

Délais de paiement, où en est-on ?



FIL ROUGE P. 9

Claude Bartolone, président de l'Assemblée nationale

EVENEMENT P. 14 Etude Euler Hermes-DFCG : Huit entreprises sur dix déclarent avoir été victimes d'au moins une tentative de fraude en 2016

LOCARCHIVES

Votre transformation digitale, en toute confiance

FACTURES FOURNISSEURS

BOOSTEZ VOTRE PERFORMANCE !



+ RAPIDE



+ EFFICACE



+ ÉCONOMIQUE

Passez à la dématérialisation
et automatisez votre
processus de traitement

- ➔ Validation et paiement
- ➔ Intégration comptable à votre ERP
- ➔ Archivage légal

LOCARCHIVES

01 49 33 78 81 • contact@locarchives.fr

www.locarchives.fr





50^e année - Publication mensuelle
Éditeur : Association nationale
des directeurs financiers et
de contrôle de gestion (DFCG),
Association loi 1901

14, rue Pergolèse,
75116 Paris (France).
Tél. : 01 42 27 93 33 - Fax : 01 42 27 04 03

finance&gestion est membre de la FNPS
(Fédération Nationale de la Presse Spécialisée)
et du SPEJP (Syndicat de la Presse Economique,
Juridique et Politique).

LA REVUE SUR INTERNET
www.finance-gestion.com

FONDATEUR
Georges Mathey

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Philippe Audouin

PRÉSIDENT DU COMITÉ ÉDITORIAL
Bruno de Laigue

VICE-PRÉSIDENTS DU COMITÉ ÉDITORIAL
Isabelle Massa et Philippe Robert-Tanguy

COMITÉ ÉDITORIAL
Armand Angeli (international); **Sylvie Beaujan**
(droit et réglementation); **Jérôme Bogaert** (droit et
réglementation); **Marc Bellaches**; **Clotilde Bouchet**
(finance et trésorerie); **Michèle Canovaggio** (lire);
Dominique Chesneau (finance et trésorerie); **Pascal**
Corcos; **Anne Defrenne** (gestion des risques et
contrôle interne); **Frédéric Doche** (contrôle de
gestion); **Alban Eyssette**; **Dominique Fernandez-**
Poisson; **Fabien Kay** (portrait); **Marie-Hélène Marot**
de Priester (lire); **Emmanuel Millard** (services
publics); **Jean-François Marvaud** (réussites);
Denis Molho (SI et nouvelles technologies);
Sophie Mouterde (hommes et management);
Stephen Nozile (contrôle de gestion);
Frédéric Puistienne; **Nicole Rueff** (comptabilité)
Stéphane Sabbah (SI et nouvelles technologies);
Mathieu Le Tacon (droit et réglementation);
Françoise Vielmas (comptabilité).

COORDINATION DU NUMÉRO
Pierre-Yves Bing, Charles Bonati,
Béatrice Lebouc et Anaïs Salain

MAQUETTE
Anne-Marie Auger

ABONNEMENTS
Mail : abonnements@finance-gestion.com
Demander un bulletin d'abonnement par mail

PUBLICITÉ
Karin Saint-Germier, chef de publicité
karinsaintgermier@dfcg.asso.fr

CONCEPTION GRAPHIQUE
Rampazzo & Associés. - www.rampazzo.com

IMPRESSION
Imprimerie de Champagne, Zone industrielle
« Les Franchises », 52200 Langres

ISSN 2270-3101 - Dépôt légal : mai 2017 -
CPPAP 0420G87484



BRUNO DE LAIGUE
PRÉSIDENT DU COMITÉ ÉDITORIAL

En avant !

La jeunesse, à qui l'avenir appartient, vient de tout bouleverser ! La table vient d'être renversée... Beaucoup ont du mal à comprendre. Certains, désarmés, s'accrochent aux vieilles habitudes ; d'autres, n'y croyant pas, attendent le premier trébuchement pour se prouver à eux-mêmes que cela n'est qu'un fêtu de paille ; d'autres encore s'enferment dans leur rancœur, parce que battus à plate couture...

Notre monde est en pleine mutation : *finance&gestion* ne cesse de le démontrer à travers articles, interviews et retours d'expérience. Nos services financiers sont directement impactés par une révolution qui, parfois, nous dépasse.

L'ensemble du comité éditorial souhaite qu'à travers ce mensuel le lecteur puisse prendre la distance nécessaire à la réflexion fructueuse – source de bonnes décisions.

Notre pays vient de faire le choix de la modernité en choisissant comme président de la République un homme politique jeune, inconnu du grand public il y a encore trois ans. Cela bouscule, cela dérange. Nombreux sont ceux qui attendent, prêts à se pourlécher du premier couac... Mais quel bel exemple d'optimisme !

Confiance en la jeunesse, confiance en la nouveauté, confiance en l'avenir !

« *La nostalgie n'est pas le meilleur moyen de dessiner notre futur* » nous confiait (*finance&gestion* n° 337, page 18) le Ministre de l'économie, de l'Industrie et du Numérique de l'époque, Emmanuel Macron, lors de l'ouverture du congrès Financium de décembre 2015.

Evidemment cela n'est pas sans risque... Mais qui ne risque rien n'a rien ! Et la France aura eu le mérite d'essayer.

De tels changements ne sont-ils pas propices à bouger les choses ? Quitter ses vieilles habitudes, sortir du cadre pour regarder l'avenir et le préparer...

Ce qui se passe en ce moment au niveau politique devrait nous faire réfléchir, nous décideurs financiers ! Ne devons-nous pas être de ceux qui permettent de dépasser les mauvaises habitudes et poussent à regarder les faits autrement pour aller de l'avant, pour optimiser les choses et donner à tous l'occasion de porter un nouveau regard sur l'entreprise ?

N'est-ce pas là le gage de décisions efficaces, percutantes et surtout constructives pour l'entreprise ?

Que la lecture de ce nouveau numéro vous permette de mieux comprendre les enjeux de nos métiers afin de mieux appréhender ce que sera demain et de se dire ainsi : « en avant ! » ●



www.finance-gestion.com

- ▶ Pour vous abonner
 - ▶ Effectuer des recherches
 - ▶ Accéder aux archives
- d'Échanges et
finance&gestion

L'expertise mise en pratique.

La technologie de gestion de la performance AxiomEPM réalise
le meilleur score au niveau satisfaction client du secteur.*



-  budgétisation & prévisions
-  gestion des investissements
-  aide à la décision & analyse
-  gestion de la performance
-  planification stratégique

Apprenez comment nos solutions de
gestion de la performance en mode
cloud ou sur site conduisent à de
meilleures décisions.
axiomepm.fr

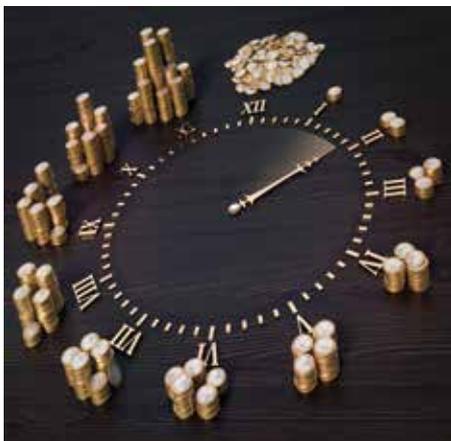


SOMMAIRE

*Savoir,
échanger, servir.*

GEORGES MATHEY
FONDATEUR DE LA REVUE

JUIN 2017- N°350



DOSSIER

Délais de paiement, où en est-on ?

24

La crise que nous connaissons fragilise les entreprises et peut mettre leur trésorerie sous tension. Alors que faire ? Chacun cherche un équilibre dans le respect des règlements et lois. Le sujet est délicat mais il est vital pour les entreprises, et le Directeur financier est au cœur de cette réflexion. Plongez-vous dans notre dossier où vous saurez (presque) tout sur les délais de paiements !

ACTUALITÉ

6 **TRAJECTOIRES**

9 **FIL ROUGE**

Politiques et entreprises :
un lien fort

CLAUDE BARTOLONE

14 **ÉVÈNEMENT**

Huit entreprises sur dix
déclarent avoir été victimes
d'au moins une tentative de
fraude en 2016

SÉBASTIEN HAGER

16 **PORTRAIT**

Christine Kufel : finance et
logistique, une complémentarité

BRUNO DE LAIGUE

ACTUALITÉ DFCG

18 En bref, Save the Date, Bienvenue

EXPERTISES

44 **PERFORMANCE**

44 La protection des données
personnelles, nouveau champ
de conformité pour les
entreprises **NOËLLE LENOIR**

48 De la collaboration nécessaire
entre le Directeur financier et
le Responsable SIRH
**EMMANUEL PRÉVOST
ET FRANÇOISE BREUX**

50 **ORGANISATION**

50 La vérification de comptabilité
à distance : nouvelle méthode de
contrôle fiscal
MATHIEU LE TACON

52 Je suis DAF, j'ai 55 ans, mon
DG en a 27... **SOPHIE MOUTERDE**

54 **SERVICES PUBLICS**

La douane se modernise au
service de nos citoyens et de
nos entreprises **RODOLPHE GINTZ**

56 **INTERNATIONAL**

A great time for French
investments in Brazil
**NÚRIA BETRIU
ET LUIZ ROBERTO CALADO**

LIRE

62 La sélection de livres qui a
retenu l'attention de la rédaction

EN APARTÉ

64 **BERNARD BOURDIN**
Laïcité et religions : une séparation
pour un monde commun

NOS PROCHAINS DOSSIERS

JUILLET-AOÛT 2017 ◀ Gouvernance,
risque et conformité

SEPTEMBRE 2017 ◀ Les leviers
de la transformation digitale /
dématérialisation ?



PASCAL CORCOS
MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL DE FINANCE&GESTION

Le bonheur passe par la confiance

La France est classée 31^e sur 155 des pays les plus heureux du monde. On progresse ! Nous gagnons une place. Mais faut-il s'en réjouir pour autant ? L'analyse des résultats de l'étude annuelle du *World Happiness Report* 2017 doit nous faire réagir.

« *Les pays heureux sont ceux qui jouissent d'un équilibre sain entre la prospérité, mesurée de manière conventionnelle, et le capital social, qui signifie un degré de confiance élevé dans une société, des inégalités faibles et la confiance dans le gouvernement* », a expliqué à Reuters Jeffrey Sachs, conseiller spécial du secrétaire général de l'ONU. « *L'objectif de ce rapport annuel est de fournir un outil supplémentaire aux gouvernements, aux milieux d'affaires et à la société civile pour améliorer le bien-être de leurs pays* », dit-il.

Nous ne sommes que 31^e, loin derrière le Costa Rica, l'Argentine ou le Chili. Nous sommes à peine mieux classés que la Colombie ou l'Arabie saoudite.

Mais que nous manque-t-il pour être dans les dix premiers pays les plus heureux au monde ?

Le classement des 155 pays se fait en fonction de six facteurs : produit intérieur brut par habitant, espérance de vie en bonne santé, liberté, générosité, aide sociale et perception de la corruption dans le gouvernement ou les affaires.

Alors, où sont nos faiblesses ?

Si nous sommes plutôt performants sur la richesse par habitant et que nous progressons sur l'espérance de vie, nous perdons des plumes sur la question de la corruption. Le climat de la campagne présidentielle illustre plutôt bien la perte de confiance des Français dans l'intégrité de nos dirigeants.

L'autre point de faiblesse de notre classement est l'entraide et la générosité. En cas de coup dur, pouvez-vous compter sur un ami ? Un membre de votre famille ? Avez-vous fait un don récemment ?

Ces deux derniers indicateurs posent un pos-

tulat essentiel dans la perception du bien-être : le bonheur passe par la confiance en l'autre.

La confiance, c'est l'assurance que l'on a vis-à-vis des autres pour être convaincu que les choses vont bien se passer. L'entreprise est un lieu particulièrement riche en interdépendance.

N'est-ce pas une information saisissante que le management doit intégrer dans sa culture d'entreprise ?

Dans une entreprise pratiquant le management par la confiance, les salariés ont suffisamment confiance en eux-mêmes et en leurs managers pour assumer une part de risque, ils seront plus enclins à s'investir dans la réussite d'un projet collectif dont ils seront fiers.

Toutes les études le montrent, un chef d'entreprise qui fixe des objectifs, délègue, encourage et inspire obtiendra des résultats supérieurs à un manager indifférent.

Toute entreprise est à la fois une entité économique et sociale. Chacune de ces composantes doit être valorisée. En activant la confiance sur l'aspect social, on obtient des résultats sur la performance économique de l'entreprise.

Mais ne nous méprenons, il ne s'agit pas ici de mettre un place des « mesurètes » visant à donner l'illusion d'un bien-être. Il ne suffira pas d'installer un babyfoot dans ses locaux ou de mettre à disposition de ses salariés un ballon comme siège de bureau (*swissball*).

Le point crucial réside dans la méthode de management simple et efficace : définition d'un projet, porteur de sens et mobilisation des équipes.

Des salariés heureux sont des salariés confiants, donc engagés.

Les entreprises danoises excellent dans ce mode de management. Le Danemark est d'ailleurs sur le podium des pays les plus heureux au monde. Tiens, quelle coïncidence ! ●



Comment suivre en temps réel mes délais de paiement ?



cen sis

Révèle le potentiel
de vos données

Créé en 1995, **CENISIS**, groupe Français indépendant de Conseil et d'Intégration de solutions de Data Management, accompagne les acteurs majeurs de l'économie dans la réalisation de leurs projets.

Le Data Management couvre tous les domaines liés à la gestion et à la valorisation des données de l'entreprise : **Décisionnel ; Intégration et Migration, ETL, ELT ; Gestion des données de référence, référentiels de données maîtres, Référentiels ; Gouvernance des données ; Qualité de données.**

Présent sur Lille, Lyon & Nantes, **CENISIS** compte parmi ses clients autant de Grands Comptes que de PME.

CENISIS véhicule les valeurs suivantes : Expertise, Engagement, Innovation !



PIERRE-YVES FARGEAS

Scopelec

Pierre-Yves Fargeas a été nommé directeur administratif et financier de Scopelec. Agé de 53 ans, il est diplômé de l'IMD de Lausanne (2004) et de l'ESCP Europe (1986).

Pierre-Yves Fargeas a débuté sa carrière comme auditeur chez Arthur Andersen.

En 1988, il rejoint Royal Dutch Shell comme directeur administratif et financier adjoint de la filiale Caraïbes. De 1992 à 2016, il exerce différentes fonctions chez Shell, notamment directeur général adjoint et directeur administratif de la filiale située en Afrique de l'Ouest ; responsable de l'audit chez Shell UK-Ecosse ; directeur général Europe centrale & de l'Est chez Shell Pologne ; vice-président en charge de l'amélioration continue de la fonction finance du Groupe chez Shell ; et vice-président, chargé de définir la feuille de route visant à améliorer l'excellence opérationnelle pour l'ensemble du groupe.



ANNE RENEVOT

Poxel

Anne Renvot est nommée directrice financière de Poxel, à ce poste depuis mars 2017.

Agée de 47 ans, elle est diplômée d'Audencia Business School (1992).

Anne Renvot a débuté sa carrière comme *controller* au

sein du Groupe Legris Industries. De 1997 à 2000, elle est audit manager chez EY.

De 2000 à 2010, chez Cartier, elle est successivement *chief financial officer of manufacturing affiliates*, *jewellery division* ; *project manager in charge of the merger of Cartier Joaillerie with affiliates* ; et *international financial controller*.

Elle exerce ensuite les fonctions de *chief financial officer* au sein de Metaboli puis d'EOS Imaging.



MATHILDE BLUTEAU

Geodis Freight Forwarding

Mathilde Bluteau a été nommée *chief financial officer* de Geodis Freight Forwarding France.

Agée de 47 ans, elle est diplômée de l'ESG Paris (1992). Mathilde Bluteau a débuté sa carrière chez EDS, Cisco, et PeopleSoft, où elle a exercé différentes fonctions.

De 2005 à 2010, elle est directrice du contrôle de gestion EMEA chez Apple Europe, puis, de 2010 à 2012, elle est directrice commerciale de la division Prosumer chez Apple France. De 2012 à 2017, elle est directrice financière chez Microsoft France.



NICOLAS BOUFFARD

Inter Mutuelles Assistance

Nicolas Bouffard a été promu directeur financier du groupe IMA.

Nicolas Bouffard, commissaire aux comptes et expert-comptable, a débuté sa carrière comme supervisor chez Scacchi & Associés.

De 2004 à 2006, il est manager chez PwC. De 2006 à 2013, il est partner, cofondateur et directeur de GBA & Associés. Il rejoint IMA en 2013, où il exerce les fonctions de directeur de la gestion économique et du contrôle de gestion, puis de directeur du pilotage économique groupe.



ADRIEN D'ALINCOURT

SFAM

Adrien D'Alincourt est nommé directeur administratif et financier & directeur stratégie de SFAM, à ce poste depuis avril 2017.

Agé de 35 ans, il est titulaire du DECF et est diplômé de l'ESSEC Business School.

Adrien D'Alincourt a débuté sa carrière comme auditeur à Paris puis à Zurich au sein de KPMG Audit.

De 2006 à 2017, il est senior manager au sein de l'équipe Transaction de PwC.



JÉRÔME FRANCIILLARD

Laboratoires Cyclopharma

Jérôme Francillard est nommé directeur administratif et financier des laboratoires Cyclopharma, à ce poste depuis mars 2017.

Agé de 39 ans, il est diplômé



SIBYLLE BLUMENFELD

Tranoï

Sibylle Blumenfeld est nommée DGA finances et administration du groupe Tranoï, à ce poste depuis mars 2017. Agée de 48 ans, elle est diplômée de l'ESSEC (1991) et du certificat d'HEC en Corporate Finance (ICCF 2016).

Sibylle Blumenfeld a débuté en 1991 chez EY. En 1996, elle devient directrice administrative et financière de la filiale française du groupe Altadis.

En 2003, elle rejoint comme DAF l'équipe qui prépare le Mémorial de la Shoah, et de 2006 à 2016, elle est *chief financial officer* du groupe Days of Wonder.

de Grenoble EM (2002), BS civil engineering de Kingston University (2000), et DUT génie civil (1999).

Jérôme Francillard a débuté sa carrière chez EY comme auditeur senior.

De 2005 à 2007, il est consultant finance et comptabilité chez Michael Page.

De 2007 à 2011, il exerce les fonctions de manager audit chez EY. De 2011 à 2017, il est directeur administratif et financier chez Energy Pool.

CRÉANCES COMMERCIALES, LES ENJEUX D'UN TRAITEMENT DIFFÉRENCIÉ

La société IJCOF dédiée exclusivement à la gestion de créances B2B, est filiale du Groupe Intrum Justitia leader européen du recouvrement.

L'information financière au service du pilotage de la performance

En matière commerciale, IJCOF exploite les informations de solvabilité des entreprises en temps réel grâce à ses liens directs avec les sociétés spécialistes du risque client. Les actions de recouvrement sont pilotées aussi par la solvabilité des entreprises débitrices en fonction d'événements pouvant affecter le règlement de la créance.

Adossées à un système de scoring, ces informations sont enrichies par celles issues des dossiers connexes à un même débiteur.

« Les parutions au BODACC sont extrêmement importantes et attirent notre vigilance. En cas de cession par exemple, nous avons 10 jours pour former opposition entre les mains du notaire. »
Philippe BROCCA, directeur général IJCOF

Une visibilité qui offre aussi la possibilité d'établir un diagnostic préjudiciaire pour détailler au client l'opportunité d'engager ou non une action judiciaire en la motivant par des informations de solvabilité, une capacité de remboursement de l'entreprise et la connaissance éventuellement d'incidents négatifs.

« Avec le coût estimé de la procédure et le retour sur investissement probable, nos clients disposent de tous les éléments pour prendre la meilleure décision. »

EPR 2017 - Chiffres clés

74% des PME françaises ont accepté en 2017, de rallonger leur délais de paiement.

93% des PME françaises admettent payer des factures en retard.

L'étude EPR 2017 est disponible sur le site internet IJCOF

La compétence B2B passe par le profil d'équipes, dotées d'une expertise en credit management et spécialisées par secteur d'activité.

Au même titre que le secteur d'activité, la forme juridique est prise en compte dans nos stratégies de recouvrement. Les artisans, les commerçants, les professions libérales et les TPE par exemple, connaissent une gestion différenciée.

Un métier en mutation

Le recouvrement auparavant perçu comme un mal nécessaire est devenu un véritable enjeu de performance avec la recherche constante de ROI et d'outils de pilotage.

Il y a par ailleurs une réelle prise de conscience sur le fait d'intervenir au plus près de l'échéance en prenant soin de ne pas compromettre la relation commerciale. C'est pourquoi IJCOF a développé une offre de médiation financière en marque blanche qui s'intègre complètement dans la stratégie des créanciers. IJCOF intervient dans le prolongement de leurs équipes en s'appropriant leur culture, leurs outils et leurs offres.

Enfin, les entreprises cherchent à utiliser des technologies leur permettant de connecter l'ensemble de leurs partenaires de gestion du poste client. C'est dans ce contexte qu'IJCOF a acquis Intractiv et sa plateforme technologique de services dédiée à la relation financière client pour contribuer à la performance opérationnelle des processus de crédit management tout en offrant une expérience utilisateur unique et simplifiée.



Sécuriser les transactions commerciales à l'export

À l'international, la proximité géographique avec le client débiteur est un facteur clé de succès. Le département international d'IJCOF assure la liaison, pilote et suit le recouvrement des dossiers avec ses 21 implantations européennes et 160 partenaires hors Europe.

La récupération de TVA sur les frais engagés dans tous les états membres de l'Union européenne est également une mission spécifique B2B.

Être membre de la DFCG,
c'est faire partie du 1^{er} réseau
des dirigeants Finance & Gestion

J'ADHÈRE
POUR **2017**



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

Plus d'informations
www.dfcg.fr
01 42 27 93 33
cotisation@dfcg.asso.fr

Entretien C'est avec le Président de l'Assemblée nationale que nous concluons notre série d'articles, dans le cadre du Fil Rouge sur le lien entre politique et entreprise. Claude Bartolone nous a fait l'honneur de nous recevoir dans son bureau de l'Hôtel de Lassay pour nous démontrer combien le lien entre politique et entreprise doit être fort. Nous en avons profité pour recueillir anecdotes et moments forts de sa mandature ! **PROPOS RECUEILLIS PAR PHILIPPE AUDOUIN ET BRUNO DE LAIGUE**

Politiques et entreprises : un lien fort



PAR
CLAUDE BARTOLONE
PRÉSIDENT DE
L'ASSEMBLÉE NATIONALE

En 1794, le Palais-Bourbon accueille l'Ecole polytechnique, symbole de la méritocratie républicaine, avant d'être affecté en 1795 au Conseil des Cinq-Cents, l'une des deux assemblées législatives du Directoire. Lors de la Restauration, le Prince de Condé, petit-fils de la Duchesse de Bourbon, veut récupérer le palais de son aïeule, sans succès : il sera obligé de le louer à la Chambre des députés ! L'Etat devient propriétaire des lieux à partir de 1827 et ces palais d'un ancien temps sont depuis lors le patrimoine de chaque citoyen et citoyenne de notre nation.

Avez-vous quelques anecdotes sur ce haut lieu du pouvoir législatif ?

Comme tous les lieux chargés d'histoire, l'Assemblée nationale regorge d'anecdotes, de traditions ancestrales, voire de rites quelque peu superstitieux. Pour n'en citer qu'un : depuis que Napoléon Ier a signé son acte d'abdication sur le bureau qui porte désormais son nom et qui se trouve à l'hôtel de Lassay, on ne signe aucun document sur ce dernier : il est réputé porter malheur !

Précisément, comment est gérée l'Assemblée Nationale ?

De façon très précise, l'article 15 de notre règlement intérieur confie aux Questeurs la gestion de l'Assemblée nationale. Ils sont trois députés élus par leurs pairs, au commencement de chaque législature, puis chaque année au début de la session ordinaire. Deux d'entre eux sont traditionnellement issus de la majorité législative et le troisième de l'opposition.

F

finance&gestion : Qu'est-ce que l'Hôtel de Lassay ?

L'hôtel de Lassay est le lieu de la présidence de l'Assemblée nationale. C'est un trésor de la République qui suscite l'émerveillement des visiteurs et qui porte en lui une magnifique histoire. Car l'hôtel de Lassay, c'est d'abord une histoire d'amour. Les deux bâtiments qui abritent l'Assemblée nationale et sa présidence ont été en effet construits simultanément au XVIII^e siècle : ils tiennent leurs noms de ceux de la duchesse de Bourbon et du marquis de Lassay, qui étaient, disons ... des amis très proches. En ces temps, les terrains sur lesquels ils sont construits n'intéressaient pas grand monde en raison des risques de

crues de la Seine. Mais la Duchesse de Bourbon y vit un endroit stratégique situé à deux pas des Tuileries – résidence royale. C'est ainsi que le Palais-Bourbon fut édifié, après quoi la Duchesse invita son ami, le marquis de Lassay, à construire sa résidence juste à côté d'elle : de cette invitation naquit ce lieu hors du temps.

Pour le reste si c'est une histoire d'amour qui est à l'origine de ces deux bâtiments, c'est aujourd'hui l'amour de la République qui les réunit ! C'est d'ailleurs assez extraordinaire de voir, à travers l'histoire de ces bâtiments, celle de la France. A la monarchie succède la Révolution française. Les bâtiments deviennent en 1791 « bien de la nation ».



L'Assemblée nationale est une Institution de la République qui n'a pas pour objectif premier la rentabilité

► Membres du Bureau présidé par le Président de l'Assemblée nationale, les Questeurs agissent en son nom. Ils sont chargés des services financiers et administratifs. Aucune dépense nouvelle ne peut être engagée sans leur avis préalable. Voilà ce que dit le Règlement. Concrètement, ils élaborent le budget de l'Assemblée nationale, gèrent les crédits et engagent les dépenses. Ils se réunissent chaque semaine en présence des deux secrétaires généraux du Bureau pour délibérer de toutes les questions entrant dans le champ de leurs compétences ; toutes les décisions sont prises de façon collégiale. C'est le secrétaire de la Questure qui prépare les réunions et qui veille, en liaison avec les différents services, à la confection des dossiers soumis aux Questeurs ; il établit les procès-verbaux, enregistre les décisions et s'assure de leur bonne exécution. A l'issue de chaque réunion hebdomadaire, le secrétaire général de la Questure et le directeur général des services administratifs réunissent les directeurs des services gestionnaires pour les informer des décisions prises et fixer avec eux les modalités pratiques de mise en œuvre de ces décisions. Ces services sont assez réduits puisqu'ils réunissent onze personnes. En effet, l'essentiel du budget de l'Assemblée nationale va aux rémunérations, les charges de personnel représentant la plus forte dépense.

Tout ce travail est contrôlé par l'une des commissions de l'Assemblée nationale, la Commission spéciale chargée de vérifier et d'apurer les comptes, composée de quinze députés. Depuis que je suis Président de l'Assemblée nationale, j'ai en outre demandé à ce que nos comptes soient audités et certifiés par la Cour des Comptes. Cette décision, entrée en vigueur à partir de l'exercice 2013, renforce la transparence et a permis un renforcement significatif des

contrôles internes mis en œuvre par les services gestionnaires.

Le budget de l'Assemblée nationale s'élève à 524,3 millions d'euros en 2016 dont 506 millions de dépenses de fonctionnement, soit 97 % de l'ensemble, et 18 millions d'euros de dépenses d'investissements. Les principales dépenses de fonctionnement sont les charges parlementaires, les charges du personnel et les autres charges de fonctionnement qui recouvrent les achats de biens et de fournitures, les services extérieurs et les impôts et taxes.

Le budget de l'Assemblée nationale est principalement alimenté par une dotation de l'Etat, d'un montant annuel de 517,9 millions d'euros, ainsi que par des ressources propres, qui se sont élevées à 5,2 millions d'euros en 2016.

Comment les Questeurs s'assurent-ils de la rentabilité des investissements ?

En vérité, c'est là qu'il y a une grande différence avec une entreprise privée. L'Assemblée nationale est une Institution de la République qui n'a pas pour objectif premier la rentabilité mais bien l'accomplissement des missions qui lui ont été confiées par la Constitution, c'est-à-dire par le peuple français. L'objectif est donc clair : être économe tout en remplissant ses missions !

A ce titre, de nombreuses mesures d'économies ont été engagées depuis cinq ans. Il arrive d'ailleurs que certaines puissent déplaire, comme lorsque j'ai exigé des députés qu'ils voyagent en classe économique pour tous les déplacements de moins de cinq heures de vol – donc tous les voyages européens. Comme c'est le cas dans bon nombre d'entreprises.

Cette recherche d'économie est-elle faite par comparaison avec les budgets précédents ?

Lorsque j'ai pris mes fonctions, j'ai fixé une règle : pas un seul euro supplémentaire au budget de la nation pour l'Assem-

blée nationale. En d'autres termes, j'ai décidé de geler notre budget. Les équipes ont donc commencé à regarder comment respecter cette épure, en établissant un budget où la masse salariale respecterait le GVT (glissement vieillissement technicité). Ils n'ont donc pas uniquement regardé les budgets passés ; ils ont surtout regardé ce que pouvaient représenter ne serait-ce que le GVT et l'évolution de l'inflation attendue, afin d'analyser les différents postes où des économies substantielles pouvaient être réalisées.

Comment sont décidés les investissements ?

Les investissements stratégiques donnent lieu à une rencontre entre le Président de l'Assemblée nationale et le collège des Questeurs. Par exemple, dans la perspective du Parlement du non-cumul qui va entrer en vigueur en juin prochain, il va falloir repenser l'utilisation d'un certain nombre de locaux de l'Assemblée nationale. Nous avons fait des réserves foncières et nous réfléchissons au meilleur moyen pour sortir des locaux loués que nous avons dans le périmètre de l'Assemblée nationale. Nous étudions comment adapter les locaux que nous occupons historiquement pour faire face aux différentes dimensions – à la fois d'économies d'énergie et de respect de l'environnement. Voilà un exemple d'investissement stratégique que nous avons décidé avec les Questeurs ; ce sont eux qui l'ont inscrit dans le budget pour le présenter au bureau de l'Assemblée nationale.

Comment jugez-vous le rôle du politique dans la vie de l'entreprise ? A-t-il une influence sur la vie de celle-ci ?

Bien sûr ! Il suffit de penser à l'impact réglementaire et fiscal ! A partir du moment où vous intervenez sur la fiscalité de l'entreprise ou son environnement normatif, vous avez un lien direct avec la vie de celle-ci.



Les Questeurs gèrent les crédits et engagent les dépenses

Il suffit de voir ce que peuvent par exemple représenter les débats, quelquefois houleux, sur le CICE ou le prolongement du pacte de responsabilité, pour comprendre qu'il y a évidemment un lien ; et comment ne pas tenir compte des discussions qui ont lieu ici, à l'Assemblée nationale – notamment sur tout le volet du droit du travail et du code du travail ?

Avec ces deux « entrées », à la fois fiscale et sociale, vous voyez le lien que nous entretenons avec l'entreprise.

Pour le reste, il est évident qu'il y a un lien quasi quotidien entre le climat macro-économique et la manière dont peuvent en tirer parti les entreprises.

Prenons l'exemple des taux d'intérêts. Aujourd'hui, à la fois pour des raisons internationales mais aussi parce qu'une certaine confiance en l'économie française s'est dégagée sur les marchés internationaux, nous avons des taux d'intérêt à un niveau suffisamment intéressant pour que cela ait des conséquences positives sur la vie de l'entreprise.

Je pense également aux décisions importantes prises à travers de grandes lois votées qui, d'un seul coup, ont une incidence directe pour les entreprises – ne serait-ce que sur des plans d'investissement ou des orientations stratégiques de la part de celles-ci.

Dans le cadre de la COP21 par exemple, j'ai eu l'occasion de tenir ici un certain nombre de réunions avec des entreprises qui se rendaient compte du potentiel que pouvait représenter la transition énergétique, et qui nous alertaient : « *Attention, nous avons besoin de stabilité parce qu'un certain nombre d'investissements vont nécessiter plusieurs années d'amortissements ; si on change la rentabilité de l'opération par rapport au moment où le plan capitalistique a été monté, il va y avoir de la casse ou des difficultés* ».

Que ce soit à travers les décisions fiscales, sociales, voire même par rapport à l'ambiance macro-économique – générée notamment par la politique économique –, on voit bien que le politique a une réelle influence sur le monde de l'entreprise.

Etes-vous souvent, dans le cadre de vos fonctions, en lien avec l'entreprise ?

Oui, et d'une manière quotidienne, que ce soit en personne ou à travers mon Cabinet. J'ai un collaborateur qui suit spécifiquement la question du développement économique et qui est en lien constant avec les organisations représentatives. Par

ailleurs, que ce soit le patronat, les organisations syndicales, l'ensemble des structures représentantes des entreprises – quelle que soit leur taille – savent où et comment me joindre.

Le Président de l'Assemblée nationale entretient également un lien étroit avec les présidents de commissions qui sont saisis d'un texte, avec le président de la commission des finances, ou encore le rapporteur du budget.

Si j'ai souhaité, dès mon investiture, faire de l'Assemblée nationale une « maison de verre », c'était aussi pour ouvrir ses portes à la société civile, aux acteurs économiques et au monde de l'entreprise. De l'organisation de grands événements à l'hôtel de Lassay, comme les journées de l'économie réunissant économistes, entrepreneurs et députés, à la rencontre d'associations professionnelles qui manifestaient devant l'Assemblée nationale, il me semble indispensable de ne jamais couper le lien entre les acteurs qui pensent, créent, innovent, produisent et le législateur. C'est le gage de la confiance qui doit s'établir entre les uns les autres.

J'ai également beaucoup d'échanges sur le terrain avec des entrepreneurs et des salariés. C'est un point qui a beaucoup évolué au cours des trente dernières années. Lorsque je suis arrivé dans le monde politique, il y avait peu de communication entre l'entreprise et le politique. La décentralisation a permis une réelle évolution : beaucoup d'élus nationaux ont été à la tête de collectivités locales, les obligeant à être très attentifs à ce que peut représenter l'investissement, le lien entre impôts locaux et entreprise, entre le foncier et la ville...

Je raconte souvent cette anecdote qui illustre parfaitement ce que je suis en train de dire. Lorsque Toyota est venu s'installer en France, j'étais Ministre délégué auprès

de Martine Aubry. Nous avions préparé tous les dossiers en lien avec le code du travail et la fiscalité. A leur arrivée, les représentants de cette grande entreprise nous ont posé des questions sur la qualité de nos infrastructures de transport, sur les grands pôles universitaires, sur les structures sanitaires du secteur. Nous nous sommes alors rendu compte qu'il existait des passerelles entre les préoccupations du chef d'entreprise, et de l'entreprise de manière générale, et celles du politique – aussi bien dans les fonctions que je viens d'évoquer, qui relèvent du social et du fiscal, que dans l'aménagement du territoire.

Qu'est-ce qui vous a marqué au cours de votre mandat ?

Il y a bien sûr un événement que je n'oublierai jamais : c'est cet instant de communion que nous avons connu après les attentats. Après avoir prononcé mon discours, j'avais fait observer une minute de silence, à l'issue de laquelle le député-maire d'Orléans a entonné la Marseillaise, bientôt reprise par l'ensemble des députés. C'était la première fois depuis 1918 que notre hymne national résonnait dans l'hémicycle : dans ce moment tragique pour notre pays, c'était la voix unie de la République.

Un autre souvenir marquant est bien entendu le débat qui a accompagné le projet de loi ouvrant le mariage aux couples de même sexe, porté par Christiane Taubira. Grâce à ce texte, je suis même entré dans le livre des records pour le nombre d'heures de présidence assurées ! Le mariage pour tous, ce fut en effet 136 heures de débats dans l'hémicycle. Dix jours et dix nuits, pour la seule première lecture. Cela montre qu'être député, c'est non seulement un engagement intellectuel et politique, mais parfois aussi un défi physique !



Il est évident qu'il y a un lien quasi quotidien entre le climat macro-économique et la manière dont peuvent en tirer parti les entreprises



► Pour ma part, ma botte secrète était le chocolat. J'en cachais un peu en dessous du bureau du Perchoir... Et je suis prêt à parier qu'à l'époque, Grévy ou Gambetta avaient également leurs astuces pour tenir de longues heures de débats, de minuit à l'aube !

J'ai découvert à cette occasion des parlementaires extrêmement talentueux. Ce fut un moment incroyable, y compris avec ses moments inattendus. Je me souviens par exemple d'une scène survenue un dimanche à 6 heures du matin, alors que nous avions siégé toute la nuit : Christian Jacob, le président du groupe UMP, s'est soudain levé pour faire un rappel au règlement, annoncer que les viennoiseries arrivaient à la buvette et exiger, de ce fait, une suspension de séance ! Il y a ce côté rugby 3^e mi-temps, vous voyez. Les députés se disputent pendant toute la période où le match se déroule pour essayer de gagner la mêlée, et puis il y a cette période de pause où tout le monde se retrouve. C'est l'une des plus belles victoires de la démocratie, que la confrontation des idées n'empêche jamais la convivialité des personnes.

Enfin, ce qui marquera, je l'espère, ma présidence de l'Assemblée nationale, c'est le formidable travail de transparence et de modernisation que nous avons initié. Grâce à l'engagement conjoint des députés de la majorité comme de l'opposition, pas moins de douze réformes ont pu être adoptées sur ma proposition sur le seul chapitre de la transparence (certification et publication des comptes, utilisation de la réserve parlementaire, utilisation de l'IRFM, encadrement des lobbys...). Malheureusement, ces réformes profondes ont pu parfois être

masquées par des affaires liées à des dérives personnelles. Quand vous parlez de transparence et que le Ministre du Budget est mis en cause, d'un seul coup, tout ce que vous avez fait passe au second plan. Pourtant, nous n'avions pas attendu les scandales pour agir ! De même, en ce qui concerne les conditions de travail des collaborateurs parlementaires : c'était l'un des chantiers qui m'importait le plus, et nous avons obtenu de grandes avancées avec notamment la signature en novembre dernier du premier accord collectif de toute l'histoire parlementaire.

Bien sûr, les affaires jettent une forme de discrédit sur ce bilan. Pourtant, je suis persuadé que ce bilan sera réévalué dans les années qui viennent. Aujourd'hui, ces réformes sont là, tangibles et réelles. Au terme de cette législature, l'Assemblée nationale s'est transformée. Et j'en suis persuadé, le mouvement de la modernisation est désormais lancé. Je souhaite que mon successeur s'inscrive dans cet élan pour poursuivre ce chemin et amplifier cette dynamique.

Quelles sont les actions que vous auriez souhaité mener ?

Je l'ai dit à plusieurs reprises : un des prochains chantiers sera l'ingénierie législative. Je m'explique : nous continuons à voter trop de lois, de plus en plus longues et de plus en plus complexes. Cela crée une instabilité qui pèse sur la vie de nos concitoyens et sur l'économie en France. La fabrication de la loi doit être repensée. Mettre sur pied un véritable processus industriel : voilà un bon moyen de renforcer le lien

avec le monde de l'entreprise ! Dans les années qui viennent, je suis convaincu de la nécessité de renforcer l'évaluation et le contrôle des politiques publiques, afin que nos concitoyens mesurent les effets de la politique sur leur vie quotidienne. Tant que nous n'aurons pas repensé le processus de fabrication de la loi, nous aurons du mal à répondre aux attentes des Français. J'ai initié un certain nombre d'actions en ce sens, notamment en confiant à Laure de la Raudière et à Régis Juanico une mission pendant neuf mois, afin d'examiner les meilleures pratiques en Europe. Ils sont parvenus au constat suivant, au-delà des clivages politiques : nous ne passons pas assez de temps à préparer la loi et au contraire, trop de temps en aval. Nous n'avons pas été au bout de notre réflexion mais quelques lignes directrices se dégagent : limitation du nombre d'amendements car il est surprenant que le gouvernement amende autant des textes qu'il a lui-même conçus, mais il faut aussi limiter ceux qui sont d'origine parlementaire, qui avouons-le, sont parfois répétitifs.

Quel regard portez-vous sur votre avenir ?

Devant l'ensemble des députés, lors du dernier jour de la session, j'ai annoncé que je ne briguerai pas de nouveau mandat. Avoir représenté pendant tant d'années auprès de mes pairs notre Nation aura été le plus grand honneur de ma vie. Il est temps pour moi de repartir de là où je viens : le secteur privé. Espérons que les connaissances et les expériences emmagasinées au cours de toutes ces années pourront m'être utiles dans ma future vie ! ●



Rejoignez la communauté DFCG sur les réseaux sociaux

 DFCG	 @dfcgasso
 associationdfcg	 @AssociationDFCG

Allmybanks

Worldwide electronic banking and cash management

LOGICIEL DE GESTION DES PAIEMENTS
ET DE LA TRÉSORERIE GROUPE



Le sens du service
est dans notre ADN !

Notre approche orientée « clients » fait la différence lors des appels d'offres et convainc les entreprises de choisir Allmybanks. Pour nos clients, la réactivité, la disponibilité et l'expertise de nos équipes font partie de nos points forts.



*Certified
Application*

2017

Cash Management
for Corporates

Allmybanks est édité par Exalog
www.Allmybanks.com

Pour la troisième année consécutive, la DFCG s'est associée à Euler Hermes, le leader européen de l'assurance fraude, pour réaliser une grande enquête sur le risque de fraude en entreprise en France. Deux cent directions financières ont été interrogées sur leur exposition, leur ressenti et leurs mesures de prévention face au phénomène de la fraude.

PAR SÉBASTIEN HAGER, RESPONSABLE SOUSCRIPTION ASSURANCE FRAUDE, EULER HERMES

Huit entreprises sur dix déclarent avoir été victimes d'au moins une tentative de fraude en 2016

D'après l'étude, le risque de fraude continue de planer au-dessus des entreprises françaises. En effet, plus de huit entreprises sur dix déclarent avoir été victimes d'au moins une tentative de fraude au cours de l'année 2016. La menace s'intensifie, et les entreprises françaises sont ciblées en continu : 25 % d'entre elles ont subi plus de 10 tentatives de fraude en 2016.

« C'est un chiffre préoccupant, surtout quand on sait que 20 % des entreprises interrogées n'ont pas réussi à déjouer toutes les tentatives, et que les pertes occasionnées peuvent considérablement affecter leur trésorerie et leur rentabilité. En effet, selon l'enquête, 10 % des sociétés attaquées l'an passé auraient subi une perte supérieure à 100 000 € », analyse Eric Lenoir, Président du Comité Exécutif d'Euler Hermes France.

De l'usurpation d'identité au risque cyber : la fraude, une menace protéiforme

Parmi les tentatives de fraude les plus courantes, celle au « faux président » est la plus citée par les répondants (59 %). Elle est suivie par d'autres typologies de fraudes reposant sur l'usurpation d'identité : les « faux fournisseurs » (56 %), les « faux clients » (25 %), ou encore les « faux banquiers, avocats ou commissaires au compte » (29 %). Mais le phénomène marquant de cette édition est l'explosion de la cybercriminalité : 57 % des entreprises

déclarent avoir subi une cyberattaque en 2016 (32 % en 2015).

« Nous faisons face à une véritable explosion de ce type de fraude, qui se manifeste sous diverses formes. La plus répandue reste le ransomware, qui a touché 22 % des entreprises répondantes l'année dernière. Le panorama de cyber fraudes évolue constamment, à l'image de ses auteurs, habitués à évoluer dans un univers technologique en pleine mutation. Les fraudeurs disposent plus facilement d'outils développés et puissants, permettant l'industrialisation de certaines attaques, d'où une menace croissante et protéiforme », expose Sébastien Hager, Expert Fraude chez Euler Hermes France.

Des dispositifs de prévention existants, mais qui peuvent être renforcés

Face à l'évolution du risque de fraude, les entreprises sont conscientes d'être de plus en plus exposées : 81 % des directions financières interrogées craignent en effet une accentuation du risque de fraude en 2017. Comment réagir et lutter face au phénomène de la fraude en entreprise ?

« L'étude montre une chose essentielle : c'est en alliant les outils, les réactions humaines et les process, que les entreprises arrivent à lutter contre la fraude », indique Sophie Macieira-Coelho, Présidente du Comité scientifique de la DFCG. « Les réactions humaines priment (53 %), devant les procédures de contrôle interne (28 %) et les dis-

positifs IT (18 %)... Mais elles sont toutes imbriquées dans une discipline globale et collective permettant d'organiser la réponse de l'entreprise. »

« Pour répondre à ce besoin d'information et de formation sur la fraude, la DFCG a mis en place une formation dédiée », souligne Sophie Macieira-Coelho. « Elle édite également des articles ou des dossiers consacrés à ce sujet dans la revue finance&gestion. De manière plus globale, la lutte contre la fraude s'inscrit dans une démarche de gestion des risques, sur lesquelles les entreprises gagnent à s'engager davantage. L'étude montre que seules 22 % des entreprises ont réalisé une cartographie des risques, pourtant essentielle. Or la gestion des risques, notamment dans les PME, est prioritaire si l'on veut anticiper et prévenir plutôt que de subir les dommages. »

« 87 % des entreprises interrogées redoutent que la fraude affecte lourdement leur trésorerie. S'assurer contre la fraude, c'est le moyen le plus efficace de se protéger d'un tel risque. Afin d'aider les entreprises à protéger proactivement leurs actifs, nous avons lancé en France en 2015 une solution d'assurance fraude qui couvre les pertes consécutives aux fraudes internes, externes et cyberfraudes, ainsi que certains frais induits. Puisque la réactivité est la clé d'une protection efficace, nous proposons également un accompagnement personnalisé dès la découverte du sinistre, et une indemnisation dans les 30 jours après accord sur son montant », conclut Eric Lenoir. ●

Étude Euler Hermes - DFCG 2017

De la cyber-criminalité à la fraude : une menace en pleine mutation



8 entreprises sur 10 ont été victimes (d'au moins) une tentative de fraude sur l'année écoulée



1 entreprise sur 4 a subi plus de 5 tentatives de fraude sur cette même période



1 entreprise sur 5 a subi au moins une fraude avérée

Les dispositifs ayant permis de déjouer ces tentatives de fraudes



Réaction ou initiative humaine personnelle



Procédures de contrôle interne



Dispositif technique (IT)



81% des directions financières craignent une accentuation du risque de fraude en 2017 !

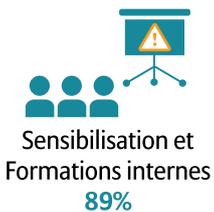
TOP 5 DES TENTATIVES DE FRAUDES



10% des entreprises attaquées subiraient un préjudice supérieur à 100 K€

87% des entreprises redoutent en priorité un impact sur leur trésorerie

Les dispositifs permettant de lutter contre ces attaques



Quelle direction pilote la lutte contre la fraude ?



63% des entreprises ne disposent pas de plan d'urgence à activer en cas de fraude

www.eulerhermes.fr

L'enquête : Avril 2017, 200 entreprises (60% DAF, toutes tailles d'entreprises et tous secteurs d'activité).



www.dfcg.fr



EULER HERMES
Our knowledge serving your success



Christine Kufel a la voix du soleil – elle est Toulousaine – mêlant douceur et détermination. Son parcours atypique lui permet d'avoir de nombreux atouts, qui sont sa force maintenant qu'elle est DAF de la société Art-Event Group, société d'évènementiel créée en 2001 par trois associés.

PAR BRUNO DE LAIGUE

Christine Kufel : finance et logistique, une complémentarité

Arrivée dans cette société en 2012 Christine a un champ d'actions élargi puisqu'elle supervise les services achats, l'informatique, l'administration des ventes, le juridique, et, bien entendu, la finance et le contrôle de gestion.

Titulaire d'une maîtrise de Sciences économiques, Christine a toujours été passionnée par la finance d'entreprise. C'est dans la grande distribution qu'elle fait ses premiers pas en tant que contrôleur de gestion junior. Et c'est en Bourgogne, à Macon précisément, qu'elle les poursuivra dans une usine de chaudières. Au retour du congé maternité de la contrôleur de gestion remplacée, Christine se voit proposer un poste d'acheteuse/approvisionneuse. « Etant donné l'état du tissu économique mâconnais je me suis alors dit que ce challenge valait la peine d'être relevé ! D'autant que les achats, les approvisionnements et la gestion de stock, sans être de la finance, sont des domaines qui rejoignent la gestion », confie-t-elle. Après trois années chez Chaudière Guillot, Christine arrive en région parisienne – où son mari vient d'être muté.

Sa double casquette de financière et de logisticienne

Sa double casquette de financière et de logisticienne est alors un atout... Kodak lui proposera un poste de responsable des achats et des approvisionnements. « La direction connaissait mon parcours et m'a proposé, quatre ans après mon arrivée, le poste de responsable financier ». C'est ainsi que Christine prendra en charge le service comptable et le contrôle de gestion de cette illustre société ! « Pendant deux ans j'ai également participé à la mise en place de SAP », précise Christine, avant de devenir *business controller* de la France et du Benelux. « Je faisais le contrôle des comptes de bilan ainsi que celui des procédures ».

De ces expériences Christine retient que la logistique « est un métier ingrat parce que trop souvent on ne retient que les dysfonctionnements : une livraison retardée à cause d'un camion en panne ou d'un bug informatique », regrette-t-elle. Avant d'ajouter : « dans la finance il y a tout de même un peu plus de souplesse, d'autant que l'on peut s'organiser pour respecter les délais. Dans la logistique l'hyperréactivité est indispensable : le « mouton à cinq pattes » doit être trouvé dans l'heure ; en finance il devra l'être dans les six mois ! ».

Avoir une vision à 360° de l'entreprise

Pour Christine « La pratique de la finance permet d'avoir une vision à 360° de l'entreprise afin de définir les actions à mener pour corriger ou amplifier une situation ».

A son arrivée chez Art-Event il n'y avait pas de clôture mensuelle. « J'ai vraiment été surprise de constater que dans une telle entreprise cela n'existait pas... », avoue Christine. C'est tout naturellement le premier point sur lequel elle travaille afin d'obtenir des situations mensuelles, une de ses sources de fierté. « Il a fallu faire adhérer les gens car, au départ, j'ai eu à faire face à une certaine incompréhension ; persuasion, explications multiples ont été indispensables pour convaincre l'ensemble des équipes. Le jour où j'ai senti que j'avais gagné la partie c'est lorsque certains services m'ont demandé à quelle date j'enverrai le planning de clôture. ». Cette expérience a permis à Christine de prendre conscience de l'importance de la communication dans son métier de DAF : « Oui c'est indéniablement indispensable aujourd'hui ! »

C'est à partir de ce premier travail qu'il a été possible de mettre en place des suivis de gestion avec des reporting analytiques et des indicateurs tels que la balance âgée. Aujourd'hui il est possible de calculer une

marge par client et par affaire. « Nous avons également la capacité d'analyser les coûts par corps de métiers puisque Art-Event group possède plusieurs ateliers : la menuiserie, l'imprimerie, l'électricité... »

En termes de *cash-flow* Christine reconnaît que sa balance âgée ferait rêver plus d'un trésorier ! Cela s'explique par le métier en lui-même : un acompte est toujours demandé à la commande étant donnée la spécificité de chaque affaire avec un solde systématiquement payé à la livraison. De plus, Christine développe les règlements clients par virement : « c'est plus fiable », reconnaît-elle.

Entourée d'une équipe d'une dizaine de personnes (deux comptables, deux assistantes ADV, une responsable informatique, un directeur achat et ses quatre assistants), Christine gère le contrôle de gestion. Elle est membre du Comex qui se réunit deux fois par mois alors que le Codir, dont elle fait partie, à un rythme mensuel.

Les projets de Christine ne manquent pas, d'autant qu'une filiale vient d'être créée en Suisse. Trois grands projets sont en cours : le développement d'indicateurs financiers plus pertinents pour avoir une meilleure compréhension des choses et devenir ainsi plus agiles. Un gros travail sera également effectué sur les bases de données afin qu'elles soient véritablement opérationnelles. Enfin en ce qui concerne les achats, la gestion des stocks est un projet ambitieux qui demande d'abord et avant tout de sensibiliser les acteurs de la *supply chain*.

Christine parvient à embrasser toutes les facettes de son métier par sa capacité à passer d'une tâche à une autre ; « j'aime être multifonctions : c'est ce qui fait l'intérêt de mon poste ». La marche à pied, les voyages et sa famille sont également un bon moyen pour « sortir la tête de l'eau ». ●

Université d'été DFCG
MARDI 27 JUIN 2017

CCI Nantes St-Nazaire - Centre des Salorges - Nantes



“ LE **BIG DATA** DANS TOUS SES ETATS : LA FONCTION **FINANCE** SE REINVENTE ”

Regards croisés de dirigeants finance-gestion, économistes et experts
Profitez d'une journée de conférences et de rencontres avec la présence de plus de 40 intervenants et toute l'expertise des membres de la DFCG

Inscription et programme détaillé
www.universite-dfcg.com

Vivez l'édition 2017 sur les réseaux sociaux
#UDE2017 et @dfcgasso



**LE PARTAGE
DE TOUS LES
SAVOIRS**

Grands Partenaires



Partenaires Privilèges



Partenaires



Partenaires Médias



Avec le soutien de



Université d'été by DFCG sur le Big Data. Je suis concerné ?

La DFCG organise le 27 juin prochain son Université d'été à Nantes, sur le thème « *Le Big Data dans tous ses états, la fonction Finance se réinvente* ». C'est sympa l'Université d'été. C'est l'occasion de revoir des confrères et de discuter, mais le *Big Data*, c'est le DSI qui gère. Et encore, parce qu'on n'a pas les moyens (ou l'envie !) de recruter un CDO – *Chief Digital Officer*. En êtes-vous sûr ?

Le Big Data : une nébuleuse d'informations inextricables. Le *Big data*, c'est une nébuleuse constituée d'informations disponibles sur internet, sur les réseaux sociaux, dans les bases de données de l'entreprise ou des organismes publics. C'est de la vidéo, du son. C'est des objets connectés qui collectent en permanence l'état de fonctionnement d'une machine ou la position d'un véhicule. Et la problématique, c'est comment transformer cette masse d'informations inextricables en information exploitable.

Certains y arrivent. Un peu. Des grosses organisations qui ont les moyens de déléguer des collaborateurs plusieurs mois sur un projet aux résultats incertains. Mais nous, petite PME ou ETL, on ne se sent pas vraiment concernés, non ? Et puis, c'est de la technique, c'est le DSI qui gère. Enfin je crois...

Et puis on a le temps. Laissons les informaticiens jouer avec ces nouvelles technologies qui manquent de maturité. Nous on est sérieux, les pieds sur terre. Quand ça sera stabilité, on interviendra. Avant qu'on soit capable d'exploiter le *big data* à coût raisonnable, il va couler de l'eau sous les ponts. Enfin, je crois... J'espère ... ●

RETOUR SUR UNE ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

Le séquençage de l'ADN

Le Big Data, ça me rappelle l'ADN, vous savez, la fameuse carte d'identité de tout être vivant. Comme information inextricable, ce n'est pas mal. Le séquençage de l'ADN consiste à extraire de l'information exploitable depuis cette source inexploitable en l'état. En 1970, extraire une information exploitable, et très partielle de l'ADN prend environ 1 an. La méthode est artisanale. En 1985, la mise au point de matériel et de méthodes systématiques a permis d'industrialiser ces opérations en ramenant le temps à 1 journée, pour atteindre la demi-journée en 2015 par des améliorations successives. En 2016, une innovation majeure découverte par hasard a permis de réduire drastiquement le temps de séquençage à 10 minutes, en supprimant deux phases de manipulation impliquant du matériel très coûteux.

Le hasard a permis de diminuer soudainement le temps de séquençage par 24 et de le rendre complètement accessible. Outre les questions éthiques, cela permet à n'importe qui de développer un business. Celui-ci pouvant dans certaines circonstances mettre à mal des industries existantes. Encore faut-il avoir fait au préalable les efforts pour déceler les opportunités et comprendre ce qu'est l'ADN et à quoi sa connaissance peut servir. ●

Et le rapport au Big Data ?

La problématique du Big Data, c'est d'extraire de l'information exploitable à partir d'une source inexploitable en l'état. Aujourd'hui, c'est encore compliqué mais les méthodes et les outils d'automatisation sont en plein développement. Nous sommes dans la phase où les outils et méthodes se mettent en place, et demain, une bonne idée ou un coup du hasard viendra à coup sûr diminuer considérablement le temps, et donc le coût, nécessaire pour rendre exploitable cette masse d'information. Et compte tenu des progrès vertigineux réalisés en intelligence artificielle, personne ne sait dire quand sera ce demain. Ça peut aussi bien être dans dix ans que dans quelques mois.

Seuls ceux qui auront fait l'effort d'imaginer les opportunités et de comprendre ce qu'est le Big Data pourront alors bénéficier de cette évolution, certainement soudaine.

Deux cas se présenteront alors :

- Les entreprises ayant fait l'effort de comprendre le Big Data et ses enjeux dès aujourd'hui pourront adapter rapidement leur business model et conserver ou améliorer leur performance économique.
- Celles qui n'auront pas fait cet effort verront leur performance économique réduite, et devront dans le même temps faire face à des coûts exorbitants de conduite du changement pour rattraper leur retard. ●

Encore une hésitation ?

Et qui est garant de la performance économique de l'entreprise ? Certainement pas le DSI, même s'il y contribue. C'est VOUS, Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion, qui avez pour mission de vous assurer que l'entreprise en est capable de délivrer la valeur attendue par ses partenaires.

Qui est donc concerné par le *Big Data* ? Tout le monde, et en particulier vous ! C'est à vous de comprendre les contraintes et les opportunités que le Big Data aura sur le *business model* de l'entreprise et sa performance économique.

Quand êtes-vous concernés par le *Big Data* ? Aujourd'hui, car demain, une bonne idée ou un coup du hasard viendra rendre accessible la transformation du



magma d'informations inextricables que constitue le big data en information exploitable, sans avoir besoin de grosses compétences techniques.

Donc, pas d'hésitation, rendez-vous à la CCI de Nantes Saint Nazaire, le mardi 27 juin prochain, pour « *réinventer la fonction finance* » au regard de ce nouvel arrivant plein de promesses : *Le Big Data*. ●

FORMATION

Vers des parcours « métier »



Le catalogue de formation 2018 de la DFCG fera la part belle aux parcours de formation, axé sur les métiers des adhérents de l'association et de leurs collaborateurs. Comment passer de la comptabilité au contrôle de gestion ? Du contrôle de gestion à la direction financière ? Que faut-il maîtriser quand on est DAF de start-up ou d'entreprise familiale ? Plébiscitée par le brainstorming réalisé par le comité formation de l'association fin mars, cette nouvelle dimension nous permettra d'accompagner davantage encore la profession. ●

GRUPE DISTRIBUTION



Fraude à la TVA et logiciels de caisse : IT, contrôles internes et datas de ventes, sommes-nous tous impactés ?



Le groupe Distribution de la DFCG organise une rencontre dédiée à la lutte contre la fraude TVA, objet de nombreuses mesures lors des dernières lois de finances – avec un focus, fiscal mais également IT, le 29 juin prochain dans les locaux de l'association. Cette mesure concerne bien plus d'opérateurs que prévu et nécessite pour les directions financières de revisiter les processus de collecte de la TVA à la lumière des contrôles internes IT garantissant l'intégrité et la qualité des datas de ventes. ●



« De la cybercriminalité à la fraude : une menace en pleine mutation »

Euler Hermes et la DFCG se sont associés pour la troisième année consécutive dans le cadre du baromètre sur le risque de fraude en entreprise. Cette enquête réalisée auprès de 200 directions financières, a permis de dégager des messages forts sur le phénomène de fraude, qui ont été présentés officiellement le jeudi 11 mai 2017, lors d'un Club Prestige DFCG organisé aux Salons Hoche à Paris.



Cette conférence sur la fraude aura rassemblé plus de 120 participants, en majorité des DAF, qui ont pu y assister en présentiel ou via une retransmission live permettant un accès direct aux inscrits situés en régions.

La table ronde, animée par la journaliste Cécile Desjardins, aura réuni un panel d'experts composé de :

Sébastien Hager, Responsable souscription assurance fraude Euler Hermes, Tanguy de Coatpont, DG Kaspersky France & Afrique du Nord ainsi qu'un commissaire de police cybercriminelle. Philippe Guillaumie, DAF Sisley, et Marion Pacherie, DAF Playmobil, étaient également présents pour apporter leurs précieux témoignages sur la fraude au sein de leurs entreprises respectives.

« *L'analyse comparée de certains résultats de l'étude conduit à relever le point suivant. D'une part, les Directeurs financiers déclarent avec une large majorité avoir mis en œuvre des mesures contre les risques de fraude, telles que tests, audits, renforcement des procédures de contrôle interne tandis que d'autre part, ils ne sont que 22 % à avoir procédé à une cartographie des risques. Il serait utile (et financièrement pertinent) d'aborder le thème de la fraude en suivant une démarche d'approche par les risques : évaluation au préalable des enjeux, puis mise en place des mesures de couverture.* » Bertrand Annette, Associé, Lyncas. ●

Retrouvez le décodage des résultats de l'étude dans ce numéro de *finance&gestion*.



Retour sur le Club Prestige du 11 mai aux Salons Hoche.

« Comment calculer la valeur des entreprises de la nouvelle économie ? »

Les méthodes de valorisation des sociétés n'ont guère évolué depuis le XX^e siècle. Deux types de modes de calcul sont principalement utilisés : d'une part, les méthodes dites « des comparables » entre mêmes secteurs et caractéristiques d'entreprises, d'autre part, les méthodes dites « de rentabilité » (avec les DCF...). Mais l'approche par les comparables est-elle encore pertinente quand coexistent, sur de mêmes marchés, d'anciens et de nouveaux *business models*, tels celui d'Adidas à forte intensité capitalistique avec des usines, et celui de Nike essentiellement basé sur le marketing avec l'externalisation des ressources ? Et peut-on encore utiliser des DCF calculés d'après des business plans qui souvent n'offrent pas de vision fiable au-delà de quelques mois ? Ne faut-il pas aujourd'hui essayer de nouveaux modèles d'évaluation ?

Pour répondre à ces questions, nous avons invité le 28 mars 2017 à la Maison de la Finance Thomas Galloro-Président du fonds d'investissement IDF Capital et membre de l'AFIC et Jacky Ouziel-Président de Saori SAS, conseil en levées de fonds et créateur du logiciel d'évaluation Sharing Value, pour un débat animé par Patrick Plecy, membre de DAF Temps Partagé.

Thomas Galloro a exposé son approche pragmatique d'investisseur, considérant que les caractéristiques des sociétés innovantes (absence de comparables pertinents, absence ou faiblesse de CA, d'historiques...) rendent subjectives et aléatoires toutes méthodes d'évaluation. Il préfère contourner la difficulté en prévoyant dans les pactes d'actionnaires des clauses d'ajustement de prix qui joueront en cas de baisse ou de hausse de la valeur. Ainsi la question de la valeur reconnue à l'entrée est in-



dissociable d'un accord sur le partage de celle qui sera créée *in fine*.

Jacky Ouziel a expliqué la nouvelle méthode opérationnelle « *des actifs immatériels stratégiques* », qui introduit comme principal élément de valeur de l'entreprise le *goodwill*, absent du bilan. Elle consiste en pratique à évaluer de manière raisonnée chacune des composantes des actifs immatériels : les hommes, l'organisation, la R&D et les brevets, les bases de données, les marques, etc... Ce *goodwill* représente plus de 85% du montant des capitalisations boursières dans le monde tous secteurs confondus ! L'exposé pratique des deux experts, suivi d'un débat technique mais passionné avec l'assistance, a apporté les réponses à bien des questions que se posaient les non-spécialistes des méthodes d'évaluation des sociétés. Mais le débat est loin d'être clos ! ●

Groupe DAF Temps partagé de la DFCG.

Contact : Guy Degeorges - 06 42 69 08 17- guy@enbref.biz

LA RÉFÉRENCE



POUR VOS FORMATIONS FINANCE-GESTION

- Des professionnels de vos métiers assurent les formations
- Un comité de dirigeants financiers valide le contenu et la formation
- Un partage d'expérience entre pairs, avec l'éclairage d'un professionnel
- Des formations certifiées pour leur qualité



ACTU DFCG

SAVE THE DATE

LES EVENEMENTS REGIONAUX

AUVERGNE- RHONE-ALPES



Club Contact : **Comment aborder l'absentéisme et maîtriser son coût ?**

vendredi 2 juin / 12h00 - 14h00 The Lyinc - Lyon

DFCG Avenir RAA : **déjeuner**

vendredi 9 juin / 12h15 - 14h15 Got Milk - Lyon

Comment améliorer le pilotage de votre entreprise ?

En partenariat avec Jedox

mardi 13 juin / 18h30 - 20h30

Novotel Grenoble Centre - Grenoble

Club Contact : **Accélération digitale,**

enjeux et retour d'expérience chez Verlingue

vendredi 23 juin / 12h00 - 14h00 The Lyinc - Lyon

DFCG Grenoble : **2020, quel avenir pour les DAF ?**

mardi 27 juin / 18h30 - 20h30

Novotel Grenoble Centre - Grenoble

BRETAGNE PAYS-DE-LOIRE



DFCG Cholet : **Booster sa trésorerie en produisant et managant différemment sa production : Théorie des contraintes associée au Lean Manufacturing**

jeudi 8 juin / 18h00 - 20h00 - ESIAME - Cholet

DFCG Le Mans : **Réunion Partage d'expérience**

jeudi 8 juin / 18h00 - 20h00 - CNAM - Le Mans

DFCG Nantes : **Anti Fraude à la TVA**

jeudi 15 juin / 8h30 - 10h00

Golf de Nantes - Vigneux-De-Bretagne

COTE D'AZUR

Assemblée Générale 2017

vendredi 23 juin / 14h30 - 23h30 Lieu à préciser ultérieurement



LORRAINE

Burn-out, comment prévenir ?

jeudi 1^{er} juin / 14h30 - 17h00 Lieu à préciser ultérieurement



MIDI PYRENEES

2^e Journée Excel : VBA Perfectionnement

mardi 6 juin / 9h - 17h Lieu à préciser ultérieurement



La maîtrise des risques au travers du contrôle interne

mercredi 7 juin / 18h30 - 21h00 ESG - Toulouse

Visite d'entreprise : La Toulousaine

jeudi 15 juin / 18h30 - 21h00 Lieu à préciser ultérieurement

NOUVELLE AQUITAINE



Prélèvement à la source sur les salaires, êtes-vous prêts ?

jeudi 1^{er} juin / 08h30 - 10h00 EY - BORDEAUX

Comment conduire un projet de dématérialisation pour optimiser les performances de ses relations financières clients ?

jeudi 8 juin / 18h00 - 20h00

Hotel Mercure Bordeaux Aeroport - Merignac

Petit déjeuner - **Loi Anti-Fraude TVA**

vendredi 16 juin / 08h45 - 10h00

Institut Culturel Bernard Magrez - Bordeaux

PARIS - ILE-DE-FRANCE



Concours de Pitches - « **Entrepreneurs et DAFs 2017** »

mardi 13 juin / 19h00 - 22h00 Campus Groupe IGS - Paris

23^e Débat Vox-Fi **Laurent Leloup témoignera de son livre Blockchain « La révolution de la confiance »**

mercredi 14 juin / 12h30 - 14h00 Maison de la Finance - Paris

Déjeuner DFCG au Féminin

jeudi 15 juin / 12h30 - 14h00 L'Envue - Paris

Webconférence Esker « **Dématérialisation des factures fournisseurs : témoignage live du Groupe Châtel, ETI familiale multi-sociétés et multi-sites** »

Mardi 20 juin / 11h00 - 12h00 En ligne

Networking Nouveaux Membres

vendredi 23 juin / 8h - 9h Maison de la Finance - Paris

Open de Golf DFCG 2017

vendredi 23 juin / 13h30 - 21h00 Golf du Prieuré - Sailly

Afterwork DFCG au Féminin

mardi 4 juillet / 18h30 - 20h00 MonParis I - Paris

PROVENCE



Club Competences - **gestion du stress**

mercredi 7 juin / 18h30 - 21h KEDGE BS - Salle Circe - Marseille

DFCG Provence au Féminin : **Témoignage de Madame Marie-Christine Lionnard**

vendredi 9 juin / 12h - 14h Restaurant Les Arcenaulx - Marseille

EVENEMENTS NATIONAUX

Université d'Eté de la DFCG

mardi 27 juin / 8h30 - 17h30

CCI Nantes Saint Nazaire - Centre des Salorges - Nantes

23 JUIN 2017

Open de Golf - DFCG

« Le golf est, pour ceux qui ont fait leur chemin, l'amusement d'accomplir encore un parcours. » Albert Willemetz



La DFCG organise son événement sportif de l'année, l'Open de Golf qui aura lieu le vendredi 23 juin 2017, de 13h30 à 21h au Golf du Prieuré, l'un des 3 meilleurs golfs de la région parisienne. Ce golf fait partie du club très fermé et privé des clubs ayant obtenu la note ultime de 5***** Golf Stars. Dans un cadre historique du XII^e siècle.

Au programme cette année, du sport évidemment mais surtout de l'amusement ! Ne soyez pas inquiets, deux parcours sont prévus, un pour les plus confirmés, et l'autre pour ceux qui le sont moins !

Après avoir swinguer durant cette journée riche en émotions, vous pourrez vous réunir autour d'un sympathique cocktail dinatoire lors duquel aura lieu la remise des prix effectuée par les partenaires. Dans l'attente de vous voir sillonner les magnifiques pelouses de ce golf. ●

Pour en savoir plus et vous inscrire, rendez-vous sur le site [www.DFCG.fr/Evenements/Paris - Ile de France](http://www.DFCG.fr/Evenements/Paris-Ile-de-France)

MERCREDI 14 JUIN 2017

23^e débat Vox-Fi

Blockchain : La révolution de la confiance

Le Comité éditorial de Vox-Fi vous convie au 23^e débat Vox-Fi, le mercredi 14 juin 2017 de 12h30 à 14h à la DFCG. Laurent Leloup témoignera de son livre *Blockchain : La révolution de la confiance*.

Qu'est-ce que la blockchain, en quoi sommes-nous concernés, que promet-elle pour l'avenir ? Laurent Leloup décryptera pour nous cette révolution technologique et les bouleversements qu'elle annonce. ●

Inscrivez-vous au débat Vox-Fi sur www.dfcg.fr, rubrique événements



ACTU DFCG

BIENVENUE

La DFCG est heureuse de vous présenter ses nouveaux membres

ALSACE

Antoine MOREAU (68) ; Olivier REYMANN (67)

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Ludovic BRUYERE (69) ; Vincent MALOSSE (26) ; Stanislas SORDET (69)

BOURGOGNE FRANCHE COMTÉ

Nicolas BOISSELET (21) ; Sébastien DUBAN (21)

BRETAGNE PAYS DE LOIRE

Loïc BRANELLEC (44) ; Catherine LE BOURVELLEC (29) ; Pierre MIGNON (44) ; Sandra SOHIER (35)

CÔTE D'AZUR

David IZOARD (06) ; Christelle MANGOLD (06)

HAUTS-DE-FRANCE

Thierry LE CHAPOIS (59) ; François THERY (59) ; Loïc VIGNAIS (59)

PARIS - ILE DE FRANCE

Jennifer ACHCAR (92) ; Francis BILLON (75) ; Jérôme DESPRUNIEE (78) ; Magali HENRIOT (75) ; Guillaume MARRET (75) ; Nicolas PAPIN (27) ; Théodora PLAGNARD (75) ; Sophie TENOT CHAMBOULEYRON (75)

PROVENCE

Franck CARAMANNA (13)

La DFCG a également le plaisir de vous présenter ses nouveaux membres étudiants

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Louis RIPERT (69)

DOSSIER

Délais de paiement, où en est-on ?

25 Délais de paiement, où en est-on ?

ISABELLE MASSA ET DOMINIQUE CHESNEAU

26 Lutter contre les retards de paiements, une priorité pour mieux financer les entreprises

JEANNE-MARIE PROST

28 Règlement fournisseur : comment fiabiliser son processus entre contraintes réglementaires, compliance et bonnes pratiques métier ?

DAVID DOGIMONT

30 La loi Macron : les délais de paiement et le financement inter-entreprise

DOMINIQUE CHESNEAU



32 **Résoudre le litige,
restaurer la confiance**

PIERRE PELOUZET

35 **Les délais de
paiement : cas pratique**

BRUNO DE LAIGUE

37 **Le recouvrement de
créances et la délégation**

DOMINIQUE CHESNEAU

40 **Le déroulement
des procédures judiciaires
et leur impact pour
la direction financière**

HÉLÈNE BOURBOULOUX
ET CHARLOTTE FORT

42 **Délais de
paiement : la DFCG agit !**

PHILIPPE AUDOUIN

Délais de paiement, où en est-on ?



PAR
ISABELLE MASSA
VICE-PRÉSIDENTE
DU COMITÉ
ÉDITORIAL



PAR
**DOMINIQUE
CHESNEAU**
MEMBRE DU COMITÉ
ÉDITORIAL

Voilà quelques années maintenant que nous connaissons une crise qui fragilise les entreprises, et principalement les PME. Que la trésorerie soit un peu tendue, et la tentation est forte de ralentir soi-même le paiement de ses fournisseurs. Certes, le financement bancaire en France a su faire face à la majeure partie des besoins selon la Banque de France, mais, règlementations bancaires aidant – ou gênant ! – une reprise d'activité de l'ordre de 2 % pourrait freiner le développement des ETI/PME.

Alors que faire ? Allonger ses délais de paiements ? Récupérer plus vite ce que les créanciers doivent ? Chacun cherche un équilibre entre récupération de ses créances clients et paiements de ses factures fournisseurs... dans le respect des règlements et lois, que le législateur a mis en place pour protéger chaque entreprise. Le sujet est délicat, mais il est vital pour les entreprises, et bien entendu, le Directeur financier est au cœur de cette réflexion.

De la présidente de l'Observatoire des délais de paiements à la plus enthousiaste administratrice judiciaire, en passant par le Médiateur des entreprises et par un Directeur financier trié sur le volet (le président de notre Comité éditorial !), tous ont accepté de témoigner pour partager leurs expériences et leur savoir. Connaitre et analyser, c'est bien. Optimiser plus vite sa trésorerie, c'est mieux. Cela imposera des procédures et des processus bien conçus et pertinents qui peuvent être partiellement externalisés.

Plongez-vous dans notre dossier où vous saurez (presque) tout sur les délais de paiements... avant que *finance&gestion* ne revienne sur la question en octobre, puisque la DFCG est partenaire du Prix des délais de paiement, qui aura lieu pour la quatrième année en novembre.

Mais avant de couronner les gagnants du Grand Prix, penchons-nous de plus près sur la question... ●



*Le sujet est délicat,
mais il est vital pour
les entreprises, et bien
entendu, le Directeur
financier est au cœur
de cette réflexion*



Lutter contre les retards de paiements, une priorité pour mieux financer les entreprises

Quel est le constat dressé par l'Observatoire des Délais de paiements concernant les retards de paiements lors des dernières années ? Comment les différents acteurs doivent-ils poursuivre leurs efforts pour réduire encore ces retards ? La Présidente de l'Observatoire nous apporte son éclairage.

LE CONSTAT DE L'OBSERVATOIRE : RÉDUIRE LES RETARDS DE PAIEMENTS AURAIT UN IMPACT TRÈS POSITIF POUR LES PME

En 2015 les délais de paiements tant côté clients que fournisseurs sont stables (données Banque de France) et, comme en 2014, le solde du crédit interentreprises est de 12 jours de chiffre d'affaires. En d'autres termes les entreprises font une avance aux autres acteurs économiques : ménages, administrations publiques, secteur financier, reste du monde.

Si les délais clients et fournisseurs respectaient la LME¹, la trésorerie nette libérée serait de 11 Mds€. Le transfert s'effectuerait vers les PME à hauteur de

16 Mds et les ETI à hauteur de 6Mds, tandis que les grandes entreprises apporteraient 11 Mds et les autres acteurs 11 Mds.

Pour 2016, les informations apportées par Altares montrent que le retard de paiement moyen a diminué pour passer en dessous de 12 jours.

Malheureusement, malgré cette légère amélioration globale, ce sont toujours 32 % des entreprises qui restent affectées par un retard.

De même, le rapport de force inégal entre grandes et petites entreprises perdure : moins d'une grande entreprise sur deux paie ses fournisseurs dans les délais, contre deux PME sur trois. Ce constat ressort aussi bien des chiffres de la Banque de France et d'Altares

que des différentes enquêtes de perception auprès des chefs d'entreprises.

IL FAUT INSISTER SUR L'IMPORTANCE DE LA POLITIQUE DE SANCTIONS DÉPLOYÉE PAR LA DGCCRF

C'est pourquoi à côté des différentes démarches de mobilisation et de bonnes pratiques, il faut insister – comme le recommande l'Observatoire des délais de Paiement² depuis plusieurs années – sur l'importance de la politique de sanctions déployée par la DGCCRF et renforcée récemment par la loi dite Sapin II.

En 2016, 2500 contrôles ont eu lieu qui ont conduit à lancer 228 procédures d'amendes représentant près de 11 M€. Sur ces 228 procédures, 70 concernent des grands groupes et leurs filiales, et les noms de 29 entreprises sanctionnées ont fait l'objet d'une publication sur le site de la DGCCRF. Cette publication sera désormais systématique et il faut s'en féliciter.

En effet, s'agissant de grandes entreprises, c'est bien le risque de réputation (au-delà du simple risque financier lié à l'amende) qui est dissuasif et qui va les pousser à réformer leurs pratiques pour cesser de pénaliser les petits et moyens fournisseurs au risque de la survie même de ces entreprises.

UNE PLUS GRANDE TRANSPARENCE SUR LES COMPORTEMENTS DE PAIEMENTS DU SECTEUR PUBLIC

L'Observatoire avait souhaité une plus grande transparence sur les comportements de paiements du secteur public, là aussi pour sensibiliser les acteurs et limiter les dérives.

En 2016 le délai global moyen de paiement pour l'Etat est de 18,3 jours pour le délai toutes dépenses confondues, de 24,5 jours pour le délai global de la commande publique. Donc des délais conformes à la réglementation pour les délais publics puisqu'inférieurs à 30 jours.

Pour la première fois, l'Observatoire présente les données ministère par ministère pour les trois derniers exercices. Tous les ministères sauf un respectent un délai moyen inférieur à 30 jours.

S'agissant des collectivités locales, plus grande transparence également : la ligne « communes » est décomposée en six tailles de communes, contre deux précédemment, ce qui permet de confirmer que les petites collectivités sont meilleures payeuses que les grandes (la proportion de collectivités dépassant le délai réglementaire s'élève au fur et à mesure de la taille).

Là aussi, comme pour l'Etat, si les délais moyens sont conformes à la loi dans l'ensemble, on constate en 2016 un allongement des délais de paiements des régions et dans une moindre mesure des grands établissements publics de santé, alors que les communes, à l'exception notable des métropoles, améliorent leurs comportements de paiements.

La généralisation de la facture électronique au 1^{er} janvier 2017 pour les grandes entreprises fournis-



Transparence et clarté des données, mobilisation accrue des acteurs tant entreprises que pouvoirs publics, sanctions renforcées pour faire respecter la loi, il faut poursuivre les efforts de tous pour réduire encore les retards de paiements

seurs des collectivités publiques devrait permettre de réduire encore les délais. On peut en attendre aussi une meilleure compréhension par les entreprises du point de départ du délai s'agissant de client public. En effet une des difficultés relevée par l'Observatoire est qu'en général les chefs d'entreprises ne savent pas que le délai de paiements dans le secteur public démarre à compter de la réception (et non de l'émission) de la facture. Ce qui peut engendrer incompréhension et défiance vis-à-vis des clients publics, régulièrement exprimées par des chefs d'entreprise.

Transparence et clarté des données, mobilisation accrue des acteurs tant entreprises que pouvoirs publics, sanctions renforcées pour faire respecter la loi, il faut poursuivre les efforts de tous pour réduire encore les retards de paiements. ●

1. Loi de Modernisation de l'Economie du 4 août 2008 présente quatre grands piliers, dont un vise à améliorer le financement de l'économie.

2. L'Observatoire des délais de paiements, auquel participe le Direction Générale du Trésor, examine chaque année les conditions des délais de paiements clients/fournisseurs. Il suit notamment au regard des bilans des entreprises récoltés annuellement par la Banque de France la bonne application de l'article 21 de la LME, portant réforme du plafond légal des délais de paiement.



PAR
DAVID DOGIMONT
ASSOCIÉ MAZARS

Règlement fournisseur Comment fiabiliser son processus entre contraintes réglementaires, compliance et bonnes pratiques métier ?

En raison – mais aussi au-delà – de contraintes exogènes qui vont être rappelées, les entreprises désireuses de maîtriser les conditions et délais de règlement fournisseurs gagnent à s'organiser. En formalisant, analysant et travaillant un processus de règlement par nature transverse, elles identifient leur propre chemin critique et préviennent, très en amont de la chaîne, un grand nombre de risques. Explications.

De nos jours, malgré ce que l'on pourrait penser, toutes les entreprises ne souhaitent pas retarder à tout prix leur règlement fournisseur car se trouver en *boni* de trésorerie implique un coût de conservation en réalité coûteux. Les entreprises cherchent plutôt à se doter d'une véritable stratégie fournisseurs et à inscrire leurs relations dans un partenariat gagnant-gagnant : un référencement ayant un coût, il faut s'assurer au plus tôt de sa fiabilité, de sa conformité réglementaire (vigilance) ou encore comment l'entreprise intègre les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans ses activités et dans ses interactions avec leurs parties prenantes (politique RSE).

Du côté des entreprises ou des entités du secteur public, qui « ont les moyens de payer », on remarque que les causes des dysfonctionnements et des retards de règlement relèvent davantage de processus, de limites d'équipements ou de sous-organisation... Ce n'est donc pas toujours une question financière et de disponibilités de cash.

Pour autant, les entreprises sont invitées à se conformer à bon nombre de facteurs :

- le respect de la réglementation (LME / Piste d'audit)
- la mise en conformité avec les organes de contrôles
- la recherche d'efficacité pour un processus transverse comptant des impacts / coûts « cachés » importants (litiges, nouveaux référencements...).

LE RESPECT DE LA RÉGLEMENTATION ET DU CADRE DE COMPLIANCE

Ce processus de paiement des fournisseurs est particulièrement surveillé au plan légal.

En application depuis le 1^{er} janvier 2013 de la directive européenne, les entreprises doivent notamment tenir compte :

- des délais de paiement antérieurement prévus par la LME, qui sont conservés car plus contraignants
- du décret du 2 octobre 2012 précisant que les donneurs d'ordre doivent régler spontanément 40 € à titre forfaitaire en cas de retard de paiement
- de la loi du 28 janvier 2013 et son décret d'application venant préciser les obligations des organismes



La piste d'audit reste une belle opportunité d'optimiser l'ensemble des flux de facturation, donc le processus dans son ensemble

publics en matière de conditions de règlement des factures fournisseurs

- enfin, du fait qu'un taux d'intérêt supérieur par trois fois au taux légal (code de commerce) puisse être exigé par les fournisseurs.

Ce cadre se double d'une contrainte de *compliance* exercée par les commissaires aux comptes.

En effet, désormais plus de répit pour les mauvais payeurs puisque Bercy a propulsé par décret les commissaires aux comptes à la pointe du dispositif de lutte contre les défaillances d'entreprise. C'est ainsi que depuis le 1^{er} juillet 2016, ces derniers doivent non seulement certifier les comptes annuels, mais aussi préciser si leurs clients respectent bien les délais de paiement fournisseurs... comme clients.

ET LA PISTE D'AUDIT FIABLE ?

Remise au-devant de la scène grâce à la dématérialisation des flux notamment dans le secteur public, elle reste un sujet incontournable des entreprises qui se doivent de documenter leurs processus tout en démontrant une maîtrise de leurs risques. Encore méconnue d'une majorité d'entreprises, la piste d'audit reste une belle opportunité d'optimiser l'ensemble des flux de facturation, donc le processus dans son ensemble.

La recherche d'efficience dans un processus intrinsèquement transverse

• La Phase d'identification

Avant d'initier une démarche de progrès continue sur le cycle fournisseurs pour s'assurer que l'équation coût/délai/qualité est la plus optimale, tout en évitant le risque d'amende, il convient de mener une analyse objective sur son propre fonctionnement.

L'un des facteurs clés de succès consiste à pouvoir identifier au plus tôt tous dysfonctionnements potentiels : par exemple, non-réception des factures, schéma de validation non approprié, circuit de comptabilisation long car manque d'information, taux de litiges importants, taux d'aller-retour avec les fournisseurs...

Ce travail d'optimisation du processus comprendra notamment :

- une prise de conscience de sa transversalité même, et de la pluralité « métiers » et acteurs qu'il mobilise : commerciaux, juristes, fiscalistes, comptables, trésoriers, contrôleurs de gestion, audit interne, contrôles externes... voire le DG et même le Président

- une intégration en amont de la notion de vigilance, lors de prise de contact avec de potentiels fournisseurs par exemple en portant un regard critique sur leur solidité financière, leur aptitude à eux-mêmes se conformer à la législation en vigueur...

- une « sensibilisation » de ces mêmes fournisseurs, en leur indiquant sans équivoque les différentes étapes du processus, du passage de la commande jusqu'au paiement des factures

- une communication de ces principes en interne, pour éviter l'hétérogénéité de niveaux d'information entre les métiers et services, voire des usages contradictoires

- une adéquation du processus mis en place avec le fonctionnement des autres parties prenantes : qui réceptionne les factures, qui les valide, qui les rejette, qui gère les litiges, qui les règle... L'objectif est de fluidifier le processus pour rendre visibles le plus tôt possible ses éventuels points de blocage (exemple : lorsqu'une personne est malade). A ce titre, la piste d'audit et la documentation légale du processus sont précieuses pour permettre à l'entreprise de précisément connaître son propre fonctionnement et disposer d'une visibilité raisonnable sur son niveau de risque.

Afin de disposer d'un état des lieux exhaustif et de bénéficier des benchmarks du marché, nous vous recommandons vivement d'établir un diagnostic préliminaire auprès d'un expert.

• La phase de mise en œuvre

Une fois le processus cible formalisé, il reste à :

- identifier, parmi la palette des outils utiles, ceux à mobiliser in concreto : validation du référencement et/ou des coordonnées bancaires, suivi des engagements, dématérialisation des flux entrants, ou encore la mise en place du reverse factoring permettant de mieux « financer » ses délais

- ensuite, en assurer le déploiement opérationnel et l'accompagnement du changement dans des usages variés et enchâssés dans des niveaux d'attente différents, de par la diversité des métiers impactés

- enfin, en assurer un suivi de fonctionnement correct. C'est une discipline et un combat permanents, de même que la source d'un auto-apprentissage continu.

CONCLUSION

Par la présente contribution, nous souhaitions démontrer qu'indépendamment des exigences réglementaires et des impératifs de compliance pesant sur ce processus – que l'on sait particulièrement surveillé par les parties prenantes – une politique réussie de règlement fournisseurs passe par sa refonte objective, son optimisation, son « outillage » ainsi que par une détermination dans sa mise en œuvre.

Par l'application des quelques principes abordés, non seulement les entreprises pourront évacuer le risque de règlement hors délai, mais surtout faire du niveau d'organisation et de vertu dont elles font preuve un atout maître de leur communication : attirer et fidéliser les meilleurs fournisseurs, puis réassurer l'ensemble de leurs parties prenantes. ●



PAR
DOMINIQUE CHESNEAU
ASSOCIÉ GÉRANT,
TRÉSORISK CONSEIL

La loi Macron Les délais de paiement et le financement inter-entreprise

Loi Hamon, Loi Macron : qu'en est-il de la réglementation sur les délais de paiement ? Après l'incitation forte, le gouvernement est entré dans la phase coercitive. Le montant des amendes a été augmenté, les noms des contrevenants seront rendus publics, les Commissaires aux comptes devront valider la transparence sur les retards de paiement fournisseurs et clients publiés dans les états financiers. De bonnes pratiques seront observées, et surtout la loi Macron autorise, sous conditions, le prêt inter-entreprise.

FINANCE&GESTION JUIN 2017

30

La LME (loi de modernisation de l'économie), mesure appliquée depuis 2008, a pour but de « lever les contraintes qui empêchent certains secteurs de se développer, de créer des emplois et de faire baisser les prix ». Elle instaure depuis 2013 que les entreprises qui paient en retard leur fournisseur ou prestataire paient une indemnité forfaitaire de 40 euros. Or, le rapport de l'Observatoire des délais de paiement constate que seulement 1,1 % des PME et 0,7 % des grandes entreprises se plient à cette loi de leur plein gré.

La LME instaure le dispositif de *name and shame* acté en 2016. Depuis sa mise en place, les entreprises privées et publiques en retard de paiement sont répertoriées sur le site de la DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes). Cette condamnation s'ajoute à l'indemnité forfaitaire imposée. La CPME déplore que ces mesures n'aient pas assez d'impact sur le retard de paiement : les PME et grandes entreprises sont de plus en plus nombreuses à ne pas rétribuer en temps et en heure les petites entreprises.

INTRAITABLE DANS L'APPLICATION DE LA LOI

Du côté de la DGCCRF, la mise en application des dispositions de la Hamon qui concernent les délais de paiement avance plus vite. C'est certainement en

pensant au décret paru en septembre 2014, qui définit le nouveau champ d'action de la DGCCRF, qu'Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, a déclaré en mars dernier « On a décidé de ne pas aller plus loin par la loi, mais d'être intraitable dans [son] application ».

Dans sa note publiée en octobre 2014, la DGCCRF détaille le renforcement des moyens d'action de ses agents en matière d'enquête sur les délais et de sanction de ceux qui seraient illégaux.

Désormais, ses agents disposent de pouvoirs d'enquêtes *in situ* (accès aux locaux, aux logiciels, etc.), de la possibilité de procéder à des injonctions administratives (avertissement sans frais) et, si nécessaire, d'imposer des sanctions. Celles-ci prennent la forme d'amendes administratives pouvant atteindre 75 000 euros pour une personne physique et 375 000 euros pour une personne morale. La DGCCRF souligne que ces sanctions sous forme d'amendes sont beaucoup plus rapides et efficaces que les sanctions civiles et pénales jusque-là prévues par le code de commerce.

DES INDICATEURS ENCOURAGEANTS

Les grands comptes de Pacte PME paient en moyenne leurs fournisseurs à 46,1 jours en 2015, soit en deçà de la limite des 60 jours imposés par la loi « Macron » (août 2015).

Délais de paiement, où en est-on ?

Cet indicateur est ensuite croisé avec le ressenti des fournisseurs et le résultat démontre que la satisfaction en matière de délais de paiement est en augmentation depuis trois années : 69 % de satisfaction en 2014, 73 % de satisfaction en 2015 et 81 % de satisfaction en 2016.

La loi Macron explique en grande partie cette amélioration de l'indice de satisfaction – qui devrait se poursuivre en 2017, car le renforcement de l'arsenal législatif et réglementaire est net.

DES SANCTIONS RENFORCÉES

Par cette loi, le gouvernement a augmenté le plafond de l'amende encourue par les entreprises qui ne respectent pas les délais de paiement.

Ce plafond qui était de 375 000 euros par entreprise (Cf. *supra*) est porté à 2 Millions d'euros par infraction. Ainsi l'administration peut prononcer et faire exécuter des amendes correspondant à plusieurs infractions.

UNE RECHERCHE DE TRANSPARENCE

Enfin, dans une optique de transparence, le rapport de gestion des entreprises dont les comptes sont certifiés devra, pour les exercices ouverts à compter du 1er juillet 2016, mentionner les retards de paiement à la date de clôture des comptes.

Concrètement, un décret précise que le rapport de gestion 2017 devra présenter, pour les fournisseurs, le nombre et le montant total hors taxe des factures non réglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu.

Ce montant sera ventilé par tranche de retard et rapporté en pourcentage au montant total des achats hors taxe de biens et services au cours de l'exercice. Pour les clients, le rapport de gestion 2017 devra présenter le nombre et le montant total hors taxe des factures émises et non réglées à la date de l'exercice et dont le terme est échu.

Ces informations seront attestées par le commissaire aux comptes qui pourra présenter des observations.

UN ENCOURAGEMENT À LA DIGITALISATION

Les organismes patronaux et la DFCG reconnaissent que le non-respect des délais légaux tient parfois – volens, nolens (!) – à des documents de facturation non conformes ou incomplets.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, les grandes entreprises fournisseurs de l'Etat ont dû passer à la dématérialisation des factures. En 2018, ce sera au tour des ETI puis à celui des PME en 2019.

Même si cette obligation ne s'applique pas encore aux opérations entre entreprises, force est de constater que les ETI/PME n'ont pas attendu puisque depuis le 1er janvier 2017, 85 % des sociétés qui ont envoyé au moins une facture digitale sont des ETI, PME et TPE encore non soumises à l'obligation.

Des bonnes pratiques relationnelles

- 1** **S'assurer que les procédures en interne** permettent de respecter strictement et loyalement les délais convenus entre les parties
- 2** **Supprimer les pratiques concourant au non-respect** des règles et délais de paiement convenus
- 3** **Faciliter les contacts entre clients et fournisseurs** afin de limiter les risques d'égarement des factures (ex : développement de la facture dématérialisée, coordonnées des principaux interlocuteurs clairement indiquées...)
- 4** **Promouvoir les bonnes pratiques visant à réduire les délais de paiement** pour le fournisseur, à l'instar de l'affacturage inversé
- 5** **Envisager le prêt inter-entreprise** prévue par la loi Macron

DES BONNES PRATIQUES

Au-delà de cet élément réglementaire, les entreprises doivent s'assurer que les « bonnes pratiques relationnelles » sont mises en place (cf. *tableau*).

LE PRÊT INTER-ENTREPRISE PAR UN DÉCRET D'APPLICATION DE LA LOI MACRON

Cette nouvelle possibilité de financement devrait contribuer à résoudre dans certains cas, les difficultés de financement que connaissent beaucoup d'entreprises de taille moyenne. Cet amendement prévoit que les entreprises ne sont plus systématiquement obligées de passer par un établissement de crédit pour emprunter et pourront désormais pratiquer des opérations de crédit avec d'autres entreprises partenaires, mais uniquement dans le cadres de liens économiques. Le décret n°2016-501 du 22 avril 2016 relatifs aux prêts inter-entreprises en fixe les règles. Des conditions précises sont imposées par la loi, elles seront détaillées dans un Cahier technique que publiera la DFCG en septembre 2017.

D'AUTRES SOLUTIONS

- **L'affacturage** est une technique qui permet à l'entreprise d'externaliser la gestion de son poste client. Un prestataire extérieur, le « Factor », se charge du recouvrement des créances et finance l'entreprise par une opération de rachat de créances.

- **Le reverse factoring** ou affacturage inversé est une solution de financement qui fait intervenir trois acteurs : un client, un fournisseur et une société d'affacturage.

- **Le Dynamic Discounting** permet aux clients de payer leurs fournisseurs par anticipation à travers une plateforme technologique dédiée. L'acheteur à l'initiative du programme de Dynamic Discounting utilise alors ses propres excédents de trésorerie pour effectuer des paiements anticipés en faveur de ses fournisseurs, moyennant un escompte qui sera déterminé selon divers critères.

- **La titrisation** est une technique financière qui consiste à transférer à des investisseurs des actifs financiers tels que des créances (par exemple des factures émises non soldées, ou des prêts en cours), en transformant ces créances, par le passage à travers une société *ad hoc*, en titres... ●



PAR
PIERRE PELOUZET
MÉDIATEUR DES ENTREPRISES

© F. Girard

Résoudre le litige, restaurer la confiance

Entretien Avec plus de 1000 saisines par an et un taux de succès de 75 %, la médiation des entreprises, forte d'un réseau en région, contribue au mouvement de diminution du taux de sinistralité en matière de non-respect des délais de paiements. La DFCG fait le point avec cet acteur clé et encourage ses membres à envisager ce recours, simple, impartial et totalement gratuit. **PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENT MAHEO¹**

Finance&gestion : L'Observatoire des délais de paiements enregistre pour la première fois, un frémissement à la baisse du retard des délais de paiements. Que préconisez-vous pour transformer cette embellie en une véritable dynamique ?

Tout d'abord il faut se féliciter de ces premières nouvelles positives. Après des années continues d'aggravation, jusqu'à un pic de 13,6 jours en moyenne, les retards de paiements commencent enfin à décroître. Les derniers chiffres communiqués montrent même que ce mouvement est net avec un retard moyen mesuré à 11,3 jours au 4^e trimestre 2016. Nous pouvons donc dire que l'ensemble des actions mises en œuvre, médiation, charte et label relations fournisseur responsables, avancées législatives couplées à l'action de la DGCCRF avec amendes et *name and shame* ont un impact. Pour tous ceux qui comme moi se sont battus depuis des années sur ce sujet, face parfois au scepticisme, pour soutenir qu'il fallait un éventail de solutions allant de la conviction à la répression pour endiguer ce fléau, ces derniers chiffres sont encourageants. Cela démontre que nous avons dépassé l'étape de la sensibilisation et que nous entrons dans l'étape de l'action corrective. Ces résultats nous poussent cependant aussi à ne pas relâcher notre effort... nous sommes encore loin du but : que tout le monde paye en temps et en heure !

Je préconise donc de continuer à pousser et mettre en avant les différents outils. Les outils de changement de comportements et de solution immédiate comme la médiation et la charte relations fournisseur responsables doivent être connus et utilisés par toutes les entreprises. Les outils sanctionnant les mauvais comportements aussi : l'augmentation du

plafond des amendes et la systématisation du *name and shame* vont dans ce sens.

Enfin la médiation travaille aussi sur les bonnes pratiques avec les 1800 signataires de la charte : plus de 40 bonnes pratiques pour fluidifier les paiements ont été diffusées et devraient être connues de tous les responsables du cycle de paiement. En outre deux groupes de travail sont à l'œuvre : un premier avec les associations de collectivités (AME, ADE, ARF), un deuxième co-animé avec le SGMAP pour simplifier et homogénéiser les factures. Tout ceci doit contribuer à accentuer le mouvement d'amélioration.

Près de 50 sociétés ont été sanctionnées à ce jour via l'approche dite de *name and shame*. Sans réprouver cette politique, la DFCG est toujours un peu circonspecte sur l'emploi de mesure financière coercitive à l'encontre des entreprises. Dans ces conditions,

¹. Laurent Maheo est président de la DFCG Ile-de-France.



Les collectivités progressent mais l'effet de taille est comparable à ce que l'on voit dans le privé : plus on est gros, plus on a du mal à payer à l'heure

comment séparer le bon grain de l'ivraie ? Comment distinguer des retards associés à de véritables tensions sur la trésorerie des débiteurs d'une politique d'entreprise délibéré de *windows dressing* ?

Le *name and shame* fait malheureusement parti des outils qui ont contribué à la prise de conscience des enjeux. Je dis malheureusement parce qu'il ne fait plaisir à personne de voir mis à l'index de très beaux groupes français, qui sont par ailleurs une des richesses de notre économie. Cependant, face aux conséquences des retards de paiements, notamment des dizaines de TPE/PME qui ferment leurs portes tous les jours à cause du manque de trésorerie que cela leur occasionne, on peut comprendre que tous les moyens doivent être recherchés pour amener chacun à respecter ses engagements, à respecter la loi.

Sur l'application de ces pénalités, cela ressort bien sûr des compétences et du professionnalisme reconnu des agents de la DGCCRF. Je veux cependant insister sur un point : il n'y a pas d'un côté les « mauvais » retards, ceux qui sont fait « exprès » et de l'autre les « bons », ceux qui sont soit « involontaires » soit consécutifs à une tension de trésorerie. Pourquoi ? Parce qu'au final, pour le fournisseur qui attend son paiement, la conséquence est la même : il ne peut pas payer ses employés, doit retarder ses Urssaf... il se met en situation de risque.

En revanche, je ne peux qu'encourager tous ceux qui veulent progresser et je sais qu'ils sont nombreux, à rejoindre nos actions et utiliser les bonnes pratiques. Quant aux tensions de trésorerie, si elles sont consécutives à une difficulté avec les banques, il ne faut pas hésiter à se rapprocher du Médiateur du Crédit. Et, si elles sont liées à des problèmes clients ou fournisseurs, le dialogue peut être accompagné par la médiation des entreprises. En tous les cas, privilégiez le dialogue avec toutes les parties plutôt que de choisir comme solution le manquement à la loi !

Sans idéalisme, le produit des amendes perçues au travers des contrôles de la DGFiP (renforcés par la loi Sapin 2) ne devraient-ils pas alimenter un fonds de soutien aux PME en difficultés suite au non-respect des délais de paiements (via la saisie de la médiation) ?

Nous sommes bien sur deux approches différentes : d'une part, si une TPE/PME est face à un retard de paiements et n'arrive pas à se faire entendre par son client elle peut :

- saisir le médiateur des entreprises, notamment si elle veut rester dans une relation de continuité avec ce client
- utiliser les moyens juridiques (injonction de paiement, appel aux huissiers, action au Tribunal...), notamment sur de petits montants et si elle pense ne plus vouloir travailler avec ce client.

Dans ces cas-là, bien entendu l'objectif est que le fournisseur soit payé.

En revanche les contrôles DGCCRF ont pour objet

de vérifier si la loi est respectée et de pénaliser les contrevenants selon les textes en vigueur. Je ne suis pas sûr qu'il y ait pertinence à essayer de mêler les deux.

Votre rôle s'est étendu depuis deux ans aux services publics. A ce titre, il faut noter l'amélioration du respect des délais de paiement par l'État et donc « tordre le cou » aux idées reçues d'État mauvais payeur. Votre analyse ? Selon vous, le délai de traitement de la commande publique s'améliore-t-il dans les mêmes proportions ?

Oui, effectivement depuis janvier 2016, ma responsabilité est étendue au secteur public, pour tout type de médiations. En particulier sur les retards de paiements le constat fait par l'observatoire est double :

- l'État est désormais vu comme un bon payeur, à l'exception d'un ou deux ministères
- les collectivités progressent mais l'effet de taille est comparable à ce que l'on voit dans le privé : plus on est gros, plus on a du mal à payer à l'heure.

Bien sûr on peut comprendre que la complexité des processus mis en œuvre dans les grosses structures explique une grande partie des retards. C'est pourquoi nous travaillons avec les associations de collectivités. L'objectif est de récolter toutes les bonnes pratiques permettant de fluidifier les paiements et de trouver une méthode pour que le plus possible de collectivités puissent les mettre en œuvre, de manière volontaire, bien sûr.

En complément, quel est votre sentiment sur la mise en place de la facture électronique dans le cadre des relations grande entreprises - État ?

La facture électronique qui se met en place pour tous les marchés publics est une très bonne chose. Je rappelle qu'elle est obligatoire depuis le 1er janvier pour tous les grands groupes travaillant en marchés publics. Ceci sera étendu aux ETI en 2018, PME en 2019, et pour tous en 2020. Au-delà de la fluidification des échanges, cet outil amène une vraie transparence et permettra à chaque fournisseur de savoir où en est sa facture. Cela devrait donc améliorer encore les paiements.

Le crédit inter-entreprises (plus de 650 milliards d'euros, soit plus de sept fois le montant des crédits bancaires court terme et – à titre d'échelle de grandeur - près de 39 % de notre dette publique) aiguisé l'intérêt de nouveaux acteurs du financement (*affacturage - reverse factoring - Fintechs - BPI* « 7,9 Mds de crédit court terme » soit plus de 600 ME d'encours en 2016, etc.). Quel est votre opinion sur ce mouvement ?

Je suis en faveur du développement de nouveaux produits amenant de la trésorerie aux entreprises, sous réserve qu'ils soient basés sur un mode réellement coopératif. En particulier, l'affacturage inversé est un magnifique outil, s'il est basé sur une véritable



Nos médiateurs travailleront avec vous à bâtir l'approche la meilleure pour rebâtir une relation de confiance et de travail collaboratif entre client et fournisseur

► coopération gagnant/gagnant/gagnant entre les fournisseurs, le client, et le ou les financeurs. Il faut donc éviter tout système imposé ou déséquilibré et privilégier un système où chacun y voit son intérêt, qui sera bien plus profitable pour tous, à court et long terme. Ayant beaucoup travaillé sur ce sujet, mon équipe et moi-même sommes à la disposition de ceux qui recherchent de bonnes pratiques en la matière.

Enfin, et pour inciter les membres de la DFCG – dirigeants financiers de PME notamment – à recourir à vos services, pouvez-vous nous donner quelques exemples concrets de succès qui ont permis de résoudre l'asymétrie d'intérêt entre créanciers et débiteurs ?

Je veux d'abord rappeler que le Médiateur des entreprises peut être saisi sur bien d'autres sujets que les sujets liés aux paiements, même si ceux-ci représentent près du quart de notre activité. Je veux aussi préciser que la saisine du médiateur est gratuite et que tout le processus est confidentiel. Ce sont ainsi près de 60 médiateurs qui sont à votre disposition sur l'ensemble du territoire et qui réalisent aujourd'hui près de 1000 médiations chaque année, avec un taux de succès moyen de 75 % depuis sa création. Enfin, je rappelle que ces médiations peuvent être collectives.

Cela nous amène donc à traiter de cas très variés : retards de paiements donc, notamment sur des litiges (réceptions de travaux par exemple) ou des cas de

« délais cachés » (bons de commandes qui arrivent bien après la prestation et retarde d'autant la facturation), mais aussi de rupture brutale de contrat, modification de contrat ou de cahier des charges sans contreparties, spoliation de propriété intellectuelle, non-prise en compte des variations de matières premières, etc. Les points communs entre tous ces cas est souvent double : un rapport de taille, donc de force, déséquilibré et une absence de dialogue. Notre rôle est de rétablir un dialogue équilibré, avec comme volonté première de ne pas nuire à la relation, mais au contraire de la re-crée – voire de la renforcer.

C'est pourquoi il ne faut pas hésiter à nous saisir : nos médiateurs travailleront avec vous à bâtir l'approche la meilleure pour rebâtir une relation de confiance et de travail collaboratif entre client et fournisseur. ●



DÉLAIS
DE PAIEMENT

Fournisseurs, clients,

participez à notre étude
en donnant votre avis

Délais de paiement, l'affaire de tous !

www.delais-paiement.fr



PRIX DES DÉLAIS
DE PAIEMENT

Les Assises des Délais de paiement
Le Prix des Délais de paiement
sont organisés avec la participation de





PAR
BRUNO DE LAIGUE
DAF, BUSINESS PARTNERS SAS

Les délais de paiement : cas pratique

Contexte : TPE spécialisée dans la location avec un CA annuel avoisinant les cinq millions d'euros ; les clients sont variés et de qualité : de la société cotée aux PME régionales, en passant par l'Administration. Les fournisseurs sont des multinationales ou des ETI françaises.

SAVOIR OÙ L'ON VA

A l'origine cette TPE n'assurait pas un suivi systématique et régulier de ses créances clients : elle gérait l'exception.

Et pourtant pour une TPE de location de matériel, les délais de paiement sont un sujet sensible.

Les investissements peuvent être importants – et nécessiter des sorties de liquidité conséquentes. Le « budget à base zéro » à ici toute sa spécificité : le *cash-flow permet de piloter la décision et le moyen de l'investissement*, et non l'inverse. Cette société ne serait pas à un tel niveau, 20 ans après sa création, sans le respect de cette évidence !

Bien souvent tout est question de bon sens, lié à de bonnes procédures : nous allons le voir.

LES DÉCAISSEMENTS : SITUATION FINANCIÈRE SAINTE ET STRATÉGIE CLAIRE

L'investissement, fonction du besoin client, donne lieu à un contrat de location dans lequel sont définies les conditions pratiques de la location – depuis le descriptif du matériel jusqu'au loyer à payer en passant par la durée de vie du contrat. Les conditions de règlement fournisseur sont alors définies en direct et sont normalement fonction de la date d'installation du matériel dont il est question. Sur un contrat complexe cette procédure permet de maîtriser les décaissements, qui peuvent être étalés dans le temps.

Le respect des délais de paiement fournisseurs est très important, tant en termes financiers que de relations commerciales ou d'image de marque.

Les fournisseurs de frais généraux sont en général payés à 30 jours, date de facture – avec un suivi hebdomadaire. Des retards de paiement sont constatés en cas d'insatisfaction ou d'un service incomplet.

La gestion de trésorerie prend ici tout son sens : il est indispensable d'être en mesure de faire face à la dé-

pense sans que cela n'obère la situation financière de la structure.

Pour effectuer certains investissements il est parfois nécessaire de recourir à des fonds externes (CMT par exemple). Dans ce cadre certains points ne devront pas être négligés : un bilan de qualité, gage d'une saine gestion, et une stratégie claire – permettant de démontrer que l'on sait où l'on va et par quels moyens.

LES ENCAISSEMENTS : UNE PROCÉDURE STRICTE ET UN SUIVI RIGoureux

Les encaissements sont primordiaux : c'est le sang de la structure. Pour une TPE ils devront être suivis avec beaucoup d'attention. Dans le métier de la location le paiement du loyer s'effectue typiquement en début de période : c'est souvent le bailleur qui « a la main », à travers les prélèvements. Cette situation est très sécurisante car les flux monétaires sont maîtrisés.

Mais que l'on ne s'y trompe pas ! Cela nécessite des procédures strictes.

D'abord en interne. Le système d'information doit être paramétré avec rigueur, gages d'un bon automatisme. La communication entre services financier et commercial doit être fluide : la bonne connaissance



Dans le cas d'espèce la mise en place de telles procédures a permis de récupérer des créances à hauteur 5 % du CA annuel

Délais de paiement, où en est-on ?

► clients est indispensable au financier. Chaque prélèvement sera vérifié avant d'être émis : un rapprochement entre les données financières et les données commerciales le permettra.

Ensuite en externe : un prélèvement ne peut être émis qu'à la condition que le client ait donné son accord. Pour cela se rapprocher de son client est primordial, d'autant que les nouvelles normes bancaires obligent de tels contrôles (la réglementation SEPA est très rigoureuse).

UN BACK OFFICE DE QUALITÉ

Ces modalités de décaissements et d'encaissements ne seront réellement efficaces que par un suivi rigoureux des comptes Tiers – fournisseurs comme clients.

Les comptes fournisseurs seront analysés de façon régulière (hebdomadaire comme déjà évoqué) ; pour les clients ce contrôle sera fonction des modalités de règlement et sera mené de manière constante.

POUR CONCLURE...

L'expérience prouve que les délais de paiement, pour être respectés, nécessitent évidemment une bonne trésorerie ; mais ils sont également le fruit de procédures simples et régulières menées avec bon sens !

Dans le cas d'espèce la mise en place de telles procédures a permis de récupérer des créances à hauteur 5 % du CA annuel ; de plus le suivi régulier de l'état des créances évite des impayés importants, qui pourraient mettre à mal la trésorerie de la structure. ●

L'OEIL DU FINANCIER



ALBAN EYSSETTE
MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL,
FINANCE&GESTION



« Tout ce qui brille
n'est pas d'or. »
(Rue de Rome, avril 2017)



PAR
DOMINIQUE CHESNEAU
ASSOCIÉ GÉRANT,
TRÉSORK CONSEIL

Le recouvrement de créances et la délégation

Lorsque les délais de paiement sont dépassés, les entreprises entre dans la phase pré-contentieuse du recouvrement. Le recours à des prestataires extérieurs à l'entreprise s'avère utile, mais, ces prestataires peuvent être utilisés dans la mise en paiement de la créance via la mise en place d'une délégation de paiement. Les assureurs-crédits offrent cette prestation combinée avec l'information sur le prospect et le client, la récupération des créances, et la mise à disposition des relevés administratifs obligatoire avec la loi Macron.

Pour faire face à des factures impayées, les entreprises ont à leur disposition des outils et des procédures efficaces qu'il est important de connaître. La procédure de recouvrement des créances commerciales est un élément essentiel pour aider les entreprises face aux impayés.

COMMENT FONCTIONNE LE RECOUVREMENT DE CRÉANCES ?

Pour récupérer ses créances non payées, l'entreprise lance une procédure qui passe par deux étapes :

- La phase de recouvrement amiable est toujours à privilégier, car les délais de récupération et les montants récupérés sont supérieurs au recouvrement contentieux.
- En cas d'échec, il est nécessaire de passer à la seconde étape, le recouvrement judiciaire.

Les informations nécessaires pour démarrer une procédure de recouvrement de créances sont décrites dans l'encadré ci-contre.

L'arrivée d'un impayé chez votre client peut être le signe d'une détérioration de sa trésorerie ou le début de difficultés plus graves sur sa santé financière. Il est donc important de suivre de près chaque impayé. Par ailleurs, plus le temps passe, moins il y a de chance de recouvrer la créance d'une facture non payée.

RECOUVREMENT AMIABLE

L'objectif du recouvrement amiable est de recouvrer les sommes dues, tout en sensibilisant le client au respect des échéances et en préservant la relation commerciale.

Avant de passer à la phase contentieuse, le recouvrement de créances amiable permet de relancer le

débiteur de manière efficace par différents médias (mail, courrier, téléphone, visite) sans déboursier des frais importants dans une procédure coûteuse et qui pourrait nuire à votre relation commerciale avec votre client.

Aucune mesure judiciaire ne doit être démarrée pendant cette phase qui peut durer entre 15 à 45 jours.

Avec l'aide d'une société de recouvrement, plus de 90 % des récupérations sont faites à l'amiable selon un protocole phasé.

Les phases de relance

- **Relance par courrier électronique** : permet de notifier à votre client que la facture reste impayée,
- **Relance téléphonique** : noter les dates d'appels ainsi que les coordonnées des interlocuteurs,
- **Relance par lettre simple** (aucun frais et aucune pénalité de retard pour le client),

Informations nécessaires pour démarrer une procédure de recouvrement de créances

- ▶ Nom de la société cliente
- ▶ Adresse de l'entreprise
- ▶ Contact dans l'entreprise
- ▶ Fondement de votre créance
- ▶ Montant et détail des sommes dues
- ▶ Nature et détail de la créance
- ▶ Mention de l'obligation de payer et textes législatifs
- ▶ Conditions de détermination de la rémunération à votre charge

Délais de paiement, où en est-on ?

- **Relance par lettre recommandée** avec accusé de réception (LRAR).

La phase de recouvrement pré-contentieux qui dure environ 15 jours

- **Mise en demeure** avec application des intérêts de retard envoyé par LRAR,
- **Avis de poursuites.**

RECOUVREMENT CONTENTIEUX

En cas d'échec de la phase amiable, l'entreprise peut lancer les procédures judiciaires nécessaires pour l'obtention du paiement des sommes dues.

L'objectif du recouvrement contentieux ou aussi appelé recouvrement judiciaire est de récupérer la créance impayée dans son intégralité.

Procédure d'injonction de payer

L'entreprise peut faire appel avec les pièces justificatives à un huissier de justice pour déposer une requête auprès du tribunal compétent.

Après obtention de « l'ordonnance portant injonction de payer », la société a un délai de six mois pour informer le débiteur par huissier de justice.

Assignation en paiement

Le débiteur dispose alors d'un délai d'un mois pour contester l'ordonnance d'injonction.

A défaut de règlement et si le débiteur n'a pas fait opposition, l'entreprise peut demander au greffe du tribunal d'apposer la formule exécutoire sur l'ordonnance.

Cette injonction exécutoire est comparable à un jugement. L'entreprise peut alors saisir un huissier de justice pour faire exécuter l'ordonnance.

DÉLÉGATION DU RECOUVREMENT DE VOS CRÉANCES

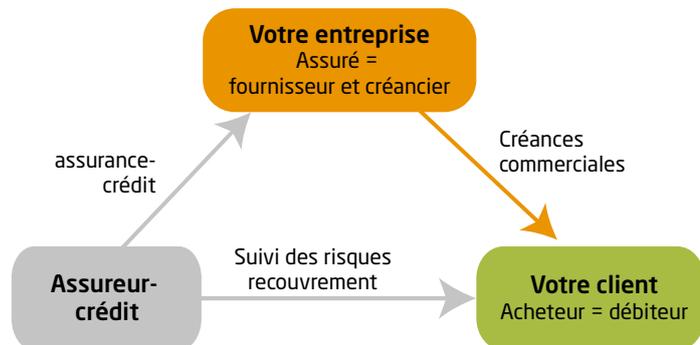
Il s'agit d'anticiper l'impayé. Le recouvrement de créances confié à un professionnel de renom est un atout tant pour un directeur commercial que pour un directeur administratif et financier ou un crédit manager.

Il permet au directeur commercial, au directeur financier ou au crédit manager de se recentrer sur sa mission principale de développement et de pilotage, et de bénéficier d'un intermédiaire efficace pour gérer les créances impayées.

L'externalisation du recouvrement offre un certain nombre d'avantages :

- diminution des délais de recouvrement,
- augmentation du taux de récupération des factures impayées (poids plus élevé d'un acteur reconnu sur le marché),
- diminution des coûts de gestion administrative en interne,
- augmentation de la visibilité et d'un meilleur suivi du recouvrement via notamment des services en ligne sécurisés,

Le recouvrement avec un assureur-crédit



- optimisation la gestion de la trésorerie,
- économie et transparence pour un recouvrement par un assureur-crédit.

Le recouvrement avec un assureur-crédit

• **L'assurance-crédit permet de se prémunir contre les risques d'impayés** grâce à la prévention en amont et la surveillance des clients.

- La prévention du risque-client : en amont, la prévention consiste quotidiennement en l'évaluation et la surveillance de la situation financière des entreprises.
- Le recouvrement des impayés : en cas d'impayé, les démarches amiables et judiciaires de recouvrement sont prises en charge par la société d'assurance-crédit.
- L'indemnisation des créances non-recouvrées : en cas de non-récupération de la créance et passé un délai de carence déterminé, la perte est indemnisée.

Par ailleurs, en cas d'impayés, l'indemnisation des créances non recouvrées par l'assurance-crédit permet de protéger la santé financière de l'entreprise.

Un des atouts majeurs du contrat d'assurance-crédit est l'information qu'il va donner sur les clients et prospects. En fonction de cette information, l'entreprise pourra déterminer sa politique de délai de paiement, en accorder ou non et pour quelle durée. Pour les prospects c'est un éclairage qui peut précéder le premier contact commercial.

Les sources d'information sur lesquelles vont s'appuyer les assureurs pour donner un montant de garantie sont multiples et recoupées. Il y a les sources données par les sociétés de renseignement commercial, les sources données par les institutions légales (Greffe de Commerce, Bodacc, Fiben, ...).

Il y a aussi les analyses des bilans pour les entreprises qui ont déjà un exercice social réalisé, les sources données par les organismes sociaux, les inscriptions de privilèges et fichage Banque de France, les renseignements bancaires, l'expérience de paiement auprès des fournisseurs.

Toutes ces informations sont recoupées au service arbitrage afin de déterminer le montant de garantie à accorder.

• **L'assurance-crédit simplifie les échanges entre l'entreprise et ses clients** et structure les process de crédit du management, de la prise de commande au

Délais de paiement, où en est-on ?

recouvrement. De plus, la gestion se fait en ligne et en temps réel. Limites de crédit, reporting, suivi des sinistres, toutes les démarches se font via des portails internet. L'entreprise peut également suivre des indicateurs de performance tels que le niveau de couverture de son assureur-crédit.

L'entreprise reste libre de travailler avec un acheteur. Les informations récoltées en amont et mises à la disposition de l'entreprise facilitent une prise de décision rapide, en connaissance de cause.

Par ailleurs, pour les petits encours à couvrir, il existe des solutions permettant à l'entreprise de décider seule d'accorder une garantie tout en étant couvert par l'assureur-crédit.

L'entreprise est sécurisée avec une vision claire de son exposition aux risques et peut se concentrer plus spécifiquement sur son développement.

• **C'est l'entreprise qui décide de transférer une créance impayée** pour confier le recouvrement à l'assureur-crédit. La perspective de ce transfert et ses conséquences sont souvent un excellent levier pour obtenir le règlement de l'acheteur. A la demande de l'entreprise, l'assureur-crédit adapte également ses actions de recouvrement par exemple s'il n'est pas souhaitable d'intervenir pour des raisons commerciales. ●

Dix bonnes raisons de s'assurer-crédit

- 1** **Bénéficier d'un suivi permanent** de la situation financière des clients et prospects
- 2** **Gagner en sérénité** dans l'acceptation de nouvelles commandes
- 3** **Se décharger** du recouvrement des factures
- 4** **Optimiser le taux de récupération** des créances impayées
- 5** **Ne pas avoir à redoubler d'efforts commerciaux** pour compenser l'impact d'un impayé
- 6** **Minimiser les coûts de gestion administrative**
- 7** **Préserver la rentabilité** de la société
- 8** **Tirer profit de l'expertise de professionnels** du risque
- 9** **Maîtriser la gestion du poste clients** en optant pour la sécurité
- 10** **Développer l'activité** en étant sûr d'être payé

Accédez à votre revue, où vous voulez,

quand vous le souhaitez



- ▶ Bénéficiez de la meilleure **expertise** Finance-Gestion.
- ▶ Découvrez chaque mois des dossiers en lien avec vos **pratiques-métiers**.
- ▶ Profitez des retours d'expériences grâce aux **témoignages** de professionnels.
- ▶ Simplifiez votre lecture technique grâce au **plurimédia**.
- ▶ Accédez à des **contenus enrichis** des articles de fond, des interviews, un fil d'actualités.
- ▶ Rejoignez la **communauté DFCG** composée de professionnels et d'acteurs des directions financières, depuis plus de 50 ans.



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION





PAR
HÉLÈNE BOURBOULOUX
ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE,
ASSOCIÉE GÉRANTE FHB



PAR
CHARLOTTE FORT
STAGIAIRE À LA
PROFESSION, FHB

Le déroulement des procédures judiciaires et leur impact pour la direction financière

Les difficultés financières d'une entreprise peuvent conduire à anticiper ou à connaître un état de cessation des paiements qui justifie l'ouverture d'une procédure collective. Le cas échéant, un administrateur judiciaire sera désigné par le tribunal pour œuvrer conjointement avec la direction, notamment financière. Ensemble, ils mettront en œuvre une ingénierie propre dans l'objectif de sauver et pérenniser l'activité de l'entreprise.

QUELLES SONT LES PROCÉDURES JUDICIAIRES ?

Le droit des entreprises en difficulté français offre des outils graduels qui permettent de répondre à tous les types d'enjeux et de difficultés de la vie des entreprises dans un cadre amiable ou judiciaire, parfois hybride.

- **Les outils purement amiables et préventifs** sont les procédures mandat ad hoc et de conciliation. Elles permettent de créer un cadre de discussions idoines pour résoudre des situations variées qui auront plutôt trait au bilan de l'entreprise. Dans plus de 70 % des cas, la prévention permet de trouver un accord susceptible de résoudre les difficultés de l'entreprise.

- **Les procédures judiciaires** permettent quant à elles de résoudre efficacement des problématiques liées au compte de résultat, via un travail sur la structure de charges de l'entreprise rendu possible même en l'absence immédiate des fonds suffisants. Les procédures judiciaires peuvent adresser des difficultés tant futures (sauvegarde, sauvegarde accélérée, sauvegarde financière accélérée) qu'avérées (en cas de cessation des paiements qui oblige le dirigeant à solliciter l'ouverture d'un redressement judiciaire ou d'une conciliation dans les 45 jours de sa survenance). Nous n'évoquerons pas ici la liquidation judiciaire (intervention de l'administrateur exceptionnelle pour aider à la cession).

- **Dans des situations transfrontalières** (groupe de sociétés implantées dans différents états membres ou sociétés ayant plusieurs établissements), la procédure est ouverte au lieu du centre des intérêts principaux qui est présumé être le siège de l'entreprise. La

restructuration du groupe transfrontalier en difficultés est traitée par l'articulation des pouvoirs et des actions des intervenants. En effet, un règlement européen récemment refondu (règlement du 25 mai 2015/848) permet de coordonner les procédures ouvertes au sein de différents états via la désignation de professionnels « pilote », sans pour autant permettre un traitement de fond des intérêts du groupe. Nous militons pour que les prochaines réformes fassent prévaloir le traitement de fond des difficultés à l'échelon du groupe (par opposition à l'échelon social à réserver aux procédures liquidatives).

- **Ces procédures judiciaires sont dites « collectives »** car elles mutualisent les intérêts de l'ensemble des créanciers (sauf en sauvegarde financière accélérée qui affecte uniquement les établissements de crédits et assimilés) à l'exception des salariés et des créanciers alimentaires.

QUEL RÔLE POUR L'ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE ?

L'administrateur judiciaire est l'organe chargé d'assister le dirigeant dans le redressement de son entreprise : c'est le spécialiste de la gestion des biens d'autrui (obligatoirement nommé quand le chiffre d'affaires dépasse 3 M€ ou quand il y a plus de 20 salariés ; en-deçà, sa désignation est facultative). En tant que spécialiste de la crise, son intervention aux côtés de l'entreprise a pour objet d'aider au redressement qui est une matière technique et de reconstituer le crédit de l'entreprise vis-à-vis de son environnement comme de ses équipes, pour aboutir à une solution pérenne.

AVEC QUEL IMPACT POUR L'ENTREPRISE ?

En procédure judiciaire, si les créanciers sont soumis à une discipline commune c'est en contrepartie de la mise sous main de justice du patrimoine de la société en procédure : le tribunal devient l'ultime décisionnaire du sort de la procédure et donc de l'entreprise. La gestion sera partagée entre le dirigeant et l'administrateur judiciaire en fonction de l'étendue des difficultés (mission graduelle pour l'administrateur : surveillance, assistance, représentation). Mais c'est en contrepartie des leviers uniques, notamment :

- le gel des dettes antérieures à la procédure,
- la suspension des poursuites judiciaires et du cours des intérêts pour les dettes à moins d'un an,
- l'intervention de l'AGS, organisme de garantie des salaires, qui peut avancer les coûts de restructurations sociales menées au cours de la procédure ou en exécution du plan voire les arriérés de salaires (en redressement judiciaire),
- la rationalisation des contrats conclus par l'entreprise (résiliation sans préavis et indemnités au passif),
- la reconstitution du patrimoine de l'entreprise.

• **Le déroulement d'une procédure judiciaire** tient en trois phases : diagnostic, restructuration puis présentation de la solution au tribunal. La direction financière et l'administrateur judiciaire œuvreront ensemble, en lien avec les équipes.

• **La phase de diagnostic** permettra d'identifier les enjeux après l'audit économique, comptable, financier, opérationnel, social et environnemental réalisé par l'administrateur judiciaire et d'apprécier la faisabilité d'une continuation d'activité ou bien de préparer la cession de l'activité (ou de certains actifs de l'entreprise).

• **Suivra une phase d'observation**, temps des restructurations nécessaires au plan commercial, industriel, stratégique et / ou social pour restaurer la capacité bénéficiaire de l'entreprise, dans des délais qui s'imposeront en fonction des contraintes du dossier (notamment de trésorerie) et parvenir à la solution qui mettra un terme à la procédure collective.

Enfin, l'élaboration de la solution, dans un délai maximal de 18 mois peut déboucher sur trois issues : plan d'apurement du passif ou à défaut, plan de cession partiel ou total (uniquement en redressement judiciaire) de l'activité ou, à défaut, la liquidation judiciaire.

• **Le plan d'apurement du passif** reposera sur le plan d'affaires revisité de l'entreprise, pro forma des restructurations mises en œuvre, et répond à une ingénierie propre :

- différents types de remboursement du passif : (i) étalement sur un maximum de dix ans hors comité (mais sans limite de durée dans le cadre d'un plan en comités de créanciers) sans intérêt (sauf pour les contrats de prêt supérieurs à un an) (ii) avec la possibilité de

proposer aux créanciers des options complémentaires qui permettent des abandons de créances moyennant un paiement plus rapide (succès de ces options) ou encore (iii) la conversion en capital de leurs créances,

- les créanciers peuvent in fine se voir imposer par le tribunal l'étalement de leurs dettes sans intérêts sur un maximum de 10 années ; hors comité de créanciers (réservés aux entreprises de taille critique : 150 salariés / chiffre d'affaires supérieur à 20 M€), une conversion en capital ou un paiement rapide contre abandon du solde ne peut jamais être imposé aux créanciers qui sont alors individuellement consultés ; en présence de comités, le vote aux deux tiers du projet de plan qui sera soumis au tribunal peut au contraire conduire à imposer de telles mesures aux créanciers récalcitrants et dépasser une obstruction injustifiée ;

- traitement différencié entre les créanciers si les différences de situation le justifient (bénéfice de sûretés, rémunération exigée, liens capitalistiques avec le débiteur...) sachant (i) que le tribunal s'assurera que les intérêts de tous les créanciers sont suffisamment protégés et que (ii) les accords conclus entre créanciers (convention de vote, accords de subordination) avant l'ouverture de la procédure, qui doivent être portés à la connaissance de l'administrateur, sont pris en compte dans le cadre du plan, ce qui permet de maintenir les équilibres économiques antérieurs ; par exemple, un accord de subordination ressortant d'un financement d'acquisition type LBO sera respecté dans le plan et l'administrateur doit soumettre aux créanciers des comités les modalités de calcul de leur droit de vote ;

- pour les créances fiscales et sociales, il est possible de solliciter l'abandon, en lien avec la CCSF, de tout ou partie des majorations, intérêts et pénalités de retard attachés aux cotisations et contributions recouvrées par les organismes de sécurité sociale ou institutions gérant le régime d'assurance chômage voire des remises sur les impôts directs, dans le respect des règles européennes concernant les aides publiques d'états,

- renégociation des taux d'intérêts,
- prise en compte du BFR ou des besoins d'investissement,
- coût de la restructuration,
- recherches de partenaires financiers en élaborant un dossier à destination d'investisseurs.

• **Alternativement, en l'absence de plan de continuation sérieux, la cession de l'entreprise** (uniquement en redressement ou en liquidation judiciaire) sera recherchée pour permettre la survie de tout ou partie de l'activité, des équipes et de leur savoir-faire. L'avis des salariés est toujours recueilli.

• **La liquidation judiciaire** ne sera prononcée qu'en dernier ressort soit en l'absence de solution crédible par voie de continuation ou de cession, soit à cause de la survenance d'une impasse de trésorerie non résolue au cours de la période d'observation. ●



PAR
PHILIPPE AUDOUIN
PRÉSIDENT DE LA DFCG

Délais de paiement : la DFCG agit !

Dans le cadre des débats de l'année 2015 autour des dispositions sur les délais de paiement de la loi Hamon et du projet de loi Macron, la DFCG avait formulé de nombreuses propositions... et a été entendue ! A l'occasion de ce dossier, il a paru intéressant de faire le point sur la manière dont la DFCG porte la voix des dirigeants financiers sur ce sujet majeur.

LES PROPOSITIONS RETENUES

Réglementation et outils existants

- **Le régime légal des délais de paiement :**
 - délai maximal de 60 jours qui peut être convenu entre les parties pour régler les sommes dues à compter de la date d'émission de la facture
 - délai maximal de 45 jours pour le paiement des « factures périodiques » à compter de la date d'émission de la facture
 - délai de 45 jours fin de mois, à titre dérogatoire, sous réserve que ce délai soit inscrit dans le contrat et ne constitue pas une discrimination manifeste à l'égard du créancier
- **Les contrôles et les sanctions en cas de non-respect :**
 - renforcement des contrôles
 - transparence sur les sanctions
 - publication des sanctions
 - renforcement des sanctions (plafond porté de 375 000 € à 2 M € avec effet cumulatif)
- **Transparence sur les délais de paiement :**
 - publication dans le rapport de gestion
 - attestation par le Commissaire aux comptes
 - relance de l'Observatoire des délais de paiement
- **Stratégie collective et généralisation des bonnes pratiques :**
 - promotion de l'exemplarité des donneurs publics
 - extension aux donneurs publics de l'Observatoire des délais de paiement
 - création d'une Médiation des entreprises (fusion de la médiation interentreprises et de la médiation des marchés publics)

Commentaires sur les faiblesses constatées dans l'exploitation des dispositions existantes et sur les nouvelles mesures annoncées

Le raccourcissement de la période de paiement rendra de la trésorerie à certaines entreprises, tout en retirant des financements à d'autres, qui pourront être en situation difficile. Aussi, la mise en place des mesures envisagées précédemment doit être assortie d'un dispositif d'accompagnement et d'un délai pour permettre aux sociétés concernées de mettre en place les financements nécessaires. Il s'agit d'être ferme dans l'application des règles, tout en aidant les entreprises à s'y conformer.

Le renforcement des contrôles est impératif et la DFCG s'en félicite, pour autant que les contrôleurs s'attachent à accompagner la situation de chacun (Cf. point précédent).

Alors que de nombreuses entreprises pensaient que les sanctions ne seraient pas appliquées, la décision de les publier renforcera leur efficacité, pour autant qu'elles ne soient pas contestables ultérieurement.

La publication dans le rapport de gestion, est louable, mais il faut s'assurer que l'intervention des Commissaires aux comptes ne soit pas trop chronophage et ne génère pas de coûts supplémentaires significatifs. La DFCG a donné sa position sur la simplification administrative et avait abordé ces points à l'occasion.

Suggestions - non exhaustives - d'amélioration

Recommander fortement que les conditions de paiement soient précisément détaillées dans les conditions générales de vente (CGV) afin de restreindre le

champ des litiges et des contestations. Une réflexion complémentaire sur ce point est nécessaire ; la DFCG est prête à y prendre part

Étendre rapidement la dématérialisation des factures au-delà de la sphère publique afin d'améliorer la traçabilité des factures et d'éviter les litiges liés à leur « perte »

- Développer le recours au nouveau paragraphe de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier sur le crédit interentreprises et appliquer au plus vite les décrets ministériel et du Conseil d'Etat correspondants

- Améliorer l'efficacité de l'Observatoire sans accroître la charge de travail des entreprises

- Développer des offres d'établissements de crédit du type d'« AVANCE + » de Bpifrance en matière de (i) subrogation de créance, de (ii) d'affacturage inversé, de (iii) dépassement des délais de paiement et en matière d'assurance-crédit.

LES RECOMMANDATIONS À EXAMINER

Envisager à terme de réduire à 30 jours au lieu de 45 jours les délais en vigueur actuellement (cf. supra § 1) en réduisant autant que possible les possibilités de dérogation

Donner au Médiateur de l'Entreprise des capacités juridiques administratives spécifiques lui permettant d'imposer ses décisions de façon contraignante avant que les parties prenantes n'estent en justice

Imposer strictement le respect des règles par les entreprises publiques et agences nationales, territoriales et hospitalières et les soumettre au droit commercial en l'espèce

Renforcer le socle juridique des intérêts de retard et les rendre davantage contraignants afin de limiter l'asymétrie de pouvoir entre fournisseurs et donneurs d'ordre

Accroître le montant des intérêts de retard et leur règlement avant même toute contestation judiciaire et après accord (rapide) du Médiateur (procédure « *fast track* » à créer)

Privilégier les intérêts de retard sur l'amende, pour introduire une échelle automatique de progressivité et les faire percevoir par le fournisseur lésé plutôt que par le Trésor public (dans le cas de l'amende)

Accroître la formation des chefs d'entreprise et de leurs financeurs et encourager l'usage de solutions « non-bancaires » : factoring, reverse factoring, titrisation vertueuse standardisée française (sans attendre la promulgation de la Directive)

Actualiser les normes comptables françaises pour intégrer ces produits et réduire l'incertitude comptable sur le statut et sur le positionnement de la dette (soit dette fournisseurs, soit dette bancaire, soit dette financière), afin d'intégrer ce crédit fournisseur dans la dette financière des mauvais payeurs. ●

Echangez sur l'économie financière



www.voxfi.fr





PAR
NOËLLE LENOIR
ANCIENNE MINISTRE,
AVOCATE ASSOCIÉE
AU BARREAU DE PARIS
(KRAMER LEVIN)

dans les délais de la nouvelle loi française, ses dispositions seront opposables dans tous leurs effets. Certaines de ces dispositions sont, il faut le reconnaître sinon obscures, du moins difficiles à interpréter, et il faut donc espérer que le législateur français sera diligent.

Les entreprises et les associations qui les représentent doivent songer à cet égard à faire valoir leurs vues lors des débats parlementaires.

• **Sur le fond**, il est d'abord important de comprendre en quoi le Règlement constitue une véritable rupture par rapport à la législation actuelle, à savoir la directive du 24 octobre 1995 dont les dispositions sont reflétées dans la loi Informatique et Libertés modifiée en 2004.

• **Du point de vue des initiatives à prendre** par les entreprises et les entités qui les composent, c'est à la mise en œuvre d'un plan d'actions coordonnées que nous invite le législateur européen.

A défaut, l'entreprise s'exposera aux risques importants de sanctions, d'actions contentieuses et de dommages financiers et réputationnels qu'impliquera le non-respect du Règlement ; sans parler même des sanctions pénales pour violation de la vie privée.

La protection des données personnelles, nouveau champ de conformité pour les entreprises

De plus en plus d'entreprises sont aujourd'hui conscientes de l'urgence de se préparer à l'entrée en vigueur du Règlement européen du 27 avril 2016 sur la protection des données personnelles. Le compte à rebours en effet est enclenché : il reste à peine un an avant que le Règlement ne soit applicable, très exactement à compter du 25 mai 2018. Or les changements qu'il induit dans la gestion des données, et plus largement des entreprises, sont considérables.

Le ministère de la Justice, dont c'est la compétence, s'est attelé à la rédaction d'un projet de loi modifiant la loi Informatique et Libertés devenue inadaptée.

Rappelons cependant que le Règlement est d'applicabilité directe (contrairement aux directives qui nécessitent une transposition en droit national) et qu'à défaut d'adoption

EN QUOI LE RÈGLEMENT INTRODUIT UNE RUPTURE PAR RAPPORT À LA LÉGISLATION ACTUELLE ?

L'encadrement juridique de la protection des données personnelles

L'esprit même de l'encadrement juridique de la protection des données personnelles est profondément modifié en ce sens que le Règlement supprime (sauf en matière de transfert de données à l'extérieur de l'Union européenne) les formalités préalables jusqu'ici requises (déclarations, déclarations de conformité à une « norme simplifiée », ou encore autorisations).

En contrepartie, il instaure un système d'autocontrôle par les entreprises de la façon dont elles assurent la protection des données personnelles, que ce soit dans le cadre de leurs activités économiques (fournisseurs, clients, prospects, banques etc.) ou pour leurs besoins internes (fichiers de personnel, de visiteurs, etc.)

Pour prendre un exemple concret, actuellement, une autorisation préalable de la CNIL est obligatoire pour les fichiers enregistrant des données sensibles (santé, appartenances syndicales, biométriques...). Cette autorisation ne sera plus exigée, mais l'entreprise responsable du traitement aura à réaliser une « étude d'impact » visant à s'assurer de l'efficacité des mesures de protection de ces données et à défaut, à renforcer ces

mesures. On passe ainsi d'un système de contrôle ex-ante à un système de contrôle ex-post renvoyant à des exigences accrues en matière de conformité.

La portée territoriale des règles européennes

La deuxième différence fondamentale entre le Règlement et la directive de 1995 a trait à la portée territoriale des règles européennes. Pour la première fois, une législation européenne est clairement extraterritoriale.

La directive de 1995 s'applique en fonction de la localisation des moyens informatiques (ordinateurs, terminaux, serveurs...) de sorte qu'une entreprise hors de l'UE peut traiter des données sur les citoyens européens sans autre contrainte légale que celle de son pays d'origine.

Le Règlement s'appliquera à toutes les entreprises traitant des données personnelles où que ce soit dans le monde pour peu qu'il s'agisse d'activités de traitement liées à l'offre de biens et services (activités commerciales) ou au suivi du comportement au sein de l'UE de la personne concernée (ex. prospects).

Les incidents devront être notifiés

Autre changement notable : Les incidents, quelle qu'en soit la cause accidentelle ou intentionnelle, ayant conduit à la violation de données personnelles devront être notifiés – si possible dans les 72 heures – à la CNIL, alors qu'actuellement, cette notification n'est

obligatoire que pour les entreprises du secteur des communications électroniques.

Les personnes concernées devront en principe être informées de l'incident. Par ailleurs, la loi du 8 août 2016 sur la modernisation de la justice du XXI^e siècle a ouvert la voie à d'éventuelles « *class actions* » des personnes lésées, dans des conditions toutefois plus restrictives qu'aux Etats-Unis.

La montée en puissance des autorités de protection des données constituées en réseau

Enfin et en dernier lieu, comme c'est le cas dans le domaine financier, on assiste à la montée en puissance inexorable des autorités de protection des données désormais constituées en réseau.

Elles sont appelées à coopérer, par exemple en cas d'enquête sur un responsable de traitement opérant dans plusieurs pays européens.

Plus encore, le Règlement transforme le fameux « Groupe de l'article 29 » réunissant les autorités de contrôle nationales et qui est purement consultatif, en un « Comité européen de protection des données » dont les avis peuvent être contraignants.

Même si l'entreprise aura à faire à un guichet unique, à savoir l'autorité du pays où elle a son siège ou son établissement principal (en France, la CNIL), cette autorité, en cas de traitement transnational, travaillera conjointement avec ses homologues européens afin de dégager une position commune face à un problème particulier.

L'autorité chef de file proposera une mesure soumise aux autorités homologues. Si celles-ci ne sont pas d'accord avec la proposition, il reviendra au Comité européen de protection des données de rendre un avis contraignant. *Last but not least*, les autorités de contrôle, et donc

la CNIL, pourront infliger des amendes administratives allant jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires mondial de l'entreprise.

COMMENT SE PRÉPARER POUR NE PAS S'EXPOSER AU RISQUE DE SANCTIONS ?

Comme en toute matière, pour savoir ce qu'il faut faire, il faut pouvoir évaluer ce que l'on a fait.

Procéder à l'inventaire exhaustif et précis de l'ensemble des traitements de données personnelles

Suivant ce principe de bon sens, la première étape à franchir par les entreprises est de procéder à l'inventaire exhaustif et précis de l'ensemble des traitements de données personnelles mis en œuvre au sein du groupe et de ses différentes entités.

Cet inventaire doit conduire à l'élaboration d'une cartographie des données indiquant leur nature (identification des données), la finalité du traitement (pour respecter le principe de « minimisation » obligeant à ne collecter que les données nécessaires à la finalité poursuivie), le lieu d'hébergement des données, leur durée de conservation, leurs destinataires et les transferts éventuels à l'extérieur de l'UE.

De manière succincte, il est également nécessaires de lister les mesures de sécurité – organisationnelles (ex. qui a accès aux données, journalisation des accès) et techniques (mots de passe, chiffrement, sauvegardes etc.) – dont les traitements font l'objet.

Réaliser dès maintenant une étude d'impact

Une fois identifiés les traitements comportant des données sensibles au regard du Règlement, il est fortement recommandé, de réaliser dès maintenant une étude d'impact (même



Pour la première fois, une législation européenne est clairement extraterritoriale



► si elle n'est légalement requise qu'à partir du 25 mai 2018) pour évaluer les risques de violation de ces données et pouvoir les réduire au maximum.

En effet, les données sensibles exigent un dispositif de protection renforcé qui devra être tenu à disposition de la CNIL en cas d'audit. L'étude d'impact est aussi utile dans le cadre de l'élaboration d'une cartographie des risques à soumettre au comité d'audit créé au sein du conseil d'administration, s'il en est.

Veiller à se doter de processus de contrôle interne efficaces

Au-delà de cette démarche ponctuelle d'évaluation des risques auxquels peuvent être exposés les traitements de données sensibles, les entreprises devront, veiller à se doter de processus de contrôle interne efficaces.

Il leur reviendra en cas d'incident de démontrer à la CNIL, ainsi qu'aux autorités judiciaires s'il y a lieu, qu'elles avaient pris en compte l'impératif de protection des données « dès la conception » de leurs systèmes d'information (*privacy by design ou by default*). Ceci suppose entre autres que ces systèmes permettent de satisfaire à l'exercice de leurs droits par les personnes concernées : les systèmes d'information doivent intégrer notamment la nécessité de répondre rapidement aux demandes de droit d'accès ou encore de garantir le droit à la portabilité des données (récupération de ses don-

Le Règlement transforme le « Groupe de l'article 29 » réunissant les autorités de contrôle nationales qui est consultatif, en un « Comité européen de protection des données » dont les avis peuvent être contraignants

nées pour les confier à un autre responsable de traitement).

Que ce soit en matière de respect des droits des personnes ou de cybersécurité, les entreprises doivent s'attacher à la revue des contrats qu'elles ont passés avec leurs prestataires de services afin de s'assurer qu'ils couvrent expressément ces obligations.

Le Règlement prévoit que ces contrats doivent comporter les instructions données par le responsable de traitement à son prestataire informatique afin que ce dernier assure le respect de ces obligations.

Contrôler les transferts de données vers des pays « tiers » hors EU

Les transferts de données vers des pays « tiers » hors EU demeurent étroitement contrôlés.

Sauf vers les pays ayant un niveau de protection semblable à celui de l'UE (et désignés comme tels par la Commission européenne), ces transferts restent soumis à autorisation, sous la forme éventuellement d'une adhésion à des clauses contractuelles définies par la Commission européenne.

Les transferts vers les entreprises aux Etats-Unis ayant souscrit au « *Privacy Shield* » sont en revanche libres. De façon générale, les multinationales ont tout intérêt à adopter des « règles contraignantes d'entreprise » à négocier avec la CNIL, car cela leur garantit une libre circulation de leurs données au sein du groupe où que se situent ses différentes entités.

L'élaboration de ces « *binding rules* » demande entre un an et dix-huit mois, mais ce temps est mis à profit pour passer en revue l'ensemble des dispositifs existants de protection des données ; ce qui revient, en quelque sorte, à effectuer l'inventaire qu'elles ont en tout état de cause à faire dans la perspective de l'entrée en vigueur du Règlement.

C'est aussi l'occasion de sensibiliser l'ensemble des personnels dans les filiales et non seulement au siège aux exigences du nouveau texte.

POUR CONCLURE

Pour conclure, notamment dans les secteurs d'activité et dans les domaines où a été

poussée très loin la dématérialisation et où le *big data* est d'utilisation courante, c'est toute l'organisation interne de l'entreprise, et non seulement son dispositif de conformité, qui doivent évoluer : la plupart des entreprises ont choisi opportunément d'anticiper sur le Règlement en recrutant celui ou celle qui sera le délégué à la protection des données dont la mission devient centrale et sans commune mesure avec celle des actuels correspondants Informatique et Libertés.

En témoigne le fait que, à l'instar du directeur financier, le délégué « fait directement rapport au niveau le plus élevé de la direction » de l'entreprise (article 38 du Règlement). Ce qui ne signifie pas que le délégué ait compétence exclusive.

La conformité, en matière de protection des données comme en toute autre matière, requiert avant tout la mobilisation de l'ensemble des directions de l'entreprise, qui doivent se coordonner et coopérer.

A l'ère des cyberattaques, la protection des données ne peut qu'être l'œuvre de tous les acteurs de l'entreprise. ●

ANNUAIRE



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

**Votre page de publicité
dans l'annuaire des adhérents 2017
Derniers emplacements !**

Contact : karinsaintgermier@dfcg.asso.fr

QUELS COMPORTEMENTS DE PAIEMENT AURONT VOS CLIENTS ?

COMPARER

les pratiques de paiement clients

VISUALISER

la performance attendue et l'impact en cash

IDENTIFIER

de nouvelles opportunités de cash

SIDETRADE PAYMENT
INTELLIGENCE

SCORE DE PAIEMENT
PRÉDICTIF



54

45

9

DÉLAI ACCORDÉ
PRÉDICTIF

RETARD DE PAIEMENT
PRÉDICTIF

VERSION D'ESSAI SUR
WWW.SIDETRADE.COM

01 46 84 14 15
contact@sidetrade.com



PAR
EMMANUEL PRÉVOST
DIRECTEUR DU PÔLE
LÉGISLATIF ADP FRANCE



PAR
FRANÇOISE BREUX
COMPLIANCE
MARKETING MANAGER

De la collaboration nécessaire entre le Directeur financier et le Responsable SIRH

Traditionnellement, la communication entre le Directeur financier et le DRH évoquait davantage les *hiatus* de Babel qu'une harmonie entre des exigences... réputées contradictoires. Pourtant, leur collaboration est aujourd'hui devenue incontournable, bien au-delà d'une raisonnable complémentarité de gestionnaires. Sous l'impulsion du législateur, le social et le fiscal veulent prétendre à un mariage heureux. CICE, DSN, CVAE, Prélèvement à la source... les responsabilités se croisent et nécessitent un niveau de collaboration qui est loin d'être aussi simple qu'il y paraît dans l'intention. Quelle organisation et quel outil l'entreprise doit-elle mettre en place pour tirer le meilleur de cette union somme toute légitime ? Analyse et perspectives pratiques. Analyse et perspectives pratiques.

de l'Urssaf et de l'administration fiscale. En 2017, ces déclarations s'opèrent au travers de la Déclaration Sociale Nominative, obligatoire pour toutes les entreprises du Régime Général depuis le 1^{er} janvier 2017.

Mais la déclaration transmise par le pôle social ne saurait suffire. En effet, lors de la déclaration annuelle de résultats, l'entreprise doit y joindre le formulaire 2069-RCI qui récapitule toutes les réductions et crédits d'impôts de l'exercice. Ce type de dualité (déclaration des éléments dans une déclaration et liquidation du paiement ou du crédit d'impôt *via* un CERFA) est prolongé au travers de la Déclaration Sociale Nominative.

Néanmoins, cette déclaration affiche une nouvelle ambition ! Être utilisée comme une déclaration sociale, pour supprimer la déclaration fiscale. Le législateur pousse même le vice à imaginer que le paiement de cette déclaration fiscale se réalise au travers de la Déclaration Sociale Nominative.

L'INTERPÉNÉTRATION DU FISCAL DANS LE SOCIAL

Par Emmanuel Prévost

De mémoire de Responsable SIRH, jamais la collaboration entre le Directeur financier et le monde de la paie et des RH n'a été aussi incontournable.

Bien sûr, ils collaborent déjà dans l'élaboration des budgets des entreprises, dans le contrôle de gestion sociale mais aussi dans l'appréciation des marges de gestion dans le cadre des NAO (Négociation Annuelle Obligatoire).

Ces relations épisodiques permettent aux entreprises d'être plus performantes à la fois économiquement et humainement. Le DRH et le DAF sont naturellement associés aux réflexions stratégiques et aux prises de décision. Le Directeur financier

a l'avantage « d'allouer » les ressources alors que le DRH doit naturellement faire en sorte qu'elles puissent s'épanouir et donner le meilleur d'elles.

Toutefois, depuis maintenant quelques années, le législateur prend un malin plaisir à rapprocher ces deux fonctions dont on pourrait penser qu'elles ne font pas bon ménage au quotidien. Travailler main dans la main, associer le social et la finance tel est le nouveau crédo imposé par le législateur.

A terme, c'est toute l'entreprise qui va y gagner en simplification et en productivité. Depuis la création de la taxe sur les salaires créée en 1948, réformée à plusieurs reprises dont la dernière en l'an 2000, jamais ces dernières années le législateur en matière fiscale

n'a autant pris en considération les éléments sociaux.

L'exemple le plus frappant a été introduit dans le cadre du CICE (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi) qui remonte à 2014. En effet, le CICE, crédit d'impôt fiscal, est calculé sur les rémunérations versées au cours d'une année civile.

L'assiette de ce crédit d'impôt est constituée par les rémunérations brutes soumises aux cotisations sociales, versées au cours d'une année civile, sur la base de la durée légale du travail. Seuls les salaires ne dépassant pas les 2,5 Smic sont retenus.

Dès lors que la rémunération annuelle d'un salarié dépasse ce plafond, celle-ci est exclue de l'assiette du crédit d'impôt. Pour bénéficier du CICE, l'employeur doit respecter certaines obligations déclaratives auprès

Prenons les deux sujets d'actualité : la CVAE et le Prélèvement à la Source

Alors même que la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) s'opère au travers d'un CERFA, elle va faire l'objet d'une première déclaration au travers de la DSN.

En avril 2017, la CVAE va transiter via la norme DSN bien connue maintenant de la sphère RH. Mais qu'en est-il des directeurs financiers et des fiscalistes ? Ont-ils pris conscience que la CVAE va être déclarée par les équipes en charge des RH et de la paie ? Qui va opérer le contrôle de cette déclaration en DSN ?



Les services en charge de la fiscalité – services financiers et du social, services RH/Paie – vont devoir collaborer afin d'opérer une déclaration conforme aux exigences de la DGFIP ! Ils vont aussi conjointement devoir s'assurer d'un processus de contrôle efficace.

A terme (après deux ans d'expérimentation), la déclaration de la CVAE disparaîtra purement et simplement pour être définitivement et entièrement intégrée dans les données natives de la DSN. Voilà une simplification et un mixte fiscal/social que les directeurs financiers et fiscalité n'avaient pas osé imaginer !

En ce qui concerne le Prélèvement A la Source (le « PAS »), au-delà de l'introduction d'un taux de prélèvement fiscal en paie, c'est bien directement le paiement des précomptes retenus en paie qui va faire l'objet d'un prélèvement sur le compte de l'employeur par la DGFIP.

Tous les mois, trois jours après l'exigibilité DSN, la DGFIP opérera ce prélèvement. Le projet va une nouvelle fois nécessiter une proximité de travail entre ces deux sphères de l'entreprise qui traditionnellement avaient tendance à s'ignorer. Simplification ou confusion des responsabilités ?

Simplification bien entendu, mais seulement si l'entreprise a pris conscience de cette évolution, a mesuré les impacts de ce changement et mis en place l'organisation adéquate !

UNE RESPONSABILITÉ LOURDE POUR LES ÉQUIPES PAIE QU'IL FAUT OUTILLER OU ASSISTER

Par Françoise Breux

Dans les services RH, les équipes paie et déclaration sociale sont donc désormais contraintes de contrôler des données et résultats de calcul à des fins fiscales : ces charges de contrôles se cumulent à l'aug-

mentation des données des déclarations sociales.

Rappelons en effet que depuis trois ans, les déclarations sociales, historiquement portées par des fichiers mensuels ou trimestriels sous forme de sommes globales à verser à l'Urssaf, à Pôle emploi et aux caisses de Retraites et de Prévoyances, se sont transformées en une déclaration nominative détaillée : la DSN. Celle-ci regroupe mensuellement en une déclaration unique l'ensemble des données déclaratives.

Cette réforme via la DSN est simplificatrice car elle supprime les grands contrôles de fin d'année, tout en regroupant le contrôle de la paie et du déclaratif dans la même période mensuelle. Simplification donc car suppression de la clôture annuelle via la célèbre et chronophage DADS-U, mais a contrario, pression sur la déclaration DSN mensuelle qui nécessite le contrôle de très nombreuses données sociales.

Afin de fiabiliser cette production mensuelle de la DSN et d'en limiter la charge de contrôle, ADP a conçu une nouvelle solution de contrôle : un portail automatisant les contrôles les plus nombreux et mettant à disposition sur une même interface, toutes les données à valider : le portail ACE (Assistant Contrôle Expert).

Grâce à une technologie « Big Data » qui balaye les milliers de données paie et déclaratives, et s'appuyant sur une ergonomie novatrice facilitant le travail de validation, ce nouveau portail ACE fait gagner près de 30 % de temps aux services paie et

déclaration de nos clients, tout en améliorant notablement la fiabilité des résultats produits.

De nouveaux contrôles face à de nouvelles obligations

Comme décrit ci-dessus, la déclaration de la CVAE accentue encore le volume de données à contrôler chaque mois. Et le Prélèvement A la Source, en ajoutant un nouveau calcul résultant du statut du salarié, de la réception ou non de son taux d'imposition, de la mise en application de 21 barèmes à appliquer en fonction des temps de travail et de résidence, va rendre le travail de vérification des données complexe et risqué.

Le contrôle du PAS sera donc chronophage, risqué, et ultrasensible, car outre les volumes de paramètres que constituent les nouveaux calculs, les erreurs éventuelles auront des conséquences immédiates sur les prélèvements des impôts et donc sur le salaire net du salarié.

La vigilance et la qualité des contrôles sont donc indispensables. Cela pousse ADP à investir dans son portail ACE. En plus des automatismes sur les contrôles DSN, il s'agit de développer les nouveaux processus de contrôle inhérents à ces obligations fiscales que sont la CVAE et le PAS.

Par exemple, en ce qui concerne le PAS, les nouveaux développements du portail ACE contrôleront automatiquement que le taux fiscal, reçu via les flux d'échange DSN, se retrouve et s'applique correctement dans le calcul de la paie, tout en mettant en exergue et

à disposition des valideurs les cas particuliers.

Il permettra aussi lors du contrôle de s'assurer que tout salarié devant être prélevé le soit réellement : rappelons que l'entreprise sera responsable de la bonne exécution de ce prélèvement, et que tout défaut ou erreur de prélèvement lui vaudra des pénalités infligées par la DGFIP.

L'entreprise va donc devoir organiser et sécuriser ses processus de contrôle entre ses équipes Finances et Paie autour d'un outil unique et puissant.

Face à ces responsabilités nouvelles, à ces risques accrus, et aux charges de contrôle qui en découlent, l'entreprise peut aussi faire le choix d'externaliser la gestion de la paie et des déclaratifs à un prestataire de service. ADP constatant un accroissement des demandes d'externalisation se dote d'une équipe plus importante et consolide ces processus afin de les fiabiliser.

La collaboration, clé de la performance

Ainsi se dessine bien la transformation progressive des services financiers et des services paie et déclaratif :

- travail en collaboratif avec les Services Financiers de l'entreprise et les contrôle des déclarations sociales pour assurer le bon contrôle et la fiabilité des déclarations produites,
- accroissement du périmètre déclaratif, qui, via la DSN, intègre progressivement de nouvelles données sociales et fiscales,
- utilisation de nouvelles technologies plus puissantes telles que le *Big Data* (matérialisé par les nouveaux développements du portail ACE d'ADP), permettant une révision complète des méthodes de contrôle traditionnelles, et optimisant le temps consacré aux contrôles et à la production des déclarations sociales et fiscales. ●

EXPERTISES

ORGANISATION



PAR
MATHIEU LE TACON
AVOCAT ASSOCIÉ,
DELSOL AVOCATS

La vérification de comptabilité à distance

Nouvelle méthode de contrôle fiscal

Depuis le 1^{er} janvier 2017 l'Administration fiscale a la possibilité de mettre en œuvre une vérification de comptabilité à distance. A mi-chemin entre le traditionnel contrôle sur pièces et la vérification de comptabilité de droit commun qui se déroule dans les locaux de l'entreprise, ce nouveau moyen de contrôle à la disposition de l'Administration repose principalement sur l'exploitation des « FEC » que l'entreprise devra, dans ce cadre, communiquer à l'administration.

RAPPEL DES FORMES TRADITIONNELLES DE CONTRÔLE DES ENTREPRISES

Jusqu'à présent et en dehors des procédures de contrôle très spécifiques (comme le droit de visite et de saisie par exemple), les entreprises se voyaient contrôler par l'Administration fiscale soit à travers un « *contrôle sur pièces* » soit à travers une « *vérification de comptabilité* ».

S'agissant du contrôle sur pièces (ou « de bureau »), qui s'applique aux particuliers comme aux entreprises, il correspond à l'ensemble des travaux de bureau au cours desquels l'Administration procède à l'examen critique des renseignements et documents figurant dans les différents dossiers

qu'elle détient. Le cas échéant, elle notifie des rehaussements ou dégrèvements sur cette base.

Ce contrôle sur pièce ne nécessite aucune information préalable du contribuable qui en fait l'objet et ne nécessite par ailleurs aucun déplacement physique dans les locaux de l'entreprise concernée.

Si l'examen du dossier révèle une présumée anomalie, l'Administration peut alors adresser à l'entreprise une demande de renseignements complémentaires, mais également de justifications ou d'éclaircissements (article L. 10 du Livre des procédures fiscales).

Si les discordances constatées sont suffisamment précises, l'Administration peut aussi tout simplement adresser à

l'entreprise une proposition de rectification. A défaut d'anomalie, le dossier sera classé sans que l'entreprise n'ait eu connaissance des diligences menées par l'Administration.

S'agissant de la vérification de comptabilité (qui peut d'ailleurs être consécutive à un contrôle sur pièces), il s'agit d'une vérification sur place par l'Administration de la comptabilité de l'entreprise.

Lorsque la comptabilité de l'entreprise est tenue (comme c'est la norme aujourd'hui) au moyen de systèmes informatisés, une procédure spécifique est alors prévue (art. L. 47 A du Livre des procédures fiscales), dans le cadre de laquelle les contribuables doivent remettre au vérificateur, au début des opérations de contrôle, les fichiers des écritures comptables (ou FEC).

LE NOUVEAU RÉGIME DE LA VÉRIFICATION DE COMPTABILITÉ À DISTANCE

L'article 14 de la Loi de finances rectificative pour 2016 a créé à un dispositif, intermédiaire entre le simple contrôle sur place et la vérification de comptabilité traditionnelle impliquant la présence d'un vérificateur dans les locaux de l'entreprise, qui devrait permettre à l'Administration d'augmenter à moindre coût les contrôles effectifs de la comptabilité des entreprises.

Si elle peut s'appliquer à tout type d'entreprise, cette vérification de comptabilité à distance ne devrait pas trouver en

pratique à s'appliquer aux entreprises qui présentent des risques élevés de fraude ou dont la taille et la complexité des sujets nécessiteraient une vérification sur place.

En tout état de cause, la loi prévoit donc désormais (art. L. 13 G du LPF) que l'Administration peut examiner la comptabilité des entreprises astreintes à présenter des documents comptables au moyen de systèmes informatisés, sans se rendre sur place.

Pour ce faire, l'Administration devra préalablement adresser à l'entreprise un avis d'examen de comptabilité qui comportera les mêmes mentions que celles figurant sur les avis de vérification de comptabilité classique.

Dans les 15 jours de la réception de cet avis (délai qui sera probablement très court pour beaucoup d'entreprises et devra donc obliger celles-ci à anticiper

la survenance d'une telle demande), l'entreprise devra adresser à l'Administration une copie des FEC sous forme dématérialisée. Dès que les FEC lui auront été communiqués, l'Administration pourra procéder à des tris, classements et calculs à partir desquels elle pourra interroger l'entreprise, lui demander des renseignements, justifications ou éclaircissements, de façon à identifier d'éventuels manquements.

Dans le cadre de ses réponses, l'entreprise pourra fournir des informations complémentaires sous forme de fichiers qui pourront directement faire l'objet de traitements informatiques de la part de l'Administration.

Au plus tard dans les 6 mois de la réception des FEC, l'Administration devra, soit informer l'entreprise de l'absence de rectification, soit lui adresser une proposition de rectification selon les règles de droit commun.

Par ailleurs, avant la mise en recouvrement ou avant la notification de l'absence de redressement, l'Administration devra détruire les copies des fichiers transmis.

Dans le cas où la vérification concerne une petite entreprise au sens du I de l'article L. 57 A du Livre des procédures fiscales (car, par exemple, réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 1,526 M€ pour une entreprise industrielle ou commerciale vendant des marchandises, objets, fournitures ou denrée à emporter ou consommer sur place, ou de fournir le logement), l'Administration devra répondre aux observations du contribuable dans un délai de 60 jours.

D'une manière générale, lorsque les conditions seront remplies, la procédure contradictoire s'appliquera et la possibilité d'un dialogue entre l'entreprise et l'Administration

devra être préservée. Les échanges seront réalisés au cours de la procédure par voie orale ou écrite.

Comme en vérification de comptabilité de droit commun, la saisine du supérieur hiérarchique du vérificateur ou encore de la commission départementale seront envisageables.

En outre, il est à noter que le contribuable pourra demander, dans les 30 jours de la réception de la proposition de rectification, une régularisation des erreurs, inexactitudes, omissions ou insuffisances et ce, moyennant le paiement d'un intérêt de retard limité à 70 % de l'intérêt applicable.

Enfin, le défaut de transmission des FEC dans le délai de 15 jours imparti entraîne l'application d'une amende de 5 000 € et peut, de surcroît, déboucher sur une vérification de comptabilité... sur place cette fois. ●

LE BILLET D'HUMEUR



HÉLÈNE DE MONTAIGU
COACH ET BLOGUEUSE

Pour qui je me prends ?

Une idée géniale vous trotte dans la tête ? Un projet vous empêche de dormir ? Seulement vous soupirez que vous ne vous sentez pas « cap » et une petite voix murmure : « Pour qui je me prends ? ». D'ailleurs maman et vos copains vous l'ont répété à l'envi : « Tu rêves ? ». Seulement, que deviendra votre vie si vous abandonnez ? Emporté alors par

un élan irrésistible, vous allez au bout du sujet. Encore essoufflé, vous entendez alors : « A quoi joue-t-il ? Tu l'as vu avec ses grands airs ? Il va se planter. Mais, pour qui se prend-t-il ? ». Vous savez quoi ? C'est le signe que vous avez gagné et que vous avez eu raison de vous prendre pour qui vous n'étiez pas mais que vous êtes devenu. Félicitations !

PAR
SOPHIE MOUTERDE
MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL

Je suis DAF, j'ai 55 ans, mon DG en a 27...

A partir de plusieurs DAF coachés pour réussir leur prise de poste dans une *start-up*, voici l'histoire reconstituée d'Eric, un DAF qui intègre une *start-up* et fait face à un certain nombre de challenges techniques, mais surtout humains et *business*.

Les DG de *start-ups* qui ont des fonds d'investissement à leur capital se voient souvent sommés de recruter un DAF confirmé en échange de leur investissement. L'enjeu est d'améliorer le *reporting*, de négocier avec les banquiers, de structurer la société. Comment réussir quand on a plus de 50 ans et qu'on arrive dans une équipe dont l'âge moyen est inférieur à 30 ans... et dont le DG a 27 ans ?

Atoo est une société créée par de jeunes et brillants *geeks* qui développent le chiffre d'affaires à marche forcée. Eric est un directeur financier expérimenté, il a 50 ans, un parcours dans des sociétés de services, et a été recruté après un entretien avec le DG et avec le fonds pour aider Atoo à se structurer et accompagner sa croissance.

Comment la greffe peut-elle prendre, se demande-t-il le premier jour de son arrivée ?

Comme il vient de la « *vieille économie* », Eric doit d'abord s'attacher à comprendre le *business*, à structurer les finances de l'entreprise, et à mettre en place un contrôle de gestion qui permet de suivre les performances de l'entreprise. Il faut créer des processus (achats, RH et notamment recrutement,

facturation, contrôle interne,...), proposer des outils et optimiser la gestion (fiscalité, rentabilité, ...). Tout cela est classique, c'est de la technique, il maîtrise.

UN CHALLENGE HUMAIN, VIVRE UNE TRANSFORMATION PERSONNELLE

Toute prise de poste de directeur financier nécessite un apprentissage réciproque pour arriver à constituer un binôme DAF – DG qui se fait confiance, et qui performe. Mais dans ce cas, ce sont les différences de culture qui créent la surprise.

« J'envoie des mails et personne ne répond »

C'est normal, le canal de communication sera le chat. Cela nécessite pour notre DAF de l'ancienne économie de s'adapter à un nouveau mode de

communication. Dur, mais c'est en plongeant dans la piscine qu'on a le plus de chance d'apprendre à nager. Il est urgent de devenir *geek* !

« Je ne trouve personne pour aller déjeuner dans un petit resto sympa »

A midi, l'équipe mange en jouant à des jeux vidéo dans une salle commune. Ils se retrouvent en fin de journée à l'*afterhours* pour échanger.

Les autres directeurs sont toujours à l'extérieur. Eh oui, et voilà Eric qui déjeune de temps en temps dans la salle commune pour sentir l'atmosphère, capter des informations, en donner. Bien sûr, il a retiré sa cravate depuis la première semaine. Ces moments informels sont l'occasion d'aider les jeunes collaborateurs à déconnecter de temps en temps, et aussi de s'intéresser aux jeux

vidéo en vogue : va-t-il en remonter le soir à ses enfants ?

En tous cas, dans cette *start-up* encore sans DRH, Eric apporte une écoute, un conseil sur des situations managériales, et commence à réfléchir à un cadre managérial minimum à installer : recrutement, système d'évaluation, ...

« Je ne comprends rien quand ils parlent »

Entre le français, le langage technique et les références culturelles sensiblement différentes, Eric a parfois du mal à décoder. Après quelques mois à noter les mots sur son iPhone, il devient peu à peu bilingue.

« Je vais gagner ma légitimité lors de la fête de fin d'année »

Tout le monde se retrouve pour un rallye dans Paris suivi d'une soirée. Il faut préparer un sketch. Avec son équipe, Eric remporte le rallye et n'hésite pas à jouer dans le sketch : applaudissements, rires,...

Eric se sent adopté malgré la différence d'âge. Il ne joue pas le jeune, ce serait ridicule, mais il adopte les codes. Ce soir-là, il est adopté par sa nouvelle famille. C'est cela, l'esprit *start-up*, une famille.

UN CHALLENGE BUSINESS : APPORTER TOUTE SA VALEUR AJOUTÉE À LA STRATÉGIE

« Marc, le DG, ne m'implique pas dans la stratégie, je découvre ses décisions après coup... »

Cela arrive aussi dans certaines entreprises de l'ancienne économie. Eric convainc Marc, le Directeur Général, de faire des points hebdomadaires,



En deux ans, il s'est passé plus de choses pour Eric que pendant les dix dernières années

voire quotidiens sur certaines périodes. Comment ?

Ayant bien compris le *business model* d'Atoou, il lui construit un tableau de bord sur mesure qu'il peut consulter en temps réel. Effet Waouh garanti !

Quelques propositions montrent au DG qu'en impliquant le DAF en amont, l'exécution se fera au meilleur coût, moins dans l'urgence. Enfin, Eric aide Marc à communiquer avec le fonds d'investissement.

Parallèlement, il a poussé à la tenue d'un Codir qui a lieu en *afterworks* tous les vendredis soirs : c'est cool, et c'est un moment informel. Eric reste dans l'adaptation, il a souvent l'impression de mettre les fondations *a posteriori* pour éviter que l'édifice, toujours croissant, ne s'écroule.

« Marc s'expatrie aux Etats-Unis en Californie »

Après à peine un an, Marc annonce qu'il va prendre des bureaux à San Francisco. C'est peut-être l'occasion de décrocher un contrat avec Google, de lever des fonds plus importants, de se développer plus vite. Vive la French Tech...

Sauf que le dialogue devient difficile : décalage horaire,

agenda surchargé, manque de disponibilité. Il est urgent d'obtenir des délégations de pouvoir plus larges sur la France pour avancer sur un certain nombre de sujets. Eric décide aussi de partir une fois par mois pour rencontrer le responsable financier américain et d'homogénéiser les processus de gestion.

Et des questions se posent : quels montages juridiques et fiscaux ? Et comment faire pour l'Asie, où il y a déjà des contrats gérés depuis la France. Atoou devient mondial... Est-ce possible de travailler à distance ? Faut-il déménager aux Etats-Unis pour que le binôme DAF-DG perdure ? Si la France devient simple filiale, l'intérêt du poste d'Eric diminue, il faut peut-être rechercher un autre poste ? Fort de la bonne relation instaurée au début avec Marc et de sa proximité avec les investisseurs, Eric est conforté dans son poste. Un Codir à distance est mis en place ainsi que des actions distribuées. Tout le monde est dans le même bateau.

« Le business model est chahuté »

Après une forte croissance rentable du chiffre d'affaires, un concurrent vient challenger

la technologie. Il faut vite adapter l'offre pour ne pas être « disrupté ». Eric propose un séminaire pour construire une vision partagée. C'est nouveau !

D'habitude, la vision, c'est le DG qui l'avait, seul. Eric arrive à le convaincre d'adopter cette façon plus collaborative de travailler. Cela remotive les salariés et génère quelques nouveaux produits qui font repartir l'activité. Ouf ! On n'est pas passé loin du plan social et de la recherche d'un acheteur.

EVOLUER À UN RYTHME ACCÉLÉRÉ EN GARDANT SON ÉNERGIE

« Les vacances arrivent, vais-je pouvoir déconnecter ? »

En deux ans, il s'est passé plus de choses pour Eric que pendant les dix dernières années.

Dans une *start-up* du secteur de la technologie, le temps s'accélère. L'entreprise change sans arrêt de produits, de taille, de culture, et cependant elle reste la même, imprégnée de l'esprit du fondateur. Le repos est bien mérité. Eric décide de passer une semaine en montagne où le Wi-Fi ne passe pas. Il est joignable en cas d'urgence

uniquement. Il a monté une équipe financière capable d'assurer en son absence. Après cette semaine de déconnexion, il suit un stage de méditation : c'est la mode dans la Silicon Valley, Marc a essayé, il paraît que c'est un vrai « kiff »... Eric s'est adapté, il « *twitte* » régulièrement ses conseils business et a déjà 1000 « *followers* ».

Cependant, il pense déjà à la prochaine étape. Si l'entreprise est revendue, ce qui arrive souvent dans les *start-ups*, pourquoi ne pas reprendre une entreprise disposant d'un savoir-faire industriel, et l'aider à se développer grâce au digital ? Ce serait l'occasion de s'installer dans une ville en région, de se poser un peu après une expérience un peu folle...

En attendant, pour échanger avec d'autres et partager son expérience, pourquoi ne pas devenir investisseur, administrateur ou mentor, et faire profiter d'autres DG de toute cette expérience acquise ? Cette nouvelle aventure ne serait pas de tout repos, Eric en est conscient, mais elle serait vraiment différente de la *start-up* qui exige vitesse, engagement, et défi humain. Après cette expérience, tout est possible. ●

Positionnez-vous en tant qu'expert !

Votre pleine page de publicité ou publi reportage

Prochains dossiers **finance&gestion**
La revue d'échanges des dirigeants financiers

JUILLET/AOÛT Gouvernance, risque et conformité

SEPTEMBRE Les leviers de la transformation digitale / dématérialisation avec une diffusion complémentaire en plus de la diffusion classique sur les salons solutions/Demat en tant que partenaire

Contact Chef de Publicité : Karin SAINT-GERMIER
karinsaintgermier@dfcg.asso.fr / 06 12 42 49 56





PAR
RODOLPHE GINTZ
DIRECTEUR GÉNÉRAL DES DOUANES
ET DROITS INDIRECTS

La douane se modernise au service de nos citoyens et de nos entreprises

Entretien *finance&gestion* s'entretient avec Rodolphe Gintz, ingénieur en chef des ponts, des eaux et des forêts, directeur général des douanes et droits indirects depuis le 6 février 2017. **PROPOS RECUEILLIS PAR EMMANUEL MILLARD**

F *inance&gestion* :
Pouvez-vous nous parler de l'action de la douane, en quelques mots ?

Rattachée au ministère de l'action et des comptes publics, la douane est chargée de la régulation et de la sécurisation des échanges économiques : elle veille à faciliter, accélérer les flux de marchandises tout en assurant leur sécurité.

La douane assure ainsi une triple mission :

- **Elle soutient l'économie.** Pour cela, elle pilote le dédouanement des marchandises avec deux objectifs : fluidité et de sécurité des flux. Elle joue également un rôle central dans le soutien des entreprises à l'export et le développement de l'attractivité des plateformes logistiques. Son offre aux opérateurs économiques est rassemblée dans les 40 mesures du Plan «*Dédouanez en France*», présenté en septembre 2015.

- **Elle protège le territoire, le consommateur et le citoyen** contre les menaces extérieures. La douane est mobilisée pour renforcer les contrôles aux frontières et lutter contre le terrorisme, et son financement. Elle est également mobilisée en matière de lutte contre la criminalité et les fraudes : blanchiment de fonds, trafics de stupéfiants, de contrefaçons, de tabacs, d'armes et d'explosifs, d'espèces animales et végétales menacées d'extinction ou encore de déchets.

- **Elle collecte la fiscalité douanière.** En 2016, la douane a perçu près de 76 milliards d'euros de droits et taxes : TVA et droits de douane à l'importation, accises sur les tabacs, les alcools et les produits pétroliers, dont plus de 50% au profit du budget de l'État. La douane est engagée depuis plusieurs années dans une démarche de modernisation, de dématérialisation et la

simplification de sa fiscalité. La douane est composée de près de 17 000 femmes et hommes, répartis sur l'ensemble du territoire.

La douane, une administration moderne

La douane est une administration moderne et innovante qui s'adapte en permanence, à l'évolution du commerce et des échanges, mais aussi des menaces et des réseaux criminels.

La douane d'aujourd'hui n'est plus la douane d'hier. Elle s'est modernisée. La douane utilise le *big data*, elle modernise ainsi ses méthodes de travail et d'action, qui reposent désormais sur l'analyse des données et le ciblage, le datamining, mais aussi la simplification et la dématérialisation des procédures. La douane est présente sur les réseaux sociaux et dispose d'un site internet douane.gouv.fr performant, qui comptabilise plus de 500 000 vues chaque mois !



2016 a été l'année de l'entrée en application du nouveau Code des douanes de l'Union, le CDU. Quelles opportunités pour les entreprises ?

L'année 2016 a été une année particulièrement marquante pour la douane dans le domaine économique.

- **Une nouvelle réglementation européenne, le code des douanes de l'Union, a été mise en œuvre.**

Le nouveau texte remplace le précédent code qui datait de 1992. La douane française a souhaité faire bénéficier immédiatement les entreprises des opportunités offertes par ce nouveau code.

Ce changement de réglementation a été préparé, anticipé, puis accompagné par la douane avec :

- le lancement d'une grande campagne d'information à destination des opérateurs économiques : le Tour de France des experts de la douane. Seize grandes journées d'information et de formation ont été organisées en 2016, en métropole mais aussi en outre-mer. Au total plus de 3000 sociétés ont participé à ces actions. Plus de 1500 ont été conseillées personnellement;

- la mise en place, dès septembre 2015, d'un grand plan d'accompagnement intitulé «*Dédouanez en France*». Quarante mesures concrètes pour affirmer que la douane française simplifie les formalités, réduit les coûts des entreprises et leur fait gagner du temps.

L'interlocuteur unique

- ▶ Des services douaniers dédiés, en fonction de la taille de votre entreprise, de vos attentes et de vos besoins :
- ▶ **vous êtes un grand compte** : votre interlocuteur unique est le SGC.
- ▶ **vous êtes une PME ou ETI** : votre interlocuteur est la cellule conseils aux entreprises de votre région.

Fin 2016, 31 des 40 mesures enregistrées ont des résultats positifs.

• La douane se modernise et simplifie ses processus, car les entreprises sont au cœur de ses priorités.

La douane poursuit la modernisation et la simplification des procédures, avec un indice global de dématérialisation du dédouanement proche de 90%. De nouveaux téléservices tels que le Guichet Unique national, mais aussi le nouvel outil de dédouanement en ligne Delta G et pour la fiscalité : la nouvelle application dédiée aux contributions indirectes, CIEL, permettent de faciliter les formalités des entreprises, de réduire leurs coûts et de leur faire gagner du temps.

Quels sont les dispositifs qui ont été mis en place ?

• La douane propose une offre de service personnalisée destinée à développer la compétitivité des entreprises : l'Opérateur économique agréé (OEA).

Pivot des facilitations et simplifications douanières, l'OEA est un statut incontournable, un passeport à l'international, renforcé par le CDU. L'OEA, opérateur premium pour la douane, bénéficie aussi d'avantages exclusifs : réduction du montant des garanties, traitement prioritaire de ses déclarations et allègement de la charge de contrôle sur ses flux.

En 2016, plus de 1500 entreprises françaises bénéficient de ce statut délivré par la douane, situant la France à la 2^e place européenne pour le nombre d'OEA délivrés en 2016. Les OEA représentent 82 % du commerce extérieur français.

• La douane développe des services de qualité, rapides, simples, clairs et adaptés aux besoins des entreprises.

En mai 2016, le Service grands comptes, le SGC, a été

créé avec ses 4 centres d'expertise à Nantes, Toulouse, Lyon et Rouen. Structure spécialisée, dédiée au conseil et à l'accompagnement des grands groupes, le SGC rassemble déjà près de 70 groupes représentant près de 300 sociétés. Les 42 cellules conseils aux entreprises, répartis sur l'ensemble du territoire, ont quant à elles été renforcées pour accompagner au mieux les PME et ETI.

• La douane participe enfin au renforcement de l'attractivité des plateformes françaises :

- la douane prend de l'avance sur les orientations de Bruxelles : dès le 1^{er} mai 2016, elle a mis en place le dédouanement centralisé national, qui permet de centraliser les déclarations dans un seul bureau de douane, quels que soient les points d'entrée des marchandises, alors que cette disposition ne sera pleinement déployée qu'en 2020 au niveau européen. Déjà plus de 200 demandes d'agrément sont mises en place ou en cours d'instruction. Grâce à la performance de la douane, les entreprises françaises mais aussi étrangères dédouanent en France, favorisant ainsi la création de richesse et par conséquent d'emplois.

- Avec le dispositif de l'autoliquidation de la TVA à l'importation, mis en place en 2016, la douane permet aux opérateurs français mais également étrangers de déclarer le montant de la TVA à l'importation directement sur leur déclaration de chiffre d'affaires. C'est un vrai facteur d'attractivité et de croissance. En 2016, plus de 4500 redevables utilisent cette facilitation pour un montant de

TVA supérieur à 3 milliards d'euros.

La douane, accélérateur de croissance, est un acteur clé dans le développement de la compétitivité des entreprises et de l'attractivité des plateformes logistiques françaises. Grâce aux mesures qu'elle met en place, la France se situe, en 2016, à la première place du classement Doing Business de la banque mondiale pour le commerce transfrontalier.

Quelle est votre ambition pour la douane ?

Mon ambition est de développer l'engagement de la douane au service de notre économie : c'est une mission essentielle pour notre pays, pour nos entreprises et pour nos plateformes qui est encore trop mal connue.

La douane est généralement uniquement connue pour sa mission de protection du territoire et du citoyen. Mais, la douane exerce une autre mission fondamentale pour notre pays. La douane est en effet une administration économique et fiscale, rattachée à Bercy, possédant une maîtrise approfondie des flux de marchandises. Dans le cadre de sa mission de facilitation du commerce international, elle accompagne et soutient les entreprises, au quotidien. La douane française apporte depuis de nombreuses années son expertise aux entreprises qui réalisent des opérations d'import/export.

Nos cellules conseils aux entreprises se déplacent, chaque jour, sur l'ensemble du territoire pour conseiller les opérateurs au plus près de leurs besoins.

Avec deux missions, protection et soutien économique, qui forment un tout cohérent et indissociable, qui expliquent notre efficacité, la douane atteint des niveaux d'excellence parmi les meilleurs au monde. Ces deux missions sont complémentaires et contribuent à la régulation des échanges : fluidifier les flux licites pour mieux appréhender les flux illicites.

Quel message voulez-vous adresser aux entreprises ?

J'ai envie de leur dire : anticipez la douane ! La matière douanière est une fonction stratégique au sein de l'entreprise, au même titre que le marketing ou le sourcing. Le schéma douanier doit donc être préparé soigneusement. Les experts de la douane sont là pour vous aider et vous conseiller, et tout cela gratuitement.

Chefs d'entreprises : venez voir la douane, car vous réaliserez des économies de temps et de trésorerie. Vous réduirez vos coûts, vous sécuriserez vos opérations et vous bénéficierez de conseils d'experts gratuits. Contactez la cellule conseils aux entreprises de votre région, ou le nouveau Service Grands comptes si vous êtes un grand groupe.

J'ai aussi envie de les inciter à obtenir les statuts douaniers, gage de qualité et de confiance, telles que l'Opérateur économique agréé (OEA).

J'aimerais les convaincre de l'importance et de l'utilité de la douane, aujourd'hui administration clé dans la facilitation des flux de marchandises et la croissance des entreprises. ●

EXPERTISES

INTERNATIONAL



BY
JOSÉ CLÁUDIO SECURATO
PRESIDENT OF SAINT PAUL
BUSINESS SCHOOL¹



BY
LUIZ ROBERTO CALADO
PRESIDENT OF ANDATO
CONSULTORIA²

A great time for French investments in Brazil

How the fight against corruption, a new economic team and some structural reforms are able to put again Brazil as a top investment alternative.

Today there are more than 850 branches of French companies, employing more than 500,000 Brazilians

BRAZIL HAS HISTORICAL RELATIONS WITH FRANCE

Which tried to colonize it twice: Villegaignon's «France Antarctica» in Rio and «Equinocial France» in São Luís do Maranhão (created originally as Saint-Louis-de-Maragnan). Both projects failed, but what France did not achieve with the arms, it did with the heart, with its ideas, its culture and its

companies. Those who have already been in Brazil recognize the large number of French companies that have established themselves and are responsible for a significant portion of the production of value-added products, such as the automotive industry and their strong presence in touristic, hotel chains.

In the economic area, France is the 10th supplier in Brazil and its 21st customer. Trade between the two countries has grown by 5% a year in the last ten years, twice the rate of trade growth of France with

the rest of the world. Brazil remains the second destination of French investments in emerging countries. And France ranks 5th among the countries that most promoted direct investments in Brazil, with US \$ 2.8 billion (in 2015).

Today there are more than 850 branches of French companies, employing more than 500,000 Brazilians. In December 2016, the relationship between Brazil and France was reinforced with the adhesion of Brazil to the Paris Club (see table 1).

FIFA WORLD CUP AND THE OLYMPIC GAMES RECENTLY HELD IN BRAZIL HELPED THE COUNTRY'S IMAGE

Brazil had a unique opportunity to promote itself abroad over the last few years, given the exposure it got for hosting the 2014 Fifa World cup and the 2016 Olympic Games, which attracted more than 6,4 million foreign visitors in 2014, and 6,6 million in 2016. If Brazil successfully exported its image during these sports events, the current flow of tourists could reach a higher level and offer the country an opportunity to consolidate its image abroad as a destination for tourism and, more importantly, for business.

Brazil is the biggest and most populated country in Latin America (more than 200 million inhabitants). It is also the largest GDP in the region, at US \$1.8 trillion (2016). The

Membership of the Paris Club

► For 60 years, France has held the presidency of the Paris Club and the leadership of its General Secretariat. The year 2016 will undoubtedly be considered the year of the change to the Paris Club: South Korea joined last July, followed by Brazil in December.

► By extending to emerging lenders, and very symbolically to Brazil, the Paris Club does indeed contribute to the natural progress of inclusion and representativeness in multilateral institutions. It takes a step toward a system in which order serves the interests of all because it is more effective and more just.

1. José Cláudio Securato is President of Saint Paul Business School, President of the Brazilian Institute of Finance Executives of São Paulo - IBEF SP and Doctor by FEA / USP.

2. Luiz Roberto Calado is President of Andato Consultoria, Vice-President of the Brazilian Institute of Finance Executives of São Paulo - IBEF SP and Postdoctoral degree from the University of California at Berkeley.

Brazil Infrastructure, Connectivity and Image

► **Physical infrastructure:** the availability of basic services within Brazil's urban centers is adequate, with 99% and 85% of the urban population having access to clean water and basic sanitation, respectively. In this regard, Brazil performs better than other Brics, and it is close to the level of OECD nations.

► **Financial infrastructure:** Brazil has solid financial regulations, for which it is recognized worldwide. Its rules of prudence, for example, make fraudulent market schemes, such as the Madoff affair, more difficult to happen in the country. This is probably the pillar in which Brazil stands out the most compared to other investment and business hubs. It was largely due to the solidity of its ban-

king infrastructure that Brazil weathered the 2008 financial crisis so well.

► **Connectivity:** Brazil captures a major share of Latin America's inward foreign direct investment (fdi). In 2011, 41.1% of the total fdi in Latin America went to Brazil, and it is the major destination of large north American, European and Asian companies.

► **Image of the country:** Brazil has a positive image as a tourist destination, according to the Anholt-GfK Roper Nation Brands index, and cities such as Sao Paulo and Rio de Janeiro are recognized as some of the best places to do business in Latin America, as shown in the ranking published by the *Américaeconomia* magazine.

must be mentioned how difficult and complex it is for companies to calculate and pay taxes.

IT IS TRUE THAT THE LAST THREE YEARS WERE NOT GOOD FOR THE BRAZILIAN ECONOMY. THE ACCUMULATED DROP IN GDP REACHED 7% IN THE PERIOD. HOWEVER, THE OUTLOOK IS OPTIMISTIC

There are three factors that dictate the recovery of the Brazilian economy: political, economic factors and investigations of corruption.

Political factors

The country needs to approve the urgent reform of the social security system to control the expenses of the public budget. President Temer, as an experienced politician, is well placed to secure the necessary support for this important definition. The repositioning of Brazil in Latin America, far from Venezuela, Bolivia, Ecuador and Cuba - although not in itself an

country has a rich and diversified economy, led by sectors like agribusiness, non-agricultural commodities and the aerospace, automotive and financial industries. Brazil is the 8th largest producer of cars (65 plants in its territory) and the 4th largest internal market. The country has also a developed aerospace industry, led by Embraer, one of the 4 biggest aircraft producers.

In agribusiness, Brazil is the largest producer and exporter of sugarcane (50% of world production), coffee (27% of the world production) and orange juice (85% of the world). The country is also the largest exporter of soybeans, chicken and the largest exporter of beef, pork, corn, soybean oil and soybean meal. When it comes to non-agricultural commodities, the country is the second largest iron ore exporter (20%). The country has one of the largest consumer markets in the world, worth around US \$ 400 billion annually. In the last decade, a new middle class promoted in the expansion of the market, bringing new opportunities for the industries, the retail and the services sectors.

Brazil is the 4th largest democracy in the world, with direct presidential elections being promoted since 1989 and peaceful and democratic transitions since then.

SÃO PAULO IS BRAZIL'S MOST IMPORTANT CITY FOR BUSINESS

São Paulo is Brazil's main financial hub and headquarters of B3 (Brasil Bolsa Balcão), the most important Exchange of Latin America and one of the most important of the world. The city has 63% of the multinational companies headquarters for Latin America, 8 of the 10 biggest brokers and 5 of 10 biggest insurance companies. The city has more than 240 thousand stores, 2 thousand bank branches and nearly 200

Heli points, the second largest helicopters fleet in the world. Three airports serve the city, with more than 40 Airlines.

Brazil has reached important milestones in its political and institutional systems. It has consolidated its position as a democracy, with regular, direct, and multi-party elections, and there is no sign of any relevant internal or external security conflict. However, it faces important challenges in institutional aspects related to the economy, associated to its complex tax system and bureaucracy. Regarding the former, it



Skyline of the business district of São Paulo at night

economic change - should further stimulate the already high attraction of foreign capital into the country.

Economic factors

The economic team represents names of great respect for the market, led by Finance Minister Henrique Meirelles and Central Bank President Ilan Goldfajn. In a short period of time, the team brought inflation close to the target (reduction from 10% to below 5% per year); although aided by the deceleration of economic activity, market-based inflation forecasts highlight how the perceptions of domestic market participants towards public and private conduction of the economy have improved.

Fight against corruption

The set of coordinated investigations of the Brazilian federal police, such as Operation “Lava jato” (carwash) brings to the country unprecedented gains in the reduction of impunity, regarding both political leaders and high-profile private sector executives. Historically, for instance, executives of large financial and political conglomerates have never been imprisoned, but this time, there has been many politicians already indicted, forced to return to the country the patrimony that they had illegally obtained.

The punishments helped to change the view that in Brazil rich people do not suffer sanctions for their mistakes. Recent examples will certainly discour-

age corrupt behavior, positively affecting the image of the business environment in Brazil.

In terms of image as a place to do business, Brazil could increase its efforts to promote itself within a broader context, which are still quite limited. Here one could mention the BRAiN initiative, which presents Brazil’s financial and capital markets to foreign investors, as well as APEX, a public sponsored organization aimed at promoting the country’s foreign trade.

In summary: Brazil is moving towards an environment consistent with renewed economic growth, job creation, subdued inflation, surplus in the internal and external spheres in the medium term,

which will all help overcome the lack to improve the investment participation in GDP, thus fostering overall growth. The hurdles are to make all this concrete are high, as are the stakes for the future of the country, and therefore the moment demands serenity to note that political, economic and anti-corruption gains are not yet reflected in economic data and the well-being of the population. The deeper these adjustments take place in Brazil, the stronger we will recover. ●



View of a sculpture in Ibirapuera Park, in São Paulo

Account of...



RENATO PESTANA
FINANCE DIRECTOR - TRANSFORMATION, ESSILOR

France seen through a Brazilian lens

ABOUT THE AUTHOR

Renato Pestana currently works as a Finance Director – Transformation at Essilor International (a CAC40 entity with an excess of €7 billion in revenues), where he recently move out from the Deputy Group Treasurer position.

Renato has an extensive experience working for companies such as Intel, TNT, Citi, Alliance Capital in Latam, Ireland, Netherlands and now France.

Renato has also been a teacher at a prestigious MBA in Brazil (Foundation Armando Alveres Penteadó – FAAP).

In addition, from an academic point of view, Renato has a MBA in the USA from University of Rochester, a CIMA UK management accounting certification and management and leadership training by IMD in Switzerland and Thunderbird School of Global Management in Indonesia and France.

FRANCE SEEN THROUGH A BRAZILIAN LENS

As I will try to convey below, we can find some similarities and differences on the Brazilian and French culture. Maybe the comparison becomes even more interesting as we enrich the comparison with other cultures.

To compare Brazil and France, we need to start on some basic information. Brazil is the 9th largest economy in the world with more than 200 millions habitants.

France is the 6th largest economy in the world with approximately 66 million habitants.

Development wise, Brazil falls under developing countries while France is well qualified as a developed mature country.

Brazil can be considered quite challenging to do business given some complexities particularly in regards to tax law. Although France can be very bureaucratic sometimes, it is less than Brazil.

Having said some basic differences, it is good to point out the similarities. Labor laws are quite similar on both countries. The legal systems overall are quite similar as well, once the Brazilian laws were inspired on French legal system. And more important, both countries have a strong point in common which is the Latin background. And trust me, the cultural aspect have a strong impact on both countries. The Latin background becomes more evident as we compare French and Brazilian cultures to the Anglo Saxon world. Have lived in the US, Ireland and Netherlands,

for me, becomes evident the Anglo Saxon and Latin differences.

In order to have a more rich and dynamic comparison, I will take some concrete examples. Please note that my views below are quite personal and might not be shared by others.

On a task execution, an Anglo Saxon culture will be more assertive and short on the execution. With the objective of gaining agility, one can face escalations to senior level in case there are roadblocks on the execution. As a result, the people involved on the task / project will not be necessarily supportive on the outcomes. On a Latin culture, there is a tendency that the results will be accomplished with more consensus with people doing what they believe it is right on their own timing. So in one side, from the Anglo Saxon world, the execution could be more agile but with lower engagement and commitment than on a Latin culture.

I have another emblematic example. Although with a financial background, I do have exposure and run IT projects. On one of my first experiences in France, I was faced with drafting, from business perspective, the systems requirements. I did start with what I would call an Anglo Saxon way which was a high level type of requirements, when I was advised to have something much more detailed. So I did. But funny enough, few months later while attending a speaker from a very large French corporate, the gentleman was pointing out that his company was less competitive than the Yankees counterparts because, in France, the list of pre requisite was too much detailed, and the company was losing competitiveness face to the Yankees counterparty.

One part which is important to recognize and value, is that French corporate are more human and take care of its employees. Apart from experiencing the human aspects on my own employer which do present some very high standards, I do see around on other French corporate, similar behavior.

I finalize my views with pure personal aspects. I do leave close by Paris which I consider one of the most (or perhaps the most) charming city in the world. France, after Brazil of course, is one of the most beautiful countries in the world. All the beauty is completed with splendid doses of good food and good wine.

So in short, vive la France and vive le Brésil. ●

finance & gestion

La revue d'échanges des dirigeants financiers

Revue éditée par la



Retrouvez chaque mois :

ACTUALITÉ

- les nominations, le portrait

EXPERTISES

- les articles et interviews pour suivre l'évolution de la profession

DOSSIER

- un thème approfondi pour vous tenir au courant de l'état de l'art

LIRE, EN APARTÉ RÉUSSITE

- une sélection de livres, un point de vue, des réussites d'entreprises



www.dfcg.com

Directeurs financiers
Directeurs du contrôle de gestion

Bénéficiez chaque mois de la richesse des portraits, du décryptage des bonnes pratiques et du partage des expertises

Abonnez-vous !

**1 AN,
10 NUMÉROS
AU PRIX DE
227,68 € TTC**

BULLETIN D'ABONNEMENT 2017

À RETOURNER À DFCG SERVICE ABONNEMENTS - 14, RUE PERGOLÈSE, 75116 PARIS

1 AN (papier + Internet) : **227,68 € TTC**

chèque libellé à l'ordre de DFCG

par virement IBAN FR76 3000 3016 5800 0372 8234 681

Carte de crédit



Date d'expiration :

mois année

Cryptogramme visuel (au dos de la carte)

Date et signature obligatoire

Nom et adresse du créancier : **DFCG SERVICE ABONNEMENTS - 14, RUE PERGOLÈSE, 75116 PARIS**

Nom Prénom

Société ou organisme Fonction

Adresse

Code postal Ville

Tél. Fax E-mail @



47th IAFEI WORLD CONGRESS

Latin America & Global Connections

XXVIII CONEF

Brazilian Financial Executives Congress

27 – 29 SEPTEMBER 2017 HOTEL UNIQUE SÃO PAULO - BRAZIL



GENERAL INFORMATION

Anna Mantovani

anna.mantovani@ibefsp.com.br

+55 11 3016-2121

SPONSORSHIP INFORMATION

Mario Pierri

mario.pierri@m2comm.com.br

+55 11 99607-6583

VENUE

Hotel Unique

Av. Brigadeiro Luís Antonio, 4.700

Jardim Paulista – São Paulo, SP – Brazil

www.hotelunique.com.br



São Paulo



JEAN-LOUIS BEFFA

Se transformer ou mourir. Les grands groupes face aux start-up

La révolution numérique modifie profondément des pans entiers de l'économie et bouleverse les rapports entre les nations avec de lourdes conséquences sociales, économiques, fiscales et d'indépendance. Si les secteurs banque, assurances, Hôtellerie et plus généralement de services à la personne ont été les premiers à subir cette nouvelle économie, cette mutation digitale concernera à brève échéance l'ensemble des secteurs, sans oublier les grands groupes qui ne survivront qu'à condition d'intégrer rapidement cette nouvelle donne en la considérant comme vitale pour la survie de l'entreprise.

Cela passera par une implication personnelle des dirigeants, par la participation de l'ensemble des acteurs à une stratégie offensive globale, et par l'assimilation de nouveaux outils, dont une plateforme numérique, et concepts.

Ces nouveaux enjeux exigent un engagement fort des pouvoirs et des services publics, une transition accélérée vers une société plus numérisée et une volonté européenne. ● Hubert Alcaraz

Editions du Seuil, 17 € - 160 p.

VINCENT CAUPIN ET NICOLAS MEISEL (DIR.)

Les systèmes financiers d'Amérique Latine

A la fin de 2015, l'Amérique Latine et les Caraïbes représentaient 7 % du produit intérieur brut (PIB) mondial à prix coûtant. Comme l'ensemble de l'économie internationale, ce continent est engagé dans une phase de mutation rapide.

Après une « décennie bénie » faite, de cours des matières premières élevées, d'une forte demande mondiale, d'abondante liquidité internationale, d'un cadre macroéconomique assaini et d'un ancrage progressif de processus démocratique, la région est entrée en 2012 « dans une phase d'ajustement au nouvel environnement mondial ». Il s'est durci depuis 2015, plongeant le continent dans une récession et le confrontant à une phase économique et financière très délicate : baisse des cours des matières

Voyage au bout de l'économie

Depuis la crise de 2008 les difficultés dans de nombreux pays comme dans la zone euro n'ont pas disparu, justifiant de nouvelles et amples mesures de politique monétaire. La réserve fédérale Américaine et la BCE sont rentrées durablement dans l'application de politiques monétaires non conventionnelles, se traduisant par l'injection de liquidités dans les systèmes financiers.

La coexistence prolongée de taux d'intérêts bas et une faible inflation compliquent l'action des banques centrales.

Ce niveau actuel, proche de zéro ou négatif, ne constitue pas une rupture soudaine due à la crise mais la continuité d'une évolution baissière entamée au début des années 80.

Or, à la lumière des résultats de ces politiques, la question de l'efficacité de la politique monétaire est posée ainsi que celle de l'émergence de nouveaux risques pour la stabilité financière, en particulier du système bancaire.

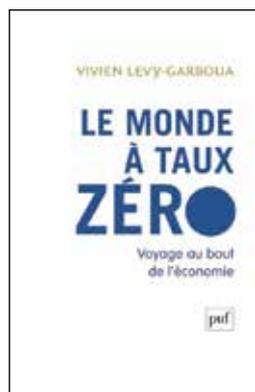
Les politiques monétaires sont rentrées dans une terra incognita qui, sans doute, souligne à la fois leurs limites et la nécessité de traiter le marasme économique, la faible croissance et le surendettement des États par d'autres moyens « plus conventionnels ».

C'est sur ce chemin que la FED vient de s'engager en relevant pour la deuxième fois depuis l'arrivée de Monsieur Trump son taux de 0,25, portant le taux directeur dans une fourchette de 0,75 à 1 %.

Mais la route est encore longue d'autant que l'Europe, de son côté, reste confrontée à une croissance atone et une très faible inflation.

L'ouvrage de Vivien Levy-Garboua, grand banquier et auteur de talent, vient à point nommé éclairer « ce voyage au bout de notre économie... ».

Il rappelle que Keynes présentait les « taux zéro » comme l'arme de l'euthanasie du rentier. Mais nous vivons aussi la disparition des banques, celle, plus rapide encore s'ils ne changent pas de modèles, des assureurs-vie, l'instabilité chronique des marchés financiers, la douloureuse mutation des Banques centrales... bref, l'explosion d'un système financier que l'on tente pourtant de reconstruire depuis la crise financière de 2007-2008 à coup de règles et de normes. Et face à cela, des États surendettés rêvent d'échapper aux contraintes en empruntant sans douleur, des entreprises peuvent réinvestir dans des projets, des jeunes vont enfin créer leur entreprise, des épargnants moins jeunes sont forcés de prendre des risques dont ils ne voulaient pas quand le monde semblait calme.



Ce livre nous invite à comprendre la transformation en cours, à partir de ce qui est au cœur de nos économies : le prix de l'argent et la mutation sous nos yeux en un monde nouveau. Un monde où il ne suffit plus d'inverser la courbe du chômage mais bien de le supprimer. Ce voyage vaut bien un détour par la théorie économique. Tout lecteur avide de comprendre cette « *disruption intellectuelle, financière* » (et morale !) prendra son billet pour ce « *lumineux voyage au bout de la nuit (économique)...* ». ●

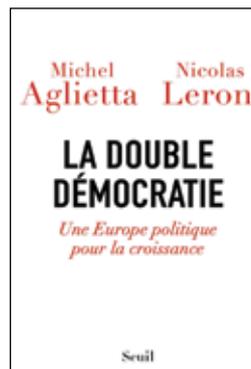
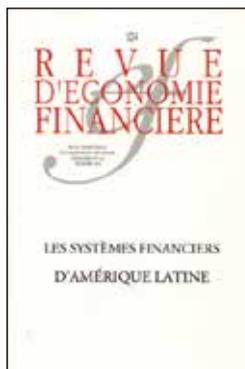
Le monde à taux zéro : Voyage au bout de l'économie, Vivien Levy-Garboua
Editions Puf, 22 € - 252 p.

premières, ralentissement et recentrage de la croissance chinoise, difficultés spécifiques du Brésil (1/3 du PIB régional), de l'Argentine et du Venezuela.

Ajoutées aux conséquences de l'élection de Donald Trump aux États-Unis (qui absorbent 1/3 des exportations de la région), les perspectives à court terme sont peu

favorables. Cependant les acquis des deux dernières décennies et les mutations structurelles opérées par les économies du continent ne doivent pas être occultés.

Dans ce collectif très riche et documenté, les co-auteurs apportent leur éclairage sur le panorama macroéconomique régional et les perspectives des principaux pays de la



zone, comme sur les enjeux structurels et la « profondeur financière ».

Ils restent toutefois optimistes sur la capacité de ces pays à relever le défi de leur adaptation et de la transformation structurelle en maintenant un taux de change compétitif.

Une vision d'experts s'appuyant sur de nombreux et très clairs exemples. ● Jean-Louis Chambon

Revue d'Economie Financière n°124, 32 € - 350 p.

MICHEL AGLIETTA, NICOLAS LERON

La Double Démocratie. Une Europe politique pour la croissance

Une nouvelle voie pour relancer l'Europe. Les auteurs énoncent les trois conditions à respecter pour rendre crédibles et praticables les plans d'action en faveur de l'Europe. La première est de constater que l'Union européenne est dans une « impasse économique », chaque membre étant inexorablement condamné à une « stagnation séculaire » et à une réduction de ses charges et de ses avantages sociaux.

La seconde est de réaffirmer la primauté des choix politiques verticaux (ou nationaux) sur les options économiques horizontales (ou supranationales). La troisième est d'ouvrir une « troisième voie » entre le fédéralisme et le repli national, qui conjuguera ces deux niveaux (ou « démocraties ») dotés de compétences propres.

La première démocratie » serait nationale. La « seconde démocratie » serait européenne : elle serait dotée d'un budget propre (3 à 5 % du PIB) géré par un Parlement européen souverain et alimenté par des taxes spécifiques (sur le carbone et/ou les transactions financières) et par des euro-obligations.

Ce budget européen n'interférerait pas sur les prérogatives nationales. Cette construction se limiterait à la zone euro ou à un « noyau dur » plus restreint. Elle risquerait toutefois de se heurter à la doctrine d'indépendance budgétaire prônée notamment par l'Allemagne, et surtout aux mouvements indépendantistes et populistes qui se développent en Europe. ● Jean-Jacques Pluchart

Editions du Seuil, 20 € - 208 p.

IRENKA KRONE-GERMANN ET ALAIN
MAX GUÉNETTE (DIR.)

Le partage d'emploi - Job sharing

A l'ère des économies numérique et collaborative, le partage d'emploi (job sharing) revêt une plus grande échelle et est exercé avec plus d'efficacité. Apparu aux États-Unis au cours des années 1960, le terme « job sharing » recouvre plusieurs employés partageant un poste à plein temps avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune.

Cette notion innovante est fondée sur trois principes : un choix volontaire ; une responsabilité commune entre des partenaires de tous sexes et générations ; un poste à temps complet. Il concerne des postes à haute responsabilité, incluant la gestion de collaborateurs. Depuis le début du XXI^e siècle, les générations Y et Z recherchent un équilibre entre vies professionnelle et privée et une diversité d'emplois. Ils s'intéressent de plus en plus au job sharing.

L'ouvrage comporte trois parties. La première réunit les réflexions sur le partage d'emploi dans le contexte de la 4^e révolution industrielle portant les hautes technologies. Les auteurs comparent les évolutions des pratiques collaboratives sur les

marchés de l'emploi en Suisse, en Allemagne, en Grande-Bretagne, en France et en Hongrie.

La deuxième partie analyse les avantages et les limites du partage d'emploi : les problèmes liés au genre et à l'intergénérationnel, l'influence sur la carrière (top sharing). Elle livre une réflexion sur les politiques ciblées de promotion des nouveaux modèles de flexibilité, et présente les positions des syndicats hostiles à une trop grande flexibilisation de l'emploi. La troisième partie relate diverses expériences dans des contextes nationaux différents. Elle analyse les profils des partageurs et de leurs coaches.

● Jean-Jacques Pluchart

Editions L'Harmattan, 38 € - 378 p.



BERNARD BOURDIN
DOMINICAIN, PROFESSEUR DE SCIENCES
POLITIQUES À L'INSTITUT CATHOLIQUE DE PARIS

Laïcité et religions : une séparation pour un monde commun

La déclinaison au singulier de la laïcité française est trompeuse pour plusieurs raisons. La séparation de l'Etat avec l'Eglise fait l'objet de plusieurs compréhensions et aussi d'évolutions, y compris jusqu'à ces dernières années. Jean Baubérot en retient sept comme l'annonce le titre : antireligieuse, gallicane, séparatistes (au nombre de deux), ouverte, identitaire, concordataire.

A la lumière de ces modèles qui sont tous porteurs d'une part de vérité de ce qu'« est » la laïcité (militante, héritière d'une histoire, juridique et culturelle), la question que l'on doit se poser est celle de la fonction publique des religions dans une démocratie laïque en ce début du XXI^e siècle. Etat et religion étant séparés, le premier étant « neutre », ne soutenant donc aucune vérité religieuse officielle, la perspective qui nous paraît originale à explorer pour les religions serait de renouveler leur mode d'intervention dans la société en étant des institutions de propositions de sens pour la vie collective, tant par leurs fidèles que par les autorités qui les représentent.

Le dernier texte politique des évêques français va plutôt dans ce sens. Nous reviendrons sur le sens de cette formulation « propositions de sens ». Mais nous voudrions au préalable faire état d'une brève analyse. Que nos démocraties laïques, la France en étant l'exemple le plus topique, se soient affranchies de toute dépendance religieuse, autant dans l'intérêt de la liberté des citoyens que de celle de la religion, ne revient pas à justifier que les démocraties soient un « lieu » vide, détaché de tout rapport au temps et à l'espace, si elle ne veut pas se détruire.

C'est pourtant la situation dans laquelle elles se trouvent : nos démocraties modernes ne proposent plus de visions politiques porteuses d'une inscription de leurs citoyens dans le futur. Elles peinent à élaborer un monde commun qui ne saurait contourner l'appartenance à une histoire commune, passée, présente et future, struc-

turée sur un espace qui n'est pas qu'un « territoire » à administrer mais l'expression symbolique d'une culture pour laquelle la religion a joué un rôle décisif. Indéniablement, les religions se caractérisent par un ancrage dans une histoire ancienne, facteur important d'identification culturelle pour toute société.

Cet ancrage ne doit pas encourager une attitude passiviste mais être bien plutôt le socle à partir duquel les démocraties laïques peuvent se donner une orientation dans leur action politique. Etat démocratique et religions étant séparés, ils n'en sont que plus « libres » pour solliciter leur autorité respective sur les défis qui se posent à

une même communauté de « destin ». C'est ici donner un contenu à ces « propositions de sens », que ce soit dans les débats relatifs à la famille, la question de la transmission du savoir et de l'éducation, celle très complexe de l'immigration et du rapport aux autres cultures et aux autres religions, mais aussi dans les relations internationales.

Autant de thèmes pour lesquels le danger présent est de privilégier les revendications identitaires plutôt que la généralité de l'être-ensemble. Face à ces défis, le

régime de séparation entre l'Etat et les religions, du moins tel qu'il s'est constitué en France, nécessite une inflexion pour répondre aux défis nouveaux qui se posent à nos démocraties. Pour l'édification d'un monde commun, deux voies sont dès lors à emprunter, celle en premier lieu, du côté de l'Etat, d'une laïcité inclusive, c'est-à-dire d'un régime de séparation qui inclut les traditions religieuses et philosophiques dans le débat public. Celle, en deuxième lieu, du côté des religions, d'un civisme croyant de nature à articuler des conceptions religieuses de l'homme avec les exigences de la vie démocratique.

N'est-ce pas finalement revenir aux sources philosophiques de la politique moderne qui n'ont jamais congédié en tant que telle la religion de la sphère publique ? ●

L'ERP AUSSI A SA HAUTE COUTURE



Éditeur français d'ERP, Qualiac propose des solutions de gestion intégrées destinées aux moyennes entreprises et grands comptes des secteurs privé et public. Avec plus de 500 sites installés et quelque 50 000 utilisateurs, Qualiac doit sa réputation à la haute qualité de ses produits et à la satisfaction de ses clients, validant ainsi son positionnement de véritable alternative face aux grands éditeurs d'ERP, tant sur le marché français qu'à l'international.

ORIGINE
FRANCE®
GARANTIE

BVCert. 6015181

Qualiac
Engagement pris, promesse tenue

ILS ONT CHOISI QUALIAC :



D'AUTRES RÉFÉRENCES SUR : QUALIAC.COM

DÉMATÉRIALISATION DU CYCLE ORDER-TO-CASH

COMMANDES CLIENTS - FACTURES CLIENTS - RECOUVREMENT

Une solution unique pour l'automatisation de tous vos processus documentaires

**DÉMATÉRIALISER
ET TRAITER**
vos commandes
et factures quel que
soit leur format

**DIFFUSER
ÉLECTRONIQUEMENT**
vos factures à
destination des
entreprises et
administrations publiques

**ARCHIVER
VOS DOCUMENTS
ET DONNÉES**
au sein de vos
applications ERP ou toute
autre base d'archives

**PILOTER
VOTRE ACTIVITÉ**
grâce à des tableaux
de bord intuitifs et
personnalisables

**SIMPLIFIER
VOS ACTIONS DE
RECOUVREMENT**
pour vous faire payer
plus vite et
réduire les litiges