

3^{ème} journée régionale de la prévention aux entreprises

*Mardi 8 octobre 2024
Le Moho, Caen*

Synthèse de l'évènement

Navigation en environnement agité : dirigeants, gardez le cap !

La 3^{ème} journée de la prévention aux entreprises a réuni plus de 260 participants



+260 participants

Allant des dirigeants d'entreprises/associations à vocation économique aux acteurs institutionnels, privés et associatifs



7 ateliers

autour de l'anticipation et de la maîtrise des risques animés par des professionnels



SOMMAIRE

- ① **Page 4 : ouverture de la manifestation**
- ② **Page 19 : Un réseau phare pour garder le cap**
- ③ **Page 20 : Cap sur la protection de l'entreprise et son dirigeant**
- ④ **Page 38 : Cap sur la prévention des risques commerciaux**
- ⑤ **Page 79 : Cap sur la cybersécurité**
- ⑥ **Page 86 : Cap sur la RSE**
- ⑦ **Page 122 : Cap sur les outils de pilotage**
- ⑧ **Page 137 : Aventure entrepreneur : jeu de simulation financière**



Cette édition s'est déroulée autour de plusieurs temps forts

Ouverture de la manifestation par une conférence d'introduction
« Regards croisés sur la conjoncture économique » en 3 temps :



Hervé MORIN
Président de la Région Normandie



Sophie GAUGAIN
1^{ère} Vice-Présidente de la Région Normandie,
en charge du développement économique,
du soutien aux entreprises et de la RSE



Eric VILLENEUVE
Directeur Régional de la Banque de France



3^{ÈME} JOURNÉE DE LA PRÉVENTION AUX ENTREPRISES

8 OCTOBRE 2024

ERIC VILLENEUVE

DIRECTEUR REGION NORMANDIE



Projections macroéconomiques intermédiaires

Le recul de l'inflation se confirme et serait amplifié en 2025 par la baisse des prix de l'électricité

POINTS CLÉS DE LA PROJECTION FRANCE

	2022	2023	2024	2025	2026
PIB réel	2,6	1,1	1,1	1,2	1,5
	–	0,2	0,3	0,0	- 0,1
IPCH	5,9	5,7	2,5	1,5	1,7
	–	0,0	0,0	- 0,2	0,0
IPCH hors énergie et alimentation	3,4	4,0	2,5	2,3	1,9
	–	0,0	0,0	0,1	0,0
Taux de chômage en fin d'année ^{a)}	7,1	7,5	7,5	7,6	7,3
	–	0,0	- 0,1	- 0,3	- 0,3

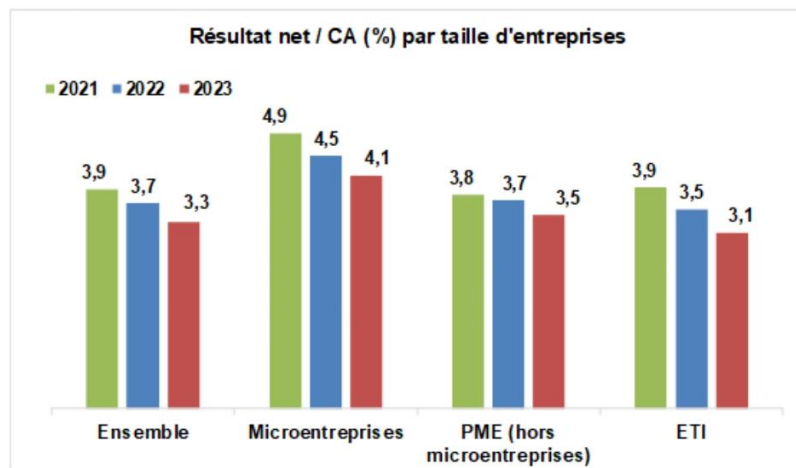
Données corrigées des jours ouvrables. Taux de croissance annuel sauf indication contraire. Les révisions par rapport à la prévision de juin 2024, fondée sur les comptes trimestriels du 30 avril 2024, sont indiquées en italique, calculées en points de pourcentage et sur des chiffres arrondis. Projections fondées sur les comptes trimestriels du 30 août 2024 et réalisées sous des hypothèses techniques établies au 16 août 2024.

a) BIT, France entière, % population active, valeur au quatrième trimestre de chaque année.

Sources : Insee pour 2022 et 2023 (comptes nationaux trimestriels du 30 août 2024), projections Banque de France sur fond bleuté.

Situation financière 2023 - Rentabilité

La rentabilité des entreprises normandes s'est dégradée mais reste convenable

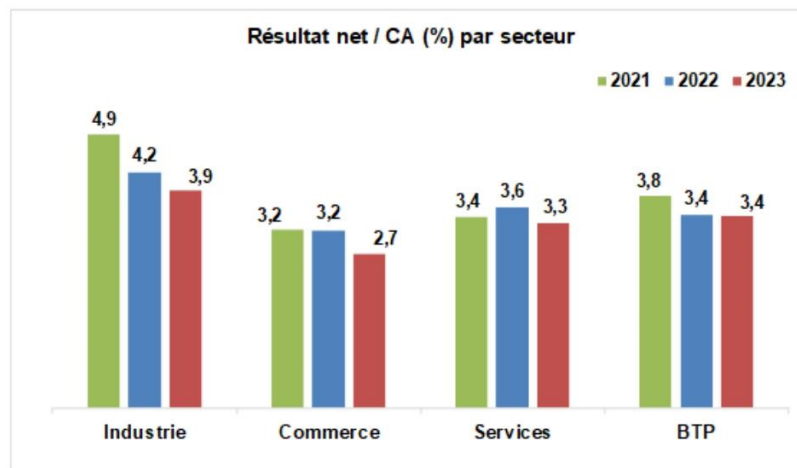


Note de lecture :

La rentabilité des entreprises est de 3,9 % en 2021, 3,7 % en 2022 et 3,3 % en 2023.

Rentabilité = résultat net / chiffre d'affaires

Source : Banque de France Normandie

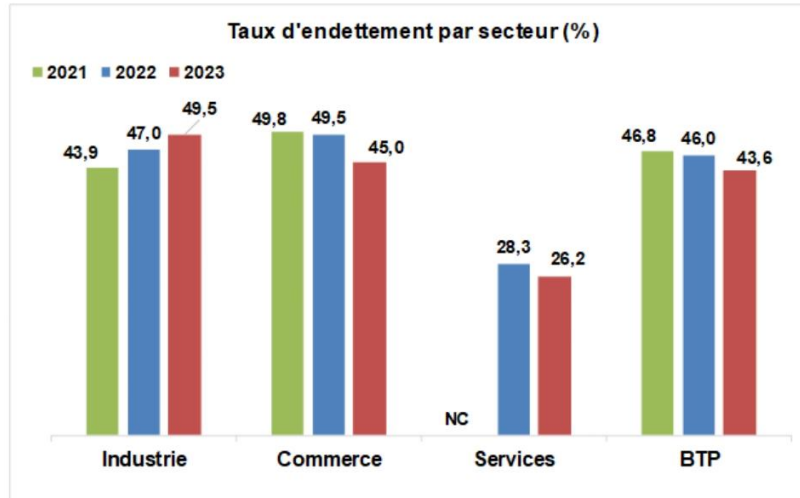
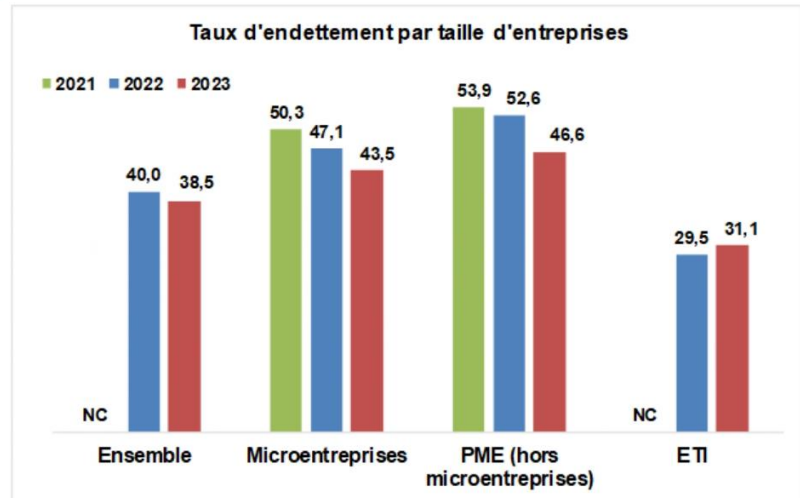


Note de lecture :

La rentabilité des entreprises du BTP est de 3,8 % en 2021, 3,4 % en 2022 et 2023.

Situation financière 2023 - Taux d'endettement net

La baisse tendancielle se poursuit, sauf pour les entreprises de taille intermédiaire



Note de lecture :

Le taux d'endettement des microentreprises est de 50,3 % en 2021, 47,1 % en 2022 et 43,5 % en 2023.

NC = non communiqué

Taux d'endettement net = (endettement financier - trésorerie) / capitaux propres

FOCUS / Situation des PGE en Normandie à fin mars 2024

59,2 % du montant des PGE accordés aux entreprises normandes ont été remboursés à fin mars 2024

Total des prêts accordés depuis mars 2020

3,2Md

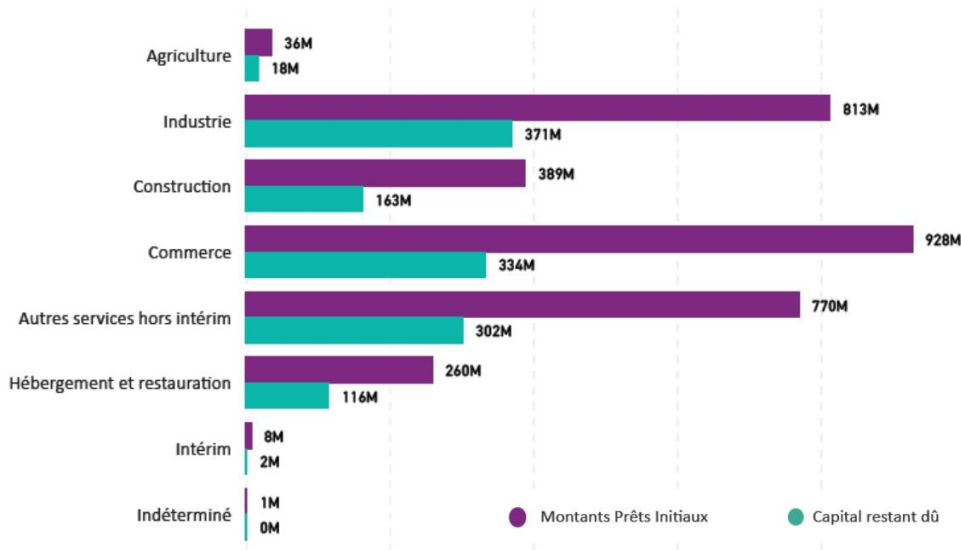
Capital restant dû

1,3Md

Soit en % du total

40,8 %

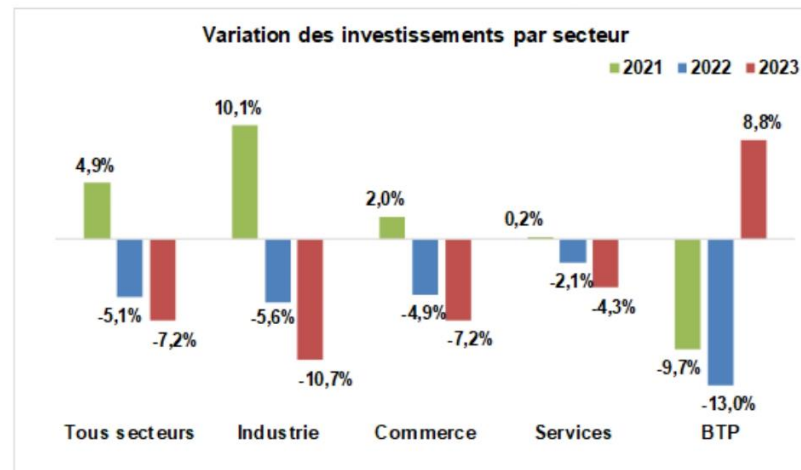
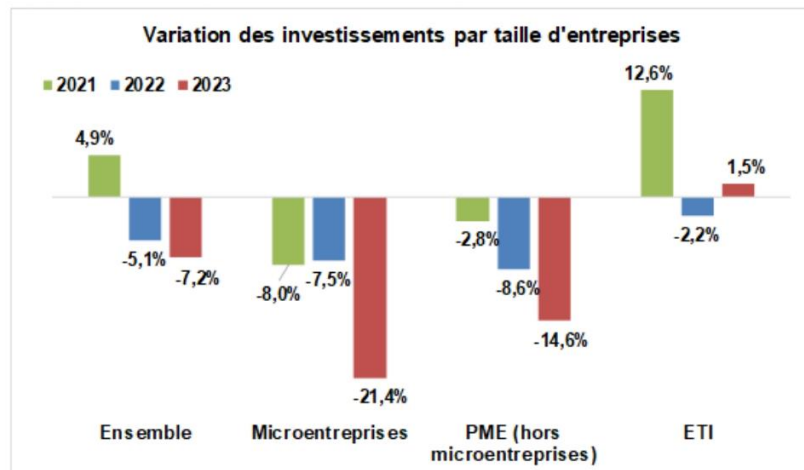
Montants versés de PGE depuis le début du dispositif et capital restant dû à fin mars 2024



Source : BPI juillet 2023 avec possibilité de corrections a posteriori

Situation financière 2023 - Investissement

Le montant des investissements globalement en baisse ...



Note de lecture :

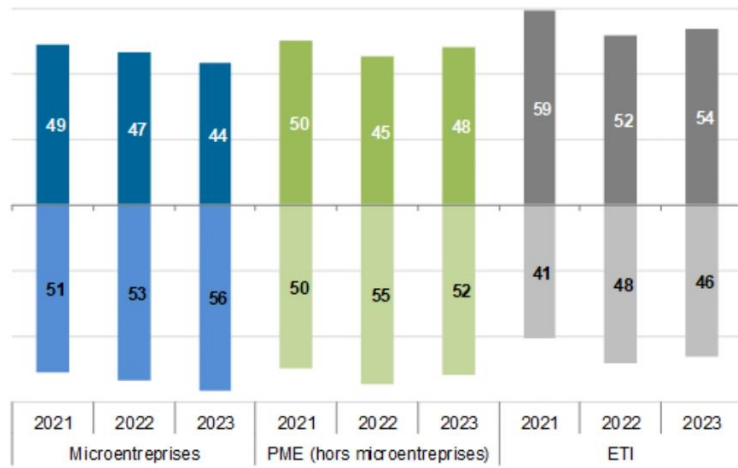
En 2023, les entreprises ont augmenté leurs investissements de 4,9 % en 2021 et les ont diminués de 5,1 % en 2022 et de 7,2 % en 2023.



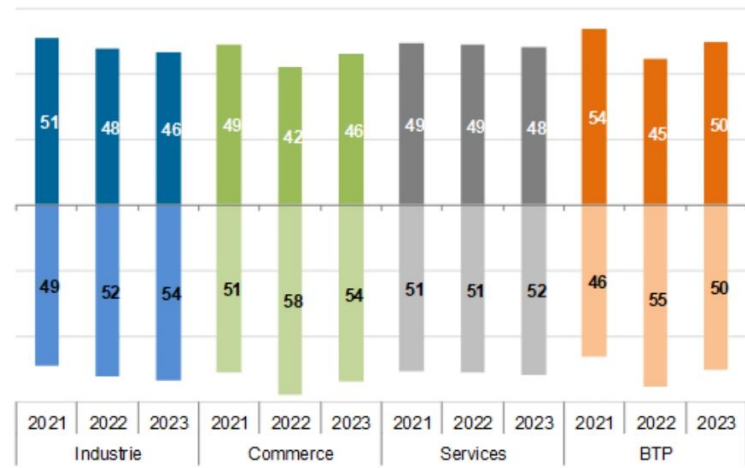
Situation financière 2023 - Investissement

... mais les situations sont contrastées

Part des entreprises avec une variation des investissements positive ou négative en Normandie



Part des entreprises avec une variation des investissements positive ou négative en Normandie



Note de lecture :

En 2023, 44 % des microentreprises ont augmenté leurs investissements alors qu'elles étaient 49 % en 2021.



Encours de crédits distribués aux entreprises

Le rythme de croissance des crédits mobilisés fortement ralenti, en Normandie comme au niveau national

Prochaine mise à jour
début octobre

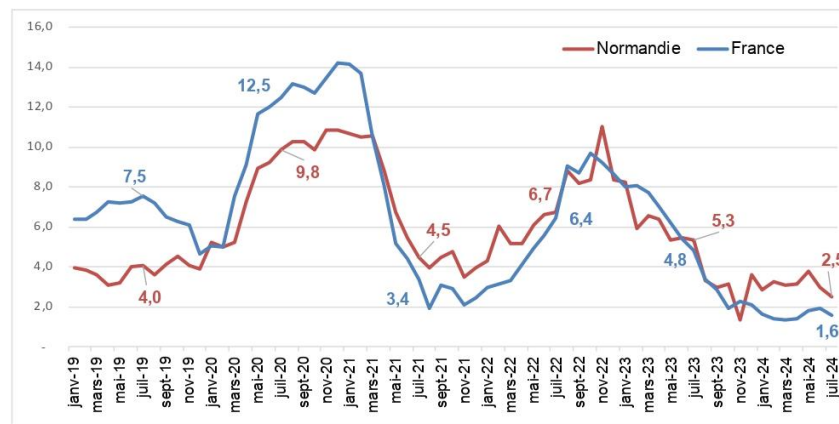
Crédits mobilisés	Total encours (en millions d'euros)			Variations sur encours	
	juil-2024	juin-2024	juil-2023	M/M-1 juil-2024/ juin-2024	A/A-1 juil-2024/ juil-2023
Normandie	44 380	44 388	43 292	0,0%	2,5%
TPE (Micro-entreprises)	6 228	6 216	6 247	0,2%	-0,3%
PME	8 441	8 391	8 310	0,6%	1,6%
GE + Holdings	10 847	11 020	10 358	-1,6%	4,7%
Immobilier (avec promo im)	18 865	18 760	18 377	0,6%	2,7%
France	1 350 313	1 346 582	1 329 396	0,3%	1,6%
TPE (Micro-entreprises)	110 490	110 256	113 913	0,2%	-3,0%
PME	190 503	190 266	193 429	0,1%	-1,5%
GE + Holdings	419 845	418 710	411 825	0,3%	1,9%
Immobilier (avec promo im)	629 475	627 350	610 228	0,3%	3,2%

Coût en % (taux d'intérêt annuel)

Financement de marché	3,53
-----------------------	------

Total SNF	4,65
PME et taille indéterminée	4,83
ETI	4,37
Grandes entreprises	4,69

Crédits mobilisés - variation des encours A/A-1 (%)



Hors sociétés financières, administrations publiques et entreprises individuelles

Source : Banque de France



Défaillances d'entreprises

En juillet 2024, le nombre de défaillances en Normandie reste inférieur à la moyenne de longue période

Prochaine mise à jour
début octobre

Juillet 2024 / Juillet 2023 :

Normandie : + 27,3 %

France : + 25,8 %

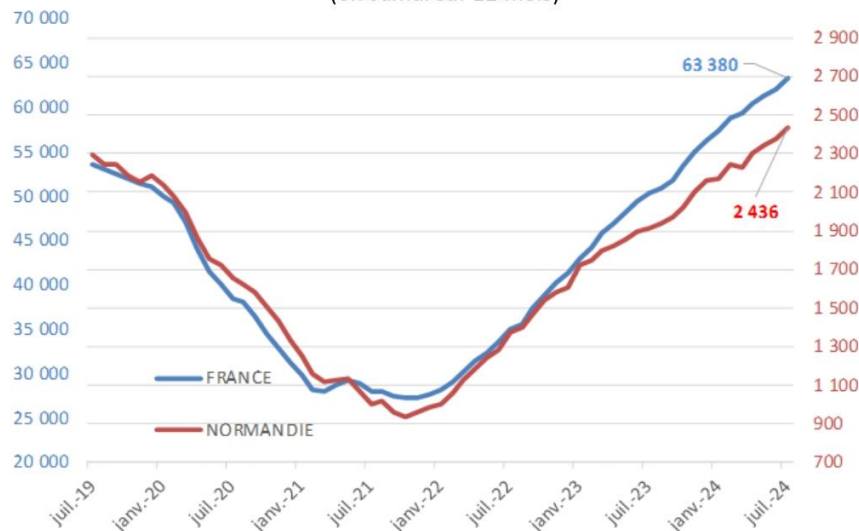
Juillet 2024 / Moyenne 2010-2019 :

Normandie : - 5,2 %

France : + 6,8 %

**3,8 % des défaillances nationales sont
enregistrées par des entreprises
normandes**

Nombre de défaillances en France et en Normandie
(en cumul sur 12 mois)



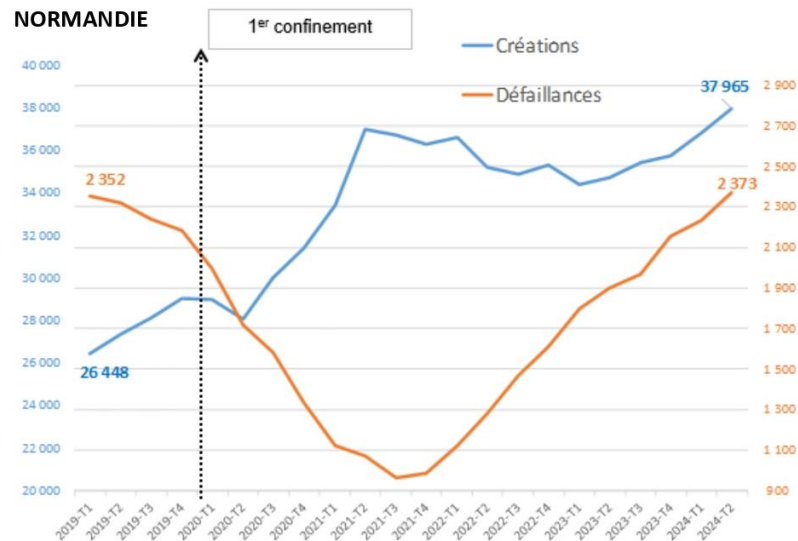
« Les entreprises identifiées sur cette page sont les unités légales (entités ayant un numéro SIREN). Les dénombrements présentés couvrent les redressements et liquidations judiciaires en date de jugement. Une LJ est comptabilisée dès lors qu'un plan de continuation ou un plan de cession intervient après le RJ car elle signifie alors une nouvelle défaillance de l'unité. »

Source : Banque de France

Défaillances et créations d'entreprises

Au 2^e trimestre 2024, la Normandie enregistre 16 créations pour 1 défaillance

NORMANDIE

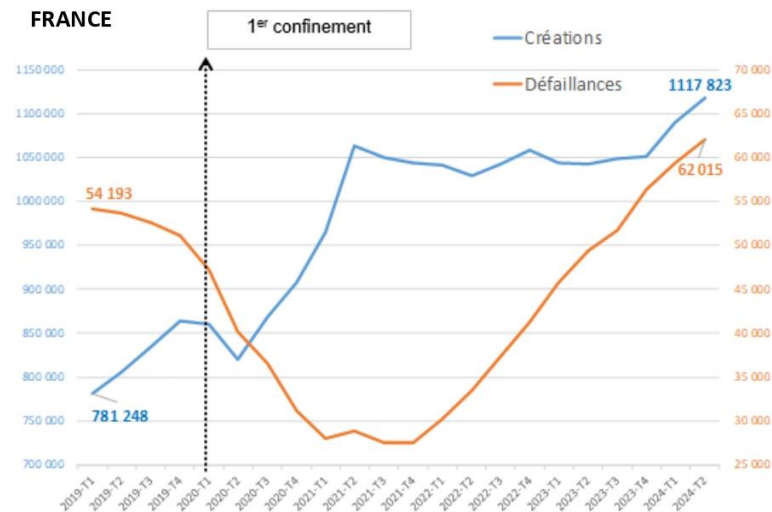


- 64,6 % des créations sont des microentreprises

Données trimestrielles cumulées sur 4 trimestres

Sources : INSEE, SIDE – Banque de France

FRANCE



- 64,1 % des créations sont des microentreprises
- 92 % des défaillances sont des microentreprises ou de taille indéterminée (TI) - Microentreprises et TI : + 24,8 % sur un an



Prochaine mise à jour
début octobre

Défaillances d'entreprises

4 secteurs en hausse par rapport à la moyenne de longue période :

information et communication, activités immobilières, transports et entreposage, activités financières et d'assurances

Nombre de défaillances en France et en Normandie par secteur d'activité (en cumul sur 12 mois)

	NORMANDIE				FRANCE			
	Moyenne 2010-2019	juil.-24	A / A-1	A / 2010-2019	Moyenne 2010-2019	juil.-24	A / A-1	A / 2010-2019
Agriculture, Sylviculture et Pêche (AZ)	88	89	34,8%	0,9%	1 359	1 409	14,4%	3,6%
Industrie (BE)	224	204	26,7%	-8,8%	4 442	4 182	12,6%	-5,9%
Construction (FZ)	603	498	37,6%	-17,4%	14 684	13 956	36,0%	-5,0%
Commerce - Réparation automobile (G)	575	549	23,4%	-4,4%	13 070	13 490	22,7%	3,2%
Transports et entreposage (H)	73	83	13,7%	14,4%	1 901	2 772	38,0%	45,8%
Hébergement et restauration (I)	368	350	22,4%	-4,8%	7 374	8 373	19,6%	13,5%
Information et communication (JZ)	37	59	43,9%	57,6%	1 480	1 875	22,9%	26,7%
Activités financières et d'assurance (KZ)	52	57	1,8%	10,1%	1 150	1 616	39,0%	40,5%
Activités immobilières (LZ)	80	100	58,7%	24,9%	1 984	2 482	49,4%	25,1%
Conseils et services aux entreprises (MN)	225	205	24,2%	-8,8%	6 379	7 448	29,1%	16,8%
Enseignement, santé, actions sociales et services aux ménages (P à S)	237	237	22,2%	-0,2%	5 311	5 692	14,0%	7,2%
Ensemble des secteurs	2 570	2 436	27,3%	-5,2%	59 342	63 380	25,8%	6,8%

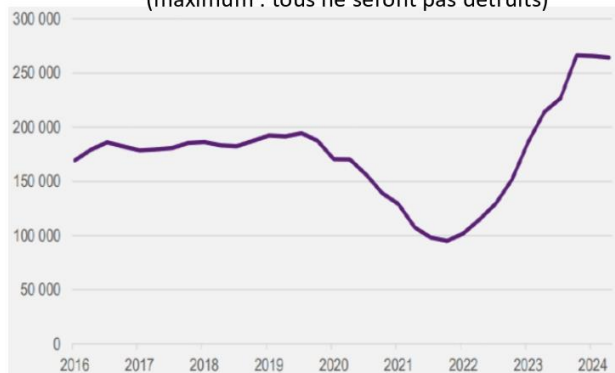
« Les entreprises identifiées sur cette page sont les unités légales (entités ayant un numéro SIREN). Les dénombrements présentés couvrent les redressements et liquidations judiciaires en date de jugement. Une U est comptabilisée dès lors qu'un plan de continuation ou un plan de cession intervient après le RJ car elle signifie alors une nouvelle défaillance de l'unité. »

Source : Banque de France

Emploi salarié privé

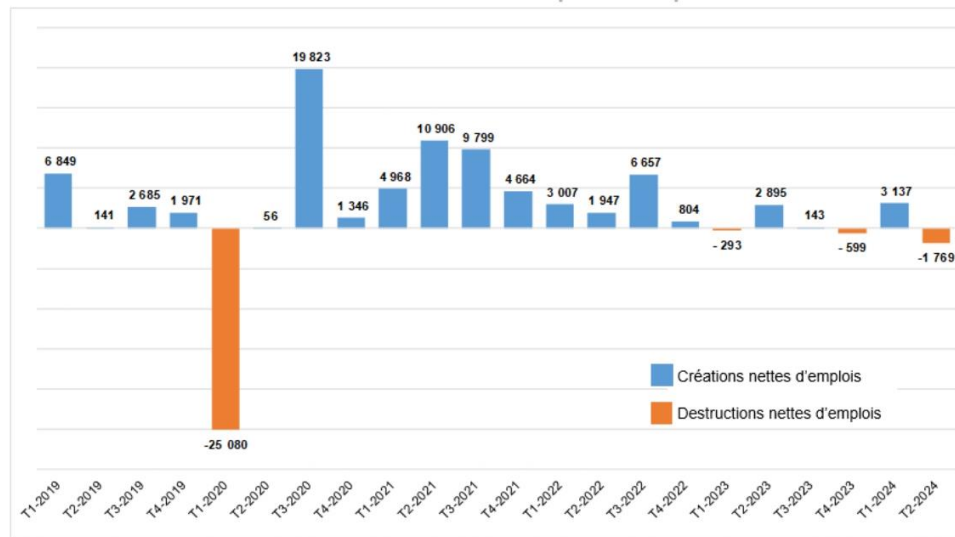
Des emplois menacés par les défaillances mais l'emploi salarié privé reste à un niveau élevé

Nombre d'emplois menacés par les
défaillances en France
(maximum : tous ne seront pas détruits)



- 92 % des défaillances : microentreprises et taille indéterminée
- Plus de 250 000 emplois menacés (1,3 % de l'emploi)
- Une hausse des créations d'entreprises de + 7,1 % sur un an au T2 2024
- Une hausse de l'emploi salarié de + 0,3 % sur un an au T2 2024 (20,3 millions d'emplois salariés)

Évolution trimestrielle de l'emploi salarié privé en Normandie



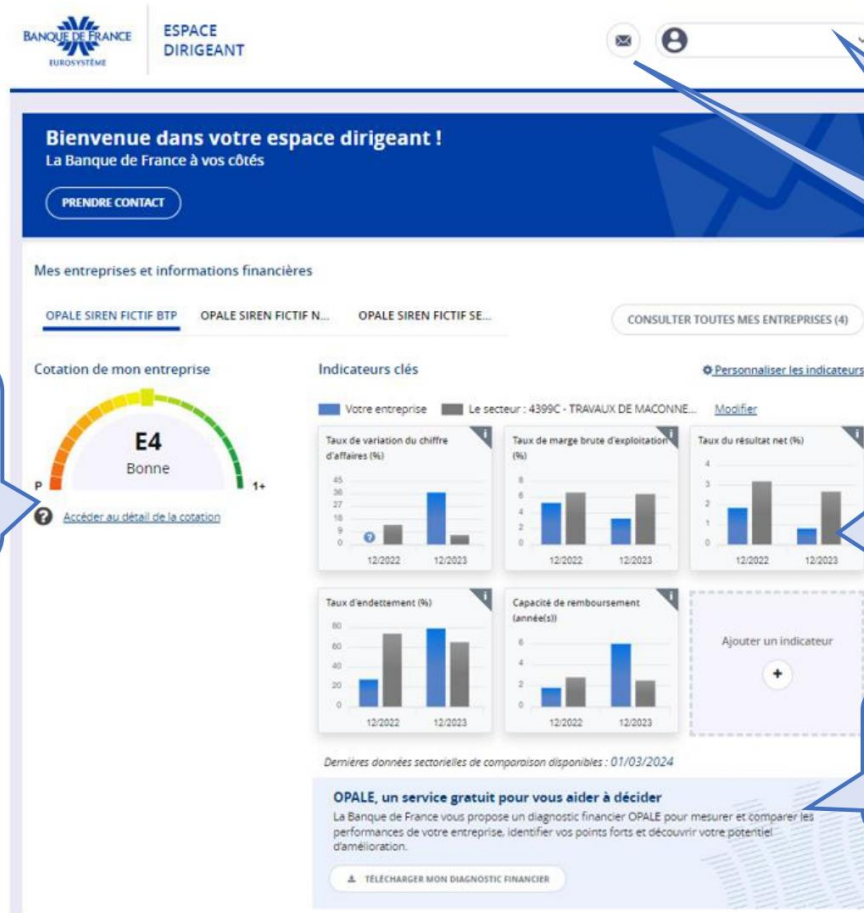
890 692 emplois salariés privés en Normandie au T2 2024

+ 0,1 % par rapport au T2 2023

+ 5,6 % par rapport au T2 2019

Un nouvel espace gratuit de la Banque de France à destination des dirigeants depuis avril 2024

Cotation Banque de France
+
« détail de la cotation »



MENU - Autres fonctionnalités disponibles

Messagerie

Indicateurs paramétrables de l'entreprise et de son secteur d'activité

Diagnostic financier gratuit OPALE

Cette édition s'est déroulée autour de plusieurs temps forts

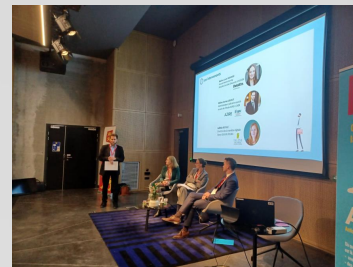
7 ateliers autour de l'anticipation et de la maîtrise des risques,
animés par des professionnels :



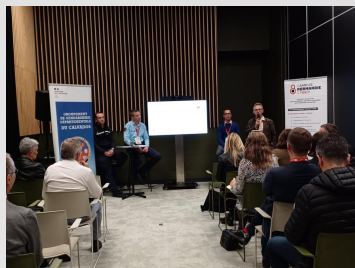
Un réseau phare pour
garder le cap



Cap sur la protection de
l'entreprise et son dirigeant



Cap sur la prévention des
risques commerciaux



Cap sur la cybersécurité



Cap sur la RSE



Cap sur les outils de
pilotage



Aventure entrepreneur : jeu
de simulation financière

Les ateliers

Un réseau phare pour garder le cap :



Entourez vous de navigateurs spécialisés !

Cet atelier interactif s'est basé sur l'analyse de deux entreprises fictives. Cela a permis de présenter l'écosystème normand pouvant répondre aux différentes problématiques rencontrées. Les dirigeants/représentants d'entreprises ou associations à vocation économique ont ainsi pu comprendre le rôle de chaque acteur spécialisé. Pour résumer, il suffit de contacter un des acteurs spécialisés dès les premiers signaux de faiblesse et le maillage nécessaire pour venir en soutien à la structure se fera naturellement, selon ses propres problématiques et avec son accord.

Intervenantes :

- **Dominique DIDA JUHEL**, Cheffe de service Mutations Economiques – ARME, Région Normandie
- **Emeline HAMON**, Chargée de projets Mutations Economiques – ARME, Région Normandie

Pour accéder au guide des entreprises en difficulté, [cliquez ici](#)

Les ateliers

Cap sur la protection de l'entreprise et son dirigeant :



Pensez aux voiles de protection pour bateau et capitaine !

Cet atelier a offert l'opportunité à 5 professionnels d'intervenir sur le sujet de la protection.

Dans une première partie portant sur la protection du dirigeant, nous retrouvons une présentation du comparateur d'assurances ACD dédié aux entrepreneurs et le rôle de Second Souffle dans cette protection.

Dans une seconde partie évoquant la protection de l'entreprise, les Administrateurs Judiciaires représentants de l'IFPPC nous rappelaient le rôle des procédures confidentielles et collectives.

Intervenant(e)s :

- **Barbara MAÏGA**, Conseiller en protection sociale, Assurances Chômage Dirigeants (ACD)
- **Sonia AMOUR**, Conseiller en protection sociale, Assurances Chômage Dirigeants (ACD)
- **William PROT**, Responsable Digital et Communication, Association Second Souffle
- **Nathalie LEBOUCHER**, Administrateur Judiciaire, FHBX, représentant de l'IFPPC
- **Charles BEAUSSART**, Administrateur Judiciaire, TRAJECTOIRE, représentant de l'IFPPC

3^{ÈME} JOURNÉE DE LA PRÉVENTION AUX ENTREPRISES

La protection du dirigeant

Avec Sonia AMOUR & Barbara MAÏGA
Assurance **Ch**ômage du **D**irigeant
www.acd.pro





Quelques chiffres sur les défaillances

60 000

C'est le nombre de **défaillances d'entreprises en France** sur les 12 derniers mois...

(arrêté au 31/03/24)

1%

Trop peu de chefs d'entreprises disposent d'un **filet de sécurité** en cas de perte de leur emploi !

133

C'est le nombre de **chefs d'entreprises** qui, **chaque jour**, ont **perdu leur emploi** par **liquidation judiciaire** au cours du **1^{er} trimestre 2024** !

Une augmentation de **+11,8%**
Entre le 1T2023 vs le 1T2024

+21,5% en NORMANDIE

17 000

C'est le nombre de **défaillances d'entreprises en France** sur le **1^{er} trimestre 2024**.

C'est au plus haut depuis 10 ans !





L' Assurance Chômage des Dirigeants



- Garantir **sa rémunération** en cas de perte involontaire de son activité.
- Être accompagné par **des experts partenaires** en cas de difficultés professionnelles ou personnelles.
- Rejoindre un **réseau unique d'entrepreneurs** pour préparer son rebond.
- Le tout en 1 min top chrono sur notre comparateur www.acd.pro



Passons à la démo !

Rendez-vous sur www.acd.pro

ou scannez le QR code

✉ DEMANDER UNE SIMULATION

02 35 60 80 10



ACCUEIL NOS ASSURANCES CHÔMAGE LE SAVIEZ-VOUS ? QUI SOMMES-NOUS ? CONTACTEZ-NOUS

Assurance chômage dirigeant

HOP, COMPAREZ MAINTENANT ! »





Découvrir l'assurance chômage des dirigeants >

Comparateur d'assurances chômage des dirigeants

Lancer le comparateur

Comparez en ligne, en moins de 3 minutes, les meilleures solutions du marché, qui vous permettront d'avoir un revenu régulier pendant une période allant de 9 à 24 mois !

Une question particulière, contactez notre équipe par mail à l'adresse contact@acd.pro ou par téléphone au [02 35 60 80 10](tel:0235608010).

www.acd.pro



Informations sur l'entreprise

Statut professionnel *

Travailleur Non-Salarié



Revenu fiscal net imposable n-1 *

60000



Maximum 6 chiffres, sans virgule

Revenu brut n-1



Maximum 6 chiffres, sans virgule

Informations de contact

Prénom *

Barbara

Nom *

Test

Date de naissance *

01/01/1980



Adresse e-mail *

barbara.maiga@buisson.com

Numéro de téléphone *

0235608010

Recommencer à zéro

Découvrir les offres >

www.acd.pro



← Modifier mes informations

Vos offres sur mesure

Voici les solutions que nous pouvons vous proposer avec les informations renseignées

Sélectionnez la période d'indemnisation souhaitée

12 mois



Lancer une nouvelle simulation

Modifier mes informations

www.acd.pro





Plafond de garantie
Limité à 5 PASS (231 840 €)

Aucune offre

April propose des indemnisations sur 9 ou 15 mois uniquement.

Plafond de garantie
250 000 €

55% de la rémunération ☐

Cotisation mensuelle ¹ 113,55 €
Indemnisation 33 000 €

↓ Devis

Documents à fournir

70% de la rémunération ☐

Cotisation mensuelle ¹ 144,51 €
Indemnisation 42 000 €

↓ Devis

Documents à fournir

80% de la rémunération ☐

Cotisation mensuelle ¹ 165,16 €
Indemnisation 48 000 €

Plafond de garantie
Limité à 6 PASS (278 208 €)

Offre sur-mesure uniquement

N'hésitez pas à nous [contacter pour en savoir plus.](#)

Plafond de garantie
Aucune limite

55% de la rémunération ☐

Cotisation mensuelle ¹ 137,50 €
Indemnisation 33 000 €

↓ Devis

Documents à fournir

70% de la rémunération ☐

Cotisation mensuelle ¹ 187,00 €
Indemnisation 42 000 €

↓ Devis

Documents à fournir

100% de la rémunération

Cotisation mensuelle ¹ 350,00 €
Indemnisation 60 000 €



Une assurance ça coûte cher, vraiment ?



La cotisation est de 4,36% du salaire brut
La prestation est au plus de 57% du salaire

Exemple :

60 000€ de revenu

**Cotisation France Travail : 2 616€/an
soit 218€/mois**

Prestations : soumises à CSG/CRDS + IR



La cotisation dépend de l'assurance choisie
La prestation peut couvrir jusqu'à 80% du revenu
la 1^{ère} année et 100% les années suivantes.

Exemple :

60 000€ de revenu

**Revenu garanti à 70% avec la GSC : 1 734,12€/an
soit 144,51€/mois**

→ **Différence de 73,5€/mois soit 882€/an**

Prestations : NON soumises à CSG/CRDS et IR

Simulation réalisée pour un statut Indépendant né en 1980



Notre + avec le “PACK SOUTIEN” by ACD



Soutien psychologique par



Coaching par un pair dès les
1ères difficultés



Un accompagnement pour
rebondir et créer son
nouveau projet



Être le lien entre les différents intervenants dans
l'accompagnement des entrepreneurs.

Le bon conseil

« Prendre les devants est le meilleur moyen d'assurer ses arrières »

Pour l'assurance chômage, les assureurs imposent un délai de 12 mois de carence.
Anticiper peut éviter bien des mauvaises surprises...

Si malheureusement les difficultés sont déjà là :





Accompagner et Sensibiliser les entrepreneurs difficulté

Accompagnement confidentiel et gratuit avec un pair entrepreneur

www.secondsouffle.org

ENTREPRENEURS,

Entre nous on ne peut
pas se mentir mais
ON PEUT S'AIDER !





LES PROFESSIONNELS
DES ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

I. L'IFPPC une référence historique pour les professionnels des entreprises en difficulté

Créé en 1985, l'Institut Français des Praticiens des Procédures Collectives (IFPPC) est l'organisation professionnelle représentative des administrateurs et mandataires judiciaires.

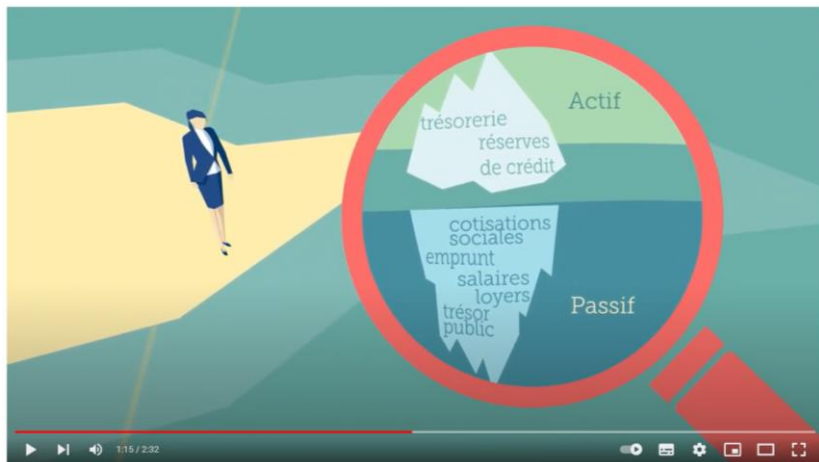
- C'est **1 structure interprofessionnelle** qui rassemble l'ensemble des professionnels de la prévention et du traitement des entreprises en difficulté (avocat, expert-comptable, commissaire aux comptes, assureur, banquier, directeur juridique, auditeur, professeur de droit, etc.).
- Il compte **plus de 700 adhérents répartis en 11 Compagnies régionales** sur toute la France.
- Ces professionnels apportent une importante plus-value tant dans l'économie nationale que régionale, à travers leur **accompagnement des entreprises et entrepreneurs en difficulté**.

II. La mission des mandataires de justice

Créé en 1985, l'Institut Français des Praticiens des Procédures Collectives (IFPPC) est l'organisation professionnelle représentative des administrateurs et mandataires judiciaires.

- L'intervention des mandataires de justice, quand elle ne permet pas de trouver une solution aux difficultés de l'entreprise, conduit à **minimiser les conséquences sociales et l'effet domino sur les prestataires** qui peuvent découler de sa faillite.
- Ils jouent un rôle d'« **amortisseur social territorial** », avec un **panel d'outils et de dispositifs d'accompagnement** des entreprises en difficulté.
- Les mandataires de justice, dont le rôle est de **faire prévaloir l'intérêt général en appliquant la loi**, sont **à la croisée de trois groupes d'acteurs** : le **chef d'entreprise**, les **créanciers** (dont les fournisseurs et salariés de l'entreprise) et **l'État** (charges sociales, impôts et autres contributions).

II. La mission des mandataires de justice



Découvrir les procédures collectives
en 2 minutes



Prévenir les difficultés des entreprises par les
procédures amiables

PREMIERS SIGNES DE GROS TEMPS

Pour négocier des échéanciers
de la dette de l'entreprise :



Pour renforcer la portée
de l'accord avec les
créanciers :



Mandat ad hoc et conciliation : des procédures confidentielles qui permettent, sous l'égide d'un tiers, de trouver un accord avec les créanciers et les partenaires de l'entreprise.

DIFFICULTÉS PERSISTANTES

Pour trouver un second souffle :



À l'initiative du dirigeant, les dettes de l'entreprise sont gelées par décision du tribunal. À l'issue d'une **période d'observation** consacrée à la négociation avec les créanciers et à la restructuration de la dette, un **plan de sauvegarde** peut être établi par le dirigeant (plan d'apurement du passif).



En cas de redressement ou de liquidation judiciaire, les dettes sont gelées et les créances salariales peuvent être avancées par l'AGS (régime de garantie des salaires).

EN CAS DE CESSATION DES PAIEMENTS

Pour poursuivre l'activité :



L'objectif est le même que la **sauvegarde**. Le plan de sauvegarde laisse place à un plan de **redressement**. Si la capacité de remboursement n'est pas suffisante, une **cession partielle ou totale** doit être envisagée. En cas de difficultés insurmontables, le tribunal doit ouvrir une **liquidation judiciaire**.

Pour clôturer l'entreprise :



Le mandataire judiciaire devient liquidateur. Il **valorise** au mieux les actifs sous le contrôle du juge-commissaire. Il procède ensuite aux **paiements des créanciers**. L'effacement des dettes permet également au dirigeant de rebondir.

IFPPC

Les professionnels des
entreprises en difficulté

Les ateliers

Cap sur la prévention des risques commerciaux :

Manœuvrez à travers les risques clients/fournisseurs et focus sur l'e-facture !

Un expert-comptable, un professionnel du restructuring et un avocat spécialisé ont mis en exergue les risques autour de ces sujets et les solutions à mettre en place. Deux parties sont à distinguer sur cette heure d'intervention :

Une première partie coprésentée par Lucie MEGARD, Avocate Restructuring au sein de Deloitte Société d'Avocats et Dorian LEGOUT, Administrateur Judiciaire au sein de l'étude AJIRE et membre de l'IFPPC.

La seconde partie a été présentée par Laëtitia NICOLLE, Directrice de la transition digitale chez Talenz GROUPE FIDORG qui a évoqué le passage à la facture électronique et les obligations en lien.

Intervenant(e)s :

- **Lucie MEGARD**, Avocat Restructuring, Deloitte Société d'Avocats
- **Dorian LEGOUT**, Administrateur Judiciaire associé, AJIRE Caen, membre de l'IFPPC
- **Laëtitia NICOLLE**, Directrice de la transition digitale, Talenz Fidorg



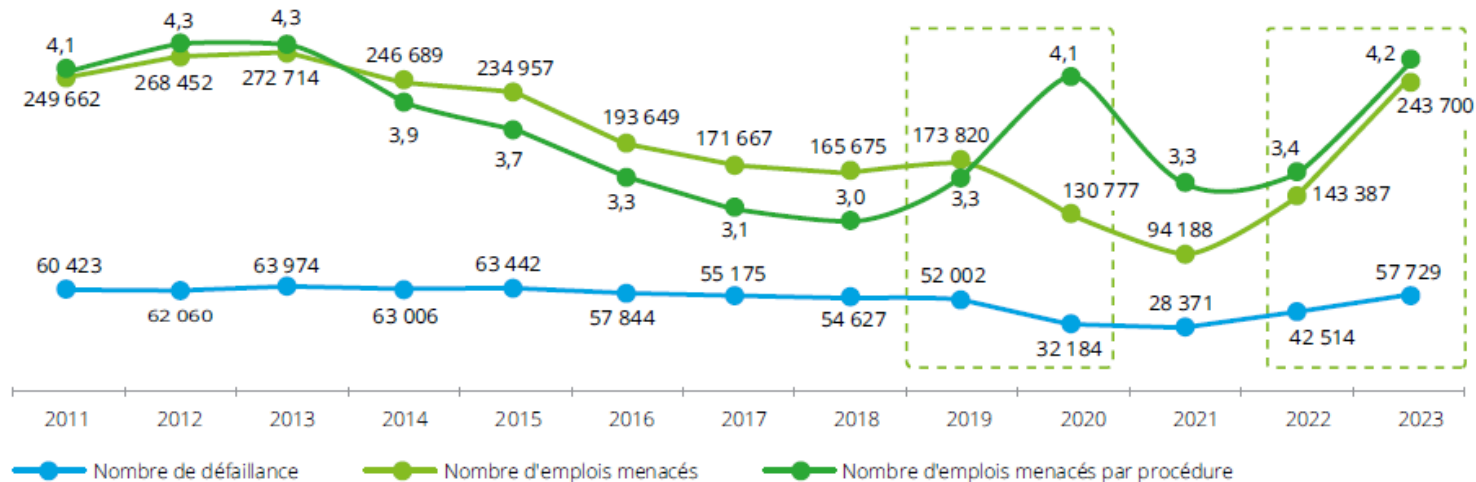
Introduction

**Quelle situation de risque
aujourd'hui et en Normandie?**



Des chiffres : de 2011 à 2023

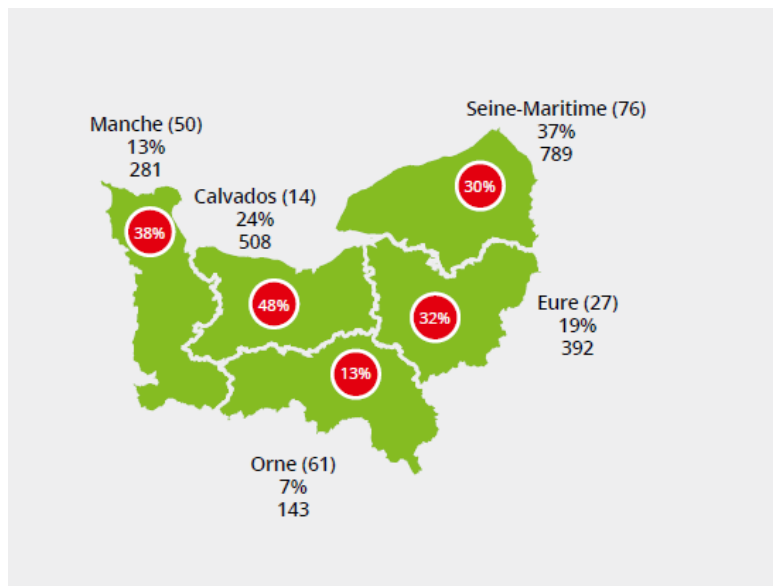
Nombre de procédures et emplois menacés de 2011 à 2023



Source : Altares/Deloitte



Le 2^{ème} trimestre 2024 en Normandie:



Quatre régions connaissent encore une hausse des défaillances :

→ En tête de celles-ci, la Normandie qui accuse une augmentation de 38,5% pour 640 procédures, un T2 au plus haut depuis 2016. Une situation tirée par les mauvaises performances de la Seine-Maritime (259 ; +57%) et du Calvados (181 ; +68%) que ne peut compenser le recul de la Manche (59 ; -14%).

Evolution du nombre d'ouvertures de procédures de prévention en 2023 et 2024 :

Volume de procédures de préventions par mois (2023-2024)	Mandat <i>ad hoc</i>			Conciliation			Total		
	2023	2024	Evolution	2023	2024	Evolution	2023	2024	Evolution
Janvier	390	361	-7,4%	214	221	3,3%	604	582	-3,6%
Février	329	402	22,2%	256	322	25,8%	585	724	23,8%
Mars	459	465	1,3%	344	335	-2,6%	803	800	-0,4%
Avril	353	422	19,5%	259	339	30,9%	612	761	24,3%
Mai	367	404	10,1%	290	234	-19,3%	657	638	-2,9%
Juin	458	434	-5,2%	328	291	-11,3%	786	725	-7,8%
Total - S1	2 356	2 488	5,6%	1 691	1 742	3,0%	4 047	4 230	4,5%
Juillet	487	585	20,1%	286	460	60,8%	773	1 045	35,2%
Août	235	217	-7,7%	121	127	5,0%	356	344	-3,4%
Septembre	367	76		179	45		546	121	
Octobre	487			292			779		
Novembre	454			409			863		
Décembre	435			369			804		
Total - S2	2 465	878		1 656	632		4 121	1 510	
Total - Annuel	4 821	3 366		3 347	2 374		8 168	5 740	

Source : CNAJMJ

Analyse géographique comparative des ouvertures de procédures collectives :

« Région » des entreprises concernées par des procédures collectives (2024)	Total général	1 ^{er} trimestre				2 ^{ème} trimestre				3 ^{ème} trimestre				4 ^{ème} trimestre			
		SA	RJ	LJD	Total	SA	RJ	LJD	Total	SA	RJ	LJD	Total	SA	RJ	LJD	Total
Auvergne - Rhône-Alpes	5 174	62	601	1 446	2 109	46	536	1 300	1 882	33	302	848	1 183				
Bourgogne - Franche-Comté	1 484	11	172	393	576	18	206	322	546	9	123	230	362				
Bretagne	1 620	22	177	443	642	13	175	394	582	15	129	252	396				
Centre - Val de Loire	1 451	8	218	387	613	10	211	331	552	7	119	160	286				
Corse	272	2	49	64	115	3	52	51	106	0	22	29	51				
Grand-Est	3 108	23	366	853	1 242	23	387	790	1 200	6	198	462	666				
Guadeloupe	221	6	11	46	63	7	18	65	90	4	15	49	68				
Guyane	34	0	5	7	12	1	4	7	12	0	2	8	10				
Hauts-de-France	3 062	16	322	857	1 195	24	360	724	1 108	15	192	552	759				
Ile-de-France	10 053	43	840	3 320	4 203	47	810	3 052	3 909	32	471	1 438	1 941				
La Réunion	754	6	120	129	255	12	151	125	288	9	106	96	211				
Martinique	299	0	38	65	103	3	32	72	107	1	32	56	89				
Mayotte	30	0	0	3	3	0	11	1	12	0	7	8	15				
Normandie	1 740	9	164	503	676	28	187	432	647	13	101	303	417				
Nouvelle-Aquitaine	3 985	63	465	975	1 503	101	520	898	1 519	29	309	625	963				
Nouvelle-Calédonie	2	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0				
Occitanie	3 829	37	485	1 044	1 566	57	437	855	1 349	14	311	589	914				
Pays de la Loire	1 834	18	178	516	712	22	204	440	666	13	109	334	456				
Provence - Alpes - Côte d'Azur	4 278	38	701	1 022	1 761	60	716	791	1 567	26	401	523	950				
St-Pierre-et-Miquelon	4	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0				
Non renseigné	185	1	64	26	91	4	43	30	77	2	7	8	17				
Total	43 419	365	4 976	12 099	17 440		5 061	10 684	16 225	228	2 956	6 570	9 754				

Rappel sur le nombre de procédures collectives annuelles:

2015 : 60 755
 2016 : 59 515
 2017 : 55 676
 2018 : 53 959
 2019 : 51 354
 2020 : 32 078
 2021 : 27 483
 2022 : 40 820
 2023 : 55 872

Source : CNAJMJ

Copyright AJIRE ©



Qu'est-ce qu'un risque commercial?

Les risques commerciaux sont des événements ou des situations qui peuvent avoir des effets négatifs sur la rentabilité et la stabilité d'une entreprise. Ils peuvent découler de plusieurs sources, y compris le marché, les concurrents, les clients, et les fournisseurs.



Le risque client

est lié à la possibilité que les clients ne respectent pas leurs obligations contractuelles, ce qui peut affecter la stabilité financière de l'entreprise.

Risque de Crédit

Risque de Concentration: Dépendance vis-à-vis de clients

Risque de Demande: Une baisse soudaine de la demande des clients

Risque de Réputation: Les problèmes de satisfaction des clients peuvent entraîner des pertes de clients et nuire à la réputation de l'entreprise.

Risque Contractuel: L'ambiguïté ou les litiges autour des contrats avec les clients peuvent conduire à des différends coûteux et longs.

Le risque fournisseur

est lié à la possibilité que les fournisseurs ne puissent pas fournir les biens ou services nécessaires à l'entreprise dans les délais ou les conditions convenus.

Risque de Coût: Les fluctuations des coûts des matières premières ou des services fournis

Risque de Qualité

Risque de Retard: Des retards de la part des fournisseurs peuvent entraîner des délais dans la production et la livraison des produits finis aux clients.

Risque de Dépendance

Risque de Défaillance

La défaillance d'un client - quelles conséquences pour l'entreprise?

Non-paiement de factures: affecter la trésorerie

Retard de paiement: problèmes de liquidité, empêchant l'entreprise de payer ses propres fournisseurs ou d'honorer d'autres engagements financiers.

Réduction d'activité: excédent de stock non vendu, provoquant des difficultés de gestion des ressources et des fonds de roulement.

Ouverture d'une procédure collective du Client: des pertes directes pour l'entreprise.

La défaillance d'un fournisseur- quelles conséquences pour l'entreprise?



Interruption de la
chaîne
d'approvisionnement



Qualité déficiente:
compromis sur la
qualité des
matériaux ou
services fournis.



Augmentation des
coûts: l'entreprise
pourrait être
contrainte de
trouver des
fournisseurs
alternatifs



Dépendance
excessive



Comment identifier ces risques commerciaux ?



Les principaux signaux d'alerte de fragilité des entreprises



Des signaux sociaux

- Contentieux collectif ou contentieux social individuel emportant coût ou désorganisation
- Mise en place d'une procédure de licenciement économique portant sur un effectif significatif (PSE)
- Contrôle URSSAF
- NAO Impactantes
- Organisation du travail impactant la rentabilité
- Recours au chômage partiel ou activité partielle de longue durée (APLD)



Des signaux financiers / bancaires

- Exercices déficitaires (EBE, pertes nettes) consécutifs
- Baisse des marges via :
 - Poids de l'énergie dans les coûts
 - Hausse des coûts salariaux
 - Hausse des matières premières
- Retards de paiement fréquent ou demande de conditions de paiement plus favorables
- Dénonciation des concours bancaires
- Déclin des ratios financiers et refus de financement de CAPEX ou de besoin court terme



Des signaux opérationnels

- Faiblesses dans le pilotage économique et financier (connaissance des coûts de revient, facturation, suivi du recouvrement, pilotage dans la trésorerie..)
- Ralentissement dans la production ou dans les services
- Difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés
- Dénier ou manque d'information des chefs d'entreprise...



Des signaux capitalistiques ou managériaux

- Demandes de garanties bancaires, report de closing de tour de table ou de levée de dette
- Entreprise sous LBO (Compte courant inversé, non-respect des conventions bancaires, non-respect avéré ou prévisibles de l'échéancier de remboursement de la dette sénior)
- Conflit entre actionnaires
- Perturbation dans la direction ou le management de la structure
- Perte de transparence avec le manager



Des signaux fiscaux / sociaux

- Vérification de ces comptabilités
- Retard dans le règlement des échéances fiscales et sociales
- Stratégies pour différer le règlement d'échéances fiscales (TVA) ou sociales
- Constitution de moratoires informels avec les créanciers sociaux et fiscaux (risque)
- Plan CCSF en cours ou non respecté



Des signaux économiques

- Conflits armés / religieux
- C.U.M.O.D.D.
- Défaillances de partenaires économiques (fournisseurs, clients, investisseurs)
- Rupture de chaînes d'approvisionnement
- Inflation sur intrants ou retard de livraison
- Variations du cours des intérêts et dettes souveraines
- Disruptions technologiques sous fonds propres





Comment anticiper ces risques commerciaux ?



- **Evaluation continue de ses partenaires commerciaux:**

- fonction de crédit manager / Audit et analyse des menaces de son environnement
- vérification de la solvabilité, analyse des différents ratios financiers (gearing, DSO, ratio de solvabilité, DPO)
- diversification des partenaires

- **Cash is king!**

- solution de mobilisation de son poste client
- outil de pilotage, suivi et projection
- suivi encaissement de son compte client, process de relances et contentieux



Bons conseils

- **Évaluation continue des partenaires** : audits financiers, due diligence, analyses de solvabilité
- **Diversification des fournisseurs et partenaires** : éviter de dépendre fortement d'un seul partenaire
- **Insertion clauses contractuelles protectrices** : clause de garantie de paiement, clause de réserve de propriété, clause de résiliation

**Anticipation du risque qui se transforme en défaillance :
accepter de se faire accompagner**





Se prémunir contre la défaillance d'un cocontractant : les clauses contractuelles protectrices

La stipulation de clauses contractuelles protectrices est essentielle car :

- ✓ Permet de ***se prémunir contre la défaillance de ses cocontractants***
- ✓ Permet de ***délimiter les responsabilités, les obligations et les recours de chaque partie*** en cas de non-respect des termes du contrat.
- ✓ Offre une protection juridique qui ***limite les risques de pertes financières et les impacts négatifs sur les opérations commerciales.***
- ✓ Renforce ***la sécurité et la prévisibilité des relations contractuelles***





Connaissez-vous vos contrats commerciaux?

FOCUS SUR:

Clause pénale

Clause de réserve de propriété

Clause de résiliation anticipée

Sûretés et garanties de paiement...





Anticiper en faisant appel à un tiers de confiance: les procédures amiables de traitement des difficultés des entreprises





La prévention est essentielle

La prévention est une alternative à l'ouverture d'une procédure collective. L'ouverture d'une procédure amiable dans un cadre légal et confidentiel permet de :

- Maintenir l'activité
- Préserver les emplois
- Préserver les relations avec les fournisseurs et les clients
- Maintenir la confiance des partenaires

Avec pour finalité d'éviter une dégradation de la situation financière.



Les freins constatés

- Culturel (avec sentiment d'échec)
- Absence d'informations prévisionnelles (qui laisse le dirigeant dans une forme d'ignorance)
- Méconnaissance des procédures
- Crainte du Tribunal de commerce
- Peur de se lancer dans une procédure chronophage au détriment de l'opérationnel.





Prévention : pourquoi ça marche ?

→ Prévention et anticipation

- Renvoi l'état de cessation des paiements / temps et fonds propres pour opérer
- Anticiper pour remonétiser

→ Confidentialité

- Pas de dépréciation des valeurs
- Pas de perte de confiance: DSO
- Pas d'impact : clients, DPO, commandes, concurrents
- Pas d'effet de bord d'une procédure collective
- Confiance

→ Mandat de justice

- Diagnostic et traitement indépendant :
 - Pas de conflit d'intérêt : professionnel exclusif
 - Indépendance /créanciers
 - Indépendance /débiteurs
- Diagnostic extérieur, nouveau et spécialisé :
 - Rationnel
 - Objectif
- Mérites du mandat de justice :
 - Nature : délégation judiciaire
 - Conditions de délégation :
 - Compétence
 - Indépendance
 - Absence de conflit d'intérêt
 - Probité
 - Contrôlé/ réglementé



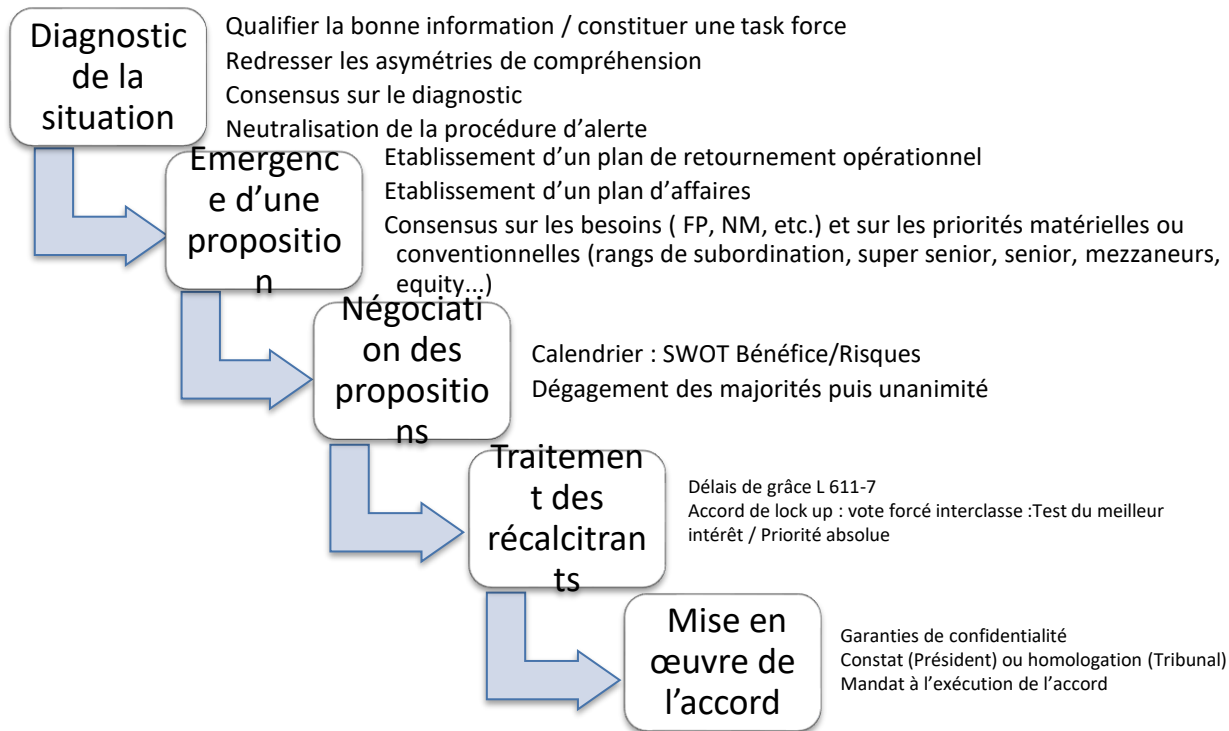
Prévention : pourquoi ça marche ?

→ Analyse experte: diagnostic / traitement

- Diagnostic précis, objectif et indépendant : IBR/ chiffre/ droit : Brainstorming et orientation en fonction des leviers, séquence de procédure, connaissance des comportements de classe
- Connaissance experte des leviers :
 - Leviers légaux : neutralisation, consensualisme mais d'assignation redressement judiciaire, neutralisation des clauses d'aggravation, délais de grâce.
 - Extras légaux : accords de place, stand still, waiver, comportements par types de créanciers
 - Dégager des règles de majorité: vote forcé interclasse
- Détermination du périmètre des parties :
 - Interne
 - Conseils/auditeurs
 - Institutionnels
 - Partenaires



Prévention : comment ça marche ?



**Temps 1 à 3 : NON
DEMONETISATION**

**Temps 4 et suivants :
REMONETISATION**



Prévention : comment ça marche ?

NON DEMONETISATION

- Accords de place :
 - Standstill (MT, PGE, Senior...)
 - Waiver (CT, EPS, Credocs)
- Fiscaux & sociaux : CCSF (Tiers de confiance – accord CCSF)
- Fournisseurs :
 - Assureur crédit: non dégradation de rating
 - Maintien des DPO - plans provisoires
- Clauses de neutralisation : L 611-7
- Dispositions spécifiques : CIR / carry back

REMONETISATION

- New money : privilège de conciliation / leviers
- Fonds propres : Equity / Table de capitalisation
- Remodélisation des financements : CT, MT, PGE (Arrêté du 08/07/2021)
- Accord CCSF : Délais
- Leviers/ New Money :
 - Actifs
 - Stocks
 - Garanties/ Fiducies
- Région (dispositif ARME)
- L'Etat (FDES)

Anticiper pour mieux gérer

L'intérêt des procédures amiables et confidentielles

- Anticiper les défaillances de l'entreprise
- Prévenir l'insolvabilité de l'entreprise
- Dépister des difficultés dès les premiers indices



- Eviter les procédures judiciaires et collectives
- Privilégier la confidentialité
- Alerter et protéger les dirigeants

- Assistance dans les négociations
- Amélioration de l'information comptable et économique des dirigeants
- Absence de dessaisissement du chef d'entreprise

Anticiper pour mieux gérer



Le mandat ad hoc

Toute entreprise peut demander au président du tribunal la nomination d'un mandataire ad hoc chargé d'épauler le chef d'entreprise pour identifier des solutions aux difficultés rencontrées.

Cette procédure est contractuelle et confidentielle. Sa durée est librement fixée par le président du tribunal.

Accord

La mission du mandataire aboutit directement à un accord conclu entre le débiteur et tout ou partie de ses créanciers, en présence du mandataire ad hoc

Phase préparatoire

La mission du mandataire peut aussi constituer une phase préparatoire : le mandat ad hoc peut aboutir à l'ouverture d'une procédure de conciliation afin, notamment, de formaliser l'accord de l'entreprise et de ses créanciers sous la forme d'un protocole de conciliation pouvant faire l'objet d'une homologation par le tribunal de commerce



La conciliation



Le débiteur

- Tout débiteur exerçant une activité commerciale ou artisanale,
- Toute personne morale de droit privé et toute personne physique exerçant une activité professionnelle indépendante



La situation financière du débiteur

- Le débiteur :**
- éprouve une difficulté juridique, économique ou financière, avérée ou prévisible, et
 - ne se trouve pas en cessation des paiements depuis plus de 45 jours



L'ouverture de la procédure

- Seul le débiteur a la possibilité de demander l'ouverture d'une telle procédure
- Il peut proposer le nom d'un conciliateur au tribunal
- Il peut mettre fin à la procédure à tout moment, sans avoir à motiver sa demande

Anticiper pour mieux gérer

Focus sur la conciliation

Le choix du conciliateur :

- Le choix du conciliateur est libre mais le nom peut être suggéré par le débiteur;
- Le conciliateur peut être la même personne chargée préalablement d'un mandat *ad hoc*.

Les effets de l'accord de conciliation :

- Interruption et interdiction de toute action en justice et de toute poursuite individuelle menée par les créanciers parties à l'accord à l'encontre du débiteur pendant toute la durée de l'exécution de l'accord;
- Le juge peut accorder des délais de paiement au débiteur;
- Une restructuration de la dette est négociée par le débiteur et ses créanciers dans le cadre de l'accord, etc.

La mission du conciliateur :

- Initier la conclusion d'un accord amiable destiné à mettre fin aux difficultés de l'entreprise;
- Durée maximale de 5 mois

La force exécutoire de l'accord de conciliation :

- L'accord de conciliation peut être constaté :
 - Le président du tribunal en constatant l'accord lui donne force exécutoire et met ainsi un terme définitif à la procédure de conciliation.
- L'accord de conciliation peut être homologué :
 - L'homologation par le tribunal de commerce permet notamment aux créanciers parties à l'accord ayant apporté de la trésorerie dans le cadre de la procédure, de bénéficier du privilège de conciliation (« privilège de new money») qui leur confère un rang de remboursement privilégié en cas d'ouverture ultérieure d'une procédure collective.

L'accord de conciliation permet d'allonger la durée des PGE au-delà de 6 ans (4 ans d'amortissement et 2 ans de franchise) avec maintien de la garantie de l'Etat



LA FACTURE ÉLECTRONIQUE



QUESTION

Une facture PDF envoyée par mail est-elle une facture électronique?

- ☐ Oui
- ☒ Non





DEFINITION

La Facture Électronique est une notion clairement encadrée par les droits européens et français. Elle se définit par son contenu (des informations et des mentions obligatoires) et son contenant (un fichier numérique)

Contenu : Informations déjà présentes sur les factures usuelles (date, identités du vendeur et de l'acheteur, prix HT et TTC, etc.), plus **4 nouvelles mentions obligatoires** :

- Le numéro de SIREN du client assujetti à la TVA,
- L'adresse de livraison lorsqu'elle diffère de l'adresse de facturation,
- La catégorie de vente : biens, services ou mixte,
- La mention explicite de l'option pour la TVA aux débits

Contenant :

Pour être conformes, les factures électroniques devront être émises, transmises et reçues sous une forme dématérialisée et devront respecter l'un des formats suivants :

- UBL
- CII
- Facture-X Format mixte combinant un fichier PDF et un fichier XML





LES GRANDS PRINCIPES DE LA RÉFORME

E-INVOICING



**Obligation d'émettre
et de recevoir ses
factures au format
électronique**

E-REPORTING



**Obligation de transmettre
à l'Administration fiscale
ses données de
facturation et de
règlement**

Les entreprises françaises assujetties à la TVA
devront être capables de recevoir des factures
électroniques à partir du :

- ☐ 01/01/2025
- ☒ 01/09/2026
- ☐ 01/09/2027





LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE SE GÉNÉRALISE !

La dématérialisation de la facture se généralise aux échanges inter-entreprise (B2B) pour une mise en application entre 2026 et 2027.

En effet, une étape supplémentaire a été franchie lors de la loi de finances 2020

qui a rendu **OBLIGATOIRE** la facturation électronique à **TOUTES LES ENTREPRISES ASSUJETTIES à la TVA.**



CALENDRIER DES GRANDES ÉTAPES



1^{ER} SEPTEMBRE 2026

- Obligation d'accepter des factures au format électronique pour toutes les entreprises
- Obligation pour les grandes entreprises et les ETI d'émettre leurs factures au format électronique



1^{ER} SEPTEMBRE 2027

- Obligation pour les TPE et PME d'émettre leurs factures au format électronique

Les dates à retenir

- **Le 1^{er} septembre 2026**, en réception, pour l'ensemble des entreprises assujetties à la TVA
- **Le 1^{er} septembre 2026**, en émission, seulement pour les grandes entreprises, et les entreprises de taille intermédiaire (ETI).
- **Le 1^{er} septembre 2027**, en émission, pour l'ensemble des petites et moyennes entreprises et microentreprises



GE : AUTRE
ETI : < 5 000 pers
CA < 1 500 M€
PME : < 250 pers
CA < 50 M€
Bilan < 43
M€
TPE : < 10 pers
CA < 2M€



COMMENT ?



**LES ENTREPRISES DEVRONT OBLIGATOIREMENT CHOISIR UNE
OU PLUSIEURS PLATEFORMES D'ÉMISSION, DE RÉCEPTION
DES FACTURES ET DE E-REPORTING PARMIS LA LISTE DES
PLATEFORMES DE DÉMATÉRIALISATION PARTENAIRES DE
L'ÉTAT**

La liste des Plateformes de Dématérialisation Partenaires (**PDP**) est disponible sur impot.gouv.fr :

[Liste des plateformes de dématérialisation partenaires \(PDP\)
immatriculées sous réserve | impots.gouv.fr](#)

**TOUTES LES ENTREPRISES DEVRONT AVOIR FAIT LE CHOIX DE LEUR
PLATEFORME AVANT LE 1^{ER} JUILLET 2026**

QUESTION

Mon client est un particulier ou une association non assujettie à la TVA, puis-je continuer à lui envoyer mes factures comme aujourd'hui?



Oui



Non

En revanche, ces opérations sont soumises à l'obligation de transmission des données de transaction (« e-reporting »).



KUI EST CONCERNÉ PAR LE E-REPORTING ?

Les entreprises peuvent réaliser des opérations avec des particuliers (B2C) ou des opérations à l'international pour lesquelles les obligations de facturation électronique ne s'appliquent pas.

Dans ce cas, il est demandé un E-reporting aux entreprises. Il s'agit d'un cumul sans individualisation des données de facturation.

Exemples de transactions concernées par le e-reporting :

Facture émise à
des particuliers,
associations,
entreprises à
l'étranger



Z de caisse



Encaissement de
paiements des
prestations de
service





LES AVANTAGES DE LA REFORME



Réduction des fraudes à la TVA



Sécurisation des données



Réduction des erreurs et les litiges



Meilleure gestion de la trésorerie



Réduction des risques de retard de paiement



Conformité et transparence accrue





ÇA NE ME CONCERNE PAS ...

Vous en êtes certain ?

Sanction en cas de non-respect des obligations de facturation électronique et de transmission des données

Le non-respect des obligations de facturation et de transmission des données de facturation donnera lieu à une amende :

- 15 € par facture en cas de non-émission d'une facture sous format électronique, plafonné à 15 000 € par année civile ;
- 250 € en cas de non-respect à l'obligation de e-reporting, plafonné à 15 000 € par année civile.



Les plateformes de dématérialisation qui ne transmettraient pas les informations à l'administration fiscale seraient également sanctionnées de 15€ par facture et 750€ par transmission, plafonné pour les deux sanctions à 45 000€ par année civile.

ANNEXES



SYNTHESE : PÉRIMÈTRE ET OBLIGATIONS

ACHETEUR

VENDEUR

	ASSUJETIS	ASSUJETIS OPÉRATION EXONÉRÉES (100%)	NON ASSUJETTIS À LA TVA
ASSUJETTIS (IMPOSABLES SELONS LES DÉBITS)	e-invoicing	Facture libre e-reporting	Facture libre e-reporting
ASSUJETTIS OPÉRATIONS EXONÉRÉES (100%)	Facture libre	Facture libre	Facture libre
ASSUJETTIS PRESTATIONS DE SERVICES (IMPOSABLE SELON LES ENCAISSEMENTS)	e-invoicing Données de paiement	Facture libre e-reporting Données de paiement	Facture libre e-reporting Données de paiement



Les ateliers

Cap sur la cybersécurité :

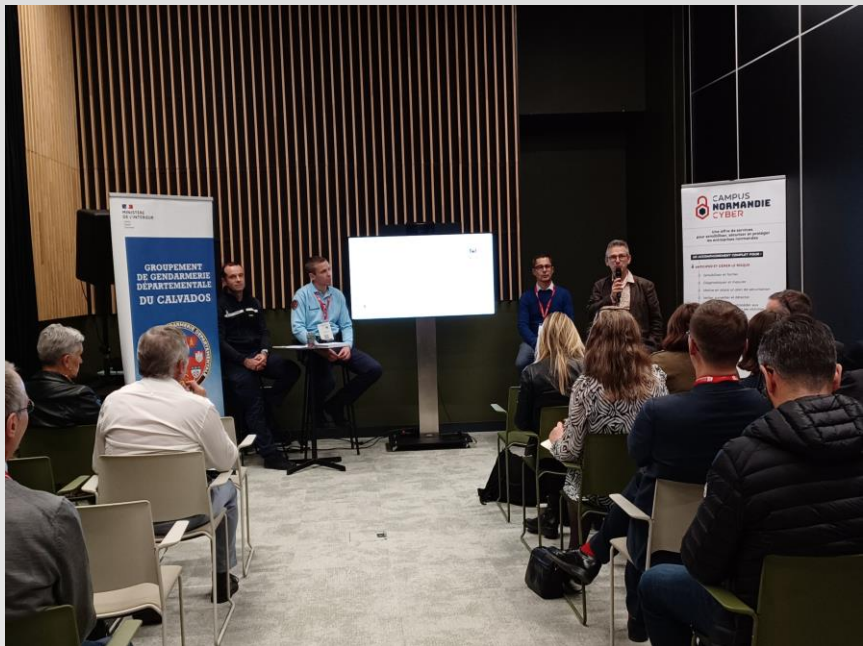
Protégez vous des risques numériques !

La Cybersécurité a également fait l'objet d'un atelier pour cette 3ème journée de la prévention aux entreprises.

Normandie Cyber de l'ADN ainsi que l'ANSSI et la Gendarmerie ont évoqué des cas concrets et des outils et bonnes pratiques pour gérer le risque cyber.

Intervenants :

- **Stéphane BRESSON**, Responsable département CYBER, AD Normandie
- **Eric HAZANE**, Délégué régional à la sécurité numérique pour la Normandie, ANSSI
- **Loïc PESSE**, Officier Adjoint Commandement, Groupement de Gendarmerie du Calvados
- **Guillaume DEBTS**, Adjudant, Groupement de Gendarmerie du Calvados





CYBERSECURITE : L'accompagnement des entreprises en Normandie

3^{ème} Journée de la prévention aux entreprises

8 octobre 2024

Stéphane BRESSON

Responsable du Département Normandie Cyber - ADNormandie





❖ QUE FAIRE ??

- **DES BONNES PRATIQUES** : sensibilisation et formation des collaborateurs, élimination des comportements à risque, gestion des mots de passe, des accès et des utilisateurs, sécurisation de la messagerie, mise à jour des logiciels, sauvegardes...
- **DES MESURES ET PLANS D'ACTION D'ANTICIPATION** : diagnostic, plan de continuité et reprise d'activité, plan d'amélioration continue, surveillance, investissements...
- **EXTERNALITES** : prestataires (informatiques, cyber...), dispositifs publics d'accompagnement et d'assistance...

Tester

Alerter

Protéger

Soigner





❖ LES RESSOURCES EN REGION

Niveau régional : Stratégie Normandie Cyber

● Objectifs stratégiques :

- **Accompagner** les acteurs économiques régionaux pour les renforcer face aux risques cyber et développer l'offre de formations, la recherche, l'innovation et les produits et services
- **Faire de la Normandie une des « régions de confiance »** autour de la sécurité numérique des organisations de toutes tailles et de tout le territoire normand

● Objectifs opérationnels :

- Proposer un programme régional de **sensibilisation** et **d'information** (tous publics)
- Répondre aux **besoins des organisations : montée en maturité, formation...**
- Accompagner la **sécurisation des systèmes informatiques** des entreprises et des collectivités
- Organiser des **rencontres** entre les acteurs concernés
- Encourager des **projets de recherche et d'innovation** dans le domaine cybersécurité
- Accompagner et valoriser les **compétences régionales** au niveau national et international



❖ LES RESSOURCES EN REGION

- Des actions déjà engagées
 - Le **Centre de Réponses à Incidents**



**NORMANDIE
CYBER**
CENTRE DE RÉPONSE AUX INCIDENTS CYBER

0 808 800 001

[service gratuit - prix d'un appel local]

Un service opéré par l'AD Normandie

Horaires d'accueil téléphonique *hors jours fériés*

8h – 17h du lundi au jeudi

8h – 16h le vendredi

- Identification de l'incident
- Gestes réflexes techniques et organisationnels (dépôt de plainte...)
- Si nécessaire, identification d'un prestataire régional de réponse à incidents
- Suivi de l'incident jusqu'à résolution et retour d'expérience

- Événements type **B2B** en partenariat avec les collectivités locales
- Accompagnement de **filières** : exemples de l'AREA, DME, SOTRABAI
- Pré-diagnostics de TPE/PME : le dispositif **Mon Aide Cyber**
- Outil de **veille**
- Participation à des **salons**...

Campus Normandie Cyber | 20 juin 2024



CAMPUS NORMANDIE CYBER
est labellisé



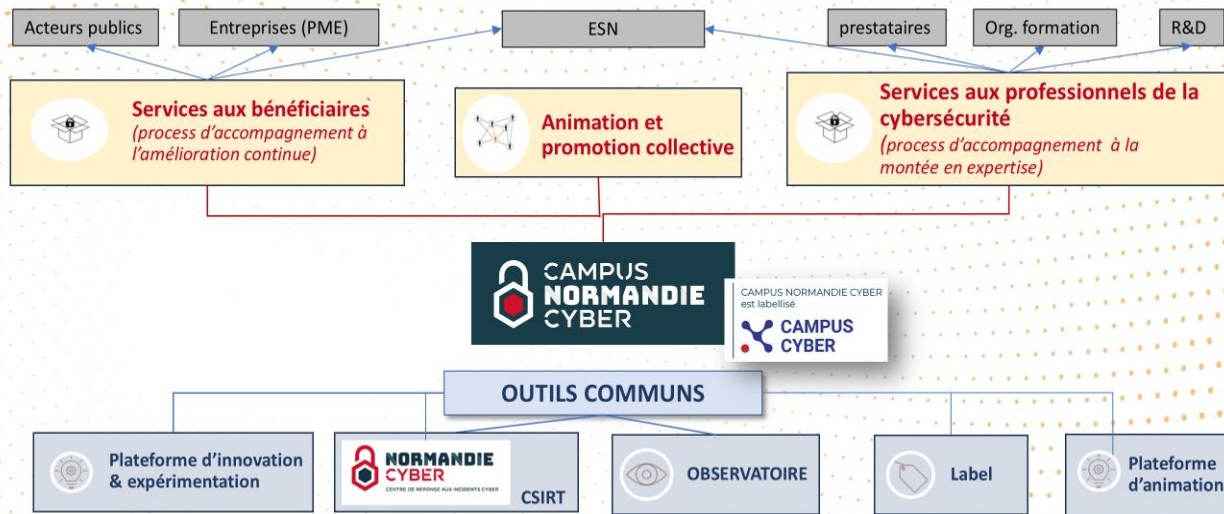
- Un campus labellisé au niveau national





❖ LES RESSOURCES EN REGION

Une approche globale => Campus Normandie Cyber = Un Centre de ressources global



Campus Normandie Cyber | 20 juin 2024

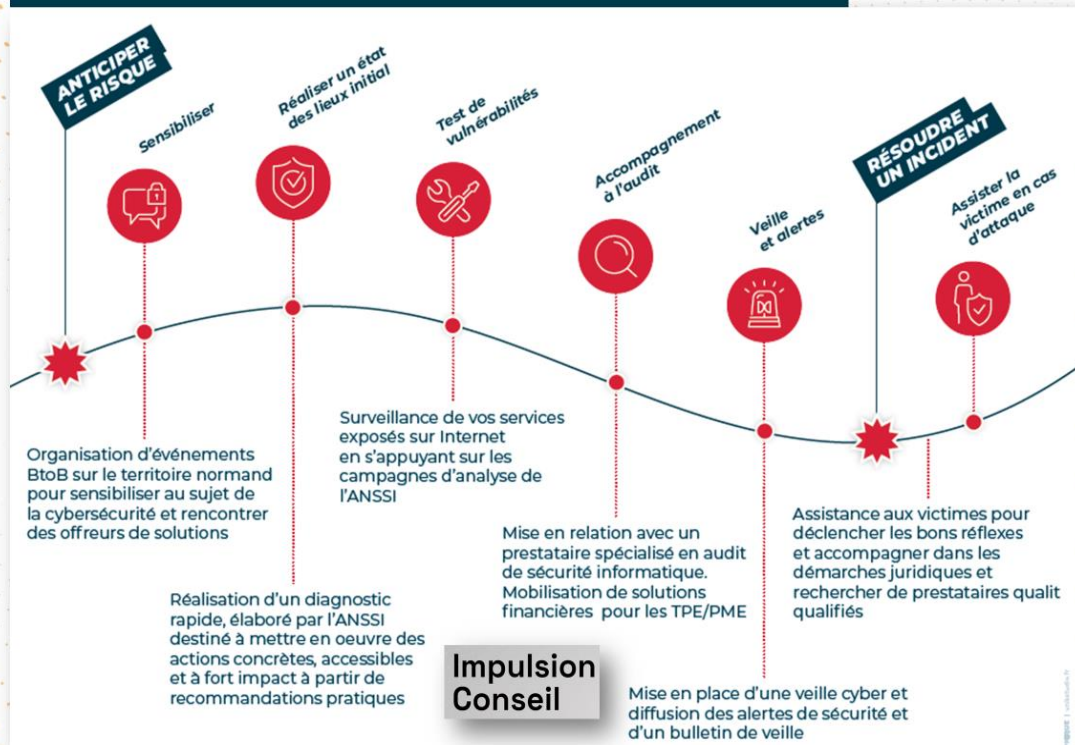




❖ LES RESSOURCES EN REGION

- Accompagnement des PME

NORMANDIE CYBER est un centre de réponse de proximité destiné aux entreprises et collectivités de taille intermédiaire pour les accompagner dans toutes leurs démarches en matière de sécurité numérique.



Campus Normandie Cyber | 20 juin 2024



NORMANDIE

NORMANDIE
ANCIENNE DÉVELOPPEMENT

Les ateliers

Cap sur la RSE :

Focus sur l'équipage et l'éco-navigation !

3 intervenantes spécialisées, dans ce domaine pour casser les idées reçues, expliquer la RSE comme opportunité et mettre en évidence l'importance de valoriser ses actions pour ne pas passer à côté de certains contrats et/ou être plus attractif. Certes, le calendrier légal de reporting (CSRD) implique plutôt les ETI et Grandes Entreprises à partir de 2025 cependant, par ricochet, celles-ci auront des exigences envers leurs fournisseurs.

Intervenantes :

- **Catherine CHESNAIS**, Directeur général, 2A Territoires
- **Isaline MARMONTEL-HANNA**, Responsable des partenariats, Citizens
- **Sabine GUICHET-LEBAILLY**, Coordinatrice, NEODD





Tout comprendre de l'éco-navigation : la RSE

**Les problèmes sociaux et environnementaux ne sont
pas du ressort des entreprises**





Tout comprendre de l'éco-navigation : la RSE

Les entreprises sont plus que jamais attendues sur leur contribution
sociétale

61%

des Français

prêtent aux entreprises le
pouvoir de **changer le monde**
dans lequel on vit

95%

des Français

attendent que **les entreprises**
s'engagent d'elles-mêmes en
faveur des enjeux de société

80%

des Français

estiment que **les**
entreprises doivent faire
plus pour l'environnement





Tout comprendre de l'éco-navigation : la RSE

L'engagement sociétal n'a aucun impact sur la rentabilité des entreprises





Tout comprendre de l'éco-navigation : la RSE

ALLIER BUSINESS ET ENGAGEMENT SOCIÉTAL

- Améliorer les performances de ses équipes
- Attractivité et fidélisation
- Réduction des coûts

4,8 % de performance financière supérieures pour les entreprises engagées





Tout comprendre de l'éco-navigation : la RSE

**Le changement climatique n'est pas un enjeu stratégique
pour les entreprises**

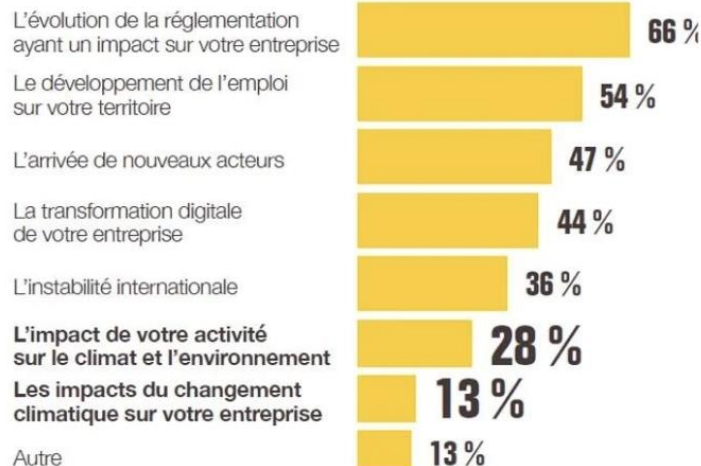




Tout comprendre de l'éco-navigation : la RSE

- **ENJEUX QUI IMPACTENT LE PLUS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE DES DIRIGEANTS DE PME-ETI, APRÈS LES ENJEUX ÉCONOMIQUES**

(en % de répondants, trois réponses classées par ordre d'importance)





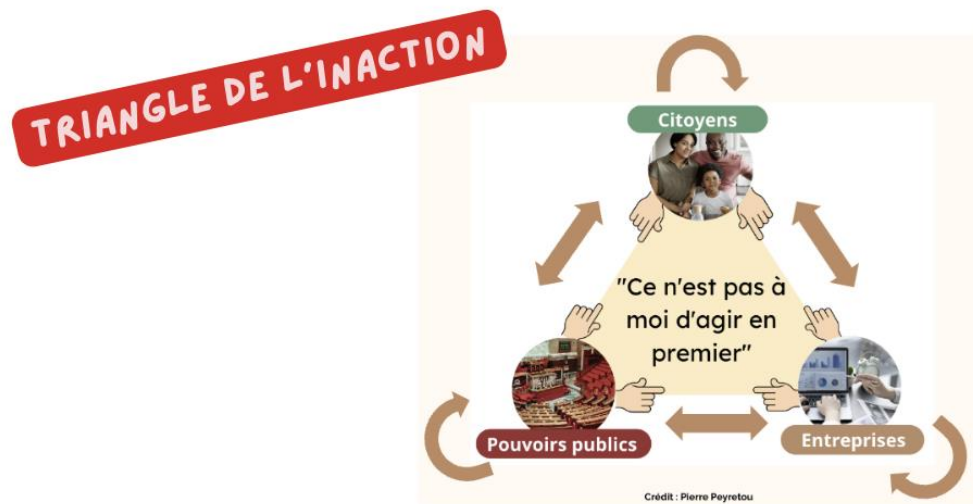
Tout comprendre de l'éco-navigation : la RSE

C'est facile d'engager ses collaborateurs sur les enjeux RSE





Tout comprendre de l'éco-navigation : la RSE



La dynamique sociale = clé de voûte de la transition ?





Tout comprendre de l'éco-navigation : la RSE

COÛT DU DÉSENGAGEMENT

Le désengagement représente un coût conséquent pour les entreprises
13 250€ / an / salarié

Cela comprend à la fois les montants liés à l'absentéisme, mais également celui de la perte de productivité et du turnover.





CSR : Corporate Sustainability Reporting Directive

En français : Directives sur le rapport de développement durable des entreprises

Pour tout comprendre de A à Z :

1

Objectif

Renforcer l'engagement des entreprises en faveur du développement durable et d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050.

2

Moyen

Contraindre progressivement les entreprises à réaliser un reporting de durabilité extra-financière (RDEF) en plus du bilan financier annuel..

3

Avantages

Plus de confiance entre les parties prenantes,
Rapports extra-financiers démocratisés et simplifiés,
Un pas de plus vers la finance durable.





Pourquoi les TPE/PME doivent se préoccuper de la CRSD ?

1

Devancer le ruissellement

Parce que le « reporting » ne concerne pas que l'entreprise réglementée qui produit le rapport, mais toute sa chaîne de valeur jusqu'aux sous-traitants et fournisseurs !

2

Anticiper sur les donneurs d'ordres

Pour éviter une mauvaise surprise de la part d'un donneur d'ordres (clients, banquiers, collectivités territoriales...) en se posant les bonnes questions avant ne pas perdre de temps et répondre à leurs attentes.

3

Devenir stratégique

Qu'est-ce qui est important pour mon entreprise, mes salariés, mes clients, mes fournisseurs, mes partenaires ? La RSE se met au service de la stratégie entrepreneuriale des PME/TPE.





Mener à bien sa transition / son adaptation

- S'y prendre tôt, surtout si vous n'êtes pas encore familier avec la démarche
- Voir cette nouvelle étape comme une opportunité et une chance et non un penum règlementaire supplémentaire
- S'informer, échanger et travailler en collectif de dirigeants et de collaborateurs
- Utiliser la plateforme normande de reporting CSRD EVOL'UP by NEODD
 - Chloé DELAHAYE : contact@neodd2030.fr





Agence Déclic
TERRITOIRES DE DEMAIN

Cadre et calendrier légal CSRD

Calendrier CSRD

2024

- Entrée en vigueur au 1er Janvier.
- Collecte des données pour les entreprises > 500 salariés déjà soumises à la DPEF.

2026

- Premier reporting pour les entreprises avec 2 de ces critères : >250 salarié-e-s / CA>50M€ / bilan>25M€
- Collecte des données pour les PME (premier reporting en 2027)

2023

Transposition de la CSRD dans le droit français

2025

- Premier reporting pour les entreprises > 500 salariés déjà soumises à la DPEF.
- Collecte des données pour les entreprises avec 2 de ces critères : >250 salarié-e-s / CA>50M€ / bilan>25M€

2029

- Premier reporting pour les grandes entreprises non européennes avec filiale ou succursale dans l'UE avec un CA>150M€ (données de l'exercice 2028)

Les PME en dessous des seuils sont concernées à partir de 2027, elles ont la possibilité de ne pas faire de rapport avant 2028 (« opt out »).
Les entreprises de moins de 10 salariés sont exclues de la CSRD





Un autodiagnostic pour commencer

Normes transversales

ESRS 1 Conditions générales

ESRS 2 Informations générales

Environnement

ESRS E1
Changement
climatique

ESRS E2 Pollution

ESRS E3 Eau et
ressources
marines

ESRS E4
Biodiversité et
écosystèmes

ESRS E5
Ressources et
économie
circulaire

Social

ESRS S1 Effectif propre

ESRS S2 Travailleurs de
la chaîne de valeur

ESRS S3 Communautés
touchées

ESRS S4 Clients et
utilisateurs finaux

Gouvernance

ESRS G1 Conduite des affaires

Le rapport doit contenir des indicateurs sur les thèmes (=ESRS) jugés matériels pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Une douzaine d'indicateurs sont obligatoires. Pour chaque ESRS, il faut produire à minima une analyse des risques, une politique de gestion des risques, des objectifs d'amélioration et un plan d'action.



Faire son rapport de durabilité

•**E1 (changement climatique)** : Les émissions de l'entreprise, la résilience au changement climatique et le plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Il s'agit de mesurer précisément les impacts de votre société.

•**E2 (pollution)** : Les polluants rejetés, les postes les plus émetteurs, les mesures à mettre en place pour les réduire et les améliorer.

•**E3 (ressources hydriques et marines)** : La consommation moyenne d'eau et la pollution des zones d'eau dont l'entreprise est responsable et les indicateurs et mesures pour la réduire.

Pour chaque ESRS, vous devrez produire : une analyse des risques, une politique de gestion des risques, des objectifs d'amélioration et un plan d'action.

Pour vous aider dans la réussite de votre transition, utilisez la plateforme normande de reporting CSRD Evol'Up by NEODD.





Faire son rapport de durabilité

•**E4 (biodiversité et les écosystèmes)** : L'impact de l'entreprise sur son environnement et la biodiversité qu'il abrite. Plus complexe à définir mais essentiel.

•**E5 (gestion des ressources et économie circulaire)** : Le type de ressources que l'organisation utilise et la façon dont elle s'inscrit ou prévoit de s'inscrire dans une démarche d'économie circulaire

Pour chaque ESRS, vous devrez produire : une analyse des risques, une politique de gestion des risques, des objectifs d'amélioration et un plan d'action.

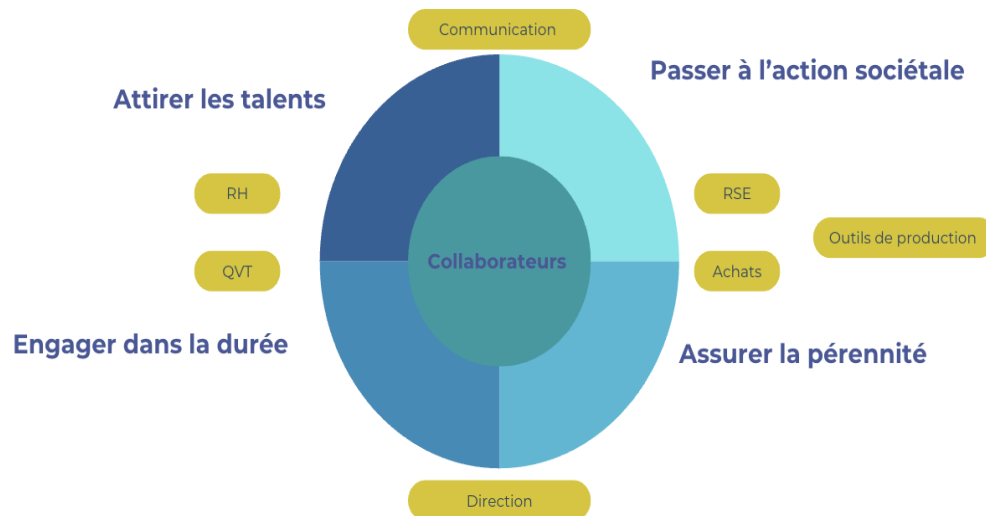
Pour vous aider dans la réussite de votre transition, utilisez la plateforme normande de reporting CSRD Evol'Up by NEODD.



RSE et RH – Des enjeux systémiques

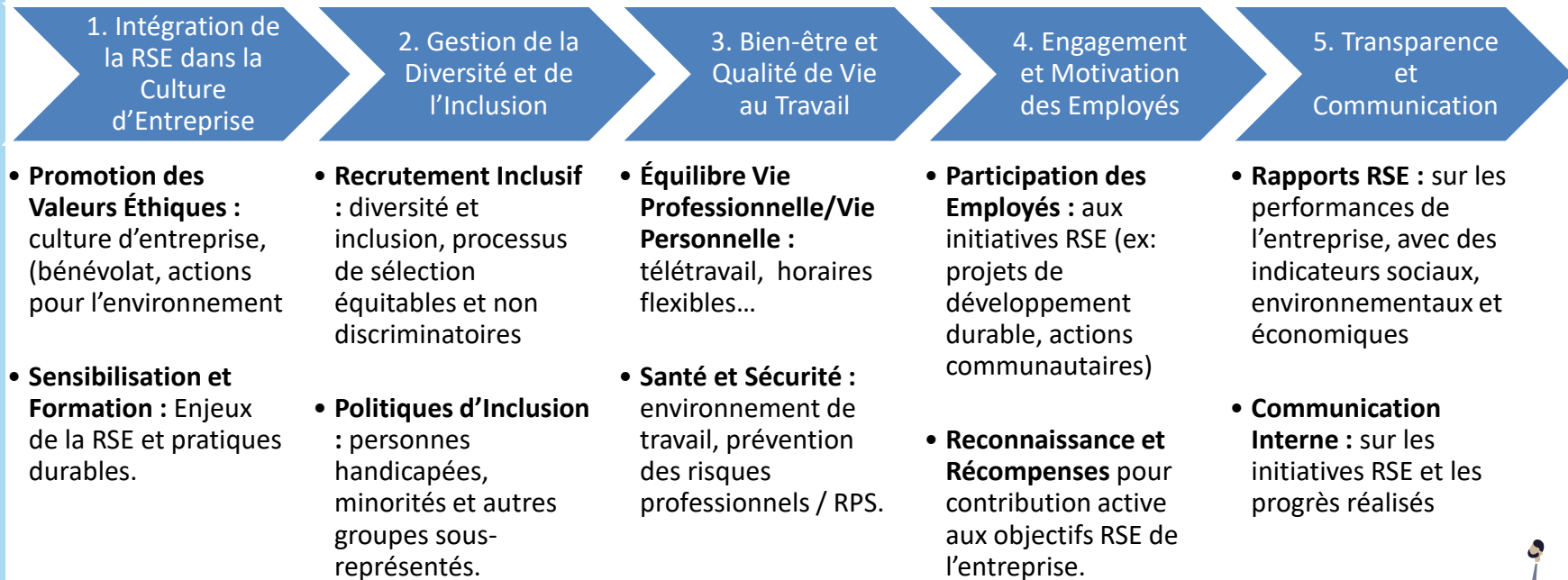
Les entreprises peuvent **intégrer la RSE dans leurs politiques RH** pour créer un environnement de travail plus **éthique, inclusif et durable**.

Chaque initiative contribue à **renforcer l'engagement des employés** et à **améliorer la réputation de l'entreprise** – sa **Marque Employeur** notamment.





Pratiques en matière de RSE dans le domaine des RH





Thématiques et exemples

DIVERSITÉ ET INCLUSION



L'Oréal a mis en place des programmes pour promouvoir la **diversité et l'inclusion**, notamment en recrutant des personnes de **différents horizons et en soutenant les femmes dans des postes de direction**

EDF propose des initiatives pour améliorer la qualité de vie au travail, comme des **programmes de télétravail et des horaires flexibles**



BIEN-ÊTRE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



Thématiques et exemples

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT



Michelin offre des programmes de formation continue pour **développer les compétences** de ses employés et les sensibiliser aux enjeux de la RSE

Sodexo met un fort accent sur la **santé et la sécurité au travail**, avec des initiatives pour prévenir les accidents et promouvoir le bien-être des employés



SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL



Thématiques et exemples

ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/VIE PERSONNELLE



B a mis en place un **programme de télétravail** et des horaires flexibles, ce qui a amélioré la satisfaction des employés et réduit les émissions de CO2 liées aux déplacements

Danone publie des **rapports réguliers** sur ses performances RSE, incluant des indicateurs sociaux, environnementaux et économiques



TRANSPARENCE ET COMMUNICATION



Thématiques et exemples

LOYAUTÉ DES PRATIQUES



xxx a mis en place des politiques pour
**garantir des pratiques commerciales
éthiques et responsables**

XXX a établi des **partenariats avec des
associations locales** pour soutenir des
initiatives sociales et environnementales



DÉVELOPPEMENT LOCAL



Avantages et limites



Amélioration de la Réputation :

- Image de Marque / Marque Employeur
- Fidélisation des Clients

Engagement et Productivité des Employés :

- Motivation
- Rétention des Talents

Réduction des Coûts :

- **Gestion des Risques** : sociaux, environnementaux



Coûts Élevés :

- Investissement
- Retour sur Investissement

Complexité des Démarches :

- **Mise en Œuvre** perçue comme complexe avec des changements organisationnels significatifs.
- **Suivi et Évaluation** : pouvant être difficile sans outils de reporting efficaces.

Engagement des Parties Prenantes :

- **Manque d'Engagement** : avec des initiatives RSE qui peuvent échouer
- **Perception Superficielle** : "greenwashing"



Cartographier son impact



↳ Limitation des impacts négatifs



↳ Partage du pouvoir et de la valeur



↳ Stratégie à impact positif





Cartographier son impact

Impact Score

Partage de la valeur et du pouvoir

100% Complété

16 questions sur 16

Parties prenantes dans la gouvernance

38. Combien de catégories de parties prenantes sont représentées au Conseil d'Administration ? *

☐ 1

☐ 2

☐ Plus de 3

Ma structure juridique ne me le permet pas

Ajouter une pièce jointe

39. Quelles rôles jouent les parties prenantes dans le processus de décision ? *

☒ Les parties prenantes sont associées à la prise de décision stratégique et prennent part aux votes

☐ Les parties prenantes sont uniquement informées des décisions stratégiques

☐ Les parties prenantes ne sont ni informées, ni consultées, ni associées aux prises de décision

Ajouter une pièce jointe

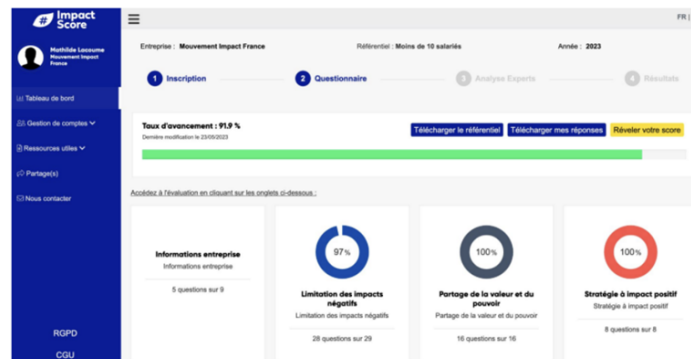
Place des salariés dans la décision

40. Quel est le pourcentage de salariés (hors exécutif) présents dans l'organe de gouvernance principal de votre organisation ? *

☒ Moins de 10% de salariés

☐ Moins de 30% de salariés

- Ajoutez des collaborateurs pour répondre à plusieurs aux questions
- Répondez en plusieurs fois, grâce à la création de compte



- Obtenez votre Impact Score immédiatement, sans attendre
- Observez votre Impact Score et le détail par pilier pour identifier vos axes de progression





Cartographier son impact

POURQUOI RÉALISER SON IMPACT SCORE ?

1

Gratuité

- Formulaire d'**auto-évaluation**
- **Score généré automatiquement** à la fin du questionnaire
- **Aucun audit** demandé

2

Rapidité

- **Moins de 2 heures** pour réaliser son Impact Score
- Aucun document justificatif demandé
- **50 à 60 questions**

3

Universalité

- Un **référentiel commun construit par 30 réseaux**, interopérable avec les grandes normes et certifications
- **Pour toute organisation**, quel que soit :
 - Son statut
 - Sa taille
 - Son secteur
 - Son niveau d'engagement

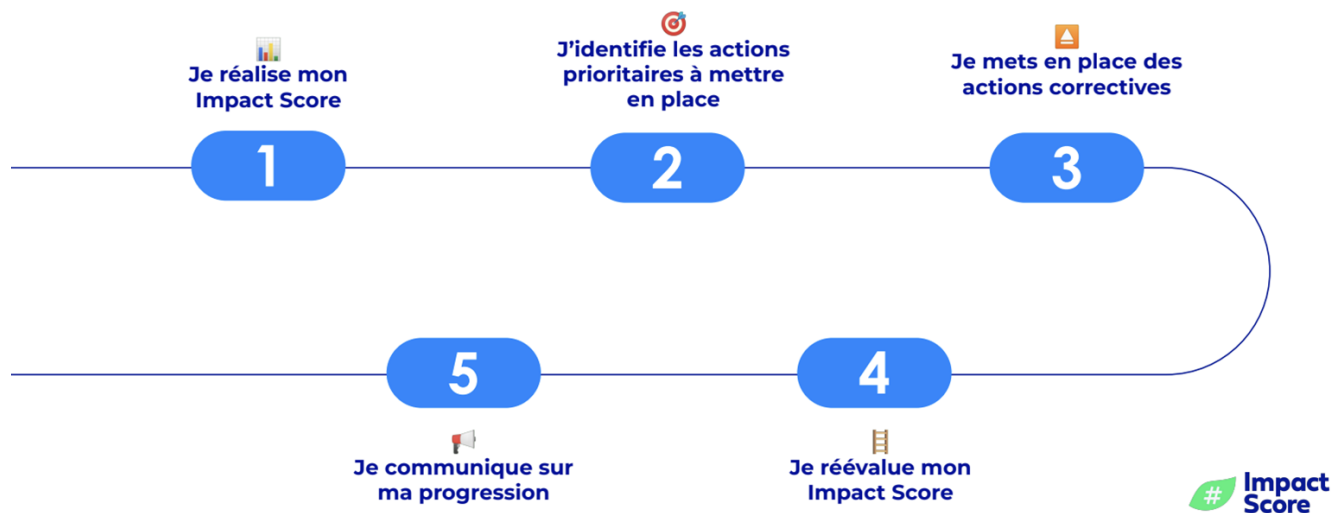




Cartographier son impact



ENTREZ DANS UNE DYNAMIQUE DE PROGRÈS





Evol'up by NEODD2030 - Qu'est-ce que c'est ?

Un logiciel pour et par les PME normandes pour commencer ou améliorer leurs démarches RSE et ne pas manquer le virage de la transition écologique.

- Le contenu d'Evol'Up est créé par NEODD. La plateforme est hébergée par Sustainsoft, un développeur de logiciels RSE.
- Evol'Up est en phase pilote, vos retours et l'utilisation que vous en faites vont permettre de l'adapter pour répondre au mieux aux besoins des PME.





Qui sont les partenaires du projet ?

Les fondateurs



Les financeurs



Les partenaires du projet sont des institutions qui souhaitent mieux comprendre les avancées des TPE/PME normandes.

Nous leurs remontons des données agrégées sur les indicateurs qui les intéressent. Par exemple : « 43% des entreprises du panel réalisent un bilan carbone ». Elles n'ont pas accès aux données des entreprises.





Quels sont vos engagements ?



Obligatoire

**La vérité, rien que la vérité !
Vous vous engagez à être
transparent, même si vous
pensez que votre
performance est
« mauvaise ».**

**Finir le marathon et ne pas
abandonner en route.**

Au choix !



**Utiliser Evol'Up pour piloter votre
démarche RSE**

**Vous former avec les outils et ressources
disponibles sur la plateforme**

Remplir TOUS les indicateurs

Assister aux webinaires thématiques

Venir témoigner aux évènements NEODD





Quels sont les engagements de NEODD2030 ?

Vous aider à avancer dans votre démarche RSE :

- Des outils : plateforme au contenu vulgarisé, support téléphonique ou mail, webinaires thématiques
- Des propositions d'actions dans le logiciel
- Une communauté de PME motivées qui avancent ensemble
- Du conseil personnalisé via la consultante et plus généralement le réseau de NEODD2030

Contact : 06 70 21 92 02 ou contact@neodd2030.fr



Quels sont les engagements de NEODD2030 ?

Pour discuter avec Chloé mais aussi pour voir ce qu'il y a à faire dans la quinzaine

Pour remplir les questions et les indicateurs, se fixer des objectifs et consulter les actions

- SustainSoft
- Création d'éléments
- Recherche
- Dashboard
- Contribution(s)
- Modèles
- CSRD Ai
- Documents
 - Dashboard Evol'UP
- Données
 - Objectifs
 - Actions
 - Indicateurs
 - Questions

Dashboard Evol'UP

Filtre temporel Discussions (0) À faire (0) Collecter



Dashboard Evol'UP

AJOUTER UN TAG

NEODD - Evol'UP

Ajouter un tag

Bienvenue sur votre page d'accueil
Evol'UP by NEODD !



Description générale

Sur cette page, vous pourrez consulter toutes vos données RSE, dont le cadre vous est fourni par NEODD.



Quels sont les engagements de NEODD2030 ?

Chaque mois, nous traiterons d'un thème différent. Le mois se décompose en deux parties :

- 15 jours pour remplir les indicateurs : des visios sont organisées en fonction des besoins et difficultés rencontrées par les participants
- 15 jours pour découvrir les actions associées au thème : des ressources sont mises en ligne sur la plateforme et des visios thématiques/retours d'expérience sur la mise en place d'actions sont organisées

15-avr	Indicateurs Informations générales
29-avr	Actions Informations générales
13-mai	Indicateurs consommation d'énergie
27-mai	Actions consommation d'énergie
10-juin	Indicateurs Climat
24-juin	Actions Climat
08-juil	Indicateurs Communautés touchées
22-juil	Actions Communautés touchées
05-août	Indicateurs Pollution air et sols
19-août	Actions Pollution air et sols

02-sept	Indicateurs Biodiversité
16-sept	Actions Biodiversité
30-sept	Indicateurs Diversité et inclusion
14-oct	Actions Diversité et inclusion
28-oct	Indicateurs Eau
11-nov	Actions Eau
25-nov	Indicateurs Déchets et économie circulaire
09-déc	Actions Déchets et économie circulaire
23-déc	Indicateurs Chaîne d'approvisionnement
06-janv	Actions Chaîne d'approvisionnement



Et vous dans tout ça ?

- Des questions ?
- Des retours d'expérience ?



Ma première action



Les ateliers

Cap sur les outils de pilotage :



Equipez vous en cartes et compas

4 intervenants du monde de l'entreprise, du conseil, de l'expertise comptable et bancaire, ont échangé sur les outils de pilotage du quotidien pour maîtriser trésorerie et budget et ainsi mieux dialoguer avec les partenaires financiers.

Intervenant(e)s :

- **Edouard GIRY-DELOISON**, Vice-Président, Comité régional Fédération Bancaire Française – Normandie
- **Natacha MESNILDREY**, Expert-comptable, ASKIL
- **Keven MONT**, Conseiller en financement, France Active Normandie
- **Valérie LELORNE**, DAF à mission, Cabinet conseil EFFICIENCE ENSEMBLE



Natacha MESNILDREY

*Expert-comptable associée
cabinet ASKIL*



1.1. Constat

En 2008, 92% des entreprises pilotaient à vue

Seulement 8% des entreprises avaient des outils de pilotage
(stat./ 30 000 clients de 400 cabinets comptables).

**En 2021, encore 73% des entreprises pensaient
pouvoir améliorer leur performance avec des
outils de pilotage.**

(Stat. EBP)



TOUT VA BIEN :
IL FAUT SUIVRE LA
STRATEGIE CHOISIE



C'EST DIFFICILE :
IL FAUT AGIR SUR
LES FAILLES



• 1.2. Conséquences



- **Connaissance des résultats à la clôture des comptes : bien trop tard !**
- **Pas d'anticipation des dépenses,**
- **Pas d'explications sur les causes des difficultés en temps réel.**



ou



1.3. Qualités des informations

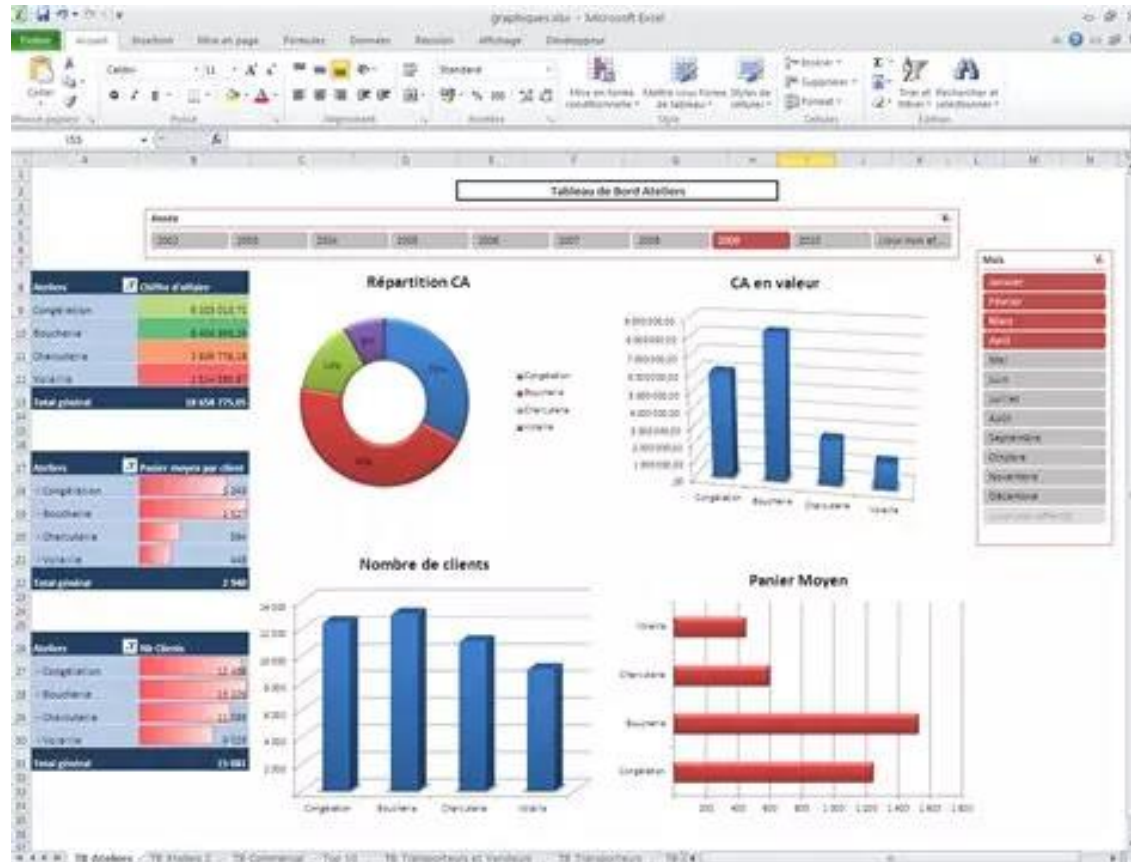
- **Pertinentes**
- **Rapides**
- **Fiables**
- **faciles à comprendre et à utiliser**
- **Formalisées**
- **Régulières**
- **qualitatives et/ou quantitatives**



2.1. OUTILS DE PILOTAGE

- le tableau de bord
- le plan de trésorerie

2.1. LE TABLEAU DE BORD SYMPA!



2.2. LE TABLEAU DE BORD IDEAL



**CELUI QUI VOUS
CONVIENT**

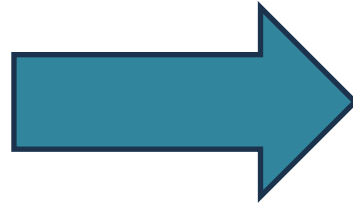
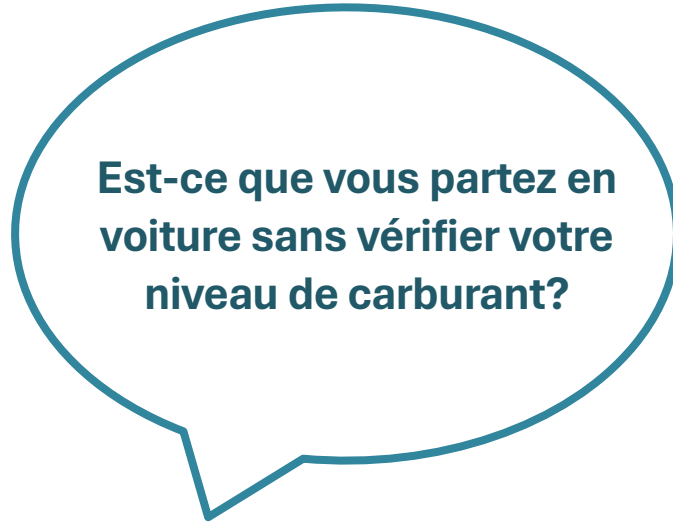
2.2. LE TABLEAU DE BORD EXEMPLE 1

TABLEAU DE BORD	Réalisé 2023	%	Réalisé 30 04 2024	%	Projection 2024	%	commentaires
CHIFFRE D'AFFAIRES	362 309		120 770		400 000		Service commercial pour l'ensemble
ACHATS CONSOMMES	9 736	3%	3 245	3%	8 000	2,0%	Taux gardé constant
SOUS-TRAITANCE	55 579	15%	18 526	15%	44 000	11,0%	
MARGE DE PRODUCTION	296 994	82%	98 998	82%	348 000	82%	
CHARGES EXTERNES (HORS S/T)	117 015	32%	40 000	33%	120 000	30%	Baisse de la maintenance et formation
VALEUR AJOUTEE	179 979	50%	58 998	49%	228 000	57%	
IMPOTS ET TAXES	1 879		1 200		2 000		
CHARGE DE PERSO.	123 100	34%	41 033	34%	125 000	31%	Embauche d'un commercial en juin
EBE avant cir	55 000	15%	16 765	14%	101 000	25,3%	
REPRISES PROV /TRANSFERTS					-		
AMORTISSEMENTS	21 000		6 333		19 000		
RESULTAT D'EXPLOITATION	34 000	9%	10 431	9%	82 000	20,5%	

2.2. LE TABLEAU DE BORD EXEMPLE 2

	MAI				SOCIETE ANNEE 2024	CUMUL MAI			
	N-1	N	Budget	Ecart/budget		N-1	N	Budget	Ecart/budget
GESTION	174	182	180	2	CA HT prest.	590	640	585	55
	50	60	55	5	CA HT ventes	142	153	150	3
	224	242	235	7	CA TOTAL	732	793	735	58
	156,8	169,4	164,5	4,9	MARGE BRUTE (forfaitaire 30%)	512,4	555,1	514,5	40,6
	35	36	38	-2	Coûts fixes	175	180	190	-10
	69	70	70	0	Coûts variables	356	343	350	-7
	52,8	63,4	56,5	6,9	RESULTAT AVANT IS	-18,6	32,1	-25,5	57,6
ATELIER	5	6	7	-1	Nombre d'OF en cours	25	30	35	-5
	70	75	75	0	Valeur des OF en cours	350	375	375	0
				0	Heures de sous-traitance	0	0	0	0
	20	25	22	3	Valeur de la sous-traitance	100	125	110	15
COMMERCIAL				0	Nombre de devis envoyés	20		25	-25
				0	Valeur des devis envoyés	200	265	270	-5
				0	Nombre de devis acceptés	6	7	5	2
				0	Valeur des devis acceptés	60	75	65	10
				0	Valeur des devis refusés	140	190	205	-15
TRESORERIE				0	Encours clients (TTC)	250	234	220	14
				0	Délais de règlements	66	65	60	5
				0	Encours fournisseurs (TTC)	50	42	45	-3
				0					
				0	Solde banque fin de mois	30	25	26	-1

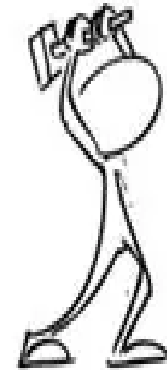
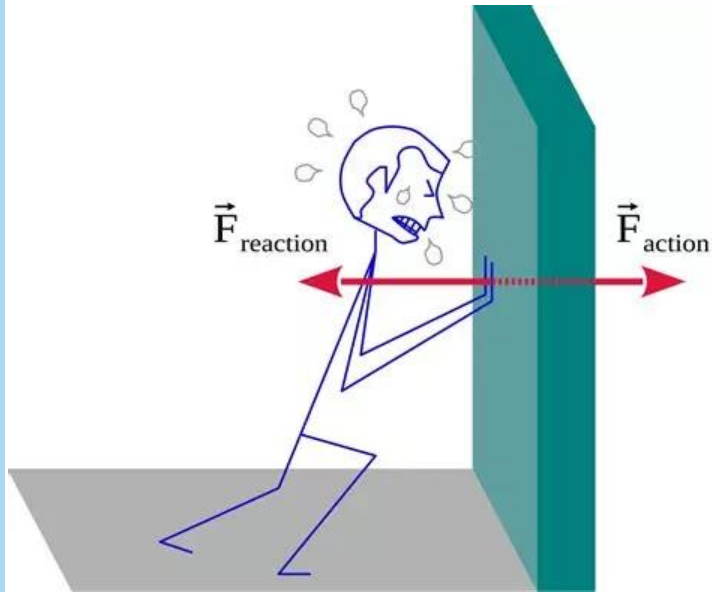
2.3. LE PLAN DE TRESORERIE



ANTICIPER

C'est avoir le temps de prendre les bonnes décisions

2.3. LE PLAN DE TRESORERIE



anticipation



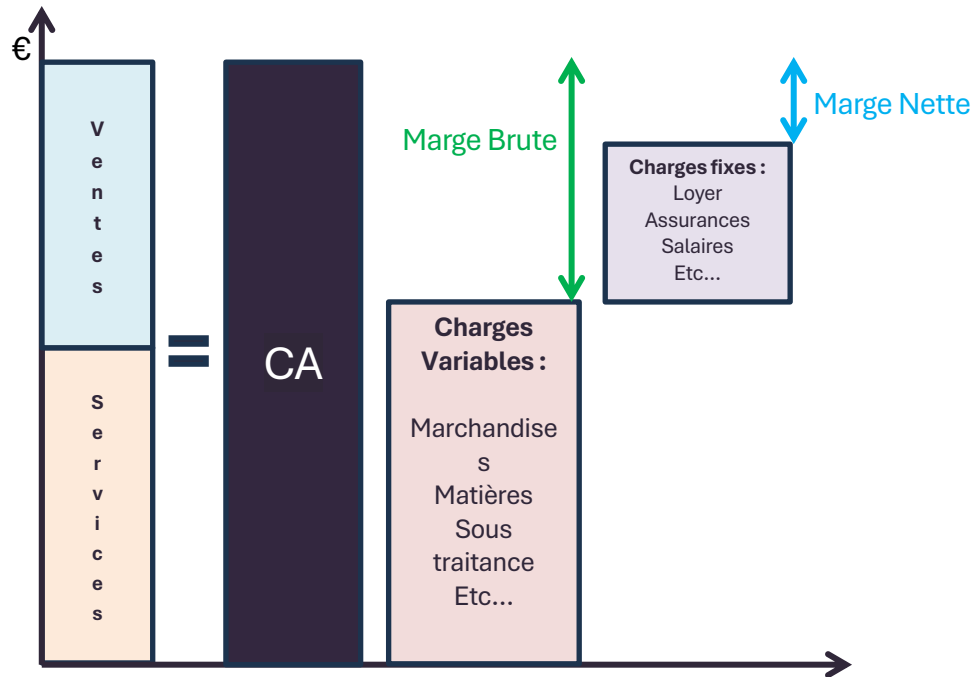
action

EXEMPLE

	déc-24	janv-25	févr-25	mars-25	avr-25	mai-25
C.A Prévisionnel TTC	95 291	116 467	84 703	74 115	100 585	105 879
CA à échéance -30 jours	17 000	66 704	87 350	55 057	37 058	55 322
CA à échéance +30 jours	89 000	113 000	28 587	29 117	29 646	37 058
CA à échéance +60 jours	94 000	161 000				
Dû clients 30/06/2024	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Total encaissements	205 000	345 704	120 938	89 174	71 704	97 380
Achats TTC (estimés à 35% du CA TTC)	33 352	40 763	29 646	25 940	35 205	37 058
Décaissements comptant	33 352	40 763	29 646	25 940	35 205	37 058
- à échéance 30 jours						
TOTAL DECAISSEMENTS PREVUS	33 352	40 763	29 646	25 940	35 205	37 058
Total Dû Fournisseurs TTC	33 352	40 763	29 646	25 940	35 205	37 058
Prêt Matériel 60.000€	1 256	1 256	1 256	1 256	1 256	1 256
Prêt Outillage 57.000€	1 228	1 228	1 228	1 228	1 228	1 228
Prêt tréso	5 000	0	0	5 000	0	0
Prêt tréso	5 000	0	0	5 000	0	0
Total leasing et prêts	12 484	2 484	2 484	12 484	2 484	2 484
Salaires nets	27 632	20 525	20 525	20 525	20 525	20 525
Charges sociales Patronales	15 465	15 543	11 545	11 545	11 545	11 545
Charges sociales Salariales	6 873	6 908	5 131	5 131	5 131	5 131
Total salaires et charges	49 970	42 976	37 201	37 201	37 201	37 201
Charges externes fixes TTC	43 123	37 102	37 102	37 102	37 102	37 102
Leasing mach	2 592	2 592	2 592	2 592	2 592	2 592
Leasing mat	1 936	1 936	1 936	1 936	1 936	1 936
Leasing auto	0	288	0	0	288	0
Total Prêt & Leasing TTC	4 527	4 815	4 527	4 527	4 815	4 527
Total Charges externes TTC	47 650	41 917	41 629	41 629	41 917	41 629
Total impôts	0	0	0	0	0	0
Remboursement TVA	3 445	-4 538	-2 827	-3 913	-4 291	-3 394
CFE	5 000					
Total décaissements	151 901	123 603	108 134	113 342	112 516	114 979
Solde début de période	101 907	155 006	377 107	389 910	365 742	324 929
Solde période + Encaiss - Decaiss	53 099	222 101	12 803	-24 168	-40 813	-17 599
Solde final	155 006	377 107	389 910	365 742	324 929	307 330



Valérie LELORNE *DAF à mission EFFICIENCE ENSEMBLE*



Seuil de Rentabilité ?

Quels indicateurs choisir ?

Comment les calculer ?

Ils doivent être:

- Sur mesure
- Pertinents
- Faciles à comprendre
- Faciles à calculer
- Actualisés





Keven MONT

Conseiller en financement

France Active Normandie

Les outils de pilotage :

- Indispensables tout au long du cycle de vie de la structure
- Des outils « dynamiques » : la nécessité d'une mise à jour régulière
- Au service de sa crédibilité et de sa relation avec les partenaires
- Permettent une adéquation entre les besoins identifiés et les outils / partenaires existants



Les ateliers

Aventure entrepreneur : jeu de simulation financière :



Tentez l'expédition entrepreneur !

La Banque de France, représentée par 6 de ses agents nous a proposé une immersion dans la gestion d'une entreprise grâce à son jeu de société

Intervenant(e)s :

- **Thierry GOMOT**, Directeur départemental de la Manche, Banque de France
- **Manuel FANJUL**, Analyste Financier, Banque de France
- **Christelle GUIHENEUC**, Directeur adjoint succursale, Banque de France
- **Robin LECOQ**, Manager de proximité, Banque de France
- **Bruno DEPIROU**, Directeur départemental de l'Orne, Banque de France
- **Arnaud DELVAL**, Responsable du pôle relations extérieures, Banque de France

Retour en images sur l'évènement



Nos partenaires spécialisés présents lors de cette 3^{ème} édition

Un réseau d'acteurs spécialisés de la prévention et de l'accompagnement des entreprises en difficulté



Pour accéder au guide des entreprises en difficulté, [cliquez ici](#)

Les questionnaires de satisfaction en quelques chiffres



36 %

des participants ont
répondu à l'enquête de
satisfaction



85 %

des participants aux
ateliers jugent les
interventions
intéressantes/très
intéressantes



54

suggestions sur le format et
les thématiques de
l'évènement pour la
prochaine édition

Source : Questionnaires de satisfaction du 14/10 au 31/10/2024

Vos contacts clés en Région Normandie

Service Mutations Economiques ARME – Direction de l'Economie, Enseignement Supérieur, Tourisme et Innovation (DEESTRI)
Direction Générale Adjointe Economie
Région Normandie
Tél : 02 31 06 89 00 – arme@normandie.fr

Commissaires aux Restructurations et Prévention des difficultés d'entreprises (CRP)
<https://www.normandie.fr/mutations-economiques-et-preventions-des-difficultes>

Direction Régionale / Départementale des finances publiques (DGFIP)
codefi.ccsfxx@dgfip.finances.gouv.fr (xx = numéro du département)

Tribunaux de commerce
secretariat.tc@greffe-tc-rouen.fr
secretariat@tc-caen.fr

Banque de France
tpmeXX@banque-france.fr (XX = numéro de département)

URSSAF
<https://www.urssaf.fr/accueil/contacter-urssaf.html>

Administrateurs Judiciaire et Mandataires Judiciaires (IFPPC)
<https://www.cnajmj.fr/annuaire/>

APESA Normandie
apesa.normandie@orange.fr

Second Souffle
<https://secondsouffle.org/contact/>

60 000 Rebonds
normandie@60000rebonds.com

Pour accéder au guide des entreprises en difficulté, [cliquez ici](#)

Rendez-vous en 2025 pour la prochaine édition !



Tél : 02 31 06 89 00 – arme@normandie.fr

www.normandie.fr