNE ETAPE DANS VOTRE DEVELOPPEMENT → QUELQUES REGLES ESSENTIELLES POUR LA FRANCHIR AVEC SUCCES.	45
1.1.8 SAVEZ-VOUS QUE VOUS POUVEZ NEGOCIER LA COTATION DE LA BANQUE DE FRANCE 1. DE VOTRE ENTREPRISE 2. DE VOUS-MEME EN TANT QUE DIRIGEANT OU ENTREPRENEUR INDIVIDUEL	47
1.1.9 AUTRES POINTS CLES A CONNAITRE	57
1.1.9.1 BATIR SA STRATEGIE COMMERCIALE	57
1.1.9.2 COMMENT S'ORGANISER ET S'EQUIPER EN FONCTION DE SES BESOINS ET DE SES POSSIBILITES FINANCIERES	57
1.1.9.3 PREVENIR LES RISQUES AVEC SON ASSUREUR : INTERET D'UN COURTIER	57
1.1.9.4 CONNAITRE SON ENVIRONNEMENT	57
1.1.10 LES TECHNIQUES DE FACTURATION ET DE RECOUVREMENT : QUELQUES RECOMMANDATIONS	59
1.1.11 UN OUTIL PERMANENT D'AUTO-EVALUATION TOUT AU LONG DU PARCOURS DU CREATEUR	61

##### 1.2 LORS DU DEVELOPPEMENT INTEGRONS LA PREVENTION

1.2.1 PIEGES SUSCEPTIBLES DE REMETTRE EN CAUSE LA PERENNITE DE L'ENTREPRISE	65
1.2.2 AUTRES PIEGES SUSCEPTIBLES DE REMETTRE EN CAUSE LA PERENNITE DE L'ENTREPRISE : EXEMPLES	67

##### 1.3 A LA TRANSMISSION, PERENNISONS L'ENTREPRISE

1.3.1 QUELQUES PIEGES A EVITER PAR L'ACHETEUR	71
1.3.2 QUELQUES PIEGES A EVITER PAR LE VENDEUR	76

**2. DETECTION : DES OUTILS DE DIAGNOSTIC INNOVANTS ET UN DIAGNOSTIC COMPLET**

- 2.1 **LE DISPOSITIF PREVENTION EXISTANT : DEUX TYPES** ..... 83
- A l'initiative du chef d'entreprise
  - A l'initiative des tiers

**A L'INITIATIVE DES CHEFS D'ENTREPRISES : OUTILS**

- 2.2 **ANALYSE CRITIQUE DES COMPTES ANNUELS ORIENTEE DETECTION** ..... 85
- 2.3 **OUTIL D'AUTO-DIAGNOSTIC SANS ELEMENT CHIFFRE ET BASE SUR LES SEULES RELATIONS AVEC LES TIERS** ..... 89
- 2.4 **OUTIL ADAPTE AUX TPE : QUELQUES ELEMENTS CHIFFRES** ..... 95
- 2.5 **OUTIL D'AUTO-DIAGNOSTIC SANS ELEMENT CHIFFRE POUR LES TPE : 4 QUESTIONS A SE POSER BASEES SUR LES RELATIONS AVEC LES TIERS** ..... 97
- 2.6 **UN SITE WEB INCONTOURNABLE POUR LES CHEFS D'ENTREPRISES ET LES ACTEURS DE LA PREVENTION** ..... 99
- 2.7 **DES ENTRETIENS GRATUITS ET CONFIDENTIELS : LES JEUDIS DE LA PREVENTION « LE FACE A FACE »** ..... 101
- 2.8 **UNE AFFICHE DANS TOUS LES LIEUX OU LE CHEF D'ENTREPRISE SIGNE UN PLAN DE REGLEMENT** ..... 109
- 2.9 **DIAGNOSTIC A OPERER POUR DETERMINER LE BON TRAITEMENT** ..... 111

**ANNEXE AUX OUTILS**

- ANNEXE A : **LE SCORING : LE SCORE DE LA CCEF** ..... 111

**A L'INITIATIVE DES TIERS**

- 2.10 **LA PREVENTION A L'INITIATIVE DU PRESIDENT DU TRIBUNAL DE COMMERCE : LES ENTRETIENS - LA CONVOCATION DES DIRIGEANTS AU TRIBUNAL** ..... 115
- 2.11 **LA PREVENTION A L'INITIATIVE DES TIERS LA PROCEDURE D'ALERTE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES** ..... 119
- 2.12 **LA PREVENTION A L'INITIATIVE DES TIERS : LE DROIT D'ALERTE DU COMITE D'ENTREPRISE** ..... 121

**3. TRAITEMENT : SI VOUS CONNAISSEZ DES DIFFICULTES...DECOUVREZ COMMENT LES TRAITER**

**3.1 PROBLEMES PONCTUELS DE TRESORERIE NON LIES A DES PROBLEMES D'EXPLOITATION**..... 125

- 3.1.1 NEGOCIATIONS INDIVIDUELLES AVEC LES FOURNISSEURS..... 125
- 3.1.2 NEGOCIATIONS INDIVIDUELLES AVEC LES BANQUES..... 129
- 3.1.3 NEGOCIATIONS COLLECTIVES AVEC L'URSSAF..... 131

**ANNEXE B**

AÏDA : OUTIL DES URSSAF UN OUTIL D'AIDE A LA DECISION D'OCTROI DES DELAIS DE REGLEMENT..... 135

- 3.1.4 NEGOCIATIONS INDIVIDUELLES AVEC LE TRESOR PUBLIC..... 137
- 3.1.5 NEGOCIATIONS COLLECTIVES SOUS LA PRESIDENCE DU TPG (TRESORIER PAYEUR GENERAL) : LA SAISINE DE LA COMMISSION DES CHEFS DE SERVICES FINANCIERS : CCSF ou CODECHEF..... 139
- NEW** 3.1.6 NEGOCIATIONS COLLECTIVES SOUS L'AUTORITE DE LA SAISINE DU CODEFI, CIRI OU CORRI..... 145

**3.2 PROBLEMES DE TRESORERIE LIES A DES PROBLEMES D'EXPLOITATION**..... 151

- 3.2.1 RESTRUCTURATION ET FINANCEMENT MESURES INTERNES DE REORGANISATION..... 151
- 3.2.2 AMENAGEMENTS AVEC LE PERSONNEL AGIR SUR LA REMUNERATION..... 157
- 3.2.3 AMENAGEMENTS AVEC LE PERSONNEL AGIR SUR LA DUREE DU TRAVAIL..... 161
- 3.2.4 AMENAGEMENTS AVEC LE PERSONNEL AVOIR RECOURS AU CHOMAGE PARTIEL..... 165
- 3.2.5 AMENAGEMENTS AVEC LE PERSONNEL PROCEDER A DES LICENCIEMENTS ECONOMIQUES..... 169

**NEW 3.3 QUELS CHOIX DE PROCEDURES AVEC LE TRIBUNAL DE COMMERCE EN L'ETAT DES TEXTES APPLICABLES ET DU PROJET DE LOI PERBEN - MAI 2004**..... 173

**SOUS L'EGIDE DU PRESIDENT DU TRIBUNAL DE COMMERCE**

**3.4 LES PROCEDURES AMIABLES MI-JUDICIAIRES – MI-CONTRACTUELLES**..... 175

- 3.4.1 POURQUOI ET COMMENT ELLES PEUVENT ETRE MISES EN PLACE A LA DEMANDE DU CHEF D'ENTREPRISE AVEC L'ASSISTANCE DE SES CONSEILS EXPERT-COMPTABLE – AVOCAT..... 175
- 3.4.2 LE MANDAT AD HOC : (LOI 10/6/94)..... 179
- 3.4.3 LE REGLEMENT AMIABLE ET / OU CONCILIATION (LOI 1/03/1984 ET 10/06/1994)..... 183

<b>3.4.4 COMMENT APPRECIER L'ETAT DE CESSATION DES PAIEMENTS</b> DANS LE CADRE DES PROCEDURES AMIABLES ET DES PROCEDURES COLLECTIVES Les approches différentes : Pourquoi ? Comment ? .....	187
<b>3.4.5 OUTIL : UNE APPROCHE PRATIQUE DE L'ABSENCE DE CESSATION DES PAIEMENTS POUR SECURISER VOS DEMANDES DE MANDATS AD HOC</b> COMMENT PASSER : DU PASSIF DU BILAN, AU PASSIF EXIGIBLE PUIS AU PASSIF EXIGE GRILLE DE DETERMINATION.....	191
<b>3.4.6 NEGOCIER AVEC LES BANQUES AVEC UN MANDAT AD HOC OU UNE CONCILIATION .....</b>	195
<b>AVEC L'INTERVENTION DU TRIBUNAL DE COMMERCE</b> .....	199
<b>NEW 3.5 SAUVEGARDE – PROJET DE LOI PERBEN - MAI 2004 (Procédure encore non applicable) .....</b>	199
<b>3.6 LES PROCEDURES COLLECTIVES : OUVERTURE DE LA PROCEDURE.....</b>	201
<b>3.6.1 LA DCP : DECLARATION DE CESSATION DES PAIEMENTS .....</b>	203
<b>3.6.2 LES MODALITES PRATIQUES D'ETABLISSEMENT DE LA DECLARATION DE CESSATION DES PAIEMENTS DITE DCP .....</b>	205
<b>3.6.3 ASSISTANCE A LA CHAMBRE DU CONSEIL : MODALITES PRATIQUES .....</b>	219
<b>3.6.4 LE JUGEMENT D'OUVERTURE ET SES CONSEQUENCES .....</b>	223
<b>3.6.5 LE REDRESSEMENT JUDICIAIRE</b> .....	227
3.6.5.1 LES ORGANES DE LA PROCEDURE .....	229
3.6.5.2 INCIDENCE DU JUGEMENT D'OUVERTURE SUR L'EXIGIBILITE DES DETTES.....	233
3.6.5.3 UN « PRIVILEGE » EN FAVEUR DES NOUVEAUX CREANCIERS. L'ARTICLE L621-32 DU CODE DE COMMERCE .....	237
3.6.5.4 REDRESSEMENT JUDICIAIRE : LA PERIODE D'OBSERVATION ET LA SORTIE DE LA PROCEDURE.....	241
3.6.5.5 TRAVAUX A EFFECTUER PAR L'EXPERT-COMPTABLE POUR SE PRONONCER SUR LA FAISABILITE DU PLAN DE CONTINUATION .....	245
3.6.5.6 PLAN DE REDRESSEMENT PAR VOIE DE CONTINUATION.....	247
3.6.5.7 PLAN DE CONTINUATION ALTERNATIF – POSSIBILITE DE RACHATS DE CREANCES .....	249
3.6.5.8 PLAN DE REDRESSEMENT PAR VOIE DE CESSION.....	251
3.6.5.9 REPRISE D'UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTE : QUELLES INVESTIGATIONS SONT A MENER PAR L'EXPERT-COMPTABLE .....	253
3.6.5.10 CHECK-LIST PREALABLE A LA REPRISE D'UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTE .....	257
3.6.5.11 EXEMPLE D'OFFRE DE REPRISE DANS LE CADRE D'UN PLAN DE CESSION .....	259

<b>3.6.6</b>	<b>LA LIQUIDATION JUDICIAIRE</b> .....	263
	3.6.6.1 LES ORGANES DE LA PROCEDURE DE LIQUIDATION JUDICIAIRE.....	265
<b>3.6.7</b>	<b>LE SORT DU DIRIGEANT</b> ET SA RESPONSABILITE .....	267
	3.6.7.1 L'AMENAGEMENT DES SANCTIONS PAR LA LOI PERBEN .....	271
	<b>REBOND</b>	
	3.6.7.2 COMPRENDRE LES CAUSES DE L'ECHEC POUR RECONSTRUIRE.....	273
	3.6.7.3 UNE FORMATION ADAPTEE : PLAN .....	278
	3.6.7.4 DEFINIR UN PROJET POUR REBONDIR .....	282
	<b>ANNEXES :</b>	
	PROJET DE LOI PERBEN – MAI 2004 : NOUVEAUTES .....	295
	LA MISSION DE PREVENTION EN 20 REPERES .....	287
	MISES A JOUR DU DOSSIER DEPUIS 2001 .....	299

**NEW**

**NEW**

**NEW**





**LES PROPOSITIONS DU C.I.P. AUX POUVOIRS PUBLICS**

- ① **AMELIORATION DE LA CONNAISSANCE DU DISPOSITIF PREVENTION PAR LES CHEFS D'ENTREPRISE**
- ROLE ACTIF QUE POURRAIENT JOUER LES CREANCIERS PRIVILEGIES ET PRINCIPALEMENT LES RECETTES DES IMPOTS (durée inférieure à 24 mois) Page 11
  - Réponse de la Direction Générale des Impôts mettant en application cette proposition Page 12
- ② **EXTENSION DE LA PREVENTION AUX ENTREPRISES INDIVIDUELLES**
- AVEC LE CONCOURS DES CENTRES DE GESTION AGREES EN PARTENARIAT AVEC LES EXPERTS-COMPTABLES en général (3 ans – 6 ans – 9 ans) Page 13
- ③ **PREVOIR DE NOUVEAUX CONCOURS BANCAIRES**
- LORSQUE L'ENTREPRISE NE PEUT PLUS AVOIR ACCES AUX FINANCEMENTS CLASSIQUES. Page 14
- ④ **BIEN EN AMONT DES PROCEDURES COLLECTIVES**
- PERMETTRE UN FINANCEMENT DES RESTRUCTURATIONS, comportant des compressions partielles de personnel afin d'éviter le licenciement de l'ensemble des salariés lorsque l'entreprise ne peut plus avoir accès aux financements classiques. Page 15
- ⑤ **LE VOLET HUMAIN : VOLET DE LA SECONDE CHANCE**
- DONNER UNE DEUXIEME CHANCE POUR TRANSFORMER UN ECHEC PASSE EN REUSSITE FUTURE lorsque l'entreprise ne peut plus avoir accès aux financements classiques. Page 16
  - Annexe à la proposition N°5 Page 17
- ⑥ **MODIFICATION DE LA COTATION BANQUE DE FRANCE LORSQUE LES DIRIGEANTS ONT EU A CONNAITRE DES LIQUIDATIONS JUDICIAIRES**
- PRISE EN COMPTE DE NOUVEAUX CRITERES POUR DONNER UNE SECONDE CHANCE AUX DIRIGEANTS QUI N'ONT PAS DEMERITE. Page 18



**PROPOSITION DU CIP AUX POUVOIRS PUBLICS – 05/2003**  
**Amélioration de la connaissance du dispositif prévention par les**  
**chefs d'entreprise**

**ROLE ACTIF QUE POURRAIENT JOUER LES CREANCIERS PRIVILEGIES**  
**ET PRINCIPALEMENT LES RECETTES DES IMPOTS**

Elle a connu une suite favorable en mars 2004

**I. CONSTATS**

- Les chefs d'entreprises **connaissent insuffisamment et trop tardivement le dispositif de la prévention** et ne **peuvent plus donc bénéficier des procédures amiables** car il est trop tard (ils sont en état de cessation des paiements).
- **Les créanciers privilégiés et notamment** le Trésor Public à travers les **Recettes des Impôts** qui reçoivent les déclarations de TVA mensuelles non accompagnées du règlement intégral ou partiel **sont les premiers informés des difficultés de ces entreprises.**

**II. TEXTE DE REFERENCE : AUCUN** : Une **note de service** de la Direction Générale des Impôts (DGI) **à venir.**

**III. PROPOSITION**

Demander aux créanciers privilégiés et notamment **LES RECETTES DES IMPOTS**, **dès qu'ils constatent un retard de règlement lors de la réception d'une déclaration de TVA NON ACCOMPAGNEE D'UN PAIEMENT OU ACCOMPAGNEE D'UN REGLEMENT PARTIEL :**

→ **D'INSCRIRE UNE MENTION SUR LA MISE EN DEMEURE**, « *Connaissez-vous le dispositif prévention* », avec renvoi sur le site du MINEFI au service des entreprises [www.mininfo.minefi.gouv.fr](http://www.mininfo.minefi.gouv.fr) ou [www.entreprises.minefi.gouv.fr](http://www.entreprises.minefi.gouv.fr)

Bien évidemment, **cette mention ne fera pas obstacle pas aux droits de poursuites de recouvrement** des receveurs.

**IV. SUITE FAVORABLE 03/2004**

Ci-après réponse de la Direction Générale des Impôts



LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DES IMPÔTS  
139, RUE DE BERCY  
75574 PARIS CEDEX 12  
TÉLÉPHONE : 01 40 04 04 04

Paris, le 15 MAR 2004

Monsieur le Président,

Le Centre d'Information et de Prévention des difficultés des entreprises d'Ile de France a communiqué à mes services régulièrement la teneur de ses travaux conduits sous la présidence d'Agnès Bricard et qui vient améliorer la connaissance par les chefs d'entreprises des dispositifs de prévention.

Je vous informe donc qu'une suite favorable a été réservée à sa proposition d'aménagement de la mise en demeure adressée aux défallants déclaratifs TVA.

Ainsi, un message d'information sera porté sur les mises en demeure 3319 portant sur l'existence du dispositif de prévention mis en place sur le site MINEFI au service des entreprises piloté dans chaque région par le trésorier payeur-général et le directeur régional de l'industrie.

Ce message apparaîtra sur les mises en demeure en circulation à partir du 2<sup>ème</sup> semestre 2004.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'assurance de ma considération distinguée.

Bruno PARENT

Monsieur William Nahum  
Président du Conseil supérieur  
de l'Ordre des experts-comptables  
153, rue de Courcelles  
75817 Paris Cedex



**PROPOSITION DU CIP AUX POUVOIRS PUBLICS – 05/2003**  
**Extension de la Prévention aux entreprises individuelles**  
**AVEC LE CONCOURS DES CENTRES DE GESTION AGREES EN PARTENARIAT AVEC LES**  
**EXPERTS-COMPTABLES**

### **I. CONSTATS**

- A la demande du Tribunal de Commerce de Paris, avec le Conseil régional de l'Ordre des Experts-Comptables de Paris/Ile-de-France et la Fédération des Centres de Gestions Agréés (FCGA), et **dans le cadre d'un rôle citoyen à caractère collectif**, une réflexion a été menée à l'issue de laquelle, il est apparu indispensable **qu'une mission de détection des risques de défaillance pourrait être assurée par les CGA.**
- Cette mission pourrait être **développée en partenariat avec les Experts-Comptables, correspondants des Centres de Gestion Agréés (CGA)**, pour aller au-delà de la seule prévention fiscale, qui leur est actuellement dévolue par les textes.

### **II. TEXTE DE REFERENCE : AUCUN :**

### **III. PROPOSITION**

Les CGA ont la possibilité avec leur **équipement informatique** particulièrement performant, d'intervenir en amont dans la **détection des risques de défaillance**. Lors du traitement du **dossier annuel**, ils pourraient en effet faire apparaître dans le dossier de gestion quelques chiffres significatifs quant à des difficultés présumées.

Ces chiffres pourraient être complétés de **l'outil d'auto-diagnostic** basé uniquement sur les seules relations avec les tiers permettant ainsi à l'Expert-Comptable d'accompagner **l'entreprise vers des solutions adaptées**.

Bien entendu cette mission des **CGA, n'interfererait pas** avec la mission de **l'expert-comptable**, mais au contraire la participation active de celui-ci serait sollicitée.

## PROPOSITION DU CIP AUX POUVOIRS PUBLICS – 05/2003

### Prévoir de nouveaux concours bancaires

lorsque l'entreprise ne peut plus avoir accès aux financements classiques.

#### I. CONSTATS

- Les concours bancaires sont souvent **supprimés ou inaccessibles à la suite de mauvaises cotations** (Banque de France – SFAC), **de pertes importantes** ou lorsque les **structures financières sont déséquilibrées**.
- **La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) collecte des fonds importants et notamment de la part des mandataires de justice** (Administrateurs Judiciaires, et Mandataires à la Liquidation Judiciaire des entreprises).
  - Obligations de placement à la Caisse des Dépôts et Consignations « des comptes études » **au nom des entreprises en procédure collective** avec une rémunération très faible de ces comptes.

#### II. TEXTES DE REFERENCE : Néant : A proposer à la Caisse des Dépôts et Consignations

#### III. PROPOSITIONS

- En contrepartie de ces ressources financières très bon marché, **la Caisse des Dépôts et Consignations ne pourrait-elle pas intervenir activement avec une mise en place de prêts spécifiques et/ou de cautions envers la banque habituelle de l'entreprise afin de la sécuriser**.
  - CES PRETS NE DOIVENT PAS ETRE DISTRIBUES DE FAÇON INCONSIDEREE ET REPOUDRAIENT A DES CRITERES PRECIS TELS QUE :
    1. **Financement d'une restructuration** permettant d'aboutir à une exploitation de nouveau bénéficiaire en finançant par exemple :
      - résiliation de contrats et versement d'indemnités de sortie,
      - fermeture de sites et coûts induits,
      - etc....
    2. **Financement de créances dont le paiement est retardé « exceptionnellement »**
      - pouvant être adossé à une délégation de créances et avec la caution de la Caisse des Dépôts et Consignations au profit de la banque habituelle
    3. **Financement dans le cadre d'un mandat ad hoc pour restructurer financièrement avec :**
      - remboursement et/ou réétalement d'un prêt trop lourd,
      - réétalement de concours bancaires « dénoncés »,
      - financement de pertes « provisoires » du fait de **raisons conjoncturelles** et notamment un retard dans la mise en place d'un marché important.....
      - etc.....

**PROPOSITION DU CIP AUX POUVOIRS PUBLICS – 05/2003**  
**Bien en amont des Procédures Collectives**

**- Permettre un financement des restructurations -**

**Comportant des compressions partielles de personnel afin d'éviter le licenciement de l'ensemble des salariés**

### I. CONSTATS

- 1.1. Certaines entreprises **renoncent à faire un plan social** parce **qu'elles sont dans l'incapacité de faire face à son coût**. Ce faisant elles restent déficitaires, leur situation se dégrade et elles peuvent être amenées à terme à disparaître (et ce n'est plus pour exemple 4 salariés à licencier mais 10....).
- 1.2. **Dans le cadre de procédures collectives** (redressements judiciaires et liquidations judiciaires) et **dans ce cadre seulement**, les entreprises **peuvent bénéficier d'avances des AGS pour financer les licenciements**. Ces avances financent le montant brut à savoir le net à régler aux salariés (préavis s'il n'est pas effectué, droits acquis à congés payés, quote part primes annuelles, indemnités de licenciement) et la part salariale des cotisations sociales.
- **Ces avances AGS sont remboursables sans intérêt à l'issue de la période d'observation** (durée 4 mois minimum, 20 mois maximum) mais l'entreprise **obtient souvent dans la pratique un délai supplémentaire pour étaler cette dette sur 12 mois après l'adoption du plan de continuation** (qui intervient à l'issue de la période d'observation).

**II. TEXTES DE REFERENCE : Aucun : A proposer à un organisme financier.**

### III. PROPOSITION

- Pourquoi ne pas permettre aux entreprises **connaissant des difficultés** mais encore in bonis **de bénéficier également de ces avances du type AGS, bien en amont des procédures collectives et dans les mêmes conditions que celles-ci.**
  - Cette procédure permettrait de sauver des entreprises **actuellement condamnées à aller vers les procédures collectives** à terme, et de **limiter le financement des licenciements à quelques postes et non à l'étendre à la totalité du personnel.**

Pour éviter des déviations il conviendrait de **s'assurer de la cohérence du business plan établi par l'entreprise et justifiant ces licenciements.**

## PROPOSITION DU CIP AUX POUVOIRS PUBLICS – 05/2003

### Le volet humain : volet de la seconde chance

DONNER UNE DEUXIEME CHANCE POUR TRANSFORMER UN ECHEC PASSE EN REUSSITE  
FUTURE

Le dossier **Fonds Social Européen Objectif 2** déposé par le Conseil régional Paris/Ile-de-France de l'Ordre des Experts-Comptables a été retenu en **octobre 2003**. **Les formations dispensées** par les Experts-Comptables et les Avocats se terminera en **se termineront en mars 2005**.

#### I. CONSTATS

- La prévention ne peut s'arrêter aux seules mesures techniques ou aux conseils de navigation entre « les pièges à éviter », il faut aussi un **éclairage de dimension humaine**. Il faut **transformer l'échec des chefs d'entreprise** ayant eu à connaître des liquidations judiciaires, **en réussite future**.
- **La profession s'est mobilisée en partenariat avec les Tribunaux de Commerce, l'Ordre des Avocats à la Cour d'Appel de Paris, le CNAM – INTEC, la Direction des Entreprises Commerciales, artisanales et de Services (DECAS), la CGPME et l'Association RE-CREER** afin qu'une formation obligatoire soit suivie par ces chefs d'entreprise qui souhaitent recréer.
- Cette formation permettra aux **chefs d'entreprise de renouer avec une normalité, de bénéficier d'une équipe pluridisciplinaire de Conseils**, et enfin d'être **accompagnés dans un suivi post – formation**.
- Les **dirigeants d'entreprise** qui ont fait l'objet d'une **liquidation judiciaire sont handicapés pendant cinq ans par une cotation Banque de France défavorable**. Cette cotation n'a actuellement aucune pondération et en pratique nous constatons qu'elle bloque l'accès à un crédit normal à toute entreprise dont les dirigeants en font l'objet.

#### II. TEXTE DE REFERENCE : AUCUN

#### III. PROPOSITION

Une formation spécifique pourrait entrer dans le cadre de **peines de substitution** à des sanctions actuellement prononcées par les Tribunaux de Commerce.



## Annexe à la proposition N°5

### **LE VOLET HUMAIN : DONNER UNE DEUXIEME CHANCE POUR TRANSFORMER UN ECHEC PASSE EN REUSSITE FUTURE**

#### **LE PLAN DE FORMATION**

##### **1. LA PREVENTION/ANTICIPATION : SAVOIR IDENTIFIER ET ANALYSER LES CAUSES DE DEFAILLANCE**

- 1.1 Les causes de la défaillance
- 1.2 Recherche et mise en œuvre des solutions

##### **2. LA PREVENTION/DETECTION : LES OUTILS ET LE PRE TRAITEMENT ( NEGOCIATION ET RESTRUCTURATION)**

- 2.1 Le dispositif prévention existant
  - 2.1.1 Prévention à l'initiative des chefs d'entreprises
  - 2.1.2 Prévention à l'initiative des tiers
- 2.2 Les outils de la prévention / détection
  - 2.2.1 Analyse critique des comptes annuels et approche orientée prévention
  - 2.2.2 Outils d'auto diagnostic basés sur les seules relations avec les tiers
  - 2.2.3 Le diagnostic

##### **3. LA PREVENTION-TRAITEMENT**

- 3.1 Comment apprécier la non cessation de paiement
  - 3.1.1 *Définition légale et jurisprudentielle*
  - 3.1.2 *Un outil à disposition pour sécuriser la demande de procédure amiable*
- 3.2 Les procédures amiables : mode opératoire
  - 3.2.1 *Généralités : maîtriser les procédures amiables pour pérenniser l'entreprise*
  - 3.2.2 *Mandat ad hoc, règlement amiable et conciliation*
  - 3.2.3 *La sortie des procédures amiables*

##### **4. LES PROCEDURES COLLECTIVES**

- 4.1 Généralités
- 4.2 Le redressement judiciaire
- 4.3 La liquidation judiciaire

##### **5. RECREER**

- 5.1 comprendre les causes de l'échec pour reconstruire
- 5.2 rebondir pour recréer : les préalables
- 5.3 redéfinir un projet : activité, marché, stratégie commerciale, techniques de facturation et de recouvrement, maîtrise des contrats (exclusivité, distribution, franchise ...)
- 5.4 Ressources humaines : recrutement, délégation, contrôle, animation

## PROPOSITION DU CIP AUX POUVOIRS PUBLICS – 05/2003

### Modification de la cotation Banque De France lorsque les dirigeants ont eu à connaître des liquidations judiciaires

PRISE EN COMPTE DE NOUVEAUX CRITERES POUR DONNER UNE SECONDE CHANCE AUX DIRIGEANTS QUI N'ONT PAS DEMERITE

#### I. CONSTAT

Les concours bancaires **sont refusés aux entreprises dont les dirigeants ont une mauvaise cotation** du fait d'une liquidation judiciaire précédente, **sans aucune prise en compte** :

- de l'importance du passif,
- des motifs de la défaillance : conjoncturelle (accident) ou structurelle
- de l'existence ou de l'absence de sanction.

#### II. TEXTES DE REFERENCE : Cotation Banque de France des dirigeants → A modifier

#### III. PROPOSITION : Faire une cotation Banque de France :

- plus explicite, afin de donner **de nouveaux moyens** à la majeure partie **des dirigeants souhaitant rebondir**, et en adéquation avec :
  - 1) L'importance du passif : un passif de 30 000 euros **est traité de la même façon** qu'un passif de 3 000 000 euros, etc.
  - 2) Les motifs de la défaillance : la défaillance ne résulte **pas toujours d'une insuffisance du chef d'entreprise**. Un accident conjoncturel avec la perte d'un gros client ou/et la perte du salarié clef avec concomitance d'une concurrence déloyale, **ne devrait pas entraîner la mauvaise cote du dirigeant**.
  - 3) L'issue de la liquidation judiciaire au niveau des sanctions : Existentielles : OUI – NON Elément d'appréciation **non pris en compte actuellement**.
- Nous entamons avec l'Association RE-CREER une action pour voir **évoluer la cotation Banque de France des dirigeants d'entreprise**, afin qu'elle prenne en compte plusieurs paramètres tels que : circonstances de la défaillance, responsabilités du dirigeant, importance du passif.



# PARTIE 1

## **PREVENTION / ANTICIPATION**

### ***Les pièges les plus courants à éviter***

**1.1 DES LA CREATION, LA PREVENTION**

**1.2 LORS DU DEVELOPPEMENT, INTEGRONS LA  
PREVENTION**

**1.3 A LA TRANSMISSION, PERENNISONS L'ENTREPRISE**





# PARTIE 1.1

**DES LA CREATION, LA PREVENTION**



## 1.1.1 AVEZ-VOUS PROCÉDÉ À UNE ÉTUDE DE VOTRE MARCHÉ POUR VALIDER L'ADEQUATION DU PROJET AVEC L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ?

### 1. LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- ✓ Comment connaître les **besoins potentiels de ses futurs clients** ?
- ✓ Quels **produits ou services** à commercialiser ?
- ✓ Quelles sont les offres des **concurrents** ?
- ✓ Comment choisir les **canaux de distribution** ?
- ✓ Pourquoi sélectionner ses clients ?
- ✓ Comment réagir à l'évolution de ses clients ?
- ✓ Alors ! Comment créer son **avantage concurrentiel** ?
- ✓ Pourquoi être cohérent entre savoir-faire et proposition commerciale ?

### 2. NE PAS HESITER À RECOURIR AUX :

- ✓ Chambres de commerce,
- ✓ Chambres des métiers,
- ✓ Organismes et syndicats professionnels,
- ✓ etc...

### 3. CETTE ÉTUDE DE MARCHÉ PRÉALABLE EST INDISPENSABLE :

- Pour **vous conforter** dans **votre projet initial** et augmenter vos chances de réussite.

|| En effet, si la marge est faible et si les concurrents sont nombreux et qu'il n'y a pas de possibilité de réagir, si ce n'est en minimisant les frais fixes :  
|| **le projet est-il intéressant** et viable ?

- Pour **augmenter vos chances d'obtenir des aides financières** et / ou de concours bancaires, afin de crédibiliser votre projet : cette étude de marché devra être fournie.





## 1.1.2 CONNAISSEZ-VOUS VOTRE SEUIL DE RENTABILITE ?

Chiffre d'affaires (CA) qui permet de couvrir avec sa marge brute et/ou nette ses frais fixes

1. CA (prix de vente) HT	I	
2. Coûts ou charges variables HT (et notamment personnel technique avec les charges sociales)	< II >	
	_____	
<b><u>Marge brute et/ou nette</u></b>	<b><u>III</u></b>	
3. Frais fixes	< IV >	} Frais fixes
- Frais généraux		
- Salaires administratifs		
- Charges sociales		
- Impôts et taxes		
- Dotations aux amortissements		
<b><u>Résultat d'exploitation</u></b>	_____	<b><u>V</u></b>
4. Frais financiers	< VI >	
- Découvert		
- Emprunts		
<b><u>Résultat courant avant charges exceptionnelles et calcul de l'impôt sur les sociétés</u></b>	_____	<b>VII</b>
	↓	
		<b>doit être égal à zéro.</b>

**ATTENTION** : Ce seuil de rentabilité ne permet pas toujours de rembourser le principal des emprunts, lorsque celui-ci est supérieur aux dotations aux amortissements, et notamment si un emprunt est contracté pour acquérir un fonds de commerce et/ou titres de participation car ce sont des immobilisations non amortissables.



### 1.1.3 SAVEZ-VOUS ETABLIR VOS TABLEAUX DE BORD MENSUELS ?

#### Un exemple de tableau de bord mensuel d'exploitation

**Remarque** : Les éléments qualitatifs sont à apprécier en fonction de la nature de l'activité :  
Tableau 1 : Négoce ou fabrication  
Tableau 2 : Prestations de services

1	Eléments qualitatifs Activité négoce ou fabrication	Eléments financiers	Eléments qualitatifs	Réalisation		Prévisionnel		P.M.	CUMUL		
				Montant	% CA	montant	écart	année précédente	Montant	% CA	année précédente
			Chiffre d'affaires €								
			Surface m <sup>2</sup>								
			CA/m <sup>2</sup>								
			Clients : nombre								
			Panier moyen								
			Nbre d'unités vendues								
			CA moyen par unité vendue								
			Marge brute								
			Frais fixes dont frais de personnel								
			Résultat d'exploitation								
			Résultat courant								

2	Eléments qualitatifs Activité prestation de service (1)										
	Chiffre d'affaires €										
	Heures techniques travaillées : nombre										
	CA /heure travaillée										
	Effectifs : nombre										
	CA/effectif										
	Frais fixes dont frais de personnel administratif										
	Résultat d'exploitation										
	Résultat courant										



## 1.1.4 CONNAISSEZ-VOUS LES AVANTAGES ET LES INCONVENIENTS DE CHAQUE FORME JURIDIQUE D'ENTREPRISE A CREER ?

### SATUT FISCAL ET SOCIAL DE L'ENTREPRISE ET DE SON DIRIGEANT

TYPE DE SOCIETE	Entreprise individuelle	EURL	SARL	SA (forme classique)	SAS	SNC	Association
<b>Quel est le nombre d'associés requis ?</b>	Elle se compose uniquement de l'entrepreneur individuel  (Celui-ci peut, bien évidemment, embaucher des salariés).	1 seul associé (personne physique ou morale à l'exception d'une autre EURL)	2 associés minimum - 50 maximum (personnes physiques ou morales)	7 associés minimum - pas de maximum  (personnes physiques ou morales)	1 associé minimum - pas de maximum  (personne physique ou morale)	2 associés minimum - pas de maximum  (personnes physiques ou morales)	2 membres minimum - pas de maximum
<b>Quel est le montant minimal du capital social ?</b>	Il n'y a pas de notion de capital social, l'entreprise et l'entrepreneur ne forment juridiquement qu'une seule et même personne.	7 500 euros minimum 20 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans.	<b>7 500 euros minimum</b> 20 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans. <b>Projet de loi création d'une SARL au capital de 1 euro.</b>	37 000 euros minimum. 50 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans.	37 000 euros minimum. 50 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans.	Il n'y a pas de minimum obligatoire. Les apports en espèces sont versés intégralement ou non à la création. Dans ce dernier cas, le solde peut faire l'objet de versements ultérieurs, sur appel de la gérance, au fur et à mesure des besoins.	Il n'y a pas de capital social. L'association perçoit des cotisations de ses membres si la facturation de ses services et les réserves qu'elle a pu constituer s'avèrent insuffisantes. Les membres peuvent également effectuer des apports en nature, en industrie ou en espèces, avec une possibilité de récupérer les apports en nature à la dissolution de l'association.
<b>Qui dirige l'entreprise ?</b>	L'entrepreneur individuel est le seul "maître à bord". Il dispose des pleins pouvoirs pour diriger son entreprise.	L'EURL est dirigée par un gérant (obligatoirement personne physique) qui peut être soit l'associé unique, soit un tiers.	La SARL est dirigée par un ou plusieurs gérant(s), obligatoirement personne(s) physique(s). Le gérant peut être, soit l'un des associés, soit un tiers.	La SA est dirigée par un Conseil d'administration, comprenant 3 à 18 membres, obligatoirement actionnaires. Le Président est désigné par le Conseil d'administration parmi ses membres.  Un directeur général peut également être nommé pour représenter la société et assurer sa gestion courante.	Les associés déterminent librement dans les statuts les règles d'organisation de la société. Seule obligation : nommer un président, personne physique ou morale, associé ou non.	La SNC est dirigée par un ou plusieurs gérant(s), personne physique ou morale. Il peut s'agir, soit de l'un des associés, soit d'un tiers.	Son mode de gestion est choisi librement. L'association est souvent dirigée par un conseil d'administration, qui élit généralement un bureau composé d'un président, d'un trésorier et d'un secrétaire.

<b>TYPE DE SOCIETE</b>	<b>Entreprise individuelle</b>	<b>EURL</b>	<b>SARL</b>	<b>SA (forme classique)</b>	<b>SAS</b>	<b>SNC</b>	<b>Association</b>
<b>Quelle est l'étendue de la responsabilité des associés</b>	L'entrepreneur individuel est seul responsable sur l'ensemble de ses biens personnels.	Responsabilité de l'associé est limitée au montant de ses apports, sauf s'il a commis des fautes de gestion ou accordé des cautions à titre personnel.	Responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports, sauf s'ils ont commis des fautes de gestion ou accordé des cautions à titre personnel.	Responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports.	Responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports.	Les associés sont responsables indéfiniment, sur l'ensemble de leurs biens personnels, et solidairement.	Absence de responsabilité des membres non dirigeants.
<b>Quelle est l'étendue de la responsabilité des dirigeants ?</b>	Responsabilité civile et pénale du chef d'entreprise.	Responsabilité civile et pénale du dirigeant	Responsabilité civile et pénale du ou des dirigeants.	Responsabilité civile et pénale du ou des dirigeants.	Responsabilité civile et pénale du ou des dirigeants.	Responsabilité civile et pénale du ou des dirigeants	Responsabilité civile et pénale du ou des dirigeants. Responsabilité peut, dans certains cas, être atténuée lorsque le dirigeant exerce ses fonctions de manière totalement bénévole.
<b>Quel est le mode d'imposition des bénéfiques ?</b>	Il n'y a pas d'imposition au niveau de l'entreprise. Le chef d'entreprise est imposé directement au titre de l'impôt sur le revenu dans la catégorie correspondant à l'activité de l'entreprise (bénéfices industriels et commerciaux, bénéfices non commerciaux, ou bénéfices agricoles).  Possibilité d'adhérer à un CGA ou AGA si régime réel normal ou réel simplifié (avantage abatement de 20 % sur le bénéfice)	Il n'y a pas d'imposition au niveau de la société. L'associé unique est imposé directement au titre de l'impôt sur le revenu (catégorie des Bénéfices Industriels et Commerciaux ou des Bénéfices Non Commerciaux)  Possibilité d'adhérer à un CGA ou AGA si régime réel normal ou réel simplifié (avantage abatement de 20 % sur le bénéfice)  L'EURL peut cependant opter pour l'impôt sur les sociétés.	Les bénéfiques sont soumis à l'impôt sur les sociétés. Il est toutefois possible d'opter pour l'impôt sur le revenu dans le cas de la SARL de famille.  Possibilité d'adhérer à un CGA ou AGA si régime réel normal ou réel simplifié (avantage abatement de 20 % sur le bénéfice)	Les bénéfiques sont soumis à l'impôt sur les sociétés.	Les bénéfiques sont soumis à l'impôt sur les sociétés.	Il n'y a pas d'imposition au niveau de la société. Chaque associé est personnellement imposé sur sa part de bénéfices au titre de l'impôt sur le revenu (dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux). La société peut toutefois opter pour l'impôt sur les sociétés.  Possibilité d'adhérer à un CGA ou AGA si régime réel normal ou réel simplifié (avantage abatement de 20 % sur le bénéfice)	Les associations qui réalisent des bénéfices, dans un but lucratif, sont assujetties à la TVA et doivent acquitter l'impôt sur les sociétés au taux normal. Les associations sans but lucratif ne sont pas redevables de l'IS de droit commun. Elles bénéficient d'un taux d'IS réduit sur leurs seuls revenus patrimoniaux. Par ailleurs, les associations sans but lucratif dont les recettes commerciales accessoires n'excèdent pas 60.000 € par an, sont exonérées d'impôts commerciaux : impôt sur les sociétés, TVA, taxe professionnelle. (cf. loi de finances pour 2002) .
<b>La rémunération des dirigeants est-elle déductible des recettes de la société ?</b>	Non	Non, sauf option pour l'impôt sur les sociétés ou si le gérant n'est pas l'associé unique.	Oui	Oui	Oui	Non, sauf option pour l'IS	Oui, sous certaines conditions

<b>TYPE DE SOCIETE</b>	<b>Entreprise individuelle</b>	<b>EURL</b>	<b>SARL</b>	<b>SA (forme classique)</b>	<b>SAS</b>	<b>SNC</b>	<b>Association</b>
<b>Quel est le régime fiscal du dirigeant ?</b>	Impôt sur le revenu dans la catégorie correspondant à l'activité de l'entreprise .	Impôt sur le revenu soit dans la catégorie des bénéficiaires industriels et commerciaux ou des bénéficiaires non commerciaux (EURL à l'impôt sur le revenu.), soit dans celle des traitements et salaires (EURL à l'impôt sur les sociétés).	Traitement et salaires.	Traitement et salaires pour le président du conseil d'administration.	Traitement et salaires pour le président.	Impôts sur le revenu dans la catégorie des bénéficiaires industriels et commerciaux.	Traitement et salaires si une rémunération est versée.
<b>Quel est le régime social du dirigeant ?</b>	Régime des non salariés	Si le gérant est l'associé unique : régime des non-salariés. Si le gérant est un tiers : assimilé salarié	Gérant minoritaire ou égalitaire : assimilé salarié Gérant majoritaire : non salarié	Le Président est assimilé salarié. Les autres membres du conseil d'administration ne sont pas rémunérés pour leurs fonctions de dirigeants et ne relèvent par conséquent d'aucun régime social.	Le Président est assimilé salarié.	Régime des non salariés	Les dirigeants sont assimilés salariés, sous certaines conditions.
<b>Quel est le régime social des associés ?</b>	Il n'y a pas d'associés.	Régime des non salariés	Régime des salariés (s'ils sont titulaires d'un contrat de travail)	Régime des salariés (s'ils sont titulaires d'un contrat de travail)	Régime des salariés (s'ils sont titulaires d'un contrat de travail)	Régime des non salariés	Les membres de l'association non dirigeants peuvent être titulaires d'un contrat de travail.
<b>Qui prend les décisions ?</b>	L'entrepreneur individuel seul.	Le gérant. Il est toutefois possible de limiter ses pouvoirs s'il n'est pas l'associé unique.	Les décisions de gestion courante sont prises par le gérant. Les décisions dépassant les pouvoirs du gérant sont prises en assemblée générale ordinaire (par exemple : l'approbation des comptes annuels...). Les décisions modifiant les statuts sont prises en assemblée générale extraordinaire (par exemple : le changement de siège social, la modification de l'activité...).	Les décisions de gestion courante sont prises par le directeur général ou, s'il n'en existe pas, par le président. Assemblées générales ordinaires et extraordinaires : mêmes règles que dans les SARL.	Les associés déterminent librement dans les statuts les modalités d'adoption des décisions. Certaines décisions doivent cependant être obligatoirement prises collectivement (approbation des comptes, modification du capital...).	Les règles applicables sont les mêmes que pour une SARL.	Liberté contractuelle.

<b>TYPE DE SOCIETE</b>	<b>Entreprise individuelle</b>	<b>EURL</b>	<b>SARL</b>	<b>SA (forme classique)</b>	<b>SAS</b>	<b>SNC</b>	<b>Association</b>
<b>La désignation d'un commissaire aux comptes est-elle obligatoire ?</b>	Non	Mêmes règles que pour une SARL	Non sauf si 2 des 3 conditions suivantes sont remplies : - le bilan est supérieur à 1 550 000 €, , - le CA HT est supérieur à 3 100 000 €, - l'entreprise compte plus de 50 salariés	Oui	Oui	Mêmes règles que pour une SARL	Non
<b>Comment transmettre l'entreprise ?</b>	- Par cession du fonds (artisans et commerçants) ou présentation de la clientèle ( <b>professions libérales</b> ).  - Possibilité d'apporter l'entreprise au capital d'une société en création ou d'en confier l'exploitation à un tiers (location-gérance).	Par cession de parts sociales.	Par cession de parts sociales.	Par cession libre d'actions ou titres sauf clause contraire des statuts.	Par cessions d'actions. Les statuts peuvent prévoir certaines clauses (ex : inaliénabilité, agrément préalable de cession...).	Par cessions de parts à l'unanimité des associés.	Non cessible

Source APCE – janvier 2003



**1.1.5 VOUS DEVEZ SIGNER UN BAIL COMMERCIAL :  
LES POINTS ESSENTIELS A EXAMINER AVANT LA SIGNATURE****NOUVEAU BAIL SANS RACHAT DE FONDS DE COMMERCE ET/OU  
DE DROIT AU BAIL**

1. Textes légaux : Décret du 30 septembre 1953.

2. Remarque : Il n'est **pas toujours nécessaire de signer un bail commercial ou un bail précaire pour débiter votre activité** si vous n'avez pas besoin d'une boutique. **Le dirigeant peut domicilier la société à son domicile personnel** après simple information à son bailleur et ce, pour un maximum actuel de deux ans. Un projet de Loi en cours propose de porter ce délai à 5 ans.

**Règles du jeu :**

1. **Le bail commercial** (différent du droit au bail, partie intégrante du fonds de commerce) **est le contrat immobilier définissant les rapports entre le bailleur (le propriétaire des murs) et le preneur (vous).**
2. **Son enregistrement n'est pas obligatoire et ne nécessite aucun formalisme particulier (sauf pour un débit de boissons...).**

**Des précautions à prendre :****1. Durée du bail :**

- ✓ **Bail précaire** (durée inférieure à 24 mois)
  - Voir les conditions de résiliation en cours de bail – Préavis à donner.
- ✓ **Bail commercial en général** (3 ans – 6 ans – 9 ans)
  - **Le locataire ne peut donner son préavis qu'au bout de trois ans. Vous vous engagez donc au minimum sur cette période.**
    - ↳ D'où l'importance de vérifier l'adéquation du local à vos besoins.

## **2. Objet du bail et activités autorisées :**

- ✓ Votre activité doit correspondre à l'**objet du bail** :
  - Sinon **risque de résiliation** du bail par le bailleur.
  
- ✓ L'objet du bail est-il **compatible avec le règlement de copropriété** de l'immeuble et notamment pour des activités de restauration ?
  - **Réclamer le règlement de la copropriété** pour apprécier les limitations quant à l'activité qui peut être exercée.
  
- ✓ Est-il **suffisamment large pour que vous puissiez céder le bail** par la suite dans de bonnes conditions financières ?
  - Sinon le bailleur pourra exiger du repreneur **une indemnité de déspecialisation** qui viendra en diminution de votre prix de vente futur.

## **3. Désignation des locaux et le montant du loyer :**

- ✓ **Ne pas omettre de vérifier la surface** et notamment la surface utile à votre activité.
  - En effet, les m2 de stockage au sous-sol ne sont pas à valoriser de la même façon que les m2 de vente ou de production.
  - De même la situation du local entre en ligne de compte.  
  
Exemples : pondération de 0,25 à 0,50 pour un sous-sol  
Pondération de 0,50 à 0,70 pour un étage.
  
- ✓ **Ne pas oublier de vous connecter sur des sites** tels que celui des notaires ([www.paris.notaires.fr](http://www.paris.notaires.fr)) vous présentant les valeurs locatives au m2 suivant l'emplacement.

- Prendre en compte dans la valorisation :
  - ↳ la qualité des agencements,
  - ↳ et leur utilité pour votre activité.

#### 4. **Montant du loyer** :

Le loyer dépend de :

- ✓ la qualité de l'emplacement,
- ✓ la surface,
- ✓ la qualité de l'agencement,
- ✓ la taille de la vitrine,
- ✓ etc...

**NB.** Si l'état des locaux n'est pas bon et si vous vous engagez à faire des travaux substantiels, **vous pouvez négocier plusieurs mois de franchise de loyer.**

#### 1. **La révision du loyer**

**Il est réévalué à chaque période triennale mais peut être révisé annuellement.** Les parties peuvent prévoir d'autres systèmes de révision du loyer, en insérant dans le contrat de bail des clauses spécifiques.

On distingue principalement trois types de clauses spécifiques :

##### ■ **Les clauses de révision annuelle : les plus courantes**

Le loyer est **révisé automatiquement chaque année (date anniversaire du contrat)** en fonction de l'évolution de **l'indice trimestriel du coût de la construction**. Possibilité pour les parties de solliciter un dé plafonnement de l'évolution du montant du loyer en cas de modification notable de l'environnement commercial.

##### ■ **Les clauses d'échelle mobile :**

Elles permettent aux parties de **renégocier le montant du loyer** en cas d'évolution importante d'un indice choisi par elles et figurant dans le contrat de bail. Cet **indice doit toujours être en relation directe avec l'objet ou l'activité de l'une des parties**. Ces clauses permettent une révision plus rapide du loyer sans attendre l'expiration d'un délai de 3 ans.

**Attention** : Les clauses d'échelle mobile n'excluent en revanche pas le jeu de la révision triennale. A défaut d'accord des parties sur le montant du loyer révisé, c'est le juge qui en déterminera le montant en appliquant les principes de la révision triennale.

■ **Les clauses « recettes »**

Appelées parfois clauses de loyer variable **fixent le loyer** en fonction **des recettes ou du chiffre d'affaires du locataire**. Ce type de clause fait obstacle au jeu de la révision triennale même si elle ne porte que sur une fraction du loyer.

Autres clauses :

■ **La clause de non-concurrence**

Le bailleur s'engage directement ou indirectement :

- ↳ à ne pas exercer une activité concurrente de celle du locataire,
- ↳ à ne pas louer une autre partie de l'immeuble pour l'exercice d'une activité similaire,

■ **La clause de non-rétablissement**

Interdit au locataire d'exercer la même activité dans un certain rayon géographique à l'expiration du contrat de bail. Valable quand elle est suffisamment limitée, elle contraindra le commerçant à se priver de tout ou partie de sa clientèle.

■ **La clause résolutoire**

Clause permettant aux parties de déterminer les hypothèses et les modalités qui auront pour effet de mettre fin au contrat. Cette clause est le plus fréquemment insérée au profit du bailleur.

## **2. Le renouvellement du loyer**

**Il est renouvelable à l'issue des 9 ans** mais plafonné à l'indice du coût de la construction sauf exception (art. L145-34 du nouveau Code de Commerce). A défaut de renouvellement vous pourrez prétendre à une indemnité d'éviction.

Voir les sites [www.avocatparis.org](http://www.avocatparis.org) pour les Avocats ou [www.paris.notaires.fr](http://www.paris.notaires.fr) pour les Notaires.

## 5. Montant des charges locatives :

### Les charges locatives :

La répartition de ces charges entre le bailleur et vous-même **est libre** ; Rien n'étant imposé par la Loi. Il est donc essentiel **de se mettre d'accord et d'examiner cette répartition qui est mentionnée dans le bail.**

#### a) Grosses réparations :

- **D'une manière générale, les « grosses réparations »** celles relatives à la structure de l'immeuble et à ses accès, les travaux concernant le gros œuvre, le clos et le couvert (toiture, gouttières, descentes d'eaux pluviales, menuiseries extérieures) **incombent au bailleur**. Sont aussi à sa charge les réparations portant sur les balcons et terrasses, les équipements indispensables à l'utilisation (chauffage central, ascenseur, égouts, installations sanitaires) ainsi que les réparations d'entretien qui permettent de maintenir l'état des lieux malgré la vétusté ou la force majeure.
- **En revanche, les réparations de « menu entretien » sont à la charge du preneur** (les aménagements intérieurs, ceux d'agrément ainsi que la réfection des peintures et des petits équipements détériorés par l'usage).

**Attention : De plus en plus les propriétaires imposent au locataire la prise en charge de certaines grosses réparations : c'est un rapport de force.**

↳ *N'hésitez pas à demander les justificatifs.*

#### b) Réparations de menu entretien :

- Vous devez réclamer les justificatifs lors du paiement.

#### c) Taxes foncières :

De plus en plus les propriétaires imposent le paiement de cette taxe aux locataires.

- A vous de négocier

En conclusion, vous devez déterminer la **charge réelle du loyer** pour examiner :

- si elle est compatible avec vos possibilités financières,
- si elle entre dans les ratios connus à savoir : le coût d'un loyer ne devrait pas dépasser 8 à 12 % du chiffre d'affaires HT.

15 % à 20 % est une côte d'alerte sauf exception.

La plupart des baux commerciaux prévoient la **résiliation de plein droit du bail** en cas de **manquement du locataire à l'une de ses obligations contractuelles**, et notamment en cas de **défaut de paiement d'une seule échéance du loyer**.

## 6. Dépôt de garantie :

### ✓ **Le dépôt de garantie** :

- est généralement de **3 mois**, si le loyer est payable d'avance trimestriellement – (Terme à échoir).
- Sinon il est de **6 mois pour un loyer trimestriel payable à terme** – (Terme échu).

**NB 1** : Vous avez la possibilité d'avoir **une caution bancaire pour couvrir le dépôt de garantie** si vous avez un banquier coopératif ou des garanties réelles.

**NB 2** : Ne pas oublier la **Commission d'agence** : 15 à 20 % en général de la première période triennale.

- ✓ Si vous passez par une agence, il est d'usage de payer une commission d'agence qui représente en général 15 à 20 % de la première période triennale.

**En conclusion :**

- Prenez conscience de **l'enveloppe financière totale à financer** :
  1. *Commission d'agence,*
  2. *Dépôt de garantie,*
  3. *Loyer d'avance,*
  4. *et éventuellement, travaux d'aménagements.*
  
- Celle-ci doit être **couverte par des fonds propres et / ou des fonds à emprunter à moyen terme.**





**1.1.6 VOUS AVEZ UN PROJET D'ENTREPRISE A FINANCER ET PAS OU PEU DE CAPITAL (CAPITAL POUR UNE SARL DE 1 EURO ET/OU VOUS ETES UNE ENTREPRISE INDIVIDUELLE) :**

1. CONNAISSEZ-VOUS **LES PCE** - PRODUITS ADAPTES AUX PETITES ENTREPRISES ADOSSES AUX EMPRUNTS BANCAIRES TRADITIONNELS D'UN MONTANT EQUIVALENT ?
2. CONNAISSEZ-VOUS LES AUTRES AIDES ET NOTAMMENT LES PRETS D'HONNEUR ?
3. QUELQUES CONSEILS POUR RENFORCER VOS CHANCES D'OBTENTION DE FINANCEMENT OU D'AIDES DE CREDITS.

**EN CONCLUSION, PAS DE PROJET VIABLE SANS FINANCEMENT COHERENT****1) PCE : PRET CREATION ENTREPRISE :**

- Lancé fin 2000 par la BDPME (Tél. 08.25.30.12.30)
- Réservé aux projets de 45 000 € maximum.  
↓
- Montant du PCE : entre 3 000 et 8 000 €
- Taux : fixé à 6 % sur 5 ans actuellement.
- Sans garantie ni caution bancaire.
- Différé de remboursement d'un an puis 16 échéances trimestrielles.

**Conditions d'attribution à la création :**

- entreprise inscrite au Registre des Métiers ou au Registre du Commerce,
- employer moins de 10 salariés,
- ne pas avoir bénéficié d'un financement bancaire à plus de deux ans,
- obtenir un concours bancaire de plus de deux ans et d'un montant compris entre une et deux fois le montant du PCE demandé.

**Condition supplémentaire après la création :**

- que le dernier bilan ne fasse pas apparaître de perte.

### Exemple de montage financier avec prêt à la création d'entreprise

• Apports personnels (soi + famille et proches)	8000 €
• Prêt d'honneur	16000 €
• PCE	<u>8000 €</u>
• Total des fonds disponibles	<u>32000 € (1/3)</u>
• Dette bancaire levée	<u>64000 € (2/3)</u>
• Total des capitaux pour réaliser son projet	96000 €

En conclusion, 1/3 de fonds propres et 2/3 du total des capitaux peuvent être empruntés auprès d'une banque.

<b>EN SYNTHESE</b>	
<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
■ Il peut financer les dépenses de lancement d'activité et pas seulement une acquisition	■ Faiblesse du montant maximum du prêt
■ Il peut aider à obtenir le prêt bancaire correspondant au PCE dans la mesure où la banque bénéficiera d'une garantie SOFARIS à hauteur de 70 %	■ Obligation de lier ce PCE à un prêt bancaire d'un montant équivalent
■ Absence de garantie personnelle	
■ Différé de remboursement d'un an	

Statistiques au 31 octobre 2002 : Sources DEFI

- . Montant moyen des PCE distribués 6 518 €
- . Montant moyen du prêt bancaire associé 10 322 €

soit au total un financement global de l'ordre de... 17 000 €  
(environ 100 000 FF)

qui est plus proche d'un financement de besoin de fonds de roulement.

## 2) CONNAISSEZ VOUS LES AUTRES AIDES :

### AIDES FINANCIERES : PRETS ET GARANTIES OU CAUTIONS

#### PRINCIPAUX SOUTIENS FINANCIERS POUR LES PME D'ILE-DE-FRANCE EN CREAT

##### PRETS

INTERVENTION	MONTANT EUROS	PROJETS CONCERNES	CONTACTS
1. Prêt à la création d'entreprise <b>PCE</b>	De 3 000 à 8 000 euros, à 6 %. <b>Il accompagne un prêt bancaire d'un montant au moins égal</b> Garanti par Sofaris. Sans garantie, ni caution et un différé de 1 ans.	TPE de moins de trois ans où le total des ressources ne dépasse pas 45 000 euros et qui ne bénéficient pas encore d'un prêt à moyen ou long terme	BDPME <b>08 25 3</b> CCIP-75 <b>01 53 40</b> CCI-Haut de Seine <b>01 46 1</b> CCIP-Seine-St-Denis <b>01 48 9</b> CCIP-Val de Marne <b>01 49 5</b> <a href="http://www.cci.fr">www.cci.fr</a>
2. Prêt d'honneur	Jusqu'à 45 000 euros <b>à taux 0 %, bancaire avec effet de levier.</b>	Tout projet de création et de reprise, sur un territoire défini ou prime au développement.	Paris Initiatives Entreprises <b>01 53 0</b> Sud 92 <b>01 41 8</b> 92 Entreprendre <b>01 49 6</b> 92 Initiative <b>01 47 2</b> Aulnay (93) <b>01 48 6</b> Seine Amont (94) <b>01 43 9</b> <a href="http://www.parinitiativentrepris">www.parinitiativentrepris</a>
3. Prêt d'accompagnement	Jusqu'à 4 573 euros au taux du marché.	Porteurs de projets ne bénéficiant pas d'accès au crédit traditionnel (chômeurs, Rmistes...)	ADIE (Association pour le crédit à l'activité économique) <b>01 42 1</b> <a href="http://www.adie.fr">www.adie.fr</a>
4. Prêt des Clefs (Comités locaux pour l'emploi des femmes)	Jusqu'à 7 622 euros.	Tout projet porté par <b>une femme</b>	Uraciff (Union régionale des associations centres d'information des femmes et des familles) <b>01 42 1</b> RACINES <b>01 45 6</b>

##### GARANTIES

ORGANISMES	HAUTEUR DES GARANTIES	PROJETS CONCERNES	CONTACTS
Sofaris (BDPME)	De 50 à 70% du montant des prêts	Entreprise de 0 à 3 ans	BDPME <b>01 41 7</b> <a href="http://www.bdpme.fr">www.bdpme.fr</a>
Fédération France Active	Jusqu'à 65% du montant emprunté	Entrepreneur en précarité par rapport à l'emploi.	Fédération France Active <b>01 53 2</b>
IDES (Institut de Développement de l'Économie Sociale)	Jusqu'à 70% d'un prêt de 5 031 à 22 105 euros.	Entrepreneurs femmes, en création, reprise ou développement	IDES <b>01 55 2</b>
IDES (Institut de Développement de l'Économie Sociale)	Jusqu'à 50 % d'un prêt de 7 622 à 121 959 euros.	Toute PME en création, reprise ou développement	IDES <b>01 55 2</b>
Sociétés de cautionnement mutuel	De 50 % à 100 % d'un prêt à moyen ou long terme	Toute PME en création sur un territoire déterminé	Association française des sociétés financières <b>01 53 8</b>

Source Chambre de Commerce de Paris

3) **QUELQUES CONSEILS POUR RENFORCER VOS CHANCES D'OBTENTION DE FINANCEMENT OU D'AIDES DE CREDITS :**

3.1. **Votre crédibilité vis-à-vis des financiers : adéquation de votre C.V. professionnel à votre projet de création.**

☞ N'oubliez pas de mentionner une bonne expérience dans ce secteur et/ou un bon accompagnement familial.

3.2. N'hésitez pas à **vous former** aux dernières techniques du secteur d'activité que vous souhaitez intégrer, et à la gestion, **et communiquer sur ces acquis.**

**1.1.7 L'EMBAUCHE D'UN PREMIER SALARIE :**

**→ UNE ETAPE DANS VOTRE DEVELOPPEMENT**

**→ QUELQUES REGLES ESSENTIELLES POUR LA**

**FRANCHIR AVEC SUCCES.**

**1. RAPPELS**

- Ne pas omettre de **définir clairement le profil du poste** doit être en adéquation avec votre projet de développement.
- **Formalisme à respecter lors de l'embauche** pour bénéficier des exonérations.

**2. UN SALARIE CE N'EST PAS LE DOUBLE DU CREATEUR**

Ne pas nous attendre à ce qu'il fasse la même chose que vous.

- **Définir clairement ses tâches,**
- **Le motiver,**
- **Le contrôler.**

**3. QUELQUES PROCEDURES DE CONTROLE A METTRE EN PLACE SELON VOTRE ACTIVITE COMPTE TENU DU FAIT DE VOS NOMBREUX DEPLACEMENTS ET QUE VOUS DEVEZ ETRE PARTOUT**

➤ **Activité de négoce et/ou de fabrication nécessitant des achats :**

- Est-il utile d'acheter (cf. stocks existants) OUI – NON par le premier salarié ?
- La quantité à acheter (mesurer la bonne quantité – ne pas acheter largement au dessus des besoins immédiats ou proches pour avoir un bon tarif) : car problèmes de trésorerie dont le salarié peut ne pas être conscient.
- Appel d'offres pour éviter liens particuliers avec un fournisseur.

➤ **Activité Prestataire de services :**

1) **Feuilles de temps même très simplifiées à faire remplir par le salarié.**

- Avantages :**
- **Mesurer les déperditions de temps.** Le salarié est parti 3 fois du chantier pour aller chercher du matériel : mauvaise organisation.
  - **Mesurer le temps passé par le salarié avec deux objectifs :**
    - ✓ **Adapter les prochains devis :** le salarié n'a pas obligatoirement la même productivité que le chef d'entreprise très impliqué dans son travail, et il ne dépasse pas les journées de travail légal sans se faire payer des heures supplémentaires qui augmentent le prix de revient.
    - ✓ Vérifier si le salarié travaille « normalement » (compte tenu de sa qualification).
  - **Faire ressortir des travaux supplémentaires** que le client lui aurait demandés **afin de les facturer.**  
(au besoin, donner au salarié des ordres de travaux à faire signer préalablement par le client).

2) **Contrôle de la qualité du travail du salarié pour réactivité du créateur.**

- **A faire de façon très régulière** et à débiter après l'embauche :
  - réajuster le chantier pendant qu'il peut encore l'être ; sinon coût de revient beaucoup plus important :
  - satisfaction du client,
  - garder le contrôle de la clientèle, lien privilégié avec le client qui ne doit pas passer par le salarié et rester au créateur.

3) **Contrôle des quantités de matériels utilisés sur le chantier.**

- pour éviter gâchis ou détournements.

**1.1.8 SAVEZ-VOUS QUE VOUS POUVEZ NEGOCIER LA COTATION DE LA BANQUE DE FRANCE**

- 1. DE VOTRE ENTREPRISE**
- 2. DE VOUS-MEME EN TANT QUE DIRIGEANT OU ENTREPRENEUR INDIVIDUEL**

- **LA COTATION REPRESENTE UNE OCCASION PRIVILEGIEE DE DIALOGUE ENTRE VOTRE ENTREPRISE ET UN INTERLOCUTEUR HABITUEL A LA BANQUE DE FRANCE.**

**Remarque** : Quelle est la cotation actuelle de votre entreprise ? |\_|\_|\_|\_|

**1.1 A la création de votre entreprise**, si vous avez déjà été dirigeant d'une entreprise, vous avez en général une bonne cotation de dirigeant, sous réserve de liquidation judiciaire.

**Si vous estimez que votre cotation ne reflète pas votre situation réelle** vous pouvez **entamer des démarches** de négociation en vue de son amélioration.

↳ **Vous devez alors prendre rendez-vous** avec un interlocuteur de la succursale de la Banque de France de votre domicile, **et lui communiquer tout document ou toute information appuyant votre position.**

**1.2 Au cours du développement de votre entreprise si sa cotation ne reflète pas la situation réelle :**

**1.2.1 Intervenez immédiatement** en prenant rendez-vous auprès du Directeur de la Banque de France dont vous dépendez, pour éviter toutes les conséquences attachées à une mauvaise cotation.

↳ La vie de votre entreprise peut en dépendre. **Vos relations avec votre banquier en sont le plus souvent affectées sans que vous en ayez été avertis. Coupez court dès le début au risque de propagation d'une véritable gangrène** et de disparition de votre société. N'hésitez pas à vous faire accompagner par un expert-comptable.

**1.2.2** Pour ce faire, lors du rendez-vous, **apporter des éléments nouveaux** non connus de la Banque de France tels que :

- **Dans le cadre d'une restructuration :**

- Le **rapport d'un commissaire à la fusion ou aux apports**, afin de ne pas avoir à attendre la fin de l'exercice en cours pour enregistrer des écritures de modification ;
- des **apports en comptes courants et/ou des augmentations effectives de capital** postérieures à la dernière clôture de bilan connue ;
- des **accords de règlements avec des créanciers et/ou des abandons de comptes courants** avec clause de retour à meilleure fortune.

- **Dans le cadre d'un développement**

- **Signature de contrat très important** à apporter à la Banque de France.



## 2. QU'EST- CE QU'UNE COTATION BANQUE DE FRANCE ?

**La cotation traduit une appréciation globale de la Banque de France sur la capacité de votre entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de deux ou trois ans.**

Vous devez **impérativement en avoir connaissance** puisqu'elle correspond à un regard extérieur sur **la qualité de votre signature** et qu'elle intervient fortement dans vos relations avec vos banquiers : octroi de concours, suppression de concours.....

### Comment la Banque de France attribue t elle la cotation des entreprises ?

- La cotation ne relève d'aucun automatisme : elle est attribuée par les services « entreprises » de ses succursales, qui recueillent et analysent les données nécessaires à leurs appréciations, à partir des comptes annuels déposés au Greffe dans le mois qui suit l'assemblée générale.

La cotation fait l'objet d'une **actualisation** chaque fois que des informations nouvelles significatives sont portées à leur connaissance.

Les informations recueillies et analysées par la Banque de France sont de nature très diverses :

- **descriptives** : dénomination, adresse du siège social, catégorie juridique...;
- **comptables et financières**, issues des documents comptables de l'entreprise;
- **relatives aux incidents de paiement-effets et aux engagements bancaires** déclarés par les établissements de crédit ;
- **judiciaires** : jugements rendus par les juridictions commerciales ou par les juridictions civiles statuant en matière commerciale.
- **liées à l'environnement économique et financier**, notamment, les dirigeants, les détenteurs de capitaux et les entreprises apparentées.

### Quels sont les destinataires de la cotation ?

- **L'entreprise** : La cotation fait l'objet d'une communication systématique aux responsables de l'entreprise. Dans le cadre de la loi « Informatique et Libertés » du 6 janvier 1978, toute entreprise a un droit d'accès et de rectification pour toutes les informations qui la concernent.

- **Les établissements relevant de la loi bancaire** : couverte par le secret professionnel, la cote est utilisée par les établissements de crédit pour leur seul usage. Ces derniers ne peuvent la diffuser à des tiers, notamment aux agences de renseignements commerciaux.

**La « cotation Banque de France » est composée de deux éléments :**

1. une cote d'activité,
2. une cote de crédit

① La cote d'activité

Elle indique le niveau d'activité selon la grille ci-après :

		<b>Euros</b>
<b>A</b>	niveau égal ou supérieur à	750 millions
<b>B</b>	compris entre	150 et 750 millions
<b>C</b>	compris entre	50 et 150 millions
<b>D</b>	compris entre	30 et 50 millions
<b>E</b>	compris entre	15 et 30 millions
<b>F</b>	compris entre	7,5 et 15 millions
<b>G</b>	compris entre	1,5 et 7,5 millions
<b>H</b>	compris entre	0,75 et 1,5 million
<b>J</b>	inférieur à	0,75 million
<b>N</b>	entreprises dont le chiffre d'affaires ne peut constituer la mesure de l'activité ou n'exerçant pas directement d'activité industrielle ou commerciale, notamment sociétés holdings ne publiant pas de comptes consolidés.	
<b>X</b>	niveau d'activité inconnu ou trop ancien (exercice clos depuis plus de vingt et un mois)	

## ② La cote de crédit

Le système de cotation de la Banque de France a fait l'objet d'une réforme en 2004.

Désormais, il comporte 13 cotes de crédit qui visent à porter un jugement synthétique sur une entreprise.

Selon les cas, la capacité de votre entreprise à honorer ses engagements financiers est :

---

### **3++ excellente**

- La situation financière, appréciée notamment au travers de la capacité bénéficiaire et de la solvabilité, est particulièrement satisfaisante.
- Par ailleurs, aucune information défavorable, extérieure aux données comptables, n'a été recueillie.

### **3+ très forte**

Par exemple

- la situation financière est particulièrement satisfaisante mais l'entreprise présente une certaine sensibilité aux évolutions de son environnement.
- La situation financière est très satisfaisante mais un peu moins favorable que celle requise pour l'octroi d'une cote 3++.

### **3 forte**

Par exemple

- la situation financière est particulièrement satisfaisante mais l'entreprise apparaît exposée aux aléas de la conjoncture ou à la survenance d'éléments particuliers.
- La situation financière est très satisfaisante mais moins favorable que celle requise pour l'octroi d'une cotation 3+ ou 3++.

---

### **4+ assez forte**

En dépit d'éléments modérés d'incertitude ou de fragilité, qui peuvent notamment être :

- Une situation financière ne présentant pas les caractéristiques de solidité permettant l'attribution d'une cotation plus favorable.
- Un contexte de démarrage de l'activité.
- L'adoption d'un plan de continuation alors que l'examen des documents comptables aurait normalement permis l'attribution d'une cotation plus favorable.

### **4 acceptable**

En dépit d'éléments modérés d'incertitude ou de fragilité, qui peuvent notamment être :

- Une situation financière présentant des faiblesses au niveau de la capacité bénéficiaire, de l'autonomie financière ou de la solvabilité.

---

### **5+ assez faible**

Du fait notamment d'un ou plusieurs des éléments suivants :

- Un représentant légal personne physique appelle des réserves
- Des associés, qui détiennent ensemble plus de 50% des actions ou des parts de la société, sont cotés défavorablement.

Sur la base de l'analyse d'une documentation comptable, une cotation 5+ peut notamment être attribuée quand l'entreprise se trouve dans un ou plusieurs des cas suivants :

- La situation financière présente certains déséquilibres, relatifs par exemple à la capacité bénéficiaire ou à la structure et l'équilibre du bilan ; ces déséquilibres restent toutefois limités.
- Des sociétés détenues, dont l'importance apparaît significatives, sont cotées défavorablement.

### **5 faible**

Du fait notamment d'un ou plusieurs éléments suivants :

- l'entreprise bénéficie, dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire, d'un plan de redressement.
- L'entreprise, société de capitaux, fait l'objet, depuis plus de 36 mois, d'une perte d'au moins la moitié du capital social, sans que la reconstitution des fonds propres, si elle a eu lieu, n'ait été portée à la connaissance de la Banque de France.

- Un représentant légal, personne physique, appelle des réserves graves.
- Des associés, qui détiennent ensemble plus de 50% des actions ou des parts de la société, sont cotées très défavorablement.

Sur la base de l'analyse de la documentation comptable, une cotation 5 peut notamment être attribuée quand l'entreprise se trouve dans un ou plusieurs des cas suivants :

- la situation financière présente des déséquilibres financiers marqués relatifs, par exemple, à la capacité bénéficiaire ou à la structure financière.
- Des sociétés détenues, dont l'importance apparaît significative, font l'objet d'un redressement judiciaire.

### **6 très faible**

Notamment attribuée à une entreprise présentant au moins un des éléments suivants :

- l'entreprise fait l'objet d'une déclaration de cessation des paiements.
- L'entreprise, société de capitaux, fait l'objet, depuis plus de 36 mois, d'une perte d'au moins la moitié du capital social, sans que la reconstitution des fonds propres, si elle a eu lieu, n'ait été portée à la connaissance de la Banque de France.
- Des réserves particulièrement graves (exemple : jugement de faillite personnelle) sont émises à l'encontre d'un représentant légal, personne physique.
- Des associés personnes morales, détenant ensemble plus de 50% des parts ou des actions de la société, font l'objet d'un jugement de liquidation judiciaire ou de liquidation de biens.

Sur la base de l'analyse de la documentation comptable, une cotation 5 peut notamment être attribuée quand l'entreprise se trouve dans un ou plusieurs des cas suivants :

- la situation financière comporte des déséquilibres très marqués pouvant mettre en cause la pérennité de l'entreprise.
- Des sociétés détenues, dont l'importance apparaît significative, font l'objet d'un jugement de liquidation judiciaire ou de liquidation de biens.

### **7 sujette à une attention particulière**

En raison de la déclaration d'au moins un incident de paiement significatif correspondant à une incapacité de payer :

Cette cote de crédit 7 est attribuée exclusivement aux entreprises pour lesquelles la Banque de France ne dispose pas d'une documentation comptable récente.

### **8 menacée**

Compte tenu des incidents de paiements déclarés.

### **9 compromise**

Les incidents de paiement déclarés dénotent une trésorerie très obérée.

### **10 en procédure judiciaire**

(Redressement ou liquidation).

La cote P est remplacée en principe par une **cote 5** dès l'approbation d'un plan de redressement ou l'homologation d'un concordat.

**La cote de crédit 0** est attribuée à une entreprise :

- Sur laquelle aucune information défavorable n'a été recueillie
- Et pour laquelle la Banque de France ne dispose pas de documentation comptable récente ou qui se situe au-dessous des seuils de collecte des documents comptables.

**A noter qu'une cote :**

- 3+ à 6 peut également se fonder sur l'existence de liens économique étroits (activités liées) avec une ou plusieurs entreprises cotées moins favorablement.
- 3 à 6 peut également être attribuée en raison de l'existence de liens commerciaux étroits (clients ou fournisseurs) avec une ou plusieurs entreprises cotées moins favorablement.
- 4+ à 5 peut également être attribuée en raison d'un environnement économique plus ou moins défavorable.

Par ailleurs, l'attribution **d'une cote de crédit 3++, 3+, + ou 4+** nécessite dans tous les cas l'analyse par la Banque de France d'une documentation comptable.

### 3. Cas particulier des entreprises qui appartiennent à un groupe

La cote de crédit des entreprises qui appartiennent à un groupe tient compte de la situation de l'ensemble économique dans lequel elles sont intégrées chaque fois que la Banque de France dispose d'une **documentation comptable consolidée** ou est en mesure d'effectuer une synthèse financière fiable de cet ensemble :

Les **sociétés holdings** reçoivent alors une **cote de crédit**, appelée cote de groupe, attribuée après l'étude de la situation financière du groupe dans son ensemble et des autres informations disponibles sur la société holding ;

Les **sociétés filiales** se voient pour leur part attribuer, en fonction de leur degré d'intégration à l'intérieur du groupe et éventuellement en fonction de leur statut juridique, l'un des trois types de cote de crédit suivants :

- **cote de groupe**, fondée sur l'analyse des comptes consolidés du groupe : la cotation de la filiale est alignée sur celle de la maison mère, en raison de son statut, par exemple lorsque ce statut engage indéfiniment et solidairement ses associés (SNC, SCA, SCS, GIE).
- **cote influencée**, attribuée à partir d'une analyse mixte des comptes sociaux et consolidés, quand la filiale entretient avec son groupe des relations étroites qui justifient de tenir compte, pour apprécier son crédit, de la situation de l'ensemble auquel elle appartient. L'influence de la cote de crédit de la maison mère sur sa filiale peut être :
  - **favorable** : la cote de crédit de la filiale, qui intrinsèquement est moins bonne que celle de la maison mère, peut alors être rehaussée de deux niveaux au maximum.
  - **défavorable** : la cote de crédit de la filiale, qui intrinsèquement est meilleure que celle de la maison mère, est alors alignée sur celle de cette dernière.

- **cote autonome**, s'appuyant sur l'analyse des comptes sociaux de la filiale, cette dernière étant jugée indépendante de son groupe. La cotation attribuée à la filiale est celle résultant de son analyse intrinsèque.

Néanmoins, la survenance de certains événements extérieurs aux données strictement comptables peut conduire à maintenir une cote de crédit intrinsèque et donc à ne pas attribuer les cotes de groupe ou les cotes influencées envisagées.

Ces événements sont notamment :

- Les procédures judiciaires ;
- L'enregistrement d'incidents de paiement entraînant l'octroi d'une cotation 8 ou 9 ;
- La perte de la moitié du capital social ;
- Les réserves concernant les représentants légaux.

#### Quels sont les critères de collecte de la documentation comptable ?

Une documentation comptable est collectée par la Banque de France dès lors que l'entreprise :

- A un niveau d'activité supérieur ou égal à 0.75 million d'euros de chiffre d'affaires,
- Ou bénéficie de crédits bancaires pour un montant supérieur ou égal à 0.38 million d'euros.

## 4. CAS PARTICULIER : LA COTATION DES DIRIGEANTS PERSONNES PHYSIQUES OU DES ENTREPRENEURS INDIVIDUELS

Pour porter une appréciation complète sur une entreprise, il est utile de prendre également en compte les informations disponibles sur ses dirigeants dès lors que ces renseignements ont un caractère public.

La « cotation Banque de France », attribuée aux personnes physiques qui exercent une fonction de dirigeant ou aux entrepreneurs individuels, est exprimée par l'une des valeurs 000, 040, 050 ou 060.

Cette cotation est communiquée aux intéressés lorsqu'elle est autre que 000.

### La cote 000 :

Les informations recueillies par la Banque de France sur le dirigeant ou l'entrepreneur individuel **n'appellent pas de réserve**.

### La cote 040 :

Ces informations appellent une **attention particulière**.

Cette cote est notamment attribuée :

- au dirigeant qui a exercé une fonction de représentant légal dans une **société en liquidation judiciaire depuis moins de 5 ans\* ou dans deux sociétés au moins dont la cote de crédit est 9**,
- à l'entrepreneur individuel lorsque son entreprise s'est vue attribuer une cote de crédit 4+, 4 ou 8.

### La cote 050 :

Les informations recueillies par la Banque de France **appellent des réserves**.

Cette cote est attribuée :

- Au dirigeant qui a exercé une fonction de représentant légal dans **deux sociétés en liquidation judiciaire**

**depuis moins de 5 ans** ou à un dirigeant **tenu de supporter les dettes de la personne morale**, quel que soit le montant de la responsabilité pécuniaire (action en comblement de passif).

- A l'entrepreneur individuel lorsque son entreprise s'est vue attribuer une cote de crédit 5+, 5 ou 9.

### La cote 060 :

Les informations recueillies par la Banque de France **appellent des réserves**. Graves ou particulièrement graves.

Cette cote est attribuée :

- Au dirigeant qui a exercé une fonction de représentant légal dans **trois sociétés au moins en liquidation judiciaire, ou qui fait l'objet, à titre personnel, d'une décision judiciaire « d'interdiction de gérer »**.
- A l'entrepreneur individuel lorsque son entreprise s'est vue attribuer une cote de crédit 6 ou P.

**Dans le cas particulier des exploitants individuels**, la Banque de France attribue une cotation de type personne morale à l'entreprise individuelle et une cotation de type personne physique à l'entrepreneur individuel ; mais les patrimoines personnel et professionnel étant confondus sur le plan juridique, la Banque de France applique en règle générale, un principe de répercussion et de transparence entre les deux cotations. Par exemple, la cote 040 de l'entrepreneur est répercutée en 4+ sur l'entreprise, si ses documents comptables répondent aux critères d'attribution d'une cote de crédit 3++, 3+ ou 3 mais répercutée en 4 s'ils répondent aux critères d'une cote 4+ ou 4.

\* **Remarque** : au 1/01/2005, cette durée de 5 ans sera ramenée à **3 ans**.

QUELQUES CONSEILS POUR NE PLUS SUBIR SA COTATION

① **Avant de créer une entreprise**, assurez-vous que vous **n'êtes pas fiché à titre personnel** au Fichier central des chèques ou au fichier des incidents des crédits aux particuliers.

✓ **Demandez à vos futurs associés de faire de même :**

Il arrive que des personnes se trouvent fichées sans le savoir (parfois par erreur).

② **Avant chaque négociation bancaire importante**, **renseignez-vous** auprès de la Banque de France **sur la cotation de votre société** et sur les incidents de paiement recensés à son nom.

Vous disposerez ainsi des mêmes informations que votre banquier. **En cas de dégradation** de votre cotation et/ou d'incidents de paiement, **évoquez la question franchement**. Donnez des explications et surtout montrez à votre interlocuteur que vous prenez des mesures pour améliorer la situation.

Si la cotation de votre société **s'améliore** (si votre cote de crédit est passée au 3, synonyme d'excellence), **vous avez l'argument tout trouvé pour négocier avec votre banquier des conditions privilégiées !**

③ **Lorsque vos comptes annuels sont clos, transmettez-les à la succursale locale de la Banque de France, et prenez rendez-vous avec un responsable.** Vous pourrez ainsi apporter à votre interlocuteur des compléments d'information susceptibles de bonifier votre cotation.

**ATTENTION** : seules les entreprises d'une certaine taille (supérieures à 0.75 millions d'euros de chiffre d'affaires) font l'objet d'une cotation au vu de leur documentation comptable.



**1.1.9 AUTRES POINTS CLES A CONNAITRE****1.1.9.1 BATIR SA STRATEGIE COMMERCIALE**

- COMMENT SE FAIRE CONNAITRE
- COMMENT UTILISER LES PROSPECTS
- COMMENT SEDUIRE SA CLIENTELE ET LA FIDELISER

**1.1.9.2 COMMENT S'ORGANISER ET S'EQUIPER EN FONCTION DE SES BESOINS ET DE SES POSSIBILITES FINANCIERES**

- Processus d'analyse des besoins consommateurs
- Processus de commercialisation ou de création et d'industrialisation
- Processus de recherche et d'intégration de partenaires (sous-traitants, prestataires de services)
- Processus logistique
- Processus qualité
- Processus budget et de contrôle des coûts
- Processus de dynamisation des ressources humaines
- Processus de communication

**1.1.9.3 PREVENIR LES RISQUES AVEC SON ASSUREUR : INTERET D'UN COURTIER**

- Obligation légale : La responsabilité civile
- Obligation conventionnelle : Couverture sociale : décès, incapacité, invalidité, garantie mutuelle santé
- Garantie sociale du chef d'entreprise individuel : Couverture maladie, accident, incapacité...
- Préservation de l'entreprise : Perte d'exploitation
- Préservation des compétences : Garantie homme clé
- Indemnités de fin de carrière et départ en retraite
- Epargne d'entreprise pour les salariés et le chef d'entreprise (Plan Epargne Entreprise)

**1.1.9.4 CONNAITRE SON ENVIRONNEMENT****1. Relations avec les fournisseurs**

- Politique d'approvisionnements
- Politique de diversification des sources d'achats
- Politique de sous-traitance
- Politique de délocalisation (courtier, partenariat commercial, industriel...)

## **2. Relations avec les clients**

- Politique de vente
- Politique de logistique
- Contrôle de la solvabilité du client
- Politique contractuelle de facturation
- Politique de crédit
- Politique de recouvrement (Cf. fiche1.10)

## **3. Relations avec les salariés**

- Comment les motiver et les animer
- Pourquoi les former : meilleur service rendu au client
- Comment les fidéliser

## **4. Relations avec les banques**

- Faites de votre banquier un partenaire
- Les flux historiques de trésorerie sont conservés par votre banquier (montants cumulatifs, par représentations graphiques)
- Communiquez avec discernement et réalisme
- Anticipez les éventuelles difficultés en le tenant informé de vos choix et de vos évolutions

## **5. Relations avec l'Etat et les Organismes Sociaux**

- Osez rencontrer le responsable de votre dossier
- Avant toute décision importante, sachez interroger vos conseils habituels : expert-comptable / avocat

## 1.1.10 LES TECHNIQUES DE FACTURATION ET DE RECOUVREMENT : QUELQUES RECOMMANDATIONS

### 1) TECHNIQUES DE FACTURATION :

- ① **Si vous avez une activité de prestations de services**, faites signer par le client un devis ou une lettre de mission.
- ② Si vous avez une autre activité : avant de commencer vos travaux, **faites signer par le client un bon de commande** (il doit mentionner clairement l'existence d'une clause de réserve de propriété).
- ③ **Le bon de commande et le devis (ou lettre de mission)** doivent prévoir les conditions de facturation et de paiement dites conditions de crédit.

Pour exemple :

- Acomptes à la commande, à prévoir notamment lorsque vous devez vous-même procéder à des achats et les régler.
- Il est vivement conseillé de les systématiser pour faciliter votre trésorerie.
- Bien sûr, cette méthode doit être conforme aux usages de la profession.
- Si impossible : prévoir le financement de l'encours clients ou changer d'activité.
- Paiement comptant à la livraison ou à la fin des travaux,
- Paiement à 30 jours.

### 2) TECHNIQUES DE RECOUVREMENT :

#### 2.1 Quelques principes de base :

- Suivre journallement les encaissements clients :
  - à partir de la comptabilité clients individuels si votre comptabilité est saisie journallement,
  - sinon, à partir d'un classeur de factures clients : payées - non payées.
- Relancez les clients par téléphone et ou par e-mail. Si mauvaise foi et si travaux non terminés, bloquer les livraisons à venir ou les travaux à terminer.

Si malgré cette démarche « active » le client ne paie pas voir § 2.2.

## **2.2 Les clients « récalcitrants » :**

Ils peuvent se classer en 3 catégories :

- les clients mécontents (litiges),
- les clients qui ont pour habitude de payer le plus tard possible,
- les clients en difficultés.

### **① Les clients mécontents**

- Statistiques : 4 factures sur 10 ne sont pas réglées du fait de litiges : retard de livraison, prestation pas complètement ou mal effectuée,.....
- Rencontrez votre client pour résoudre ce problème rapidement. Plus le litige s'éternise plus il est difficile de le régler.
- Ce que vous pouvez faire :- remise exceptionnelle contre un paiement cash,
  - remplacement de la marchandise,
  - prestation complémentaire....

### **② Le débiteur qui retarde le plus possible le paiement**

- Rappelez-lui que la Loi vous autorise à facturer des pénalités de retard rendues obligatoires depuis mai 2001, proches d'un taux de 11 à 12 % annuels.
- Prenez rendez-vous avec ce client et trouvez alors une solution acceptable.
- Sinon, si la mauvaise foi persiste utilisez une technique de recouvrement efficace et peu onéreuse : **l'injonction de payer**.

### **③ Le débiteur est en difficultés : 10 à 15 % des impayés**

- Un classique : le rééchelonnement avec un écrit.
- Si besoin, négocier des abandons partiels (jusqu'à 20 %) **contre paiement immédiat du solde**.
- Injonction de payer.
- Et ensuite, la société de recouvrement ou un avocat avec une assignation.

## 1.1.11 UN OUTIL PERMANENT D'AUTO-EVALUATION TOUT AU LONG DU PARCOURS DU CREATEUR

En conclusion, n'oubliez pas tout au long de votre démarche « **CREATION** » de procéder au contrôle des étapes essentielles.

	OUI	NON	A FAIRE
<b>1 – DES LA CREATION, LA PREVENTION</b>			
➤ Avez-vous procédé à une étude de votre marché ? (*) (Cf. <a href="#">fiche 1.1</a> )			
➤ Connaissez-vous votre seuil de rentabilité ? (Cf. <a href="#">fiche 1.2</a> )			
➤ Savez vous établir vos tableaux de bord mensuels ? - Exploitation (Cf. <a href="#">fiche 1.3</a> )			
➤ Connaissez-vous les avantages et les inconvénients de chaque forme juridique d'entreprise à créer ? (Cf. <a href="#">fiche 1.4</a> )			
➤ Avez-vous signé un bail commercial ? examiner les points essentiels avant la signature (Cf. <a href="#">fiche 1.5</a> )			
➤ Vous avez un projet à financer : Vous avez un capital de 1 euro et/ou vous êtes une entreprise individuelle : (Cf. <a href="#">fiche 1.6</a> ) - Connaissez-vous les PCE - Connaissez-vous les autres aides ? - Quelques conseils pour renforcer vos chances d'orientation ou d'aides de crédits			
➤ Ce que vous devez savoir lors de l'embauche du 1 <sup>er</sup> salarié (Cf. <a href="#">fiche 1.7</a> )			
➤ Savez-vous que vous pouvez négocier la cotation Banque de France de votre entreprise (et/ou de vous-même en tant que dirigeant) ? (Cf. <a href="#">fiche 1.8</a> )			
➤ Autres points clés à connaître : (Cf. <a href="#">fiche 1.9</a> ) - Bâtir sa stratégie commerciale (Cf. <a href="#">fiche 1.9.1</a> ) - Comment s'équiper en fonction de ses besoins techniques (Cf. <a href="#">fiche 1.9.2</a> ) - Comment assurer son entreprise (Cf. <a href="#">fiche 1.9.3</a> ) - Connaître son environnement : quels risques à courir : intérêt d'un courtier (Cf. <a href="#">fiche 1.9.4</a> )			
➤ Les techniques de facturation et de recouvrement : quelques recommandations (Cf. <a href="#">fiche 1.10</a> )			

De nombreux organismes institutionnels et privés mettent gratuitement leur compétence et expérience au service des créateurs qui les sollicitent.

### **Contacts utiles :**

#### ***Chambres de commerce et d'industrie de Paris***

27, avenue de Friedland - 75382 Paris cedex 08 - Tél : 01.55.65.55.65 - Fax : 01.55.65.78.68 [www.ccip.f](http://www.ccip.f)

#### ***Chambres des métiers***

du lundi au vendredi de 8h30 à 16h45

72, rue de Reuilly - 75592 Paris cedex 12 - Tél : 01.53.33.53.33\*2 - Fax : 01.43.43.12.32 [cferm@cm-paris.fr](mailto:cferm@cm-paris.fr)

#### ***Syndicats professionnels et / ou Chambres syndicales***

Portail des Fédérations et chambres syndicales <http://www.universimmo.com/accueil/uniadr003.asp>

**(\*)Remarque** : il est constaté que le taux de survie des entreprises qui ont procédé à une étude de marché passe de 40 % à plus de 80 % de réussite.





## PARTIE 1.2

### **LORS DU DEVELOPPEMENT INTEGRONS LA PREVENTION**





**1.2.1 PIEGES SUSCEPTIBLES DE REMETTRE EN CAUSE LA  
PERENNITE DE L'ENTREPRISE**

- du fait d'un développement de chiffre d'affaires privilégié à mauvais escient,
- et de la méconnaissance des besoins de trésorerie nécessaires à ce développement.

1. **Ne pas penser que l'augmentation du chiffre d'affaires est toujours bénéfique.** L'augmentation de chiffre d'affaires peut entraîner une augmentation plus importante de charges en raison de paliers et peser sur le résultat.

- **Les prévisions d'exploitation** sont indispensables avant de prendre la décision de développer de façon significative son chiffre d'affaires.
- Ne pas s'engager dans de **nouveaux frais fixes importants sans s'assurer que le nouveau chiffre d'affaires dégagera une marge suffisante** pour les couvrir, et que ce chiffre d'affaires sera récurrent.  
Exemples de frais fixes : embauche contrat à durée indéterminée, nouveaux locaux, location longue durée de matériel....
- **L'approche du point mort** dit « seuil de rentabilité » **doit être maîtrisé** (cf. fiche 1.2).
- **Les tableaux de bord mensuels sont indispensables** afin d'apprécier toute dérive et apporter au plus tôt les **correctifs nécessaires**.

2. **Développer son activité sans prévoir les besoins de trésorerie qui seront générés par cette augmentation de chiffre d'affaires.**

Le chef d'entreprise ne peut pas prendre le risque de développer de façon significative son chiffre d'affaires **en ne s'étant préoccupé que de vérifier des bénéfices prévisionnels, alors qu'il devra financer un encours clients et/ou des stocks supplémentaires.** A plus ou moins court terme, il risque en effet de connaître une rupture de trésorerie et des difficultés.



**1.2.2 AUTRES PIEGES SUSCEPTIBLES DE REMETTRE EN CAUSE  
LA PERENNITE DE L'ENTREPRISE : EXEMPLES****1. INVESTISSEMENTS « NON BUDGETES » OU INADEQUATS**

- **Pas de budget spécifique pour les investissements.** Des achats perlés tout au long des mois peuvent représenter au cumul des montants importants et **peser lourdement sur la trésorerie de l'exploitation.**

|| **Or aucun établissement bancaire n'accepte de financer à posteriori des investissements.** D'où le risque d'être en rupture de trésorerie et de connaître des difficultés qui auraient pu facilement être évitées **avec un minimum d'anticipation.**

- **Des investissements malheureux :** techniques déjà désuètes, surdimensionnés, trop perfectionnés pour être utilisés par les salariés de l'entreprise, ou non opérationnels (installations non finalisées).

|| **La négociation ne peut être que conseillée.** Il faut trouver une solution. Celle-ci pourra selon les cas être facilitée avec **la mise en place d'un mandat ad hoc.**

**2. AUGMENTATION DES EFFECTIFS SANS OPTIMISATION DES COMPETENCES**

- **Embauches non « professionnelles » :** Pas de définition préalable du poste à créer ni du profil nécessaire. Ces situations sont sources de coût non négligeables et de litiges prud'homaux.
- **Formations insuffisantes du personnel** eu égard aux nouveaux enjeux ou aux nouveaux produits ou techniques développés..... aux nouveaux matériels et aux nouvelles normes.
- **Pas de système de motivation ou d'intéressement** proposé pour fidéliser les compétences.  
D'où des déperditions regrettables lors de départs.
- **Trop de délégation sans supervision suffisante avec des risques réels et certains** tels que achats effectués en trop grande quantité ou à mauvais escient : Stocks sans utilité réelle, mais à financer.

- **Délégation insuffisante avec un blocage de l'entreprise** du fait de l'absence du dirigeant lors de certaines décisions à prendre.

### **3. DEFAUT DE CONTROLE DES SOUS-TRAITANTS**

- L'entreprise fait le choix d'utiliser des sous-traitants au lieu de faire des embauches, ou elle est contrainte de passer par de la sous-traitance en raison de difficultés à embaucher.

|| **Le défaut de contrôle des travaux du sous-traitant au fur et à mesure de leur accomplissement peut être très dommageable** : travaux à refaire totalement ou partiellement, délais non tenus....

|| Avec à la fin une perte financière et un risque de perte du client.

### **4. EN CONCLUSION**

**Il ne faut jamais négliger le temps nécessaire de la réflexion pour définir :**

- **une stratégie avec des objectifs,**
- **arrêter des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre**
- **avec quel niveau de qualité et quel coût ?**

- **Pour les TPE**

✓ Un « cahier » parfois suffit.

- **Pour les PME**

✓ Un manuel de contrôle interne est indispensable. Il se construit régulièrement avec une mise à jour annuelle. Ne pas oublier de faire le test de l'existant de ces procédures écrites sous peine d'avoir de mauvaises surprises en constatant mais trop tard que les procédures inscrites n'ont jamais été appliquées et donc non respectées.



## PARTIE 1.3

**A LA TRANSMISSION, PERENNISONS  
L'ENTREPRISE**



**1.3.1 QUELQUES PIEGES A EVITER PAR L'ACHETEUR**

1. **NE PAS BIEN PRECISER SA CIBLE « ENTREPRISE »**
2. **OUBLIEZ DE PRENDRE CONNAISSANCE DU METIER DE L'ENTREPRISE CIBLE** : dans son savoir-faire, puis du produit dans son positionnement et son adaptation, et enfin du marché dans ses évolutions attendues.
3. **NE PAS SOUS ESTIMER L'IMPLICATION QUI SERA NECESSAIRE POUR FAIRE FONCTIONNER L'ENTREPRISE CIBLE** : A t'elle besoin d'un dirigeant présent au jour le jour pour remplacer le vendeur, ou peut-elle fonctionner sans lui sur la base de l'équipe déjà en place. Auquel cas, un financier pourra s'y intéresser.
4. **NE PAS SOUS-ESTIMER LE VOLET HUMAIN** : Apprécier le niveau de qualification de l'équipe et son adaptabilité ainsi que le lien de dépendance de l'entreprise vis-à-vis du dirigeant, et l'implication de l'environnement familial du chef d'entreprise dans son entreprise.
5. **OMETTRE DE PROCEDER A L'ANALYSE JURIDIQUE DES CONTRATS A REPENDRE ET DES COUTS DE SORTIE** : Les contrats longue durée ou intuitu personae sont à examiner de façon critique pour apprécier les risques, à savoir essentiellement les coûts de sortie.
6. **NE PAS ASSURER UN AUDIT DES COMPTES ANNUELS ET DU DOSSIER JURIDIQUE DE LA SOCIETE**, la répartition de son capital.... afin d'apprécier l'opportunité de choisir l'acquisition du fonds de commerce ou des titres composant le capital.
7. **NE PAS BIEN APPREHENDER L'ENVELOPPE FINANCIERE GLOBALE** incluant non seulement le prix d'acquisition mais aussi les fonds nécessaires à la mise à niveau de l'entreprise (investissements à assurer, fonctionnement courant, remboursement des comptes courants...).
8. **NE PAS SOUS-ESTIMER LE BESOIN SOUVENT REEL DE COOPERATION ACTIVE DE L'ANCIEN DIRIGEANT** pendant une période qui peut aller de quelques mois à deux ans. Des contrats de prestations de services sont souvent conclus à ce titre concomitamment à la cession.
9. **MECONNAITRE LES 15 ETAPES A FRANCHIR : POUR UNE REPRISE D'ENTREPRISE REUSSIE**

# 15 ETAPES A FRANCHIR DANS LA REPRISE D'ENTREPRISE A TITRE ONEREUX : POSITION ACHETEUR

ETAPES /OBJECTIFS	DILIGENCES		
<b>1) VOTRE PROFIL</b> : Ne pas vous sous-estimer ou vous surestimer	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quelles sont vos compétences professionnelles et humaines ?</li> <li>✓ Quelles sont vos disponibilités financières ?</li> <li>✓ Quel est le point de vue de votre environnement, notamment familial ?</li> </ul>		
<b>2) IDENTIFIER VOTRE CIBLE « ENTREPRISE »</b> : Secteur, taille... et /ou <b>SAISISSEZ UNE OPPORTUNITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consulter les opérateurs publics et privés du marché (voir base de données APCE)</li> <li>✓ Bourse d'opportunités, bouche à oreille, ... : recensement des moyens tels que : canaux ou lieux de commerce</li> <li>✓ Ne pas hésitez à sous-traiter à un professionnel : cabinets de transaction, chambre syndicale, bourse des opportunités...)</li> </ul>		
<b>3) PRISE DE CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE « CIBLE » POUR TIRER UN PREMIER <u>DIAGNOSTIC</u></b>	<b>Points à examiner</b>	<b>Situation actuelle</b>	<b>Prévisionnel (Futur de l'entreprise)</b>
3.1. <u>Pour poursuivre ou non les négociations</u>  et  3.2. <u>Pour dégager les incidences sur la valorisation de l'entreprise</u> « décote ou surcote »	1. <u>Les produits ou services</u> :  2. <u>Son positionnement par rapport au marché</u>  3. <u>Sa clientèle</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En progression</li> <li>- En stagnation</li> <li>- En désuétude</li>   <li>- Normal</li>   <li>- Dans une « Niche »</li>   <li>- Nouveau</li>   <li>- Récurrente et/ou exceptionnelle</li>   <li>- Petits comptes et/ou Grands comptes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fort développement</li> <li>▪ Décroissance</li> <li>▪ Produits de substitution</li>   <li>▪ Augmentation</li> <li>▪ Maintien</li> <li>▪ Décroissance</li>   <li>▪ Fort développement attendu</li> <li>▪ Disparition</li> <li>▪ Menace à court terme</li>   <li>▪ En adéquation avec le marché</li> <li>▪ Capacité de développement</li> <li>▪ Risque de disparition</li>   <li>▪ Maintien</li> <li>▪ Pérennité ? ou nouveaux clients à démarcher</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelques éléments spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiffre d'affaires par client</li> <li>- Délais de recouvrement : Usage 30 jours à 60 jours</li> <li>- Nature des paiements : Chèques ou traites Acomptes</li> <li>- Litiges ou non : les quantifier et les qualifier</li> </ul> </li> <li>4. <u>Son avantage concurrentiel</u> Lequel .....</li> <li>5. <b>Niveau de technicité</b>  → De l'outil de production  → Des moyens humains</li> <li>6. <u>Son adaptabilité</u> par rapport aux évolutions du marché</li> <li>7. <u>Situation financière comptable récente qui peut désormais servir de situation comptable de référence annexée à la garantie d'actif et de passif</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excellent</li> <li>- Bon ou - Aucun avantage concurrentiel</li> <li>- Bon - Moyen - Faible</li> <li>- Bon - Moyen - Faible</li> <li>- Entreprise Réactive - Entreprise « Figée »</li> <li>- Bonne - Juste Equilibrée - Mauvaise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérennité</li> <li>▪ de Risque de disparition ou dégradation l'entreprise</li> <li>▪ Périmé</li> <li>▪ Quel développement</li> <li>▪ Quels coûts et quels délais</li> <li>▪ Potentiel de changement</li> <li>▪ Mise à niveau avec formation</li> <li>▪ Quels coûts et quels délais</li> <li>▪ Quels projets</li> <li>▪ Besoins de financements : Montant..... Ou</li> <li>▪ Restructuration : Montant .....</li> <li>▪ Nature : Montant .....</li> </ul>
--	---	---	---

<p>4) <b>DIAGNOSTIC INDUSTRIEL</b> : Rechercher les points forts et les points faibles et les risques lourds liés notamment à l'environnement</p>	<p>✓ Assistance par un conseil industriel selon l'activité : Quelques adresses....</p>
<p>5) <b>DIAGNOSTIC HUMAIN</b> :</p> <p>5.1. Mesurer le lien de dépendance de l'entreprise avec son dirigeant</p> <p>5.2. Apprécier la qualité de l'équipe et les rémunérations par rapport aux qualifications, aux minima de la Convention Collective</p>	<p>✓ Eviter le piège type de l'entreprise trop dépendante de son dirigeant qui risque de disparaître avec le départ de celui-ci :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Surcote si pas de dépendance</li> <li>- Décote si dépendance</li> </ul> <p>✓ Son ancienneté, sa formation, son adaptabilité, les contrats particuliers, les avantages acquis...</p>
<p>6) <b>DIAGNOSTIC JURIDIQUE</b> : Recherche des risques avec examen des principaux contrats commerciaux.....</p>	<p>✓ Examen des contrats tels que : contrats commerciaux (approvisionnement, distribution, franchise.....), baux, crédits baux, emprunts, et apprécier les conditions particulières : le caractère intuitu personae et les conditions de substitution possibles la durée et possibilité de résiliation : Coût de sortie : Montant .....</p> <p>✓ Le lien de dépendance fort vis-à-vis d'un fournisseur ou d'un client : Fragilité de l'entreprise si absence de contrat,</p> <p>✓ La prise de connaissance des conventions particulières dites réglementées,</p> <p>✓ Les garanties données auxquelles l'acheteur devra se substituer</p>
<p>7) <b>DIAGNOSTIC FISCAL ET SOCIAL</b> : Recherche des risques avec examen d'éléments pouvant influencer sur l'évaluation</p>	<p>✓ Examen de la bonne application des textes fiscaux et sociaux applicables,</p> <p>✓ Prise de connaissance des derniers contrôles sociaux et fiscaux effectués,</p> <p>✓ Prud'hommes récents et litiges en cours,</p> <p>✓ Situation fiscale : Déficits : Montant.....</p> <p>✓ Recherche des risques liés aux options sociales et fiscales prises sur les trois dernières années</p>
<p>8) <b>AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER</b> : Apprécier la situation à ce jour de l'entreprise</p>	<p>1. Prise de connaissance des éléments chiffrés : Comptes annuels et situation comptable récente. Contrôle de leur fiabilité (rien que), et de leur exhaustivité (tout) .....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apprécier tous les postes d'actif en valeur brute et en valeur nette pour tester si il n'existe pas d'actifs fictifs « actifs creux »</li> <li>✓ Apprécier tous les postes de passif pour tester si il n'existe pas de passif « occulte » : Demander à votre expert-comptable de vous accompagner</li> </ul> <p>2. Appréciation des postes d'actif en valeur brute et nette « actif creux » : Point de départ de toutes les méthodes d'évaluation, valeur patrimoniale, etc...</p> <p>2. Appréciation du résultat et des retraitements à opérer pour valeur de rentabilité et/ou de rendement si distribution de dividendes (voir base évaluation <a href="http://www.entrepriseevaluation.com">www.entrepriseevaluation.com</a> )</p>

<p><b>9) LE FUTUR DE L'ENTREPRISE : CONNAITRE LES POSSIBILITES DE L'ENTREPRISE : UNE ENTREPRISE NE VAUT QUE CE QU'ELLE EST CAPABLE DE RAPPORTER DEMAIN)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contrôle de cohérence des hypothèses retenues pour les prévisionnels et bonne application chiffrée,</li> <li>✓ Appréciation des prévisionnels : en l'état actuel sans l'actuel dirigeant mais avec « l'acquéreur »,</li> <li>✓ Appréciation des prévisionnels sur 5 à 10 ans confortée par des contrats juridiques et/ou chiffre d'affaires récurrent sans « relation » avec le dirigeant et/ou une force commerciale autonome.</li> </ul>
<p><b>10) TRAVAUX D'EVALUATION : Déterminer les méthodes à écarter et retenues</b></p> <p><b>Deux grandes familles de méthodes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- selon la taille (-9 : patrimonial) ou</li> <li>+ 9 valeur de rentabilité (si distribution de dividendes valeur de rendement)</li> <li>- selon l'activité : holding.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en place des méthodes retenues : <a href="http://www.entrepriseevaluation.com">www.entrepriseevaluation.com</a></li> <li>✓ Etablissement d'un « Nuage de points ». ou d'un intervalle pour approcher la valeur finale de l'entreprise</li> <li>✓ il est possible d'utiliser les prévisions cash flow selon la méthode DCF dans le cadre d'une société de grande taille car lien de dépendance</li> </ul>
<p><b>11) LE PRIX : Déterminer à partir de l'évaluation, le prix de la transaction et ses composantes tel que :</b> <a href="http://www.entrepriseevaluation.com">www.entrepriseevaluation.com</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ventilation du prix et de ses composantes (accompagnement et sortie de dirigeant actuel, remboursement des comptes courants...)</li> </ul>
<p><b>12) ENVELOPPE FINANCIERE GLOBALE : au prix il faut y rajouter (20 % correspondant à des valeurs trouvées au point 10</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le prix</li> <li>✓ Les sommes nécessaires à la mise à niveau de la structure financière des entreprises cibles, un budget nécessaire à la mise à niveau de l'outil de production, et enfin si nécessaire financement des pertes jusqu'au retour de l'équilibre.</li> </ul>
<p><b>13) CHOIX D'UN MODE JURIDIQUE DE REPRISE : LES PLUS COURAMMENT UTILISES SONT LES ACQUISITIONS DE FONDS DE COMMERCE OU DE TITRES PARTS OU ACTIONS DE SOCIETES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quel choix entre fonds de commerce ou titres : Renvois sur fiche pratique</li> <li>✓ Si titres : Choix d'une structure : holding ou en nom propre</li> </ul>
<p><b>14) SI ACQUISITION DE TITRE GENERALEMENT ASSORTIE D'UNE GARANTIE D'ACTIF ET DE PASSIF, ANNEXE UNE SITUATION COMPTABLE DE REFERENCE QUI SERA UTILISEE EN CAS DE DECLENCHEMENT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Examiner les articles essentiels à inscrire dans cette clause de garantie d'actif et de passif <a href="http://www.entrepriseevaluation.com">www.entrepriseevaluation.com</a> et personnaliser en fonction de votre cas particulier</li> </ul>
<p><b>15) ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI POUR LE CLIENT « ACHETEUR » :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vérifier le respect des conditions formelles spécifiées dans la garantie d'actif et de passif.</li> <li>✓ Surveiller les délais inscrits dans la clause de garantie d'actif et de passif, pour éviter une mise en jeu trop tardive de la garantie sous peine de voir inapplicable (à noter que les garanties d'actif ont une durée courte : 1 an et que les garanties de passif ont une durée de 3 ans).</li> </ul>

**1.3.2 QUELQUES PIEGES A EVITER PAR LE VENDEUR****1 - NE PAS PREPARER SUFFISAMMENT EN AMONT LES DIFFERENTES ETAPES DE SA TRANSMISSION. IL DOIT NOTAMMENT :**

- **Préparer un dossier bien documenté** sur son métier, son marché, ses concurrents et sur tous **les atouts** de son entreprise.
- **Régler les litiges importants en cours** afin de ne pas laisser de suspens important tant au niveau des clients, des fournisseurs que des salariés.
- **Faire un inventaire physique** non seulement des stocks, mais aussi des actifs immobilisés et plus précisément du matériel et des agencements.
- Faire établir par son expert-comptable les comptes de référence et les appuyer d'un **dossier de travail avec les justificatifs**.
- **Vérifier que les contrats essentiels à l'activité** de l'entreprise ne comportent pas de clause d'intuitu personae pouvant remettre en cause leur exécution après la transmission.
- Ne pas oublier d'apprécier **l'environnement familial de votre entreprise** pour l'intégrer dans la négociation.
- Faire un **inventaire exhaustif de vos engagements personnels** et notamment des cautions que vous avez pu fournir en faveur de l'entreprise à céder.

**2 - NE PAS SAVOIR RECHERCHER SON REPRENEUR**

- **C'est souvent un réel problème.** A ce titre, vous pouvez contacter votre Chambre de Commerce ou Chambre des Métiers, **l'Ordre des Experts-comptables avec la Bourse d'opportunités [www.bnoa.net](http://www.bnoa.net)** qui est un **lien de mise en contact**, votre banquier, et pourquoi pas vos fournisseurs désireux de maintenir un volume d'activité avec votre entreprise.

**3 - NE PAS EVALUER DE FAÇON IRRÉALISTE VOTRE ENTREPRISE ET NE PAS DEMANDER UN PRIX LARGEMENT SUREVALUE****4. OMETTRE D'ANALYSER LES MONTANTS QUI SERONT DISPONIBLES POUR VOUS APRES LA CESSIION ET APRES PRISE EN COMPTE DE LA FISCALITE.**

## **5 - OMETTRE D'OPTIMISER VOTRE STRUCTURE JURIDIQUE POUR FACILITER LA TRANSMISSION A L'ACQUEREUR**

- Quelques exemples : Apport de l'entreprise individuelle à une société (séparation du patrimoine privé et professionnel), transformation d'une SARL en SA ou SAS (droits d'enregistrement plus faibles pour l'acquéreur).....

## **6. -ATTENTION A LA LONGUEUR DE LA TRANSMISSION**

- La transmission est une opération longue qui peut être facteur de fragilisation pouvant la mettre en péril. Trop de publicité peut nuire au bon déroulement de l'activité pendant la période intermédiaire avec une démotivation des salariés, une perte de confiance des clients.....

## **7.- ALLER SEUL A LA NEGOCIATION**

- L'accord des parties doit être bien documenté d'où l'intérêt d'une bonne préparation préalable.

L'acheteur doit être accompagné d'un avocat et/ou d'un expert-comptable.

- N'hésitez pas à vous faire accompagner également pour maîtriser les règles du jeu et notamment les clauses de garantie d'actif et de passif lors d'une cession de titres.

## **8- QUE FAIRE LORSQUE LA RECHERCHE D'UN ACQUEREUR S'EST REVELEE INFRUCTUEUSE ?**

- Donation aux salariés avec une exonération à hauteur de 300 000 € pour les droits d'enregistrement (Loi Dutreil 08/2004 et par les plus-values (voir loi de finances rectificatives 2003)).
- Remettre à plus tard cette opération pour vous permettre d'opérer les restructurations souvent nécessaires, et dont la nécessité est apparue lors du processus de cession recherchée.

N'oubliez pas de mobiliser à nouveau vos salariés pour que l'activité se poursuive dans de bonnes conditions.

## **9. MECONNAITRE LES 10 ETAPES A FRANCHIR**

## 10 ETAPES A FRANCHIR DANS LA CESSION D'ENTREPRISE A TITRE ONEREUX : POSITION VENDEUR

ETAPES/OBJECTIFS	DILIGENCES		
1) <b>POURQUOI VENDRE ET SAVOIR QUE FAIRE APRES AFIN DE BIEN NEGOCIER ?</b>	✓ Faire un bilan des raisons réelles de cession, des projets et du poids de l'environnement familial ou des associés.		
2) <b>LE PROFIL DE L'ACHETEUR : POUR EVITER DES DIFFICULTES POST-CESSION</b>	✓ Apprécier le profil théorique de l'acheteur et les besoins réels de votre entreprise : <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'un ingénieur,</li> <li>• d'un commercial,</li> <li>• d'un gestionnaire,</li> <li>• d'un investisseur,</li> <li>• d'un manager.</li> </ul>		
3) <b>FAIRE VOTRE DOSSIER DE PRESENTATION POUR PREPARER UN AN AVANT VOTRE TRANSMISSION</b>	✓ Historique – Activité – Liste personnels actifs nécessaires à l'exploitation. ✓ Déterminer les marges de manœuvre pour corriger au maximum les points faibles de l'entreprise.		
	Points à examiner	Situation actuelle	Prévisionnel (futur de l'entreprise)
	1) <u>Les produits/services</u>	✓ En progression ✓ En stagnation ✓ en désuétude	✓ Fort développement ✓ Décroissance ✓ Produits de substitution
	2) <u>Positionnement par rapport au marché</u>	✓ Normal  ✓ Dans une « niche »  ✓ Nouveau	✓ Augmentation ✓ Maintien ✓ Décroissance  ✓ Fort développement attendu ✓ Disparition ✓ Menace à court terme  ✓ En adéquation avec le marché ✓ Capacité de développement ✓ Risque de disparition

	<p>3) <u>Clientèle</u></p> <p>Quelques éléments spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiffre d'affaires par client</li> <li>• Délais de recouvrement : usage à 30 jours, à 60 jours</li> <li>• Nature des paiements : chèques ou traites, acomptes</li> <li>• Litiges ou non : les quantifier et les qualifier</li> </ul>	<p>✓ Récurrente et/ou exceptionnelle</p> <p>✓ Petits comptes et/ou grands comptes</p> <p>✓ Excellent</p>	<p>✓ Maintien</p> <p>✓ Pérennité ?</p> <p>✓ Ou nouveaux clients à démarcher</p> <p>✓ A poursuivre</p>
	<p>4) <u>Avantage concurrentiel</u> : lequel ? .....</p>	<p>✓ Bon ou</p> <p>✓ Aucun avantage concurrentiel</p>	<p>✓ Pérennité</p> <p>✓ Risque de disparition ou dégradation de l'entreprise</p>
	<p>5) <u>Niveau de technicité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De l'outil de production</li> <li>• Des moyens humains</li> </ul>	<p>✓ Bon</p> <p>✓ Moyen</p> <p>✓ Faible</p> <p>✓ Bon</p> <p>✓ Moyen</p> <p>✓ Faible</p>	<p>✓ Mise à niveau avec investissement : montant .....</p> <p>✓ Mise à niveau avec formation ou recrutement : montant .....</p> <p>✓ Quel projet à prévoir ?</p>
	<p>6) <u>Adaptabilité par rapport aux évolutions du marché</u></p>	<p>✓ Entreprise réactive</p> <p>✓ Entreprise « figée »</p>	

	7) <u>Situation financière comptable récente qui peut désormais servir de situation comptable de référence annexée à la garantie d'actif et de passif</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bonne</li> <li>✓ Juste équilibrée</li> <li>✓ Mauvaise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Besoins de financements : montant.....</li> <li>Ou</li> <li>✓ restructuration : montant.....</li> <li>✓ Lesquels : montant.....</li> </ul>
4) FAIRE LA LISTE DES ENGAGEMENTS QUE VOUS AVEZ DONNES POUR LA SOCIETE :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pour substitution</li> <li>• ou remboursement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analyse des contrats commerciaux, bancaires, baux, crédits-baux, ... : Demander à votre Avocat de vous accompagner</li> </ul>	
5) FAIRE VOTRE DOSSIER D'ANALYSE DES TROIS DERNIERS COMPTES ANNUELS ET DE LA SITUATION COMPTABLE RECENTE POUR REpondre AUX QUESTIONS DE L'ACHETEUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apprécier tous les postes d'actif en valeur brute et en valeur nette pour tester si il n'existe pas d'actifs fictifs « actifs creux »</li> <li>✓ Apprécier tous les postes de passif pour tester si il n'existe pas de passif « occulte » : Demander à votre expert-comptable de vous accompagner</li> </ul>		
6) PREPARER LES ELEMENTS PREVISIONNELS POUR JUSTIFIER LE FUTUR DE VOTRE ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etablir les hypothèses de travail par écrit pour mise en place de vos prévisionnels et/ou business plan (voir fiches pratiques)</li> <li>✓ Toute variation significative dans les prévisions par rapport aux réalisations antérieures doit être expliquée</li> <li>✓ Estimez dans ces prévisions l'impact de votre départ.</li> <li>✓ Marge de négociation à fixer préalablement.</li> </ul>		
7) FAITES EVALUER POUR FIXER UN PRIX	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en place de méthodes d'évaluation <a href="http://www.entrepriseevaluation.com">www.entrepriseevaluation.com</a></li> <li>✓ Tout connaître sur les techniques comparables à collecter tel que : transactions externes pour s'assurer que votre évaluation est raisonnable : « <i>le prix psychologique doit être compatible avec celui du marché</i> »</li> </ul>		
8) QUELS CHOIX DE TRANSMISSION  COMMUNICATION SUR LA CESSION	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fonds de commerce</li> <li>✓ Titres</li> <li>✓ Bourse d'opportunités, bouche à oreille, ... : recensement des moyens tels que : canaux ou lieux de commerce</li> <li>✓ Demander à vos fournisseurs qui ont tout intérêt à maintenir leur flux d'activité : contact à prendre auprès de vos fournisseurs Internet.</li> <li>✓ Ne pas hésitez à sous-traiter à un professionnel : cabinets de transaction, chambre syndicale, bourse des opportunités...)</li> </ul>		
9) PRESELECTION DES ACHETEURS ET CHOIX A OPERER	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Examen des dossiers, validité des acheteurs avec leurs expériences, leurs qualités financières ..., et comparaison avec le profil défini en étape N°2 et rédaction de promesses et contrats définitifs.</li> </ul>		
10) NEGOCIATIONS – PROTOCOLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faites-vous accompagner par l'équipe pluridisciplinaire : expert-comptable, avocat, notaire, ...</li> </ul>		