

1/ LA MISSION DE L'EXPERT-COMPTABLE EN 10 ÉTAPES

L'expert-comptable a un rôle majeur à jouer auprès de ses clients pour les assister dans ce qui touche au financement des entreprises, surtout dans les petites entreprises qui constituent, rappelons le, le cœur de la clientèle des cabinets d'expertise comptable et qui sont les moins bien conseillées dans ce domaine.

Cet accompagnement essentiel de l'expert-comptable peut s'exercer dans le cadre d'une mission comportant 10 étapes distinctes :

ÉTAPE 1 L'IDENTIFICATION DES BESOINS ET LA SENSIBILISATION DE L'ENTREPRENEUR

L'un des problèmes majeurs de l'entreprise réside dans sa capacité à anticiper ses éventuelles difficultés financières et les besoins qui en découlent.

Auprès d'elle, l'expert-comptable doit répondre à cette préoccupation en lui proposant une mission permanente de suivi budgétaire et d'élaboration d'un tableau de bord de gestion.

Cette mission, couplée à un examen périodique de la structure financière de l'entreprise au travers de son bilan établi chaque année ou à rythme intermédiaire, constituent les gages d'une veille permanente.

Ainsi, l'expert-comptable pourra, à l'issue d'une telle analyse, de façon régulière, et suffisamment à l'avance attirer l'attention de son client sur l'apparition de besoins de financement.

Installé par cette bonne pratique dans le rôle de conseil financier de l'entreprise, l'expert-comptable sera alors naturellement consulté en cas de projets de développement de son client, dès lors que ces derniers nécessitent de nouveaux besoins de financement.

ÉTAPE 2 LA MISE À NIVEAU DES FONDS PROPRES ET DU COMPTE DE RÉSULTAT

Avant d'envisager un financement externe, qu'il s'agisse du recours à un emprunt ou du renforcement de ses fonds propres par une levée de fonds, il est impératif de procéder au préalable à la mise à niveau des fonds propres de l'entreprise et de son compte de résultat.

Au delà du bon acte de gestion qu'une telle démarche représente, il convient de rappeler qu'un organisme financier analyse et forge son opinion en tout premier lieu sur la situation financière de l'entreprise et sa rentabilité.

Comment les financeurs apprécient-ils la situation financière d'une entreprise ?

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

Les comptes annuels [bilan, compte de résultat et annexe] servent à apprécier l'équilibre financier de l'entreprise. Il faut comparer les capitaux propres et la part des capitaux empruntés à plus d'un an [inscrits au passif du bilan] aux immobilisations nettes [inscrites à l'actif du bilan]. Un critère pour les financeurs, le fonds de roulement qui résulte de cette comparaison : il est souhaitable qu'il soit positif. Dans le cas contraire, plusieurs solutions financières existent dont le renforcement des fonds propres et / ou la consolidation avec un crédit à moyen terme adossable à une garantie OSEO pour les commerçants, SIAGI pour les artisans, INTERFIMO pour les professions libérales.

Les solutions pour mettre à niveau l'équilibre financier d'une entreprise ou renforcer ses fonds propres

• En interne, avec les ressources de l'entreprise ou celles des actionnaires

Il existe plusieurs solutions pour renforcer les fonds propres des entreprises et les remettre en position de prétendre à des concours bancaires :

- Les abandons de comptes courants d'associés "gelés" avec clause de retour à meilleure fortune,
- La fusion absorption, notamment de la SCI [à l'IS], détenant les biens immobiliers loués à l'entreprise,
- L'apport de l'usufruit temporaire de titres de la SCI propriétaire des biens immobiliers loués à l'entreprise,
- La réévaluation libre,
- Le lease-back sur les biens immobiliers dont l'entreprise est propriétaire avec une fiscalité privilégiée jusqu'au 31 décembre 2010.

• En externe, avec la recherche de nouveaux financements

Avec les mesures fiscales relatives à l'ISF [loi TEPA] ou l'IR [loi Dutreil]. Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a créé avec OSEO une plate-forme en ligne www.capitalpme.oseo.fr, qui facilite la rencontre entre les entreprises à la recherche de capitaux propres et les investisseurs à la recherche de dossiers d'investissement pour appliquer les mesures d'incitation fiscale [loi Tepa et loi Dutreil]. Au premier trimestre 2010, le dispositif a attiré 6 000 investisseurs et

plus de 4 000 sociétés, mais également 1 500 porteurs de projet [des créateurs] et 2 200 conseils dont plus de 2 000 experts-comptables ; 45 millions d'euros ont été levés grâce à cette plate-forme.

Deux ans après l'adoption de la loi Tépà, Hervé Novelli, secrétaire d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, constate son évolution : "Cette mesure structurante mise en place par le gouvernement dès 2008 a permis de diriger environ un milliard d'euros par an vers nos PME. Des dizaines de milliers de personnes sont également devenues des investisseurs providentiels qui viennent développer les PME en y apportant des financements locaux ou de proximité."

L'expert-comptable peut :

- Accompagner "les entreprises clientes" en recherche de capitaux propres : il apportera son expertise en matière d'évaluation pour proposer les conditions financières de l'entrée des investisseurs.

Cette entrée doit se faire sur la base de la valeur réelle de l'entreprise. Une base "évaluation" créée par le Conseil Supérieur est inscrite sur le site d'OSEO. Il assistera l'entreprise dans l'établissement de son dossier de présentation [modèle proposé par le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables et inscrit sur la plate-forme www.capitalpme.oseo.fr

- Accompagner "les clients investisseurs potentiels" : l'expert-comptable apporte aux investisseurs ISF son expertise en matière d'audit contractuel comptable et financier pour apprécier les conditions financières proposées par les entreprises.

Il faut rappeler qu'un annuaire des experts-comptables est présent sur la plate-forme www.capitalpme.oseo.fr. Plus de 2 000 confrères se sont inscrits. N'hésitez pas à les rejoindre en vous inscrivant directement sur www.capitalpme.oseo.fr

• Avec les nouveaux Contrats de Développement Participatif d'OSEO [CDP]

Ces contrats sont considérés comme des quasi-fonds propres. Ils sont mis en place avec OSEO. Il s'agit d'un crédit sur sept ans avec un allègement du remboursement les deux premières années, et un taux fixe, ou variable, majoré d'une rémunération basée sur l'évolution du chiffre d'affaires. Cet emprunt est accordé sans garantie de l'entreprise ou du dirigeant ; en contrepartie, une retenue de garantie de 5 % est demandée. Les conditions d'éligibilité sont d'avoir trois ans d'ancienneté et une situation financière saine.

Attention : un autre financeur doit être présent [associé, actionnaire ou banquier].

Pour l'entreprise qui doit financer un programme d'investissement, un besoin en fonds de roulement, des frais de marketing, ... deux possibilités existent dans le cadre du Contrat de Développement Participatif :

- Un apport en numéraire de 50 %, [actionnaires actuels, plate-forme OSEO capital PME, fonds d'investissement] et pour les autres 50 %, avec le Contrat de Développement Participatif OSEO [un pour un].
- Si un ou plusieurs banquiers acceptent d'intervenir dans le financement, le CDP est mis en place à hauteur de la moitié des concours bancaires et donc du tiers du financement global [un pour deux].

- **Avec des fonds d'investissement pour financer un fort développement**

Les investisseurs sont soit des fonds [personnes morales], soit des business angels [personnes physiques]. Ils investissent dans des sociétés qu'ils ont sélectionnées selon leurs critères. Ils sont spécialisés selon l'objectif de leur intervention : fonds de capital risque, fonds de capital développement et fonds de retournement.

Pour en savoir plus : cf. fiche "les acteurs privés du financement".

Pour ce qui est du compte de résultat, lorsque les difficultés trouvent leur source dans une problématique de rentabilité, l'expert-comptable pourra, avec son client, réfléchir à toutes les actions à mener sur tous les postes du compte de résultat afin de baisser les charges, d'augmenter les produits, d'améliorer les marges, etc.

ÉTAPE 3 L'ÉLABORATION DU BUSINESS PLAN

Il n'y a pas de demande de financement, sans présentation d'un business plan. Celui-ci sera bien sûr plus ou moins élaboré selon la taille de l'entreprise, mais il restera en tout état de cause le document de base à toute sollicitation d'un financement de toute nature.

Pour une demande d'emprunt, il devra couvrir la période d'amortissement ; pour une levée de fonds, il est d'usage de présenter celui-ci sur une durée de cinq ans.

Un business plan ou plan d'affaires est un document qui permet de formaliser les actions et les moyens qu'un entrepreneur ou un cadre compte mettre en œuvre dans un projet d'entreprise afin de développer au cours d'une période déterminée les activités nécessaires et suffisantes pour atteindre des objectifs visés.

Le business plan est rédigé tant pour un usage interne pour le management de l'entreprise que pour communiquer à l'extérieur et convaincre les banques d'accorder des financements ou les investisseurs en capital d'investir dans l'entreprise.

Si le business plan est le document indispensable pour chercher des financements, il permet aussi de mieux approfondir un projet tout au long de sa conception, de juger de sa faisabilité et de suivre son évolution.

La formalisation du business plan comprend deux parties distinctes :

- Une partie littéraire qui détaille les hypothèses retenues pour le développement du projet ainsi que leur justification.
- Une partie financière, qui permet de formaliser à partir des hypothèses retenues les prévisions d'exploitation et de trésorerie.

Exemples de questions à se poser pour formaliser un business plan ?

• **Quel est le projet à financer ?**

Résumez le concept de votre projet [lancement d'une nouvelle activité, export, croissance externe via une acquisition, investissement dans un outil de production...] en insistant sur ses caractéristiques et ses atouts.

S'agit-il d'un concept innovant ? Si oui, l'innovation est-elle technologique, marketing, provient-elle du mode de distribution, etc. ? Quels sont les avantages compétitifs que va vous apporter votre nouvel investissement ?

• **Quelle est la faisabilité de votre projet ? Y a-t-il un marché ? Êtes-vous capable de développer votre chiffre d'affaires ?**

Quels sont les besoins clients encore mal couverts par la concurrence et auxquels vous souhaitez répondre ? Quelles sont les caractéristiques de votre cible clients ?

Quelles sont les principales caractéristiques de vos produits / services : prix, qualité, délai de livraison ? Comment sont distribués vos produits ?

Quelles sont les principales caractéristiques de l'environnement de votre marché en termes de démographie, mode de vie, lobbies, réglementations, etc. ? Y a-t-il des contraintes d'accès au marché : autorisations, brevets, contrats d'exclusivité... ?

Comment se répartit votre marché en volume et en valeur par type de produits, par segment de clientèle, par secteur géographique ? Ce marché est-il à créer, émergent, en croissance, à maturité ou en déclin ? Quel est le taux de croissance annuel de votre marché cible ?

Quels sont les principaux acteurs actuellement présents sur votre marché cible ? Quels sont leurs principales caractéristiques, leurs principaux atouts, leurs points faibles ? Quelle sera la réaction prévisible des concurrents à l'entrée de votre entreprise sur le marché ?

Par la suite, comment pensez-vous étendre votre marché potentiel ? En élargissant votre gamme de produits / services, en élargissant votre cible clients, en élargissant votre périmètre géographique ? A quel horizon de temps ? Qu'est ce qui motive vos choix ?

• **Comment se compose l'équipe qui va porter le projet ?**

Y a-t-il eu [ou va-t-il y avoir] des recrutements à des postes clés ? Quelles sont les compétences que devront avoir ces personnes clés ?

Comment se fera la répartition des rôles entre les différentes personnes de l'équipe ?

• **Quelle est votre stratégie de développement ?**

Quels sont vos **objectifs de vente** par produit / service, par type de clientèle et par région / secteur / pays : à 1 an, à 3 ans ? Quel est le chiffre d'affaires attendu ?

Comment sera organisé le **contrôle qualité** dans le cas de l'acquisition d'un nouvel outil de production ? Quel sera le coût du contrôle qualité ?

Quels sont les **circuits de distribution** que vous allez privilégier : VPC, grande distribution, détaillants spécialisés, Internet, etc. ? Quel est le coût de la distribution ?

Quelle est votre **stratégie commerciale à l'exportation** ? Quel est le coût de cette stratégie commerciale ?

Quelles sont les **actions marketing et les actions de communication** prévues ainsi que leur budget : campagnes publicitaires, participation à des salons, congrès, mailings, sponsoring, etc. ?

Quel est le coût de ces actions de marketing et de communication ?

- **Quelles sont vos prévisions financières et vos besoins de financement ?**

Les prévisions d'exploitation :

- Quelles sont vos prévisions de chiffre d'affaires sur trois ans ?
- Quelle est votre marge ?
- Quelle est la marge de votre secteur d'activité ?
- Quel est le montant de vos charges fixes ?
- Quels sont vos frais de personnel ?
- Quels sont les frais généraux ?
- À partir du taux de marge et du montant de charges fixes, quel est votre point mort [seuil de rentabilité] ?
- Comment se présente votre tableau d'amortissement ?
- Quel est le montant des frais financiers [à chiffrer après détermination des besoins de financement] ?
- Comment se présente votre compte de résultat attendu ?
- Quel est le montant prévisionnel de vos charges variables, en prenant en compte le déploiement de votre projet ?
- Quelles sont vos charges de marketing ?
- Quelles sont vos charges de communication ?
- Quelles sont vos charges commerciales ?
- Quelles sont vos charges de distribution ?
- Quelles sont vos charges à l'export ?

Le plan d'investissement :

- Comment se présente votre compte de résultats attendu ?
- Quel est le montant des investissements incorporels ?
- Quel est le montant des investissements corporels ?
- Quel est le montant des investissements financiers ?

Les prévisions de trésorerie pour déterminer le BFR :

- Quelle est la trésorerie actuelle ?
- Quels sont les besoins de trésorerie liés à la situation actuelle [créances encaissées et dettes à payer] ?
- Quels sont les besoins de trésorerie liés à l'exploitation à venir ?

Le plan de financement :

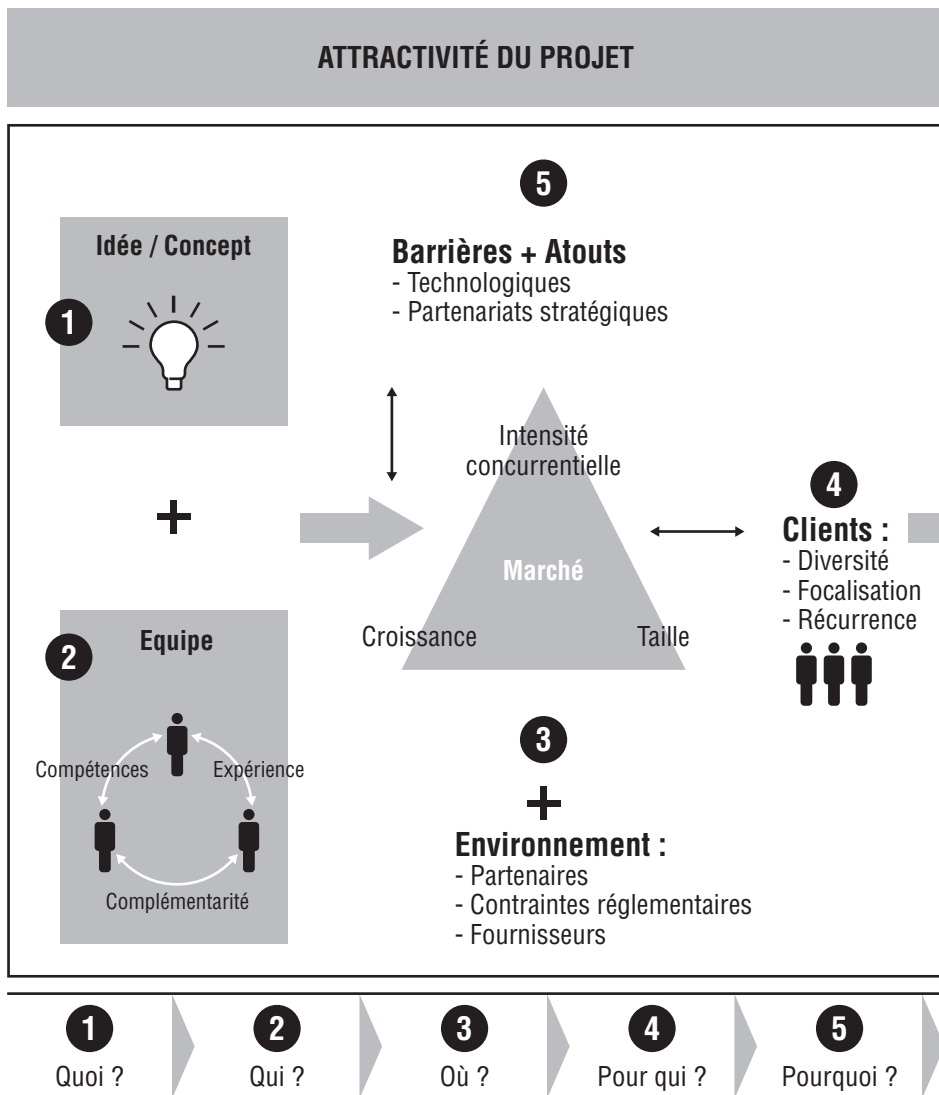
- Quels sont les emplois à financer ?
- Quelles sont les ressources dont vous disposez [ressources propres et concours bancaires existants] ?
- Quels sont les concours sollicités ?

Si vous avez besoin de faire appel à des investisseurs extérieurs, quel retour sur investissement pensez-vous pouvoir leur proposer ?

- Quelle politique de distribution de dividendes pensez-vous pouvoir mettre en place ?
- Quelle est l'échéance de sortie possible pour vos futurs actionnaires ? Dans quelles conditions financières ?

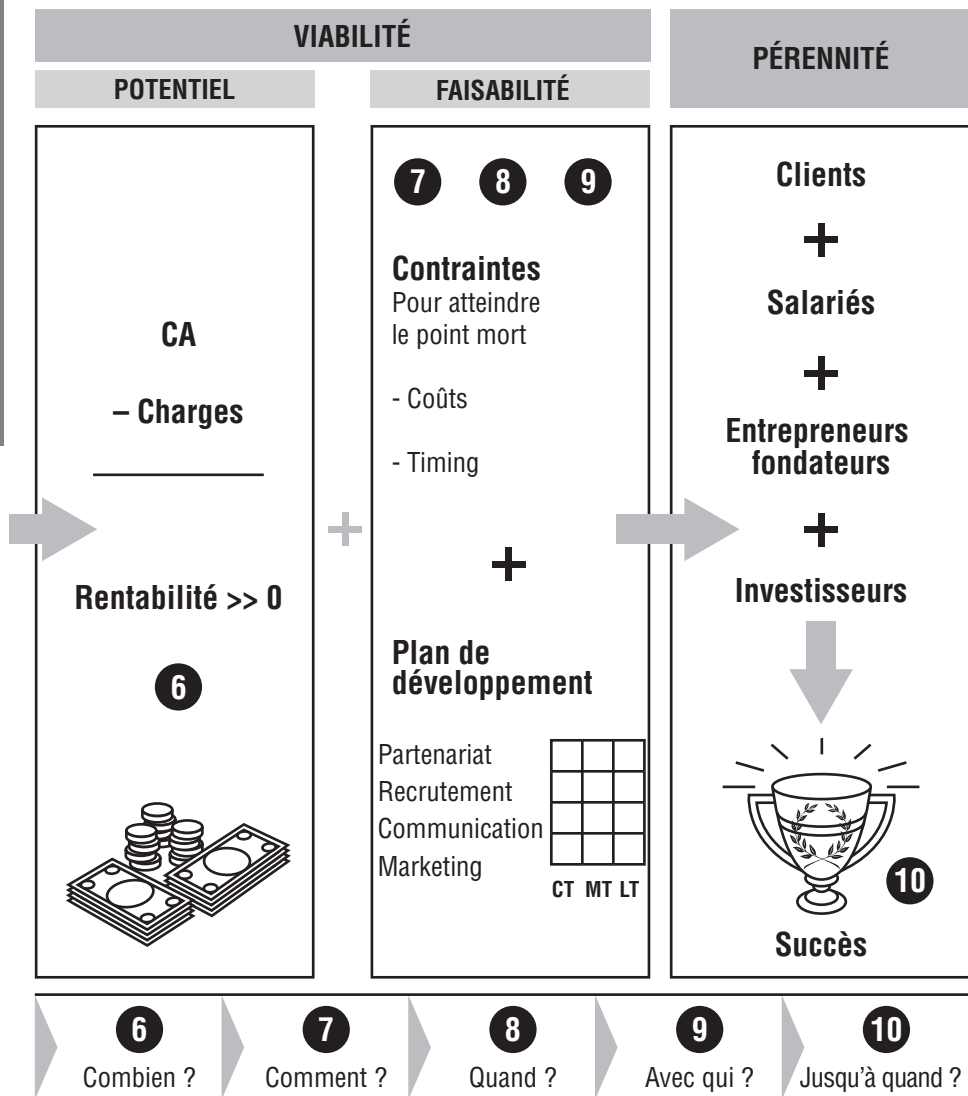
L'expert-comptable est évidemment le mieux placé pour élaborer le business plan, d'autant plus que ce travail doit aboutir à l'élaboration du tableau "Emplois-Ressources" qui est indispensable à la bonne anticipation de tout concours financier.

L'élaboration d'un business plan : approche méthodologique



Processus de validation

L'élaboration d'un business plan : approche méthodologique (suite)



d'un projet de développement

ÉTAPE 4 LA DÉTERMINATION PRÉCISE DU FINANCEMENT ET DE SON MODÈLE JURIDIQUE ET FISCAL

L'entrepreneur peut penser qu'il est simple de formuler une demande et un besoin de financement, lorsque le business plan est établi.

Mais il faut savoir apprécier le montant du concours recherché et déterminer par exemple :

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

L'expert-comptable, par un dialogue avec son client et grâce à sa parfaite connaissance de l'entreprise et de ses dirigeants, pourra orienter la demande de financement vers la solution optimale.

ÉTAPE 5 LA PRÉPARATION DU DOSSIER DE PRÉSENTATION ET DES PIÈCES ANNEXES NÉCESSAIRES

On entend régulièrement les entrepreneurs soutenir que leurs besoins de financement sont très difficiles à satisfaire. C'est particulièrement vrai en ces périodes troublées. Cependant, si toutes les tâches présentées ci-avant sont conduites avec sérieux et professionnalisme, alors les chances d'obtenir un accord d'un organisme financier se trouveront considérablement augmentées. Le dossier de présentation est fondamental. Plus il sera structuré et bien documenté en termes d'annexes, plus la demande aura de chance d'aboutir.

Ce dossier est, en quelque sorte, la quintessence de toutes ces missions à conduire par l'expert-comptable auprès de son client.

Pour une entreprise importante et un projet d'envergure, ce document sera très volumineux et assorti de nombreuses annexes, au demeurant très techniques pour la plupart d'entre elles ; pour une petite entreprise, ce dossier pourra se résumer à la saisie d'une demande de financement en ligne.

ÉTAPE 6 LA SÉLECTION DES ORGANISMES DE FINANCEMENT ADAPTÉS

Un dossier de financement présenté à un organisme dont le profil ne correspond pas à la demande entraîne deux conséquences pour l'entrepreneur : une perte de temps et un discrédit probable auprès de son interlocuteur.

L'expert-comptable, du fait de la récurrence des demandes d'assistance qui lui sont faites par ses clients dans ce domaine, va petit à petit se constituer un tissu de relations auprès des différents organismes financiers présents sur sa zone géographique.

Il connaîtra les interlocuteurs, leurs habitudes, leur disponibilité financière à l'instant considéré. La qualité de préparation des dossiers présentés, de l'information financière l'accompagnant et l'exhaustivité des pièces annexées faciliteront l'intervention de l'organisme financier.

La confiance qui s'installera entre l'expert-comptable et l'organisme financier sera garante d'une accélération de l'examen des dossiers et un gage de réussite renforcé.

La cartographie du financement et les outils présentés ci-avant dans ce guide constitueront de plus pour l'expert-comptable, une aide significative à ce stade de son intervention.

ÉTAPE 7 L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEUR LORS DE LA PRÉSENTATION

Après avoir accompli toutes ces tâches, le client demandera bien évidemment à son expert-comptable de l'accompagner aux rendez-vous de soutenance de son projet, d'autant que, dans la plupart des cas, c'est l'expert-comptable qui lui présentera les organismes financiers concernés.

Il est bon de rappeler que, sans exclure bien évidemment les interlocuteurs habituels de l'entreprise, il est toujours préférable de mettre en concurrence différents offreurs de financement.

L'expert-comptable sera l'interlocuteur naturel de l'organisme financier pour répondre à toutes questions d'ordre financier, au sens large du terme, qui pourront porter sur les états financiers, le business plan ou la demande elle-même.

ÉTAPE 8 LE SUIVI DE L'ÉTUDE DU DOSSIER PAR L'ORGANISME FINANCIER

L'intervention de l'expert-comptable pourra se poursuivre lors de l'étude du dossier par chaque établissement consulté.

De nombreuses questions d'ordre financier apparaîtront et il n'est pas rare que l'établissement consulté demande en cours d'étude un schéma d'intervention différent de celui proposé, nécessitant en particulier de nouvelles simulations financières modifiant peu ou prou le business plan et le tableau emplois-ressources.

L'expert-comptable, par sa technicité et sa connaissance du dossier, sera le mieux placé pour répondre à l'ensemble de ces demandes et conseiller utilement son client sur ce qu'il peut ou pas accepter comme nouvelles conditions.

ÉTAPE 9 LA PARTICIPATION AUX ÉVENTUELLES "DUE DILIGENCES"

Lorsque la demande porte sur une levée de fonds ou sur un emprunt structuré d'un montant significatif, l'intervention de l'organisme financier intéressé sera systématiquement précédée d'un audit comptable et juridique.

L'expert-comptable pourra proposer à son client dans un premier temps, de lui constituer la "data room" adaptée.

Il pourra l'assister dans les diligences qui seront accomplies par le confrère auquel l'établissement financier fera appel.

Et il aura toute compétence, compte tenu de sa connaissance du dossier, pour répondre à toutes questions et lever toutes ambiguïtés.

On peut d'ailleurs supposer que dans bon nombre de ces cas, se poseront aussi des problèmes d'évaluation de l'entreprise.

ÉTAPE 10 L'ASSISTANCE AU CLOSING

La finalisation de la mise en place d'un financement est souvent compliquée, voire complexe :

- L'accord obtenu peut nécessiter des ajustements ou des explications précises ;
- L'entreprise peut-être amenée à faire des contre-propositions à l'organisme financier en réponse à son accord ; il est alors nécessaire d'en faire les projections financières ;
- Les prises de garanties demandent souvent des précautions importantes dans leur mises en œuvre ;
- Une relecture attentive des contrats et de leurs termes financiers est indispensable ;
- etc.

L'expert-comptable pourra utilement conseiller son client sur ces différents points, jusqu'au décaissement des fonds.

En conclusion, toutes ces missions, très riches pour l'expert-comptable et particulièrement utiles pour son client, nécessitent de la part du professionnel des connaissances que ce dernier ne maîtrise pas toujours.

Il faudra que l'expert-comptable mette à niveau ses compétences en suivant des formations dans les domaines aussi variés que ceux portant sur les différentes techniques financières, les mathématiques financières, les outils juridiques spécifiques à cette matière, et par exemple à la fiscalité s'y rapportant.