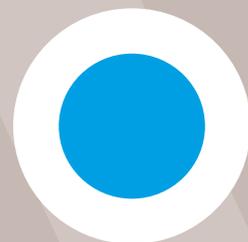




Rapport d'activité 2015





**Rapport
d'activité**
2015



Fabrice Pesin
Médiateur national
du crédit aux
entreprises

Monsieur le Président de la République,

J'ai l'honneur de vous adresser le rapport d'activité 2015 de la Médiation du crédit aux entreprises.

Sur les 1 800 dossiers instruits et clos en 2015 par la Médiation du crédit aux entreprises, le taux de réussite s'est élevé à 62 %. Ainsi, plus de 1 100 entreprises employant plus de 18 000 personnes ont été confortées dans leur activité, et plus 200 M€ d'encours de crédit ont été débloqués.

L'année 2015 a été marquée à la fois par une baisse globale des saisines de la Médiation et par un accroissement du poids relatif des entreprises de moins de 10 salariés. Ce double mouvement est illustratif du contexte économique et financier : les difficultés de financement sont globalement en retrait, une offre de crédit relativement abondante répondant à une demande de crédit des entreprises peu dynamique, tandis que persiste une problématique financière spécifique pour les TPE qui connaissent un accès moins aisé au crédit.

Du côté des entreprises, la situation financière s'est globalement améliorée, soutenue notamment par la montée en puissance du CICE et par le recul du prix des matières premières. Pour autant, les chefs d'entreprise ont été prudents dans leurs décisions d'investissement, préférant souvent se doter d'un volant de sécurité de trésorerie pour faire face à d'éventuelles difficultés. En particulier, de nombreux secteurs restent confrontés à des carnets de commandes peu garnis et à des perspectives incertaines, qui ne permettent pas encore de créer une dynamique vigoureuse de besoins en fonds de roulement et de projets d'investissement.

Du côté des banques, l'offre de crédit a continué d'être soutenue par la liquidité abondante résultant de la politique monétaire accommodante de la Banque centrale européenne. Ces évolutions transparaissent tout particulièrement au niveau des PME de plus de 10 salariés. En 2015, l'accès des PME au crédit s'est sensiblement amélioré d'après la Banque de France : 84 % d'entre elles ont obtenu totalement ou en grande partie les crédits de trésorerie demandés au 4^e trimestre (contre 79 % au 4^e trimestre 2014), tandis que 94 % ont pu obtenir le crédit d'investissement sollicité (contre 93 % au 4^e trimestre 2014). Au total, la distribution globale des crédits délivrés par les banques aux PME a augmenté de 2,0 % au cours de l'année 2015 (+2,9 % pour les ETI) tandis que le nombre de défaillances de PME et ETI diminuait sensiblement, en correspondance avec le fléchissement des saisines de la Médiation du crédit par des entreprises de plus de 10 salariés.

En comparaison, l'accès aux crédits de trésorerie et aux crédits d'investissement des TPE est toujours sensiblement plus faible, cet accès différencié au crédit révélant des problématiques propres aux micro-entreprises, dont la plus grande fragilité se confirme sur le plan des défaillances (en augmentation de 1,0 % en 2015). Les saisines de la Médiation reflètent aussi la persistance de difficultés dans des secteurs où les TPE sont fortement présentes comme la restauration, le commerce de détail et le BTP. Les TPE représentent un défi considérable pour la Médiation du crédit : défi de la notoriété à acquérir auprès de dirigeants qui sont souvent peu au courant de l'existence même des dispositifs publics pouvant les aider, défi de la prévention des difficultés au niveau de micro-entreprises moins bien armées en termes de suivi de l'exploitation à court et moyen terme, et donc très vulnérables aux fluctuations d'activités.

Dispositif souple et réactif, la Médiation du crédit s'adapte à la diversité des problématiques du tissu économique français. Les médiateurs départementaux ont ainsi pleinement participé au plan de soutien à l'élevage français annoncé en juillet 2015. Par ailleurs, les équipes de la Médiation ont mis toutes leurs compétences au service des secteurs - notamment l'hôtellerie-restauration et l'industrie culturelle - qui ont été touchés par les dramatiques événements de 2015. La Médiation accompagne aussi les entreprises orientées vers l'immatériel comme les entreprises en forte croissance qui ont besoin de financeurs qui n'exigent pas systématiquement des garanties et cautions personnelles. Dans cet esprit a été signée en décembre 2015 une convention de partenariat avec les plateformes de financement participatif afin d'élargir le champ des solutions de financement proposées aux entreprises!

L'Observatoire du financement des entreprises que j'ai l'honneur de présider continue d'être le lieu réunissant toutes les parties prenantes, du monde entrepreneurial comme du monde financier, pour élaborer des propositions consensuelles et innovantes. En octobre 2015, l'Observatoire a publié son rapport sur le financement des PME et ETI en croissance, avec une analyse novatrice de la performance des entreprises au regard de leurs stratégies de financement. En novembre, le rapport faisant le bilan de l'application des cinq engagements pris par la Fédération Bancaire Française pour améliorer les relations entre banques et chefs de TPE/PME a mis en exergue les progrès accomplis dans ce domaine. Enfin, l'Observatoire continue ses travaux sur la lisibilité des tarifs bancaires professionnels et sur la transmission des entreprises.

Je puis vous assurer, Monsieur le Président de la République, que la Médiation du crédit est pleinement mobilisée en faveur du financement de nos entreprises, et vous prie de croire en l'assurance de ma plus haute considération.

Fabrice Pesin,
Médiateur national du crédit aux entreprises





L'accompagnement du développement des entreprises, quelle que soit leur taille, constitue une des priorités du Gouvernement.

Pour les très petites et petites entreprises, en particulier, l'amélioration des conditions de financement est clef. Elle passe notamment par un renforcement de la confiance entre les acteurs économiques. La Médiation du crédit en est un acteur important. Comme l'a montré l'Observatoire du financement des entreprises à qui nous avons demandé un suivi étroit des cinq engagements pris en 2014 par la Fédération bancaire française, les banques ont fait des efforts pour traiter plus efficacement les demandes de financement mais elles peuvent encore réduire les délais de réponse aux demandes de crédit. Nous y resterons attentifs.



La Médiation du crédit doit également nous aider à organiser la transparence sur les prestations bancaires et leur tarification, condition essentielle pour garantir une véritable concurrence entre financeurs. Je souhaite que la Médiation du crédit poursuive ses travaux en 2016 pour améliorer la lisibilité des tarifs bancaires professionnels.

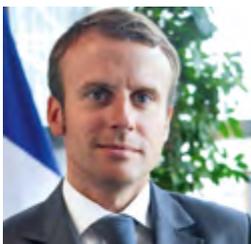
La Médiation du crédit et l'Observatoire du financement des entreprises agissent pour faciliter le financement de l'activité de nos entreprises et leur développement. Pour l'emploi. Nous sommes à leurs côtés!

Michel Sapin, ministre des Finances et des Comptes publics

L'étymologie latine du mot « crédit », c'est la « confiance ».

Or, dans les relations entre une entreprise et sa banque, cette confiance est parfois mise à mal, notamment lorsque la position de la première ou le projet de la seconde sont mal compris. C'est la raison pour laquelle l'intervention de la Médiation du crédit est si capitale. Dans un contexte où la relance de l'investissement est décisive pour notre économie, garantir le bon fonctionnement de la relation financeur/financé, c'est s'assurer que les projets des entreprises se concrétisent et participent à la création de valeur et d'emplois. Au total, près de 1 800 dossiers ont été instruits et clos l'an passé : ce sont autant de projets qui ont pu voir le jour, autant d'entrepreneurs qui ont investi ou embauché.

Le niveau du crédit, comparé aux autres pays européens, continue à bien se porter. Il faut néanmoins poursuivre les efforts, notamment auprès des petites entreprises et dans certains secteurs comme le bâtiment. Il faut donc se battre, encore, pour faire en sorte que les entreprises trouvent plus facilement un partenaire financier de confiance. Le récent accord de la Médiation du crédit avec Financement Participatif France est une bonne nouvelle : il permettra d'élargir les financeurs potentiels aux plateformes de crowdlending, et d'acter le fait que, dans notre économie désintermédiée, les banques ne sont plus les seules à pouvoir financer les entreprises. Pour l'année qui s'ouvre, je tiens à renouveler ma confiance pleine et entière à toute l'équipe de la Médiation, et notamment à Fabrice Pesin. Cette année, plus que jamais, il faut poursuivre la mobilisation auprès des entreprises. De toutes les entreprises!



Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique



La Médiation du crédit qu'exercent, pour le compte de l'État et sous la responsabilité du médiateur national, nos directeurs départementaux, constitue l'une des illustrations les plus emblématiques des missions de service à l'économie confiées à la Banque de France que je souhaite par ailleurs développer, comme en témoigne la décision de mettre en place, dans les prochains mois, un correspondant TPE dans chaque succursale. En 2015, 3 000 chefs d'entreprise ont eu recours à la Médiation du crédit, avec une issue favorable dans près de deux dossiers sur trois. Au total, en permettant de débloquer sous son égide 6 milliards d'euros cumulés de crédits depuis novembre 2008, la Médiation du crédit a aidé plus de 20 000 entreprises en difficultés auprès du système bancaire. Dans les turbulences économiques actuelles, chacun des dossiers instruits par les directeurs de la Banque de France, quelle que soit son ampleur, compte à l'actif de ce dispositif sans équivalent à l'étranger, qui a concrètement conforté 380 000 emplois.

François Villeroy de Galhau, gouverneur de la Banque de France

Chiffres clés 2015

2 990
dossiers reçus

2 086
dossiers acceptés
(taux d'éligibilité : 70 %)

1 787
dossiers instruits et clos

62 %
de réussite

6 %
d'entreprises agricoles

11 %
d'entreprises industrielles

17 %
d'entreprises du bâtiment

28 %
de commerces

38 %
d'entreprises de services

1 102
entreprises confortées
dans la poursuite de leur activité

204 M€
d'encours de crédit débloqués

18 379
emplois préservés

86 %
d'entreprises de moins
de 10 salariés

12 %
entre 11 et 50

2 %
entre 51 et 250

0,4 %
de plus de 250

Chiffres cumulés 2008-2015

48 386
dossiers reçus

38 309
dossiers acceptés
(taux d'éligibilité : 79 %)

33 468
dossiers instruits
et clos

61 %
de réussite

6,2 Md€
d'encours de crédit
débloqués

20 513
entreprises confortées
dans la poursuite de leur activité

379 634
emplois préservés

Sommaire



Faire de la médiation en 2015

- 10 **#001** ▪ Un Accord de place reconduit
- 12 **#002** ▪ Les médiateurs en Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine
- 14 **#003** ▪ La Médiation du crédit décryptée
- 16 **#004** ▪ Cas pratique n° 1 : Cap Seguin (92)
- 18 **#005** ▪ Les médiateurs en Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes
- 20 **#006** ▪ Les Tiers de confiance de la Médiation du crédit aux côtés des chefs d'entreprise
- 22 **#007** ▪ Les médiateurs territoriaux au cœur du réseau de financement des PME et TPE
- 24 **#008** ▪ La Médiation du crédit au cœur de l'écosystème d'aide aux entreprises
- 26 **#009** ▪ Les médiateurs en Auvergne et Rhône-Alpes / Bourgogne et Franche-Comté
- 28 **#010** ▪ L'environnement économique et financier des entreprises en 2015
- 30 **#011** ▪ L'activité de médiation en 2015



Augmenter l'efficacité et la visibilité de la Médiation du crédit

- 34 **#012** ▪ Aller à la rencontre des acteurs sur le terrain
- 36 **#013** ▪ Participer aux événements partenaires
- 38 **#014** ▪ Les médiateurs en Bretagne / Centre / Corse / Ile-de-France
- 40 **#015** ▪ Sensibiliser et prévenir
- 42 **#016** ▪ Informer et expliquer : les innovations de 2015
- 44 **#017** ▪ Les médiateurs en Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées / Nord - Pas-de-Calais et Picardie
- 46 **#018** ▪ Contribuer à élargir l'offre du financement des entreprises : la convention crowdfunding
- 48 **#019** ▪ Renforcer la visibilité du dispositif auprès tous les acteurs du monde de l'entreprise
- 50 **#020** ▪ Cas pratique n° 2 : Cordonnier SA (59)
- 52 **#021** ▪ Les médiateurs en Basse-Normandie et Haute-Normandie
Pays de la Loire / Provence - Alpes - Côte d'Azur
- 54 **#022** ▪ Participer au plan de soutien pour les éleveurs en difficulté
- 56 **#023** ▪ Les médiateurs en outre-mer

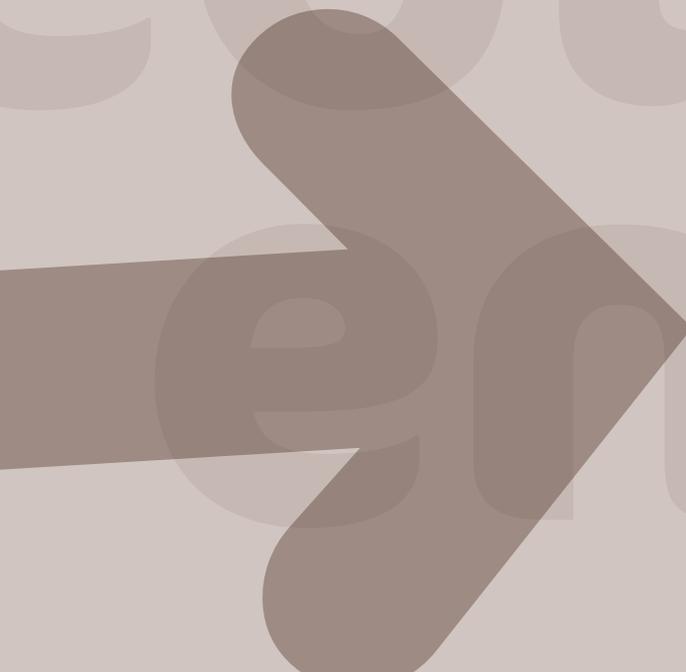


Les travaux de l'Observatoire du financement des entreprises en 2015

- 60 **#024** ▪ Un pôle d'expertise pour analyser et faire avancer le financement des entreprises
- 62 **#025** ▪ Mieux comprendre les modalités de financement des PME et ETI en croissance
- 64 **#026** ▪ Faire évoluer les pratiques bancaires
- 66 **#027** ▪ Améliorer la lisibilité des tarifs des produits bancaires
- 68 **#028** ▪ Faciliter le financement de la reprise et la transmission des entreprises



Annexes



**Faire de la
médiation
en 2015**

Un Accord de place reconduit

La Médiation du crédit aux entreprises intervient depuis 2008 auprès des entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité qui rencontrent des difficultés de financement bancaire ou d'assurance-crédit. Sa mission? Ne laisser aucune entreprise seule face à ses difficultés de financement.

→ Placée auprès des ministres de l'Économie et des Finances, la Médiation du crédit est conduite dans chaque département par 105 médiateurs territoriaux qui sont les directeurs départementaux de la Banque de France en métropole et les directeurs des instituts d'émission en outre-mer. Les médiateurs sont tenus au secret bancaire et leurs services sont entièrement gratuits. La mission est pilotée au niveau national par le Médiateur national du crédit, Fabrice Pesin, nommé par décret du Président de la République le 7 janvier 2015.

L'existence et le fonctionnement de la Médiation du crédit sont régis par un Accord de place établi entre l'État, la Médiation du crédit, la Banque de France, les instituts d'émission d'outre-mer (IEDOM et IEOM), la Fédération bancaire française (FBF), et, depuis avril 2015, l'Association française des sociétés financières (ASF).



Signature de l'Accord de place, Bercy. 28 avril 2015

L'Accord de place définit le cadre d'intervention et de collaboration entre les équipes de la Médiation du crédit et les établissements financiers pour le traitement des dossiers en médiation. Il formalise une série d'engagements pris par les établissements, dont notamment celui de maintenir, pendant la durée de la médiation, leurs lignes de crédit existantes et de ne pas exiger de garanties supplémentaires. De son côté, la Médiation du crédit s'engage à fonder ses recommandations sur une analyse financière et comptable de chaque entreprise qui la saisit et à ne jamais demander aux partenaires financiers d'interventions qui leur feraient manifestement courir un risque anormal.



L'ASF rejoint le dispositif de Médiation car le rôle des financements spécialisés comme l'affacturage, le crédit-bail et les cautions est majeur dans le soutien à nos entreprises.

Philippe Dumont, président – Association française des sociétés financières

L'Accord de place a été reconduit le 28 avril 2015 par l'État représenté par Michel Sapin, ministre des Finances et des Comptes publics et Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, la Médiation du Crédit représentée par le médiateur national du crédit Fabrice Pesin, la Banque de France représentée par le gouverneur Christian Noyer, les instituts d'émission d'outre-mer (IEDOM et IEOM) représentés par leur directeur général Nicolas de Seze, la Fédération bancaire française (FBF) représentée par son président François Perol et l'Association française des sociétés financières (ASF) représentée par son président Philippe Dumont.

Ce dernier accord de place qui renouvelle le dispositif pour une période de trois ans, permet à la Médiation du crédit de poursuivre sa mission d'intérêt général au service du financement de l'économie, et d'étendre son champ d'action aux adhérents de l'Association française des sociétés financières (notamment des sociétés d'affacturage et de caution et des crédits-bailleurs), facilitant ainsi la coopération avec ces derniers et leur adhésion aux processus de médiation.





Les médiateurs en Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine



P. Gabarra
Bas-Rhin



G. Lesellier
Haut-Rhin

→ **Alsace** ■ Lors de la visite du gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau, le 26 novembre 2015 à Strasbourg, les représentants des établissements de crédit d'Alsace ont été réunis pour échanger sur l'actualité bancaire. À cette occasion, les banquiers ont salué l'engagement et le professionnalisme des médiateurs départementaux du crédit. Ils ont fait état de la pertinence de l'intervention des médiateurs, qui permet, le plus souvent, la reprise d'un dialogue constructif avec les entreprises, favorisant ainsi une issue positive. En 2015, l'action conjointe de la Médiation nationale et départementale sur un dossier important a permis une approche efficace de la situation, en facilitant les contacts avec un actionnariat à la fois public et privé.



P. Bernard
Moselle



F. Bogard
Meurthe-et-Moselle



E. Heraud
Meuse



J.-B. Dubois
Vosges

→ **Lorraine** ■ En partenariat avec le préfet de la Meuse, le médiateur départemental du crédit a organisé le 2 novembre 2015, une réunion de l'ensemble des Tiers de confiance. La DIRECCTE, Pôle emploi, le commissaire au redressement productif, Bpifrance, et le représentant des banques ont également été conviés à cette manifestation qui a permis de présenter l'ensemble des dispositifs de soutien aux entreprises et notamment la Médiation du crédit. Les conditions requises pour réussir les missions de médiation ont été rappelées.



Jean-Yves Haussaire
Marne



P.-M. Bardet-Fremann
Ardennes



Y. Le Gouzouguec
Aube



Fabien Mortier
Haute-Marne

→ **Champagne-Ardenne** | Le médiateur national du crédit s'est rendu à Châlons-en-Champagne en Champagne-Ardenne le 25 juin 2015. La presse régionale s'est fait un large écho de cette visite organisée par la préfecture et la Banque de France. Cela a été l'occasion de nombreuses rencontres ; avec le préfet de région et les principaux responsables des services de l'État, avec les élus du Conseil régional, les présidents de tribunaux de commerce, les dirigeants de la Caisse des dépôts et consignations et les représentants régionaux de Bpifrance ainsi que les autres établissements de crédit. Un chef d'entreprise ayant fait appel à la Médiation du crédit a pu témoigner devant les médias du soutien qu'il a trouvé dans ce dispositif.



Point Presse à la préfecture
de Châlons-en-Champagne.
26 juin 2015

La Médiation du crédit décryptée

La mission : proposer aux chefs d'entreprise confrontés à des difficultés de financement bancaire ou à une réduction de garanties par un assureur-crédit, un recours de proximité, gratuit, confidentiel et rapide.

Le réseau de proximité

105 médiateurs du crédit (directeurs départementaux de la Banque de France et des instituts d'émission en outre-mer).

Le rôle des médiateurs

- Renouer le dialogue entre l'entreprise et son banquier.
- Analyser la situation financière de l'entreprise et faire partager, par ses partenaires financiers, un diagnostic commun.
- Trouver des solutions de financement adaptées aux besoins de l'entreprise tout en respectant les impératifs de gestion de risque de ses partenaires financiers.

L'équipe nationale

traite les dossiers à enjeux nationaux, sous l'égide du médiateur national, Fabrice Pesin, et intervient en support des équipes locales sur les dossiers complexes.

Le traitement des dossiers

est rendu possible par l'Accord de place établi avec les établissements financiers et la convention d'assurance-crédit établie avec les principaux assureurs-crédit.



Proximité et pragmatisme pour favoriser transparence et dialogue avec les entreprises et les sensibiliser au risque d'impayé - @eulerhermes.



Alexis Prevesianos, directeur - Euler Hermes

L'entrée en médiation

se fait uniquement via son site Internet : www.mediateurducredit.fr
L'entreprise est contactée sous **48 heures** par le médiateur du crédit de son département.

Un numero Azur

0810 00 12 10 (0,06 €/min + le prix d'un appel) permet au dirigeant de se renseigner et d'être mis en relation avec un conseiller bénévole « Tiers de confiance de la Médiation ».

5

Le top 5 des motifs de saisine

1. Une dénonciation de découvert ou autre ligne de crédit
2. Un refus de rééchelonnement d'une dette
3. Un refus de crédit (trésorerie, équipement, crédit-bail...)
4. Un refus de caution ou de garantie
5. Une réduction des garanties par un assureur-crédit

5

Les 5 étapes de la médiation

1. Le dépôt du dossier en ligne
2. L'admission du dossier en médiation
3. La possibilité pour les établissements financiers de revoir leur position
4. Le travail de médiation : rapprochement des positions divergentes
5. La proposition d'accord par le médiateur

5

Les 5 avantages de la Médiation du crédit

1. Un service gratuit et confidentiel
2. Un premier contact avec un médiateur du crédit dans les 48 heures suivant le dépôt d'un dossier de médiation
3. Un maintien de ses concours bancaires existant pendant la durée de la médiation
4. Une expertise sur mesure
5. Un traitement local de son dossier

Cas pratique n° 1 : Cap Seguin (92)



Manuel Heurtier
Dirigeant

Le restaurant Cap Seguin est situé au bord de la Seine à Boulogne-Billancourt, dans un quartier encore en devenir. En 2003, nous avons repris un restaurant qui connaissait de graves difficultés. Jusqu'en 2008, le chiffre d'affaires s'est progressivement redéveloppé allant d'un 1.8 M€ à 2.9 M€.

→ Malheureusement, avec l'arrivée de la crise financière nous avons perdu 40 % du chiffre d'affaires et notre banque principale a décidé de ne plus financer les travaux. Nous avons dû autofinancer un plan social (15 employés) et la rénovation du restaurant. J'ai vendu deux biens immobiliers et trouvé un nouvel associé afin de renforcer notre trésorerie.

Ainsi, après une année de pertes très importantes, nous avons graduellement retrouvé des résultats positifs. Malgré cela, les difficultés de trésorerie ont continué d'empoisonner la vie de l'entreprise.

J'ai donc demandé à ma banque de proroger de deux ans un prêt en cours pour pouvoir diviser par deux mes mensualités. Après plusieurs demandes sans résultat, j'ai appris par l'intermédiaire d'un ami fournisseur l'existence de la Médiation du crédit.

J'ai aussitôt déposé un dossier en ligne, malgré les réticences de mon comptable, et j'étais appelé par les équipes de médiation dans les 48 heures suivant ma saisine.

Grâce à leur intervention mon prêt a été prorogé et j'ai pu travailler plus sereinement, baisser mes frais bancaires et effectuer des travaux d'entretien.

En septembre 2017, les emprunts seront terminés. Notre banque peut se féliciter d'avoir coopéré avec la Médiation du crédit et de nous avoir fait confiance.



la salle principale
du restaurant
Cap Seguin.



Patrice Lenoble
Médiateur
des Hauts-de-Seine

→ La société Cap Seguin, dirigée par Manuel Heurtier, a pour activité l'exploitation d'un restaurant sur une péniche basée à Boulogne-Billancourt.

À la suite de plusieurs exercices difficiles, la société devait faire face à la fois à une baisse continue de l'activité et à l'absolue nécessité de réinvestir dans le mobilier du restaurant. Face aux difficultés de trésorerie rencontrées, le dirigeant a tenté de négocier un allongement de la durée de remboursement des emprunts en cours (deux années supplémentaires) et le maintien d'une autorisation de découvert dénoncée.

Un refus lui a été opposé malgré un emplacement favorable et de réelles perspectives de développement, alors même que la session de deux biens immobiliers personnels avait permis de maintenir à flot la trésorerie de l'entreprise et d'honorer le remboursement des emprunts.

La situation apparaissait sans issue et le dialogue était totalement rompu. La Médiation du crédit a donc été sollicitée pour tenter de dénouer les difficultés rencontrées avec son partenaire financier.

La médiation départementale des Hauts-de-Seine est intervenue directement auprès de la banque de la société afin de solliciter :

- le maintien de la facilité de caisse pour la filiale MARGIL
- l'allongement de 18 mois des crédits en cours.

L'instruction de ce dossier de médiation a non seulement permis de réduire de moitié les mensualités et trimestrialités soit un gain net de trésorerie de 7,5 K€ mensuel, de permettre de ne pas rembourser le capital ni les découverts durant la phase de négociation mais surtout de renouer un dialogue constructif et indispensable permettant d'envisager sereinement l'avenir.

Au final, l'attitude de l'ensemble des parties au dossier a été positive. Le partenaire financier a accepté les propositions initiales et Bpifrance a accordé une prorogation des garanties Oséo durant toute la durée des prêts. Cap Seguin a dû consentir des efforts supplémentaires en licenciant une partie des effectifs (15 personnes) mais aujourd'hui elle a quasiment remboursé ses dettes financières et a inversé la tendance commerciale. Sans l'intervention de la Médiation du crédit cette société aurait probablement dû ouvrir une procédure collective alors qu'à ce jour un dialogue constructif a été renoué avec sa banque.

La réponse de la Médiation





Les médiateurs en Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes



J.-C. Bach
Gironde



J.-L. Mesure
Dordogne



F. Savary
Landes



D. Quinet
Lot-et-Garonne



D. Kervalla
Pyrénées-Atlantiques

→ **Aquitaine** | Lors de la venue de Fabrice Pesin à Bordeaux le 13 novembre 2015, l'ensemble des équipes de la Médiation du crédit de la région Aquitaine a été réuni pour la première fois, autour d'une session échanges-formation animée par une analyste de l'équipe nationale. Cette rencontre fut l'occasion de partager les expériences, les pratiques de chacun et de conclure par la nécessité de renouveler ce type d'échanges régulièrement. Le reste de la journée s'articula avec des interventions du médiateur national devant les banquiers de la place, puis les Tiers de confiance. Lors de ces rendez-vous, il a rappelé les défis auxquels la Médiation était confrontée et tracé les perspectives du redéploiement de l'activité, notamment à partir des engagements pris par les banques ou en fonction de l'évolution des modes de financement des entreprises. À nous tous de concrétiser !



L. Sahuquet
Haute-Vienne



D. Prat
Creuse



J.-M. Nogue
Corrèze

→ **Limousin** | En Limousin, le renouvellement de l'accord de place de la Médiation du crédit a été l'occasion de réunir lors de deux rencontres distinctes, les banquiers en charge des dossiers de médiation et les Tiers de confiance en présence des médiateurs départementaux. Les échanges ont permis de dresser un état des lieux de l'activité et du fonctionnement du dispositif au sein de la région. Les participants ont souligné l'utilité de la Médiation du crédit et la nécessité de continuer à la promouvoir auprès des entreprises, notamment les TPE. C'est d'ailleurs dans cette perspective que le médiateur départemental de Haute-Vienne s'était exprimé le 13 mai 2015 sur le plateau de la télévision régionale *Télim TV* lors de l'émission « Journal de l'artisanat » sur le thème de l'accompagnement des entreprises artisanales en difficulté.



F. Bavay
Vienne



O. Bouan
Charente



J.-Y. Peltier
Charente-Maritime



B. Brodberger
Deux-Sèvres

➔ **Poitou-Charentes** ■ A l'occasion du déplacement du médiateur national à Angoulême le 1^{er} juillet 2015, un bilan de l'action menée dans le département a été dressé en présence du Préfet et de nombreux participants. La Charente est un département où la Médiation du crédit est très active. Fabrice Pesin a fait observer que cette situation résulte davantage d'un fort engagement des acteurs locaux que d'une fragilité des entreprises plus élevée qu'ailleurs. Il a également évoqué la mobilisation des banques en faveur des TPE/PME et insisté sur les cinq engagements retenus par la FBF sur la base des recommandations du rapport de l'Observatoire du financement des entreprises.



Grâce à l'intervention de la Médiation du crédit, plus de 163 emplois ont été préservés en Charente en 2015, soit un total de 2 380 emplois depuis 2008.

Salvador Pérez, préfet de la Charente

Les Tiers de confiance de la Médiation du crédit aux côtés des chefs d'entreprise

Les Tiers de confiance de la Médiation du crédit sont des conseillers bénévoles nommément désignés dans chaque département au sein des organismes socioprofessionnels signataires, au niveau national, de la Charte des Tiers de confiance de la Médiation. Ces acteurs qui entourent les entreprises au quotidien interviennent gratuitement à la demande des dirigeants souhaitant bénéficier d'un accompagnement dans leurs démarches vers la Médiation du crédit.



Grâce à la Médiation, les chambres de métiers proposent un outil pertinent et efficace pour l'accès au crédit des entreprises artisanales.



Alain Griset, président - Assemblée permanente des Chambres de métiers et de l'artisanat

Avant la saisine de la Médiation

→ Le rôle du Tiers de confiance consiste à intervenir à la demande du chef d'entreprise, en amont de la saisine de la Médiation du crédit et, si ce dernier le souhaite, tout au long du processus en concertation avec les équipes de médiation :

- En accueillant le chef d'entreprise pour examiner avec lui la nature de ses difficultés et en l'orientant dans la démarche à entreprendre et vers le dispositif le plus adapté à sa situation
- En l'aidant à formuler ou préciser ses besoins de financement si la saisine du Médiateur est nécessaire
- En constituant avec lui son dossier de médiation sur www.mediateurducredit.fr de manière à accélérer son traitement

Pendant la médiation

- En fournissant aux équipes de médiation un avis qualifié sur le projet de l'entreprise
- En accompagnant le dirigeant en tant que de besoin aux réunions de médiation.

Après la médiation

- En appuyant le chef d'entreprise dans la mise en œuvre des solutions identifiées en médiation



Le réseau TCM = un modèle collaboratif : structure légère, réseau dense ; résultat : économie de moyens et efficacité du partenariat.

Frédéric Cuvillier, président – CNER

Une mission encadrée

Les missions des Tiers de confiance de la Médiation ne concernent que les problématiques de financement dans une optique d'accompagnement et d'assistance. En aucun cas un Tiers de confiance ne peut se substituer aux médiateurs du crédit en donnant un avis favorable ou défavorable sur un dossier de médiation ou en tentant de résoudre lui-même le blocage avec les partenaires bancaires de l'entreprise. L'intervention du Tiers de confiance se déroule dans le plus strict respect des règles de confidentialité.

Une mise en relation rapide

Le chef d'entreprise peut entrer en relation avec un Tiers de confiance de son département et de son choix en appelant le numéro Azur : **0810 00 12 10***. Son appel est immédiatement pris en charge par un téléconseiller de la plate-forme téléphonique de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris - Île-de-France. Le téléconseiller transmet les coordonnées du chef d'entreprise au Tiers de confiance sélectionné qui s'engage à contacter ce dernier dans les 48 heures suivant l'appel, afin de convenir d'un rendez-vous. Le chef d'entreprise reçoit également les coordonnées du Tiers de confiance par courriel afin de pouvoir le joindre, passé ce délai.

Les numéros en outre-mer (prix d'un appel local)

Guadeloupe	▪ 05 90 93 44 00	Guyane	▪ 05 94 29 36 50
Martinique	▪ 05 96 59 44 00	Réunion	▪ 02 62 90 71 00



Initiative France donne confiance et crédit à 20 000 entrepreneurs par an. Le faire encore plus avec la Médiation du crédit : une évidence.

Louis Schweitzer, président – Initiative France

* (service = 0,06 €/min + le prix d'un appel)

Les médiateurs territoriaux au cœur du réseau de financement des PME et TPE

À la rencontre des entreprises sur le terrain et totalement immergés dans le réseau du financement des entreprises, les médiateurs territoriaux sont au cœur du processus de décision et de consultation. Ils participent notamment à cinq types d'événements.

- Les médiateurs départementaux participent au Comité départemental d'examen des problèmes de financement des entreprises (CODEFI) réactivé par la circulaire du 9 janvier 2015 et présidé par le préfet, qui le réunit plusieurs fois par an. Cela permet une bonne coordination de l'ensemble des acteurs publics et privés concernés par le financement des entreprises, et un traitement adapté à des entreprises en difficultés.



La DGFIP est aux côtés de la #médiationducrédit afin de prévenir les difficultés des entreprises.

Bruno Parent, directeur général – Direction générale des Finances publiques

- À leur initiative, les médiateurs territoriaux réunissent l'ensemble des organismes Tiers de confiance de la Médiation, notamment les représentants des chambres consulaires (CCI, CMA) et des principales organisations patronales et fédérations professionnelles (MEDEF, CGPME, UPA, Fédération française du bâtiment...), ainsi que des présidents des conseils régionaux de l'Ordre des experts-comptables. Les présidents des tribunaux de commerce sont aussi conviés. Ces réunions permettent de présenter l'actualité de la Médiation du crédit et d'échanger sur la santé des entreprises locales. Au cours de l'année 2015, plus de trente réunions ont ainsi été organisées.



Les CCI souhaitent ne pas laisser seules les entreprises en difficulté de trésorerie et de financement et soutiennent la Médiation du Crédit.

André Marcon, président – CCI France

- En 2015, les opportunités d'intervention pour les médiateurs territoriaux ont été très diverses : rencontres du financement organisées par les Chambres de commerce et d'industrie, foires professionnelles sous le patronage d'une Chambre des métiers et de l'artisanat, assemblées générales de fédérations professionnelles, colloques universitaires, manifestations d'associations régionales actives dans le domaine du financement des entreprises... Ces dernières permettent notamment aux médiateurs de rencontrer les chefs d'entreprise et de promouvoir l'action du dispositif de médiation. Ainsi, en 2015, les médiateurs du crédit ont participé à plus d'une trentaine d'événements. En dehors de ces rencontres publiques, chaque médiateur entretient des relations fréquentes avec les présidents des chambres consulaires et des organismes socioprofessionnelles.



Les médiateurs accompagnent les entreprises en les aidant à recréer du lien avec leur écosystème.

Pierre Pelouzet, médiateur des entreprises

- Les médiateurs font régulièrement le point sur l'octroi du crédit aux entreprises et sur le dispositif de la Médiation du crédit lors des réunions de place avec les responsables régionaux des réseaux bancaires et des principaux assureurs-crédit.
- Certains médiateurs ont mis en place des rencontres régulières et informelles entre les représentants des réseaux bancaires et ceux des organisations professionnelles pour faciliter le dialogue et permettre de mieux comprendre leurs attentes et contraintes respectives.

La Médiation du crédit au cœur de l'écosystème d'aide aux entreprises

Les commissaires au redressement productif, interlocuteurs privilégiés des entreprises en difficulté sur le terrain, orientent vers la Médiation du crédit les entreprises qui rencontrent les difficultés avec leurs banques ou avec un assureur-crédit.

Bpifrance est souvent associée aux réunions de médiation sur le terrain, elle apporte son soutien aux entreprises concernées via la mise en place de garanties des concours bancaires et le préfinancement de la CICE. Elle participe au plan national au comité d'orientation de la Médiation du crédit.

Le Comité Interministériel de restructuration industrielle (CIRI) peut accueillir des dossiers orientés par la Médiation du crédit d'entreprises de plus de 400 salariés nécessitant une restructuration lourde ou non strictement financière.

La Médiation des entreprises intervient avec la Médiation du crédit sur les dossiers des entreprises qui rencontrent à la fois des difficultés de financement bancaire et des difficultés contractuelles ou relationnelles avec leurs fournisseurs ou donneurs d'ordres.





#optimisme #confiance @Bpifrance et la Médiation unissent leurs énergies depuis toujours pour accompagner les entreprises en partenariat avec leurs banques !

Nicolas Dufourcq, directeur général – bpifrance

Les Commissions des chefs des services financiers (CCSF) peuvent

accorder aux entreprises en médiation qui peuvent se redresser mais dont les situations de trésorerie sont parfois très dégradées, un aménagement de leurs dettes sociales et fiscales.

Les Comités départementaux d'examen des difficultés de financement des entreprises (CODEFI) auxquels assiste

le médiateur départemental du crédit peuvent être amenés à intervenir en appui sur les dossiers des entreprises de moins de 400 salariés occupant une place importante dans l'économie locale. Ils sont également en mesure de faire établir des audits afin de mesurer l'ampleur des difficultés rencontrées, et si nécessaire, d'accorder un prêt du FDES (Fonds de développement économique et social) pour financer une restructuration.

Les administrateurs judiciaires, conciliateurs et mandataires *ad hoc*

sont régulièrement amenés à travailler avec la Médiation du crédit dans le cadre des procédures amiables ou collectives ordonnées par les présidents des tribunaux de commerce. C'est le cas pour 8 dossiers sur 10 traités par la Médiation nationale.



Les médiateurs en Auvergne et Rhône-Alpes



M. Maury
Puy-de-Dôme



Y. Attal
Allier



P. Bloch
Haute-Loire

J.-L. Frutière
Cantal

→ **Auvergne** ■ Lors du déplacement de l'équipe nationale en Auvergne en avril, l'École de droit de l'université de Clermont-Ferrand a organisé une table ronde réunissant de nombreux participants (étudiants, Tiers de confiance de la Médiation, représentants des banques...) autour du thème de la Médiation du crédit aux entreprises. Sont intervenus aux côtés du médiateur national, des représentants de l'École de Droit, de Bpifrance, du Comité régional FBF, du directoire Caisse d'Épargne et le directeur régional de la Banque de France. Les discussions qui ont suivi ont permis de souligner l'utilité du dispositif et de mieux faire connaître son rôle au sein de l'écosystème des entreprises.



P. du Peloux de Saint-Romain
Rhône



D. Guin
Ardèche



P. Flour
Drôme



F. Benet
Isère



O. Pinatel
Loire



J.-L. Fiquet
Savoie



L. Fraisse
Haute-Savoie

A. Winterhalter
Ain

→ **Rhône-Alpes** ■ L'association Sauvegarde Entreprise a organisé le 17 septembre 2015 à Chambéry une table ronde sur la thématique « Les méthodes amiables de résolution des difficultés des entreprises ». Ayant répondu favorablement à l'invitation qui lui a été faite, le médiateur national du crédit a échangé sur ce thème avec un conciliateur, le directeur des finances publiques de Savoie et le directeur régional de Bpifrance devant une assemblée d'une centaine de personnes du monde économique. Durant son séjour, il a pu également rencontrer, tour à tour, le préfet et les responsables des services de l'État, les banquiers et assureurs crédit, et enfin, les Tiers de confiance de la Médiation.



Les médiateurs en Bourgogne et Franche-Comté



J. Roghe
Côte d'Or



T. Gomot
Nièvre



B. Cazaux
Saône-et-Loire



M. Raoult
Yonne

→ **Bourgogne** ■ Le 21 mai 2015 à Mâcon, Fabrice Pesin et son équipe ont échangé avec les entrepreneurs au Café des startups sur les enjeux de financement, les opportunités et les freins pour les créateurs d'entreprise. Après ce débat vivant, ont suivi un point sur l'économie locale avec le préfet et les représentants des services de l'État et une conférence de presse sur l'activité du dispositif. L'après-midi, Fabrice Pesin s'est entretenu avec les banquiers et assureurs-crédit du département lors d'une réunion à la Banque de France. À cette occasion, il a évoqué la signature du nouvel Accord de place et rappelé les engagements pris par la FBF vis-à-vis des PME/TPE.



J.-C. Sananès
Doubs



D. Lanvin
Jura



D. Delattre
Haute-Saône



G. Detrie
Territoire de Belfort

→ **Franche-Comté** ■ Un dossier significatif clôturé favorablement par l'équipe de médiation du Doubs en début de l'année 2015 s'est trouvé en péril quand un des banquiers a exigé par la suite la nomination d'un conciliateur pour voir officialiser son « privilège de *new money* ». Le dirigeant s'y est opposé farouchement par peur de la publicité négative que pourrait provoquer l'homologation de conciliation. Le médiateur départemental est intervenu auprès de lui pour le convaincre d'accepter la conciliation. Ce travail post-médiation, qui a duré tout le premier semestre 2015, montre l'implication et la ténacité du médiateur qui a su faire le nécessaire pour que l'accord de médiation se traduise in fine par un soutien à l'entreprise.

L'environnement économique et financier des entreprises en 2015

L'action de la Médiation du crédit s'inscrit dans un contexte de poursuite du renforcement du crédit aux entreprises. À fin décembre, les encours de crédits aux sociétés non financières enregistrent une hausse de +4,1 % en glissement annuel¹. Par rapport à 2014, cette évolution recouvre à la fois une accélération de la croissance des crédits de trésorerie (+6,2 %) et une légère amélioration du rythme de progression des crédits à l'investissement (+3,2 %). La France demeure parmi les pays de la zone Euro où le crédit aux entreprises augmente le plus rapidement.

→ Du côté des entreprises, les situations financières se sont nettement améliorées, soutenues notamment par la montée en puissance du CICE (17,5 milliards d'euros en 2015) et par le recul du prix des matières premières. Pour autant, les chefs d'entreprise ont été très prudents dans leurs décisions d'investissement, préférant souvent se doter d'un volant de sécurité de trésorerie pour faire face à d'éventuelles difficultés. En particulier, de nombreux secteurs restent confrontés à des carnets de commandes relativement courts et des perspectives considérées comme incertaines, qui ne permettent pas de créer encore une dynamique vigoureuse de besoins en fonds de roulement et de projets d'investissement.

Du côté des banques, l'offre de crédit a continué d'être soutenue par la liquidité abondante résultant de la politique monétaire accommodante de la Banque centrale européenne. Les crédits aux PME ont continué de croître, dans une moindre mesure cependant, que ce soit pour les crédits mobilisés (+2,0 %) ou pour la somme des crédits mobilisés et mobilisables (+1,9 %), par rapport aux grandes entreprises et aux entreprises de taille intermédiaire². Le financement des TPE, principalement tiré par les crédits immobiliers, connaît pour sa part une expansion limitée, tant pour les crédits de trésorerie (+1,2 %) que pour les crédits d'investissement (+2,0 %)³.

Estimé par la Banque de France à fin décembre, l'accès des PME aux crédits de trésorerie comme aux crédits d'investissement, qui s'est élargi par rapport à fin 2014, se

1. « Crédits aux sociétés non financières, décembre 2015 », Banque de France.

2. « Crédits aux entreprises (encours) France, décembre 2015 », Banque de France.

3. « Financement des microentreprises, décembre 2015 », Banque de France.

situé à un haut niveau (respectivement à 84 % et à 94 %) ⁴. En comparaison, l'accès aux crédits de trésorerie des TPE est toujours sensiblement plus faible (63 %) ; leur obtention de crédits d'investissement apparaît également moins aisée (82 %) mais tend plutôt à progresser, avec un écart sur les PME qui se réduit.

Cet accès différencié au crédit montre toutefois la persistance d'une problématique financière spécifique pour les micro-entreprises, dont la plus grande fragilité se confirme aussi sur le plan des défaillances.



**4,1% de #crédits à plus d'1 million #entreprises.
Les #banques à l'écoute renforcent les relations
#aveclespme**

Marie-Anne Barbat-Layani, directrice générale
de la Fédération bancaire française (FBF)

En 2015, le nombre de procédures collectives instruites par les tribunaux de commerce est resté élevé (63081) et s'établit en légère hausse de +0,8 % ⁵. Alors qu'une embellie est clairement visible pour les PME de plus de 50 salariés en particulier (-10,0 %), dont les sinistres retrouvent une valeur comparable aux moyennes d'avant-crise, les défaillances augmentent pour les TPE (+1,0 %). Les secteurs de l'hébergement-restauration (+8,4 %), des services aux particuliers (+3,5 %), de l'habillement (+7,6 %) et du commerce de détail alimentaire (+1,2 %), où cette dernière population d'entreprises est largement présente, ressortent plus spécialement en difficulté. Par ailleurs, on n'observe pas une amélioration franche dans la construction (-0,7 %), notamment compte tenu du maintien de la mauvaise orientation du gros œuvre du bâtiment (+3,7 %).

4. « Enquête auprès des entreprises sur leur accès au crédit en France, 4^e trimestre 2015 », Banque de France.

5 « Bilan 2015 des défaillances et sauvegardes d'entreprises en France, janvier 2016 », Altares.

L'activité de médiation en 2015

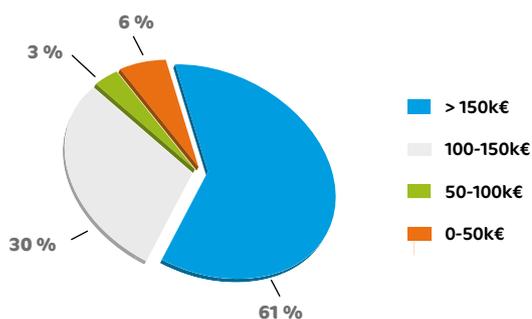
Près de 3 000 entreprises ont saisi la Médiation du crédit en 2015, en recul de 16 % par rapport à 2014 (2 990 après 3 555 en 2014). Cette évolution se situe dans le prolongement de la baisse amorcée en 2014, après un exercice 2013 qui s'était traduit par un léger rebond.

→ Le taux d'éligibilité (le nombre des dossiers acceptés e médiation) a fléchi de deux points d'une année sur l'autre, s'élevant à 70 % en 2015. Dans la majorité des cas, les motifs de rejet restent les situations bilancielle dégradées des entreprises et leurs demandes d'intervention trop tardives, qui conduisent à réorienter les affaires en question vers les tribunaux de commerce, lorsque les procédures collectives s'avèrent plus adaptées à résoudre leurs difficultés.

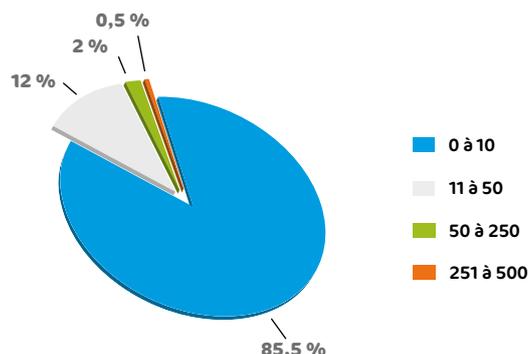
Le taux de médiations réussies progresse de près de quatre points et s'établit à 62 %, la qualité des affaires traitées ayant peu varié en moyenne. La dénonciation des concours bancaires de court terme par les banques demeure la première raison de saisine, loin devant les problématiques de rééchelonnement de dette et d'assurance-crédit.

Au total, 1 102 entreprises employant près de 18 400 personnes ont été confortées dans la poursuite de leurs activités, pour un montant de crédits débloqués qui s'élève à 204 M€. En raison de la proportion toujours croissante des TPE dans les saisines (près de 86 %) et de la forte réduction du poids des PME de plus de 50 salariés (2 %), la taille moyenne des dossiers conclus avec succès, en termes d'encours de crédits, continue de diminuer (185 k€ contre 296 k€ en 2014).

Typologie des entreprises par montant d'encours en 2015

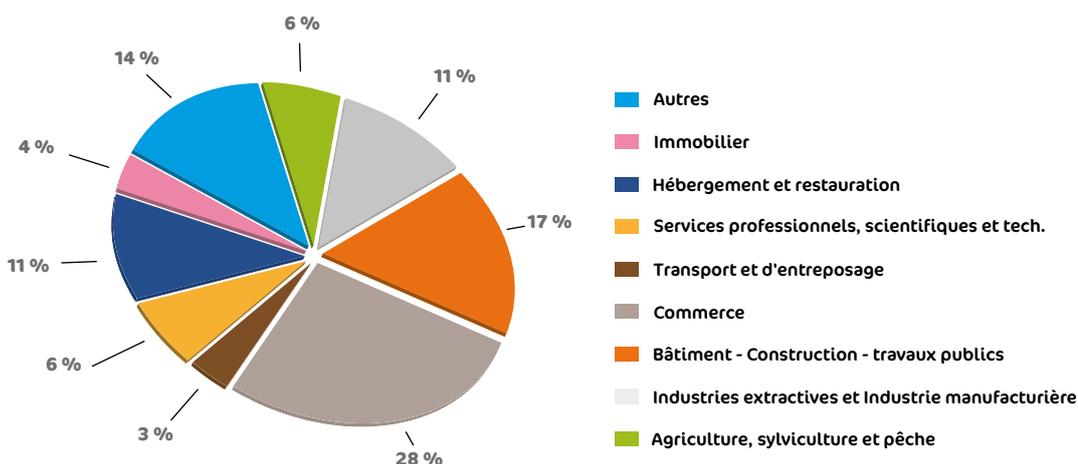


Typologie des entreprises par taille en 2015

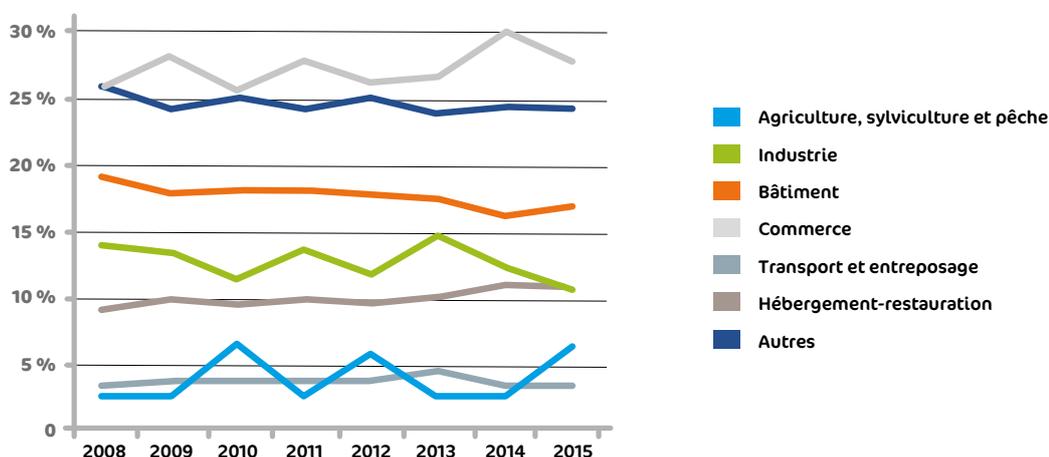


Par rapport à 2014, la répartition sectorielle des entreprises en médiation a peu évolué. 38 % appartiennent au secteur des services (stable) et 28 % au commerce (en légère baisse), tandis que 17 % et 11 % continuent de relever respectivement de la construction et de l'industrie (inchangés). L'agriculture conserve un poids limité (6 %, en légère hausse), malgré le supplément d'activité induit par l'accompagnement du plan de soutien à l'élevage. Le commerce et la construction apparaissent toujours légèrement surreprésentés par rapport à leurs parts dans la population totale des entreprises. Dans les services, le secteur de l'hébergement-restauration prend une place relativement importante (11 %), mais cette situation est en phase avec le bilan des défaillances, également plus fortes, qui sont enregistrées cette année pour son compte.

Typologie des entreprises en médiation par secteur d'activité en 2015

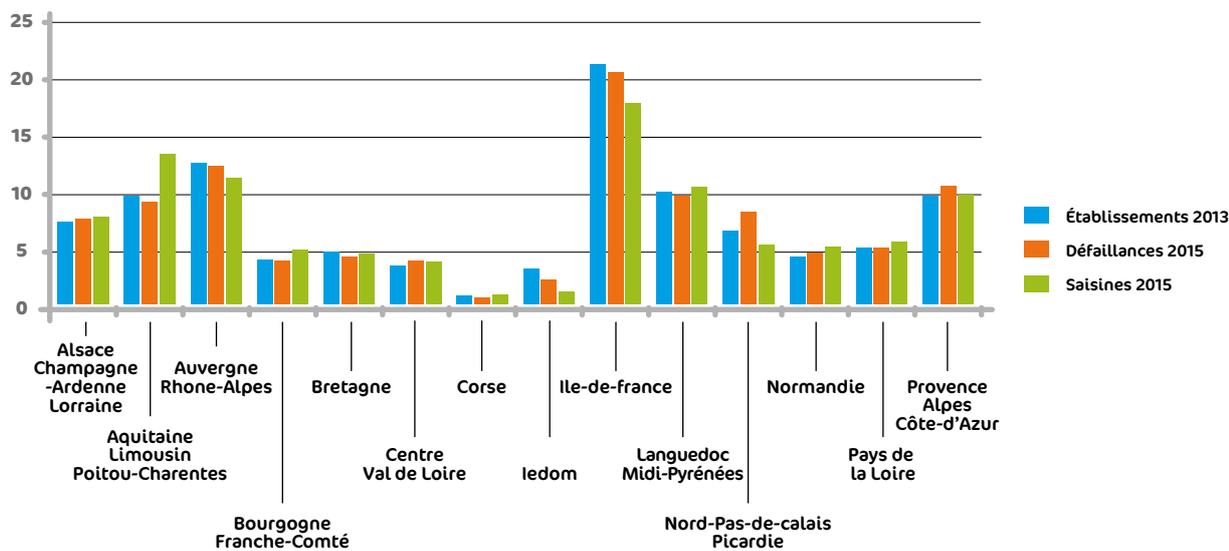


Évolution de la typologie des entreprises en médiation par secteur d'activité depuis 2008



011.

Sur le plan géographique, l'Ile-de-France se maintient comme la première région de recours à la Médiation. Néanmoins son poids (près de 18 % des saisines) est structurellement réduit par la forte implantation de grandes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire qui la caractérise. Les régions Auvergne - Rhône-Alpes et Nord-Pas-de-Calais - Picardie, où ces deux populations d'entreprises sont également très présentes, et qui sont des territoires industriels marqués, ont aussi des parts un peu plus faibles que leurs poids réels dans le tissu économique national. Les zones où les petites structures, PME et TPE, sont plus densément implantées, tendent à peser davantage. C'est en particulier le cas d'Aquitaine - Limousin - Poitou-Charentes, et dans une moindre mesure des Pays-de-la-Loire et de la Bourgogne - Franche-Comté. Pour le reste, la répartition des dossiers traités correspond globalement à la démographie des entreprises, sauf en outre-mer, où les situations financières souvent très critiques des entreprises locales limitent particulièrement le champ d'intervention de la Médiation.



Comparaison par région : nombre d'entreprises implantées/
nombre des défaillances/saisines



**Augmenter
l'efficacité
et la visibilité
de la Médiation
du crédit en 2015**

Aller à la rencontre des acteurs sur le terrain

Dès son arrivée, Fabrice Pesin a initié un tour des départements et régions de France avec comme objectifs de faire le point avec les services de l'État et les réseaux socioprofessionnels sur le bon fonctionnement du dispositif et de rencontrer des chefs d'entreprise. En 2015, le médiateur national – accompagné des membres de son équipe – s'est déplacé dans une vingtaine de villes en France.

Lors de ces déplacements organisés en lien avec les préfets et les directeurs de la Banque de France, se tiennent des réunions d'information auxquelles participent tous les acteurs économiques locaux ; représentants des services de l'État, des organismes socioprofessionnels, des banques et des assureurs-crédit.

Ces réunions permettent au médiateur national de connaître la situation économique locale et de jauger de la santé des entreprises selon leur taille ou leur secteur. Il peut aussi apprécier l'efficacité des instruments de soutien aux entreprises mis en place par les pouvoirs publics. C'est en mesurant les difficultés que rencontrent les entreprises au quotidien que le médiateur peut ainsi identifier et anticiper certains risques et si nécessaire, alerter le gouvernement.

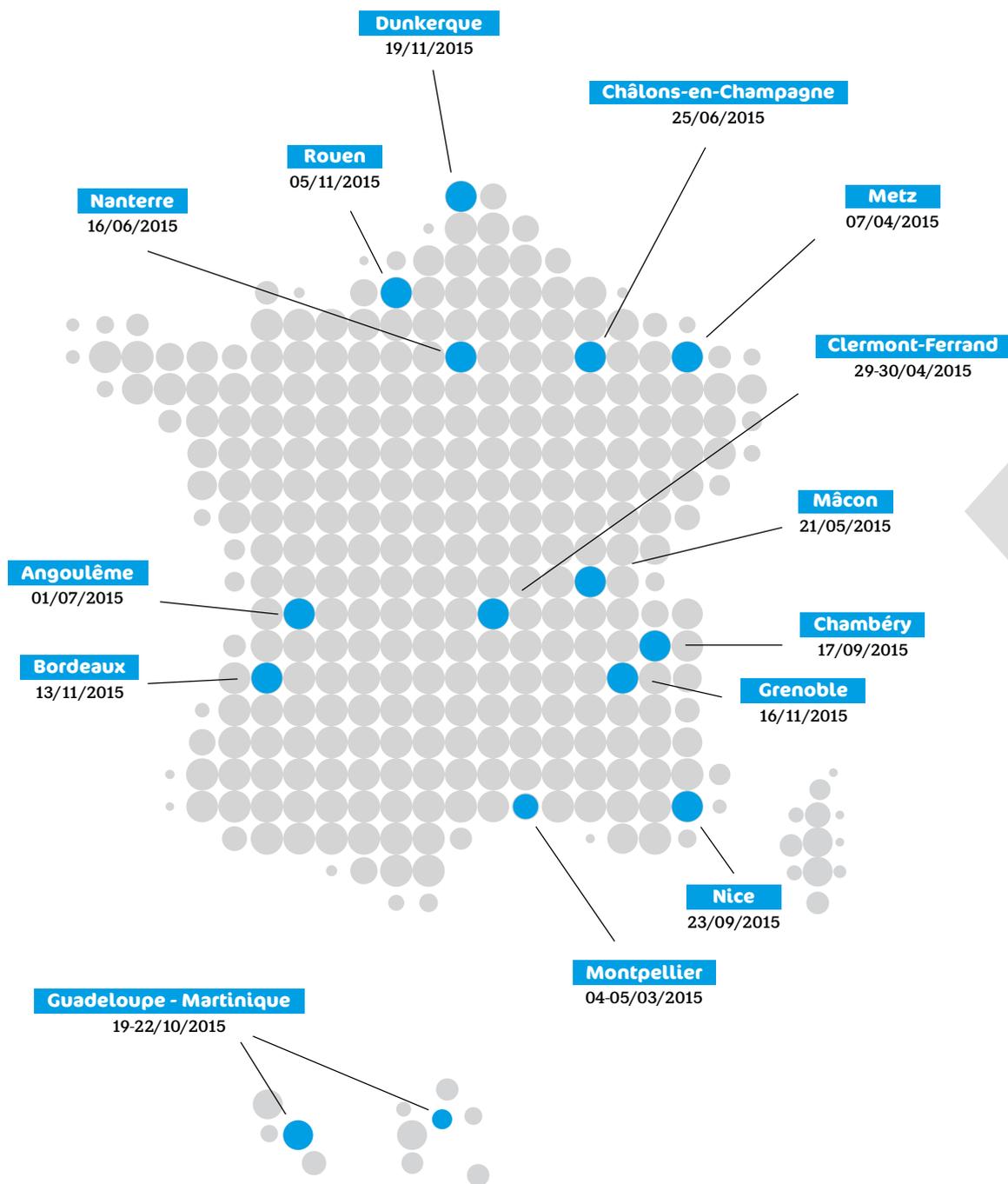
Les déplacements ont aussi comme objectif de faire connaître la Médiation du crédit et promouvoir son action, notamment via des rencontres avec la presse locale, auxquelles sont invités des chefs d'entreprise ayant eu recours aux services de médiation qui témoignent de leurs expériences en médiation.



@Prefet51 : En 2015, dans la Marne, 57 % des entreprises qui ont fait appel au Médiateur du crédit ont trouvé une solution auprès d'une banque.

Jean-François Savy, préfet – Châlons-en-Champagne

Le tour de France des régions et des départements



Participer aux événements partenaires

Fabrice Pesin a participé à de nombreux événements partenaires en 2015. Ce sont des temps de rencontre et d'échange précieux avec les chefs d'entreprise sur le terrain et tous ceux qui les entourent. Ci-dessous quelques temps forts...

Petit-déjeuner à Mâcon

→ Un petit-déjeuner avec les entrepreneurs du Café des startups à la CCI de Mâcon.

Lors des échanges, plusieurs intervenants soulignent la frilosité des banques pour financer un nouveau projet, alors que toutes les aides existantes sont adossées à une acceptation d'une demande de crédit bancaire. En cas de refus, ce sont les deux tiers du financement qui disparaissent.

Ils estiment que la recherche de financements représente un véritable parcours du combattant, et qu'il convient d'être accompagné pour monter un dossier, car la gestion financière est souvent étrangère au chef d'entreprise, qui reste concentré sur le quotidien (gestion, clients, commandes...)

Plusieurs chefs d'entreprise ont regretté que les banques soient autant réticentes à financer le projet d'un dirigeant qui a échoué. **« C'est pourtant la vie des entreprises, on n'a pas le droit à l'échec, car on ne nous laisse pas une deuxième chance... ».**



Café des startups
Mâcon, 21 mai 2015

Table ronde à Clermont- Ferrand

→ Une table ronde organisée par l'École de droit de Clermont-Ferrand autour du thème « la Médiation du crédit aux entreprises : quels apports pour les territoires » ?

Alors que les médiations se développent dans tous les secteurs, une cinquantaine d'intervenants se sont réunis à l'École de droit de l'université de Clermont-Ferrand pour échanger sur la médiation entre banques et entreprises.

Quelques propos marquants : « la Médiation du crédit est très utile pour les banques, car elle permet de trouver la solution optimale » indique un directeur de réseau bancaire. La représentante de Bpifrance souligne que « l'on est souvent confronté à un dialogue de sourds entre les banques et les dirigeants de TPE, qui risque de provoquer une rupture du dialogue. La Médiation permet de trouver un langage commun, de renouer le dialogue et de trouver le meilleur accord possible pour les parties ». Le commissaire au redressement productif considère que la vraie question est la suivante : à quel moment une entreprise est-elle durablement sortie du risque de faillite ?

Table ronde à Chambéry

→ Une table ronde devant 120 chefs d'entreprise organisée dans le cadre de la Foire de Savoie à Chambéry par l'association Savoie-Sauvegarde et la Chambre des métiers et de l'artisanat de Savoie, sur le thème : « Les méthodes amiables de résolution des difficultés des entreprises ».

Quelques extraits des échanges avec la salle : le président du tribunal de commerce de Chambéry (1^{re} chambre) regrette le déficit de moyens mis en œuvre pour faire connaître les mécanismes de prévention, trop peu connus des chefs d'entreprise. Cette communication est pourtant essentielle, d'autant plus que les chefs d'entreprise, et encore plus ceux qui sont en difficulté, se trouvent dans un isolement total.

La formation des dirigeants de TPE est essentielle. Ils doivent savoir établir un plan de trésorerie, et le suivre. À la première alerte, ils doivent réagir et engager des discussions avec les professionnels qui les entourent : banquier, expert-comptable...

Un restaurateur, dont l'entreprise était en sauvegarde, explique qu'il a vécu « un véritable parcours du combattant » pour sauver son affaire. En cas de difficultés, le dirigeant est submergé « par son lourd travail quotidien et n'a pas le temps de souffler et de chercher des solutions ». Pour lui, « c'est un monde inconnu, j'ai vécu l'enfer ».

Jean-Louis Fiquet, directeur de la Banque de France, rappelle qu'il est très important de dialoguer en permanence avec son banquier, et en particulier quand des difficultés apparaissent : « le banquier n'aime pas être surpris, la Banque de France non plus ».



Les médiateurs en Bretagne



J.-P. Prevet
Ille-et-Vilaine



X. Debarnot
Cotes d'Armor



K. Werquin-Wattebled
Finistère



B. Derval
Morbihan

→ **Bretagne** ■ En 2015, la Médiation du crédit du Morbihan a traité le dossier d'une entreprise spécialisée dans l'événementiel qui avait un besoin de flexibilité financière pour réorienter son activité. La présence de trois banquiers et des retards de dettes fiscales et sociales ne permettaient pas de trouver un accord dans le cadre de négociations bilatérales. Sur les conseils d'un des banquiers, le dirigeant a saisi la Médiation du crédit. En quelques jours, elle a permis de réunir l'ensemble des parties et de négocier un accord global entre l'entreprise, les banquiers et la CCFP. Le dirigeant a sauvé son entreprise et 7 emplois ont été pérennisés.



Les médiateurs en Centre



H. Mattei
Loiret



B. Cherlonneix
Eure-et-Loire



Y. Micard
Cher



T. Lefebvre
Indre



O. Bruneau
Indre-et-Loire



P. Soler
Loir-et-Cher

→ **Centre** ■ Après avoir rencontré les directeurs de la Banque de France de la région Centre - Val de Loire lors d'un comité de direction à Orléans, Fabrice Pesin, accompagné du directeur régional Hervé Mattei, a rencontré le préfet de région, Michel Jau, ainsi que Philippe Dufresnoy, directeur régional des finances publiques et Alain Gueydan, commissaire au redressement productif. Sur l'invitation du Conseil économique, social et environnemental de la région, le médiateur national est ensuite intervenu en tant que témoin sur le financement des entreprises. Il a pu ainsi commenter l'actualité de la Médiation du crédit et souligner son efficacité au niveau régional et national.



Les médiateurs en Corse



B. Gress
Corse du Sud



G. Blanchin
Haute-Corse

→ **Corse** ■ A l'occasion des réunions trimestrielles du Club de l'économie de la Corse, *Corse Matin* a organisé une édition spécifique consacrée aux difficultés des entreprises et réunissant de nombreux acteurs (dirigeants, Tiers de confiance de la médiation, banquiers...). Le médiateur départemental de Corse du Sud a présenté la Médiation et ses avantages devant les banquiers auxquels le nouvel accord a été rappelé. Cette action trouve son écho avec la participation du médiateur départemental de Haute-Corse à la plate-forme d'orientation des entreprises en difficultés instituée sous l'égide de la CCI de Haute-Corse.



Les médiateurs en Île-de-France



C. Boucher
Paris



D. Camillini
Seine-et-Marne



B. Ramon
Yvelines



D. Calvet
Essonne



P. Lenoble
Hauts-de-Seine



G. Morton
Seine-St-Denis



M. Ortiz
Val d'Oise



J.-P. Billy
Val-de-Marne

→ **Paris** ■ Fabrice Pesin s'est rendu dans les Hauts-de-Seine le 16 juin, accompagné du médiateur départemental, Patrice Lenoble. Parmi les temps forts de cette journée : une réunion avec des chefs d'entreprise ayant bénéficié d'une médiation réussie et des Tiers de confiance du département. Lors de cette réunion, les dirigeants ont détaillé les solutions trouvées en médiation et un échange a ensuite eu lieu avec les Tiers de confiance sur la visibilité du dispositif et leur implication dans sa promotion. Plusieurs participants ont ensuite donné leur accord pour témoigner de leur rôle sur le nouveau site Internet de la Médiation du crédit.

Sensibiliser et prévenir

Sensibiliser les dirigeants d'entreprise afin de prévenir les difficultés de financement fait partie des missions de la Médiation du crédit aux entreprises. En 2015, les tensions de financement en phase de reprise et les phénomènes d'autocensure ont fait l'objet de plusieurs actions préventives.

→ En milieu d'année 2015, les signes de reprise se sont multipliés dans plusieurs secteurs. Dans une phase de retournement, les PME et TPE trouvent de nouveaux clients, voient leur carnet de commandes se remplir, constituent des stocks de matière première et de produits finis, augmentant ainsi leur besoin en fonds de roulement... mais avec parfois à la clé des problèmes de financement. Tout chef d'entreprise qui anticipe une reprise imminente de son activité doit prévenir ses partenaires bancaires le plus en amont possible pour pouvoir procéder ensemble à la mise en place de solutions de financement adaptées. C'est dans ce contexte que le médiateur national du crédit a publié deux points de vue sur le sujet, le 3 juillet dans *La Tribune* puis le 8 août dans *Les Échos*. Par ailleurs, la Médiation du crédit s'est associée avec le Medef et la Fédération bancaire française pour sensibiliser les TPE-PME sur les mesures à prendre (cf. communiqué de presse du 16 juillet 2015).



Promouvoir les bonnes pratiques et améliorer la notoriété de la Médiation en diffusant davantage son guide de gestion financière.



Jean-Marie Catabelle, président - Cédants et Repreneurs d'Affaires

Par ailleurs, certains dirigeants d'entreprise semblent restreindre leurs demandes de financement pensant, à tort ou à raison, que la banque ne leur fera pas crédit. Le débat sur l'autocensure resurgit régulièrement, d'autant plus que l'ampleur du phénomène n'est pas simple à quantifier. Les témoignages recueillis à la Médiation du crédit sont riches d'enseignements. Ainsi, certains patrons de PME craignent de se voir imposer un cautionnement personnel ou des garanties réelles excessives ; d'autres appréhendent la complexité du dossier qu'il est nécessaire de constituer ou des délais d'instruction trop longs. Les dirigeants qui sous-estiment leur capacité d'endettement ou qui ne veulent

pas par principe s'endetter ne relèvent pas stricto sensu de l'autocensure mais les conséquences sont identiques. Le point de vue publié par le médiateur national du crédit dans *La Tribune* du 9 octobre 2015 expose les différentes solutions pour surmonter ces différentes formes d'autocensure.



@medef avec la Médiation sur le terrain grâce à son réseau de Tiers de confiance et ses nombreuses actions sur le financement des TPE-PME.

Pierre Gattaz, président – MEDEF



Le Medef, la Fédération bancaire française (FBF) et la Médiation du crédit aux entreprises sensibilisent les TPE-PME et informent leurs réseaux sur les solutions existantes pour répondre à une possible augmentation de leurs besoins de trésorerie pendant l'été.

Le regain d'activité bienvenu que connaissent actuellement certaines TPE-PME avec des carnets de commandes qui se remplissent plus rapidement risque en effet de mettre en tension leur trésorerie : ces nouvelles commandes ne leur seront souvent réglées qu'à l'automne, alors même qu'en juillet et août elles devront payer l'Urssaf et l'AGIRC-ARRCO pour les retraites complémentaires de leurs salariés. Le Medef, la FBF et la Médiation du crédit les ont donc invitées à se rapprocher de leurs banques afin d'étudier en amont les solutions de financement les plus adaptées à ce rebond d'activité, et à avoir recours en cas de difficultés aux dispositifs prévus par l'AGIRC-ARRCO et les Urssaf.



COMMUNIQUÉ DU 16 JUILLET 2015

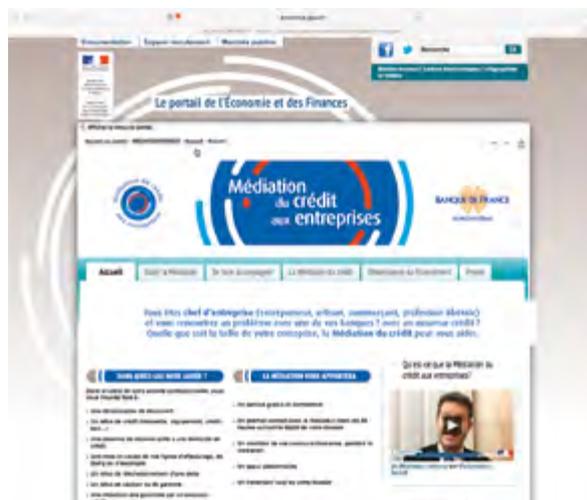
Informer et expliquer : les innovations de 2015

La refonte intégrale du site Internet de la Médiation

La Médiation du Crédit, via différents canaux de communication, a entrepris plusieurs actions pédagogiques à destination des chefs d'entreprise et des réseaux partenaires pour mieux expliquer sa mission et ses travaux.

Vitrine principale de son action et unique point d'entrée en médiation depuis sept ans, le site de la Médiation du crédit a été entièrement repensé, en privilégiant une approche plus simple et pédagogique, pour permettre aux chefs d'entreprise un accès facilité aux services de médiation. Graphisme renouvelé, navigation intuitive, ergonomie revisitée : tout a été pensé pour permettre à l'internaute un accès pratique et rapide à l'information.

Le nouveau site se décline en six onglets principaux. Les trois premiers onglets « pratiques » s'adressent notamment aux dirigeants, ils contiennent l'essentiel de l'action de la Médiation : pourquoi et comment la saisir, les 5 étapes de la médiation, les démarches à suivre et comment déposer son dossier. La rubrique « Se faire accompagner » offre au dirigeant une visibilité accrue du rôle et du fonctionnement des Tiers de confiance de la Médiation, ainsi que la possibilité d'une mise en relation direct avec un d'entre eux via le numéro Azur. Les témoignages des chefs d'entreprise ayant recouru aux services de la Médiation du crédit permettent d'illustrer son activité de façon concrète. Les trois derniers onglets s'adressent plus particulièrement aux partenaires institutionnels de la Médiation (chercheurs, étudiants, journalistes...). Sont détaillés l'histoire de la Médiation, les accords et conventions de partenariat et les travaux de l'Observatoire du financement des entreprises. Dans l'espace presse se trouvent les communiqués, les dernières actualités et les interviews du Médiateur national.



Une lettre d'actualité pour l'ensemble des partenaires

En mars 2015, la Médiation du crédit a diffusé pour la première fois une lettre d'actualité « Actu TCM ». Initialement conçue pour mieux associer les Tiers de confiance sur le terrain à l'ensemble des activités de la Médiation du crédit en les informant de ses actions, événements et publications, elle a également permis d'instaurer un dialogue avec ces derniers. La diffusion du planning des futurs déplacements du médiateur national a aussi permis à de nombreux organismes socioprofessionnels de solliciter son intervention lors de leurs événements, conférences et tables rondes sur le territoire. Face à son succès, il a été décidé d'ouvrir le champ de diffusion de la lettre, désormais appelé « Info Médiation du crédit » et de l'envoyer à tous les réseaux partenaires de la Médiation : médiateurs départementaux, institutions partenaires, fédérations professionnelles, principales associations des entrepreneurs... et à tous ceux qui se sont abonnés à la lettre via le site Internet.

Le guide à destination des TPE

Enfin, la Médiation du crédit a réédité son guide « Chefs d'entreprise, facilitez vos relations avec vos banques ». Largement distribué depuis 2011, ce guide pédagogique répond à deux objectifs : enrichir la culture financière des TPE et leur permettre d'améliorer leurs relations avec leurs banques. Composé de sept fiches de conseils visant à accompagner le chef d'entreprise dans le suivi de la gestion quotidienne de son entreprise, les informations ont été mises à jour et des modèles téléchargeables des tableaux financiers ont été intégrés dans la version en ligne du guide, téléchargeable à partir de la page d'accueil du site. Le guide sera largement imprimé et diffusé par la Banque de France en 2016.



Préservons le sommeil de l'entrepreneur : tout savoir sur la TRÉSORERIE ; la gérer, en jouer... c'est le nerf de la guerre dans l'entreprise.

Frédérique Jeske, présidente – Réseau Entreprendre



Les médiateurs en Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées



P. Berger
Haute-Garonne



H. Humblot
Ariège



P. S-Vialleix
Aveyron



E. Bizard
Gers



L. Dicale
Lot



M. Pouchain
Hautes-Pyrénées



J. Bonhoure
Tarn



D. Martinet
Tarn-et-Garonne

→ **Midi-Pyrénées** ■ Les réunions des Commissions de financement de l'économie constituent des moments privilégiés d'échange sur les difficultés de financement des entreprises entre les services de l'État et de la Région, la Médiation du crédit, les banques et les organismes socioprofessionnels. Dans les Midi-Pyrénées, il a été décidé de mettre en place des actions conjointes pour accompagner les entreprises, notamment des TPE-PME, en difficulté. Dans cette perspective, une quarantaine de fiches thématiques pratiques a été réalisée et une plate-forme Internet a été créée pour éclairer les entreprises sur les diverses solutions d'appui et d'accompagnement. Ces actions de sensibilisation et d'information contribueront à renforcer l'efficacité collective de tous nos partenaires



C. Berret
Hérault



N. Resseguier
Gard



D. Arletaz
Lozère



J.-C. Albert
Pyrénées-Orientales

P.-F. Marque
Aude

→ **Languedoc-Roussillon** ■ Le médiateur national du crédit a débuté son tour de France à Montpellier dans la région Languedoc-Roussillon en mars 2015. Une conférence à la CCI de Montpellier avec les organismes socioprofessionnels et deux réunions avec les principaux acteurs économiques, ont permis d'échanger sur la fragilité de l'économie régionale : impact du repli du tourisme et difficile maintien de l'activité sur l'ensemble des secteurs, avec des tensions plus marquées dans le TPE. Malgré ce contexte, le nombre de saisines de la Médiation dans la région a diminué, peut-être par méconnaissance du dispositif. Il est donc nécessaire de communiquer davantage auprès des TPE et les inciter à se rapprocher de la Médiation dès les premiers signes précurseurs afin de pouvoir pleinement appliquer les procédures de conciliation.



Les médiateurs en Nord - Pas-de-Calais et Picardie



S. Latouche
Nord



C. Delhomme
Pas-de-Calais

→ **Nord** ■ Le 20 mai 2015, le directeur régional a réuni à la Banque de France les partenaires de la Médiation du crédit en région Nord-Pas-de-Calais, dont les Tiers de confiance, le Conseil régional, la DRFIP, les médiations inter-entreprises et aux marchés publics, la commissaire au redressement productif et la FBF. Après une présentation de données statistiques, Mme Claire Andrieux, analyste à la Médiation nationale, a présenté le nouvel accord de place et rappelé les engagements des parties dans le dispositif. Un échange nourri entre les acteurs a permis de préciser les rôles et l'organisation des relations de travail entre les acteurs au service des entreprises en difficulté.



O. Franses
Somme



E. They
Oise



D. Dupont
Aisne

→ **Picardie** ■ À la suite de la visite de la Médiation nationale du crédit le 21 novembre 2014, la communication a été renforcée auprès des TPE afin de les inciter à solliciter les médiations départementales avant que leurs situations soient irrémédiablement compromises. Ce message n'a eu qu'un impact limité et les médiations de 2015 ont essentiellement concerné des TPE dans une situation très difficile. Dans un contexte régional de ruralité important, la région n'a paradoxalement que peu été sollicitée dans le cadre du plan de soutien de l'élevage. Une quarantaine de dossiers ont été traités et ont trouvé, dans un cas sur deux, une issue favorable.

Contribuer à élargir l'offre du financement des entreprises : la convention crowdfunding

Sous le haut patronage des ministres Michel Sapin et Emmanuel Macron, la Médiation du crédit a signé le 16 décembre 2015 avec l'association Financement Participatif France (FPF) une convention de partenariat d'une durée de trois ans visant à utiliser pleinement les potentialités du financement participatif pour aider les TPE et PME françaises à surmonter leurs difficultés de financement.



Le #crowdfunding accélère avec 300 millions d'euros de financement participatif pour les TPE et PME en 2015. Un doublement à attendre en 2016.

Nicolas Lesur, président – Financement Participatif France

→ Dans cette convention, la Médiation du crédit s'engage notamment à informer les entreprises confrontées à des refus de financement bancaire de la possibilité de recourir aux plateformes de financement participatif (prêt, don ou investissement), tandis que celles-ci conviennent réciproquement d'informer les entreprises dont elles ne retiennent pas les projets ou qui ne parviennent pas à lever les fonds souhaités de la possibilité de saisir la Médiation. Dans les cas où une solution n'est pas trouvée avec les établissements dont l'entreprise est cliente, le médiateur du crédit explore la possibilité d'une solution de financement combinant un financement bancaire et un financement participatif. Par ailleurs, la Médiation du crédit aux entreprises et l'association Financement Participatif France mèneront des actions communes d'information et de communication sur les différentes possibilités de financement des entreprises. Il s'agit d'une coopération qui ouvre de nouvelles perspectives pour la Médiation du crédit, alors que le financement participatif (*crowdfunding*) émerge comme une alternative et un complément aux formes traditionnelles de financement. En particulier, l'option du financement participatif sera intéressante à explorer pour les cas suivants :

- Une entreprise en forte croissance ou positionnée sur un secteur particulier, qui n'a obtenu qu'une partie des financements souhaités auprès de ses partenaires bancaires, qui, au regard de leur politique de risque, ne désirent pas s'exposer plus ;

- Une entreprise qui refuse les conditions imposées par sa/ses banque(s) à l'octroi du crédit (notamment en termes de caution personnelle et de garantie réelle) ;
- Une entreprise qui ne trouve pas de partenaires bancaires pour financer de l'innovation ou de l'investissement immatériel.



Les créateurs ont besoin d'une finance abondante, patiente et accueillante (un créateur accompagné est à moitié sauvé)



Christian Sautter, président – France Active



F. Pesin et N. Lesur
lors de la signature
de la convention
Crowdfunding,
16 décembre 2015



#expertscomptables mais aussi #experts en #financement, engagés sur #crowdlending et #crowdequity @csoec



P. Arraou, président – Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables



Renforcer la visibilité du dispositif auprès de tous les acteurs du monde de l'entreprise

Assurer une visibilité optimale de la Médiation du crédit auprès des dirigeants, notamment des plus petites entreprises, reste un défi de communication permanent. Pour relever le défi, la Médiation du crédit met en place des actions de communication qui ciblent non seulement les dirigeants d'entreprises, mais également tous ceux qui les entourent.

→ Une campagne d'affichage a été lancée en partenariat avec la Direction générale des finances publiques (DGFIP), l'Ordre des experts-comptables (OEC), la Fédération des centres de gestion agréés (FCGA) et la Banque de France. Cette campagne consistait notamment en la mise en place d'affiches grand format dans les 750 points d'accueil des entreprises de la DGFIP sur tout le territoire, et dans les halls d'accueil des partenaires, et en la diffusion de flyers auprès de leurs adhérents, les chefs d'entreprise.



Participer à la campagne d'affichage de la Médiation du Crédit : un prolongement du partenariat FCGA/Banque de France pour l'accès au crédit des TPE !

Yves Marmont, président – Fédération des centres de gestion agréés



La Médiation du crédit s'est également lancée dans la communication digitale via une présence renforcée sur les réseaux sociaux. Depuis le début de l'année, les messages, interventions et articles de la Médiation du crédit sont relayés quotidiennement auprès des abonnés des comptes *Twitter* et *LinkedIn* du médiateur national. En outre, à l'image de nombreuses administrations publiques, une page *Facebook* est en cours d'élaboration. Instrument de communication et d'interactivité avec tous les acteurs de l'écosystème des entreprises ainsi qu'avec les dirigeants eux-mêmes, cette page détaillera la vie de la Médiation du crédit aux entreprises, ses déplacements, événements, projets ainsi que les travaux de l'Observatoire du financement. Elle constituera également un lieu d'échange et donnera la possibilité aux internautes de s'informer, de réagir et éventuellement de participer aux actions de la Médiation du crédit. La nouvelle page sera lancée en début de l'année 2016.

Enfin, en 2015, la Médiation du crédit est aussi allée à la rencontre des entreprises sur les salons des entrepreneurs et des micro-entreprises.



LinkedIn

facebook

Cas pratique n° 2 : Cordonnier SA (59)



Eric Cordonnier
Directeur général
délégué

Cordonnier SA est une entreprise familiale créée en 1851. Elle est spécialisée dans l'ingénierie et la fabrication de matériels destinés à l'industrie sucrière. Notre bureau d'études ainsi que notre atelier de fabrication sont basés dans le Nord de la France. Notre activité consiste en la conception et réalisation d'équipements et d'installations clés en main pour nos clients français, européens et mondiaux. L'entreprise emploie une équipe de 37 personnes dont des ingénieurs et techniciens qualifiés.

→ Les difficultés sont survenues suite au refus d'un de nos établissements bancaires de mettre en place un escompte adossé à une lettre de crédit que nous avons reçue de la part d'un de nos clients européens sur notre compte bancaire. En effet, notre client européen avec lequel nous avons conclu un contrat commercial a fait ouvrir, après accord de notre banque, une lettre de crédit correspondant à cette commande. Nous avons effectué au préalable toutes les démarches nécessaires auprès de notre banque pour qu'elle puisse nous permettre d'obtenir l'escompte attaché à cette dernière et avons obtenu son accord. À la réception de la lettre de crédit par notre établissement bancaire, ce dernier nous a informés qu'il ne pourrait malheureusement plus nous octroyer un escompte adossé à cette dernière. Ce changement de position de notre banque nous a mis dans une situation extrêmement délicate, voire à la limite du dépôt de bilan.

Monsieur Claude Wambecq de la Banque de France nous a informé de l'existence de la Médiation du crédit. Son intervention a été déterminante. Nous avons pu, sous l'impulsion du médiateur du crédit, trouver une seconde banque pour nous accompagner dans notre développement. Aujourd'hui, grâce à l'intervention de la Médiation du crédit, l'entreprise a retrouvé le chemin de la croissance et nous sommes actuellement en train de développer notre activité à l'étranger.



Une vue des ateliers de
l'entreprise.



Stéphane Latouche,
médiateur du Nord

→ Messieurs Bruno et Éric Cordonnier ont racheté les actions de Cordonnier SA à un grand groupe sucrier en février 2014, via la création d'une holding. La relation avec le partenaire bancaire de la société était tendue, les besoins de trésorerie ayant été mal appréhendés, dans le temps comme en volumétrie.

La demande de soutien a été refusée, alors même que le retour de la société dans le giron familial suivait une stratégie cohérente. La Médiation du crédit a donc été saisie.

Le dossier s'annonçait difficile, la recherche d'une solution pérenne ardue : reprise mal préparée, long cycle d'exploitation à financer, des pertes importantes dégagées par la société depuis plusieurs années - supportées par le groupe sucrier...

Néanmoins, la société disposait de réels atouts : des résultats très encourageants depuis son rachat, une structure financière solide.

La Médiation du crédit a procédé à une analyse précise des données prévisionnelles et des flux de trésorerie. Le risque de liquidité était avéré, notamment en raison d'un crédit vendeur octroyé sur un délai trop court. Le dirigeant a été invité à renégocier le délai, pour le passer de 5 à 10 ans. M. Cordonnier a obtenu cet accord, permettant de diviser par deux le besoin immédiat de trésorerie.

Subsistait l'épineux problème du crédit de campagne nécessaire à la continuité de l'exploitation. La banque historique, malgré la nouvelle donne, a souhaité se retirer. Le second partenaire financier a accepté de prendre en charge l'ensemble de l'exploitation, en s'appuyant sur Bpifrance, dont l'intervention a été également salutaire. Les crédits de campagne ont été accordés, permettant à la société Cordonnier d'éviter la cessation des paiements et de renouer avec la croissance, notamment à l'export.

La réponse de la **Médiation**





Les médiateurs en Basse-Normandie et Haute-Normandie



J.-C. Ehrhardt
Seine-Maritime



F. Sauvage
Eure

→ **Haute-Normandie** ■ Dans le prolongement de la visite du médiateur national du crédit en juin 2014, la Banque de France Haute-Normandie a élaboré, en partenariat avec la préfecture de région, un plan d'action dont l'objectif était d'optimiser la relation banques/entreprises et l'accès des PME et TPE au financement. En 2015, les actions du groupe de travail avec le comité régional des banques ont débouché sur une conférence autour des Tiers de confiance et accompagnant des entreprises, puis à un colloque régional «Le village du financement des PME/TPE». Un bilan de plan d'action a ensuite été présenté à l'occasion de la visite de Fabrice Pesin à Rouen le 5 novembre 2015.



M. Lanteri
Calvados



C. Hennequin
Manche



C. Duthilleul
Orne

→ **Basse-Normandie** ■ Reflétant le poids de l'agriculture dans son économie, la Basse-Normandie concentre, notamment dans le département de la Manche, près du quart de la trentaine de dépôts enregistrés dans le cadre des mesures spécifiques du plan de soutien à l'élevage. L'ancrage de notre relationnel avec la sphère financière ainsi que notre partenariat avec les cellules d'urgence départementales, nous ont permis de confirmer, dans un cas sur deux, une solution bancaire en complément des dispositifs spécifiques mis en place par l'État.



Les médiateurs en Pays de la Loire



R. Martineau
Loire-Atlantique



P. Robion
Maine-et-Loire



D. Pailleret
Mayenne



P. Le Breton
Sarthe



J. Boutet
Vendée

→ **Pays de la Loire** ■ En octobre 2015, les services de l'État, la Médiation du crédit et une vingtaine d'acteurs (organismes socio-professionnels et fédérations professionnelles) en Pays de la Loire ont signé une charte de soutien aux entreprises en difficulté. 67 interlocuteurs privilégiés – dont les médiateurs du crédit – se tiennent désormais à la disposition des dirigeants pour apporter une première analyse sur leurs difficultés et les orienter vers des dispositifs d'accompagnement adaptés. Ces interlocuteurs privilégiés doivent aussi communiquer davantage avec les entreprises et assurer la promotion de tous les outils à leur disposition



Les médiateurs en Provence-Alpes-Côte d'Azur



J.-J. Cambounet
Bouches-du-Rhône



M. Jouvenot
Alpes-de-Haute-Provence



J.-L. Goy
Hautes-Alpes



D. Collet
Alpes-Maritimes



O. Danes
Vaucluse

M. Chabaud
Var

→ **Bouches-du Rhône** ■ Fabrice Pesin a été reçu à Nice le 23 septembre par Didier Collet, directeur départemental de la Banque de France pour les Alpes-Maritimes. Après un échange sur la conjoncture avec le CODEFI élargi, il a questionné les réseaux bancaires sur le financement de l'économie locale et l'application des cinq engagements pris par la FBF pour améliorer leurs relations avec les TPE/PME. Il a aussi abordé le sujet de la lisibilité des tarifs bancaires, qui fera l'objet d'un prochain rapport de l'Observatoire du financement, et le rôle que la Médiation aura à jouer en accompagnant les entreprises lors du redémarrage de leur activité.

Participer au plan de soutien pour les éleveurs en difficulté

Associée à tous les plans de soutien mis en œuvre depuis 2009, la Médiation du crédit a une expérience ancienne de l'accompagnement des entreprises agricoles. Elle a été à nouveau mobilisée dans le cadre du plan de soutien à l'élevage annoncé par le gouvernement le 22 juillet 2015.

→ Son rôle à ce titre a été double. Elle est d'abord intervenue en apportant son expertise aux cellules d'urgence départementales, réunies sur un rythme bimensuel sous l'égide des préfets avec le concours des représentants locaux de l'État, des banques, de la MSA, des centres de gestion et des chambres d'agriculture, pour discuter du volet de la restructuration de la dette bancaire des éleveurs en difficulté. Elle a ensuite pris en charge le traitement des demandes des exploitants qui n'ont pu s'entendre avec les banques dans ce cadre, et ont saisi ses services pour rechercher une solution selon les conditions habituelles de l'accord de place.

Dans les cellules d'urgence, les médiateurs territoriaux ont contribué à établir, au regard des critères définis au plan national, la liste des dossiers éligibles sur lesquels il était pertinent de concentrer l'intervention de l'État, et leurs modalités d'instruction. Ils ont participé à l'élaboration des plans de refinancement appropriés avec les banques (rééchelonnement de crédits à moyen-long terme avec allongement de maturité, report d'annuité en fin de période, ou consolidation de crédits de trésorerie), ainsi qu'avec



Conférence de presse sur le plan de soutien aux éleveurs. Bercy, 28 juillet 2015

Bpifrance, quand il a pu être envisagé d'appeler en support sa garantie. Ils ont été consultés sur l'application des mesures de réduction de charges d'intérêt prévues par l'État et financées par l'enveloppe dédiée au Fonds d'allègement des charges (FAC).

Cette implication des médiateurs à la base, en coopération avec les autres acteurs publics, s'est accompagnée d'un investissement important des banques, qui ont mis en place des procédures internes de médiation préalable dans la plupart des régions pour traiter en amont les situations des exploitations fragilisées sur le plan conjoncturel et les aider à surmonter leurs problèmes temporaires de trésorerie. Ces efforts conjugués ont permis de limiter finalement le recours en seconde instance à la Médiation, qui est resté exceptionnel.

Compte tenu de leur contexte économique dégradé et de leurs niveaux d'endettement élevés, les élevages bovin et porcin ont représenté l'essentiel des cas remontés dans les cellules d'urgence sur lesquels la Médiation a prononcé un avis. Conformément aux préconisations générales du plan de soutien, la question du réaménagement de la dette des jeunes éleveurs installés et des récents investisseurs en difficulté dans chacune de ces filières a fait l'objet d'une attention privilégiée.



Gilles Detrie
Médiateur pour le Territoire
de Belfort

“ Avec un secteur agricole prédominant en Franche-Comté, les équipes départementales de la Médiation ont été particulièrement sollicitées dans le cadre du plan de soutien à l'élevage avec de nombreuses réunions des cellules d'urgence réunissant l'ensemble des acteurs du secteur agricole. Les mesures d'urgence adoptées ont permis d'apporter un appui et un soutien aux exploitations en difficulté et d'orienter les agriculteurs vers les mesures appropriées. Les banques concernées ont dans l'ensemble respecté leur engagement avec au final très peu de dossiers de médiation déposés (un sur le Territoire de Belfort). ”

Les médiateurs en outre-mer

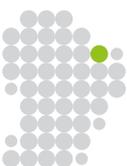


Guadeloupe et les collectivités de Saint-Martin et Saint-Barthélemy



J.-M. Paugam
Directeur de l'edom

→ Malgré un net redressement du climat d'affaires en 2015 en Guadeloupe, la situation économique des TPE – qui constituent l'essentiel des entreprises en Guadeloupe – reste fragile et les relations avec les banques sont parfois difficiles. La visite de Fabrice Pesin en octobre 2015 nous a donné l'occasion de remobiliser tous les acteurs économiques : les représentants des services de l'État et des réseaux socioprofessionnels, ainsi que les dirigeants des principaux réseaux bancaires, autour de la Médiation du crédit et de rappeler à chacun leurs engagements. Nous avons également organisé une rencontre avec les chefs d'entreprise à la CCI de Pointe-à-Pitre. Tous les acteurs sont convaincus de l'utilité du dispositif et de la nécessité de faire plus de pédagogie auprès de nos TPE.



Guyane



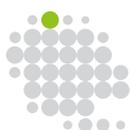
F. Dufresne
Directeur de l'edom

→ Les entreprises guyanaises ont eu recours à la Médiation du crédit dans des proportions très limitées. L'insuffisance structurelle du tissu des entreprises composé de très petits établissements explique pour une part non négligeable les obstacles que rencontre leur dirigeant pour accéder à ce dispositif. Pour tenter d'apporter des réponses aux difficultés rencontrées par les entreprises de la Guyane notamment sur les délais de paiement, les pouvoirs publics ont mis en œuvre des mesures de suivi et d'accompagnement dans un contexte de conjoncture économique tendue.



La CGPME a milité pour que, à l'instar de la Guyane, toutes les PME puissent nantir auprès des organismes sociaux leurs créances nées de la commande publique.

François Asselin, président – CGPME



La Réunion

→ Avec l'amélioration de la conjoncture économique à La Réunion, l'activité de la Médiation du crédit s'est réduite de 37 % entre 2013 et 2015. Toutefois, la Médiation locale reste attentive aux besoins de crédit qui pourraient naître de la reprise d'activité dans de nombreux secteurs (BTP, services, tourisme...).

En dehors de quelques « gros » dossiers, les saisines concernent surtout des TPE. Mais leurs arriérés sociaux, fiscaux ou bancaires ainsi que leurs difficultés structurelles ne facilitent pas toujours (voire interdisent) le traitement de leur dossier. Pour y remédier, les pouvoirs publics envisagent la création d'un outil de prévention des difficultés, afin d'inciter les entreprises à saisir la Médiation du crédit avant que leur situation soit trop dégradée.



T. Bertrand
Directeur de l'iedom



Martinique

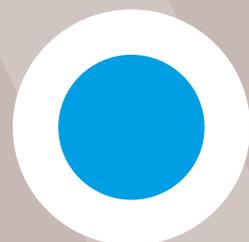
→ L'activité de la Médiation du crédit est plutôt réduite en Martinique. Ceci s'explique par un tissu économique composé essentiellement d'entreprises détenues par des grands groupes, par le fait que la plupart des entreprises sollicitant le dispositif présentent des difficultés structurelles, et par une insuffisance de notoriété. Afin de redynamiser le dispositif, Fabrice Pesin, s'est rendu en Martinique les 19 et 20 octobre 2015. Au cours de cette visite, il a pu rencontrer l'ensemble des établissements de crédit à l'IEDOM, et échanger avec de nombreux chefs d'entreprise, lors de visites d'entreprises ou de réunions à la CCIM ou avec les adhérents de la CGPME, et à l'occasion d'un dîner offert par le préfet. Enfin, un point presse a été organisé avec les principaux médias de l'île afin de rappeler, notamment aux TPE, que la Médiation du crédit demeure à leur service en cas de difficultés de financement.



V.-R. Nugent
Directeur de l'iedom



**Les travaux
de l'Observatoire
du financement
des entreprises
en 2015**



Un pôle d'expertise pour analyser et faire avancer le financement des entreprises

L'expertise et l'expérience de la Médiation du crédit en matière de financement des entreprises ont conduit les pouvoirs publics à confier la présidence de l'Observatoire du financement des entreprises au médiateur national du crédit. L'Observatoire est depuis le 15 janvier 2015 présidé par Fabrice Pesin.

→ Cet observatoire a été créé en 2010, à la suite des États généraux de l'industrie (EGI) avec pour objectif de dégager une vision commune sur les questions de financement des entreprises, notamment des PME-PMI (besoins en fonds propres et en crédits).

L'Observatoire regroupe les principales organisations représentatives des entreprises (MEDEF, CGPME, UPA...), du secteur financier (FBF, ASF, AFIC...) ainsi que des établissements financiers, des acteurs publics du financement (tels que Bpifrance), les réseaux consulaires (CCI, APCM), les acteurs du monde comptable (CSOEC, GNCC) et les principaux pourvoyeurs de statistiques publiques et de diagnostic économique (Banque de France, Institut national de la statistique et des études économiques, Direction générale du Trésor, Direction générale des Entreprises, COE/Rexecode...).

En 2015, l'Observatoire a rendu publics deux rapports :

- l'un, au mois d'octobre 2015, sur le financement des PME et ETI en croissance,
- et l'autre, au mois de novembre 2015, sur le bilan des cinq mesures prises par les banques, en juin 2014, pour améliorer les relations banques - TPE/PME.

Il s'est également vu confié au cours d'année deux nouvelles missions :

- Établir un diagnostic sur la lisibilité des tarifs des produits de financement utilisés par les très petites entreprises (TPE).
- Analyser les principaux obstacles au financement de la reprise d'entreprise et proposer une démarche structurée de suivi et de mesure de la transmission d'entreprises.



L'#UPA a mobilisé tout son réseau pour préserver l'accès au financement des 1 300 000 entreprises de l'#artisanat et du #commercedeproxitimité.

Jean-François Crouzet, président - UPA



Réunion de l'Observatoire
du financement des
entreprises



Mieux comprendre les modalités de financement des PME et ETI en croissance

L'objectif de ce rapport rendu public en octobre 2015 était de mettre exergue des caractéristiques et enjeux financiers spécifiques aux PME et ETI en croissance afin d'apporter des éléments de réponse à plusieurs questions fondamentales : quelles sont les caractéristiques de ces dernières en termes de financement ? Certains choix de financement peuvent-ils augmenter leurs chances de croître ? L'écosystème de financement français est-il parfaitement adapté au financement de la croissance des entreprises ?

→ À partir de l'analyse des 25 % de PME et ETI les plus performantes du tissu économique français, l'Observatoire établit les constats suivants :

- Les PME et ETI qui « surperforment » en termes de croissance présentent des besoins de financement spécifiques. Avant de connaître leur période de forte croissance, elles lèvent davantage de dettes à moyen terme pour financer leur investissement. Leur plus fort endettement est rendu possible par des taux de marges plus élevés, qui accroissent leur capacité à s'endetter, mais ces entreprises utilisent aussi davantage que les autres leur capacité d'endettement. L'Observatoire a ainsi pu constater que le financement par la dette de l'investissement et des besoins de fonds de roulement ressortait comme un facteur de croissance.
- Les financements par la dette se traduisent par une augmentation significative de la taille des bilans de ces entreprises, qui à son tour entraîne un besoin accru de fonds propres. Pour ne pas déséquilibrer leur structure financière, elles ont besoin d'ouvrir de façon plus fréquente et/ou plus prononcée leur capital.

Les PME et ETI en croissance sont ainsi les entreprises qui utilisent pleinement les différents leviers de financement. Cependant, le financement des PME et ETI présente aussi des enjeux spécifiques. Dans son rapport, l'Observatoire met en avant quatre axes de réflexion :

- Si les entreprises en croissance augmentent plus souvent leur capital, leurs actionnaires peuvent parfois être réticents à ouvrir le capital des entreprises qu'ils possèdent. C'est particulièrement vrai pour les entreprises familiales, où le maintien du contrôle de l'entreprise est souvent perçu comme essentiel. Néanmoins, des solutions de financement peuvent être mises en place tout en prenant en compte

les contraintes que s'imposent les actionnaires familiaux. Il est important d'intégrer dans les réflexions sur le financement des PME et ETI les spécificités des entreprises familiales.

- L'offre de capital à la disposition des entreprises en croissance semble globalement satisfaisante, le capital-investissement français étant bien développé par rapport à celui de ses voisins. Le capital-innovation privé est quant à lui encore dépendant du soutien public, Bpifrance joue dans ce secteur un rôle majeur. Toutefois, il faut souligner l'insuffisance du nombre de fonds de capital-innovation de taille significative, qui sont à même d'offrir des tickets importants d'investissement.
- Les ETI en croissance peuvent depuis peu recourir au placement privé. Ce dernier leur offre, sans qu'elles aient besoin d'être notées ou cotées, la possibilité d'un financement long à partir de montants relativement faibles (à partir de 10 M€). Ce marché connaît un essor important depuis son démarrage en 2012. L'Euro PP peut devenir un mode de financement particulièrement adapté aux entreprises en croissance en proposant des financements aux maturités plus longues que le financement bancaire, avec un remboursement le plus souvent in fine (ce qui libère des cash-flows à court terme par rapport à une dette amortissable) et souvent sans prise de garantie (ce qui est utile aux entreprises réalisant un investissement immatériel).
- Ce rapport met en évidence que les PME et ETI en croissance sont les plus offensives à l'exportation et réalisent au total une plus grande partie de leur chiffre d'affaires à l'étranger. Pour autant, celles qui disposent de moins de liquidités exportent moins : une importante capacité à autofinancer ses démarches d'exportation semble être un atout dans l'ouverture aux marchés étrangers. Le financement apparaît déterminant pour la croissance à l'international. Pour l'Observatoire, il apparaît important de prolonger les études afin de préciser les besoins spécifiques de financement des PME et ETI qui désirent se développer à l'international.

Faire évoluer les pratiques bancaires

En juin 2014, lors de la remise aux ministres de l'Économie et des Finances du rapport de l'Observatoire du financement des entreprises consacré aux très petites entreprises (TPE), la Fédération bancaire française (FBF) a proposé cinq mesures pour améliorer les relations entre les banques et les TPE et PME. Un an après, l'Observatoire du financement des entreprises a constaté, après avoir auditionné les principaux établissements bancaires et les organisations patronales, que la mise en œuvre de ces mesures a conduit à des améliorations que les établissements bancaires vont poursuivre dans le temps.

- Les banques, qui étaient en 2014 déjà pleinement conscientes de la nécessité de favoriser la stabilité de leurs chargés de clientèle TPE, ont mis en place plusieurs mesures pour accroître la durée moyenne de poste. Différents indicateurs permettent de mesurer des progrès réels.
- Pour mieux informer les TPE sur les différentes possibilités de financement court terme, la FBF a rédigé, imprimé et diffusé un mini-guide à destination des chefs d'entreprise, disponible, en consultation et téléchargement gratuit sur le site pédagogique de la FBF et sur le site de nombreux réseaux bancaires.
- Les banques ont intégré à leurs lettres de dénonciation et à leurs lettres de refus de crédit la mention d'un possible recours à la Médiation du crédit aux entreprises. Cependant, l'envoi d'une lettre de refus de crédit est exceptionnel. Or, en général, les chargés de clientèle TPE-PME n'ont pas la consigne de mentionner l'existence de la Médiation lors des explications orales de refus de crédit. En pratique, les dirigeants de TPE-PME à qui un crédit est refusé ne sont donc pas la plupart du temps informés à ce moment-là de la possibilité de recourir à la Médiation.
- Par ailleurs, si les réseaux bancaires se sont organisés pour que les dirigeants de TPE-PME à qui un crédit a été refusé puissent bénéficier d'entretiens avec un responsable de la banque, les entrepreneurs ne se trouvent en pratique que très peu informés de cette possibilité. Le recours à ce type d'entretien, très utile si la première explication n'est pas comprise, est donc exceptionnel.
- Enfin, s'agissant des délais de réponse à toute demande de financement d'un client TPE-PME, si les réseaux bancaires conviennent de répondre à environ 90 % des demandes de crédit en moins de 15 jours ouvrés, 10 % des dossiers de TPE n'ont pas

reçu de réponse dans ces délais et cette proportion semble plus élevée pour les PME. Les banques expliquent certains cas où le délai de réponse déroge aux 15 jours ouvrés par le caractère difficile, atypique, risqué de ces dossiers. À ce stade, elles ne disposent pas du recul suffisant pour mettre en évidence une évolution de ce nombre de dossiers ne trouvant pas de réponse avant 15 jours ouvrés. Par ailleurs, le ressenti des entrepreneurs sur la durée de réponse peut être biaisé par le fait que le moment où le dossier est jugé complet par la banque n'est pas toujours signifié à l'entrepreneur.



Pour l’#UPA, les banques doivent poursuivre leurs efforts en direction des 1300 000 entreprises de l’#artisanat et du #commercedeproximité

Pierre Burban, secrétaire général – UPA

En conclusion, il apparaît que l'annonce des cinq mesures par la FBF en juin 2014 a conduit à une action des banques en faveur d'une amélioration de leur dialogue avec les TPE-PME, ce qui était l'objectif partagé suite au rapport de l'Observatoire. Cependant, des marges de progrès existent :

- Les banques doivent poursuivre leurs efforts pour répondre à l'ensemble des demandes de crédit de TPE-PME en moins de 15 jours ouvrés. Cela devrait passer notamment par une amélioration du suivi et de l'analyse des dossiers complets qui ne reçoivent pas de réponses en 15 jours ouvrés, une accélération du traitement des dossiers les plus complexes et une meilleure information des clients sur le caractère complet de leur dossier et sur ce délai maximal de réponse de 15 jours ouvrés.
- Il serait par ailleurs souhaitable que les banques informent les entrepreneurs lors des entretiens oraux de refus de crédit, lorsque une incompréhension est détectée, de la possibilité de s'entretenir avec un responsable de la banque. Il est indispensable qu'elles informent systématiquement en cas de refus de crédit les entrepreneurs de la possibilité de recourir à la Médiation du crédit aux entreprises afin de respecter pleinement l'article 14 de l'Accord de place.
- Enfin, il apparaît souhaitable que les efforts engagés en matière d'une plus grande stabilité des chargés de clientèle soient poursuivis.

Améliorer la lisibilité des tarifs des produits bancaires

Le 20 mai 2015, les ministres des Finances et des Comptes publics et de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique ont chargé l'Observatoire du financement des entreprises d'établir un diagnostic sur la lisibilité des tarifs des produits de financement utilisés par les très petites entreprises (TPE).

→ De fait, les produits de financement aujourd'hui disponibles pour financer les TPE sont extrêmement divers, et souvent complexes. Pour le seul financement de la trésorerie, les dirigeants doivent ainsi orienter leur choix parmi un éventail de produits qui comprend les découverts, les facilités de caisse, les cessions Dailly, l'escompte, l'affacturage et les crédits échancés. Or, les dirigeants de TPE n'ont pas les moyens des directions financières des grandes entreprises pour procéder à des calculs actuariels. Une parfaite lisibilité des tarifs des produits de financement qu'elles utilisent et une pleine compréhension des différents termes employés sont donc indispensables. Il est nécessaire, pour que les TPE puissent choisir les produits de financement qui conviennent à leur besoin, qu'elles puissent comparer les coûts des différents produits financiers offerts par leur établissement financier. Par ailleurs, pour favoriser la concurrence entre établissements, il est également indispensable que les TPE soient en mesure de comparer les coûts de produits financiers offerts par différents établissements.



**Les patrons de TPE- PME ne sont pas Champollion.
Merci de ces échanges pour décrypter les tarifs bancaires.**

Bernard Cohen-Haddad, président de la commission du financement des entreprises – CGPME

Au terme d'un diagnostic complet sur la lisibilité des tarifs des produits de financement utilisés par les TPE, pourra être recommandée la mise en œuvre de bonnes pratiques de présentation des coûts de financement s'il apparaît que la lisibilité des tarifs mérite d'être améliorée afin que ces derniers soient plus facilement compréhensibles et comparables par le chef d'entreprise. Le rapport est attendu pour le premier trimestre 2016.



*Le Ministre des Finances et des
Comptes publics*

*Le Ministre de l'Economie, de l'Industrie
et du Numérique*

Paris, le 20 MAI 2015

Monsieur le Médiateur,

Le Gouvernement reste très attentif à l'environnement – économique, financier, juridique et informationnel – des entreprises, et notamment des très petites entreprises (TPE). L'Observatoire du financement des entreprises que vous présidez a notamment montré l'an dernier que les TPE ne se finançaient pas toujours avec les produits qui convenaient à leur besoins, au meilleur coût.

De fait, les produits de financement aujourd'hui disponibles pour financer les TPE sont extrêmement divers, et souvent complexes. Pour le seul financement de la trésorerie, les dirigeants doivent ainsi orienter leur choix parmi un éventail de produits qui comprend les découverts, les facilités de caisse, les cessions Dailly, l'escompte, l'affacturage et les crédits échéancés. Or, les dirigeants de TPE n'ont pas les moyens des directions financières des grandes entreprises pour procéder à des calculs actuariels. Une parfaite lisibilité des tarifs des produits de financement qu'elles utilisent et une pleine compréhension des différents termes employés sont donc indispensables. Il est nécessaire, pour que les TPE puissent choisir les produits de financement qui conviennent à leur besoin, qu'elles puissent comparer les coûts des différents produits financiers offerts par leur établissement financier. Par ailleurs, pour favoriser la concurrence entre établissements, il est également indispensable que les TPE soient en mesure de comparer les coûts de produits financiers offerts par différents établissements.

Compte tenu de sa composition rassemblant l'ensemble des parties prenantes au financement des entreprises et au regard de la qualité des travaux qu'il a déjà réalisés par le passé sur le sujet du financement des très petites entreprises, l'Observatoire du financement des entreprises pourrait établir un diagnostic sur la lisibilité des tarifs des produits de financement utilisés par les TPE.

Au terme de ce diagnostic, s'il vous apparaît que la lisibilité des tarifs mérite d'être améliorée afin que ces derniers soient plus facilement compréhensibles et comparables par le chef d'entreprise, vous recommanderez la mise en œuvre de bonnes pratiques de présentation des coûts de financement.

Monsieur Fabrice PESIN
Médiateur National du Crédit aux Entreprises
Télédoc 151

Faciliter le financement de la reprise et la transmission des entreprises

— Mme la Députée Dombre-Coste a remis au Gouvernement, en juillet 2015, son rapport sur la transmission d'entreprise. Alors que le nombre de reprises devrait augmenter dans les années à venir en raison de la tendance au vieillissement des dirigeants d'entreprise, elle suggère un certain nombre de pistes pour faciliter et accompagner les transmissions. Ces pistes portent sur l'ensemble des dimensions de la transmission : juridiques, administratives, fiscales, financières etc.

→ Dans ce contexte, le développement d'un écosystème du financement favorable à la reprise est identifié comme un enjeu important. Il doit permettre aux repreneurs potentiels de mettre en œuvre leurs projets et aux entreprises transmises de trouver un nouvel élan. L'Observatoire a été chargé par les ministres des Finances et des Comptes publics et de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique et par la secrétaire d'État chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale et solidaire de conduire une réflexion de fond sur cette question.

L'Observatoire analysera la situation actuelle et les principaux obstacles au financement de la reprise d'entreprise en distinguant au besoin par type d'entreprises, par grandes catégories de repreneurs ou encore par type de schéma de montages financiers utilisés. Au terme de cette analyse, l'Observatoire pourra identifier les éventuels moyens de renforcer cet écosystème et formuler des recommandations.

Par ailleurs, l'absence de données stables et consolidées sur la transmission des petites entreprises constitue un frein à la connaissance fine de la situation et à la formulation de réponses ciblées. L'Observatoire a été chargé de proposer une démarche structurée de suivi et de mesure de la transmission d'entreprises, en s'appuyant sur les données statistiques et les études nationales



MINISTRE DES FINANCES
ET DES COMPTES PUBLICS

MINISTRE DE L'ÉCONOMIE
DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

SECRETAIRE D'ÉTAT CHARGÉE
DU COMMERCE DE L'ARTISANAT
DE LA CONSOMMATION ET DE
L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Nos RÉF. : CAC/2015/65660/M

Paris, le 26 11 15

Monsieur le Médiateur national du crédit,

Madame Fanny DOMBRE-COSTE, Députée de l'Hérault, a récemment remis au Gouvernement son rapport sur la transmission d'entreprise. Alors que le nombre de reprises devrait augmenter dans les années à venir en raison de la tendance au vieillissement des dirigeants d'entreprise, elle suggère un certain nombre de pistes pour faciliter et accompagner les transmissions.

La simplification de l'environnement réglementaire des petites entreprises ainsi que l'accompagnement des cédants et des repreneurs potentiels constituent des axes d'amélioration sur lesquels le Gouvernement a d'ores et déjà engagé une réflexion et annoncé plusieurs décisions. Dans ce contexte, le développement d'un écosystème du financement favorable à la reprise est identifié comme un enjeu important. Il doit permettre aux repreneurs potentiels de mettre en œuvre leurs projets et aux entreprises transmises de trouver un nouvel élan.

Compte tenu de sa composition rassemblant l'ensemble des parties prenantes au financement des entreprises, et au regard de la qualité des travaux qu'il a déjà réalisés par le passé sur le sujet du financement des entreprises, et notamment des très petites entreprises, l'Observatoire du financement des entreprises nous semble tout à fait à même de conduire une réflexion de fond sur cette question.

L'Observatoire pourrait analyser la situation actuelle et les principaux obstacles au financement de la reprise d'entreprise en distinguant au besoin par type d'entreprises, par grandes catégories de repreneurs ou encore par type de schéma de montages financiers utilisés. Au terme de cette analyse, il pourrait identifier les éventuels moyens de renforcer cet écosystème et formuler les recommandations qu'il jugerait opportunes.

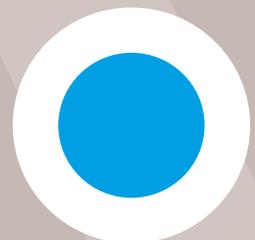
Par ailleurs, l'absence de données stables et consolidées sur la transmission des très petites entreprises constitue un frein à la connaissance fine de la situation et à la formulation de réponses ciblées. L'Observatoire pourrait proposer une démarche structurée de suivi et de mesure de la transmission d'entreprises, en s'appuyant sur les données statistiques et les études nationales et territoriales existantes et les acteurs publics et privés intervenants dans ce domaine.

...

Monsieur Fabrice PESIN
Médiateur national du crédit



Annexes



L'équipe de la Médiation du crédit



Fabrice Pesin
Médiateur national du crédit aux entreprises

MÉDIATEURS DÉLÉGUÉS



R. de Pastor
Médiateur délégué
permanent



J.-M. Pourchon
Médiateur délégué
permanent



W. Nahum
Médiateur délégué
bénévole



J.-L. Sauvage
Médiateur délégué
bénévole

PERSONNALITÉS QUALIFIÉES



G. Vaysset
Directeur général des activités
fiduciaires et de place
Banque de France



P. Lucille
Direction du financement
et du pilotage du réseau
Bpifrance

CABINET



C. Habonneau
Chef de Cabinet



H. O'Reilly
Responsable
communication
et relations presse



C. Renault
Chargée de
communication
digitale



L. Vandemaele
Chargée d'études,
statistiques et veille



F. Tynevez
Assistante auprès
du médiateur national
du crédit

ANALYSTES



C. Andrieux
Analyste



C. Cavaud
Analyste



M. Giner
Analyste



P. Theulot
Analyste



N. Souprayen
Assistante

Accord de place sur la Médiation du crédit aux entreprises



PREAMBULE

Lors de la crise financière survenue à l'automne 2008, afin de prévenir tout risque d'assèchement du crédit, les autorités françaises ont créé la Médiation du crédit aux entreprises. Le dispositif s'est vu confier la mission de faciliter le dialogue entre les entreprises et les établissements de crédit et d'identifier des solutions adaptées aux besoins des entreprises confrontées à des difficultés de financement. Le périmètre d'intervention de la Médiation du crédit a ensuite été étendu aux problématiques liées aux retraits de couverture de l'assurance-crédit qui font l'objet d'une convention spécifique signée avec les assureurs-crédit en juin 2013.

La Médiation du crédit mobilise une équipe nationale et un réseau de médiateurs territoriaux implantés au plus près du tissu économique, sur l'ensemble du territoire de la métropole et de l'outre-mer. Ces derniers ont compétence pour traiter les dossiers des entreprises de leur territoire, dans le respect des règles de confidentialité et de secret bancaire. Le déploiement de ce dispositif de proximité repose sur le concours des équipes décentralisées de la Banque de France, de l'IEDOM et de l'IEOM, dont les directeurs ont été mandatés pour exercer les fonctions de médiateurs territoriaux. Le dispositif bénéficie également de l'aide et de l'expertise du réseau des Tiers de confiance de la médiation, qui orientent les chefs d'entreprise dans leurs démarches vers la Médiation du crédit.

La Médiation du crédit travaille en bonne collaboration avec les autres dispositifs d'accompagnement aux entreprises existant au niveau national comme local, et en particulier avec le CIRI, les CODEFI et les Commissaires au Redressement productif. Elle travaille en étroite collaboration avec la Médiation des relations inter-entreprises, pour les entreprises qui rencontrent des difficultés liées au crédit inter-entreprises, et la Médiation des marchés publics notamment pour les entreprises qui rencontrent des difficultés liées aux délais de paiement de clients publics.

La Médiation du crédit est une administration de mission, fondée sur un accord de place organisant son fonctionnement et son action. Signé pour la première fois le 27 juillet 2009, entre la Fédération bancaire française (FBF) représentant les établissements bancaires français et étrangers implantés en France, la Banque de France, l'IEDOM, l'IEOM et l'État, l'accord de place a été reconduit à deux reprises, la dernière fois pour une période courant jusqu'au 31 décembre 2014.

Par le présent accord, qui inclut pour la première fois l'Association française des sociétés financières (ASF), les partenaires signataires s'accordent pour poursuivre leur coopération jusqu'au 31 décembre 2017. Le renouvellement de l'accord de place vise à maintenir des relations de confiance, sécuriser la prise de risque et prévenir les défaillances dans l'intérêt des entreprises et des établissements de crédit et sociétés de financement.

I. MISSION ET ORGANISATION DE LA MEDIATION DU CREDIT AUX ENTREPRISES

Article 1

La Médiation du crédit aux entreprises a pour mission de faciliter, au plus proche du terrain, le dialogue entre les entreprises d'une part et les établissements de crédit et sociétés de financement d'autre part (ci-après « les établissements ») et de recommander des solutions en cas de difficulté pour l'obtention et le maintien de crédits ou de garanties. Elle peut également, en cas de difficulté en matière de crédit inter-entreprises, établir les conditions d'un dialogue entre l'entreprise et les assureurs crédits ou les sociétés d'affacturage et recommander des solutions (la médiation entre entreprises étant de la responsabilité de la Médiation des relations inter-entreprises).

La Médiation du crédit aux entreprises (ci-après « la Médiation ») peut être saisie par toutes les entreprises non financières qui rencontrent des difficultés de financement.

Article 2

Le médiateur national du crédit est nommé par décret du Président de la République sur proposition des Ministres des finances et des comptes publics et de l'économie, de l'industrie et du numérique et après avis du gouverneur de la Banque de France. Il rapporte au Ministre des finances et des comptes publics, au Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, et au gouverneur de la Banque de France.

Le médiateur national du crédit est assisté pour l'exécution de sa mission, par des médiateurs délégués ainsi que des collaborateurs nationaux et des médiateurs territoriaux.

Le médiateur national du crédit présente au Président de la République un rapport périodique dans lequel il fait un bilan de son activité.

Dans le cadre de conventions opérationnelles conclues entre la Médiation, la Banque de France, l'Institut d'émission des départements d'Outre-mer (IEDOM) et l'Institut d'émission d'Outre-mer (IEOM), les directeurs départementaux de la Banque de France, les directeurs d'agence de l'IEDOM et de l'IEOM sont médiateurs territoriaux.

Article 3

Le dispositif de la Médiation s'appuie également sur les réseaux consulaires, patronaux et socioprofessionnels signataires des différentes chartes, qui s'organisent, sous le statut commun de tiers de confiance de la Médiation, pour accompagner les chefs d'entreprise dans la résolution de leurs difficultés de financement, les aider en fonction du besoin identifié dans leurs démarches de saisine de la Médiation, les orienter éventuellement vers les autres interlocuteurs ad hoc et assurer un suivi du dossier de l'entreprise jusqu'à la prise en charge par la Médiation.

Article 4

La mission de la Médiation poursuit ses travaux pour une période courant jusqu'au 31 décembre 2017.

Le Gouvernement rendra public un rapport sur l'action du médiateur du crédit aux entreprises et engagera une concertation avec les parties au présent accord.

II. DEROULEMENT DE LA MEDIATION DU CREDIT AUX ENTREPRISES

Article 5

Les chefs d'entreprise peuvent saisir directement la Médiation en constituant leur dossier sur le site www.mediateurducredit.fr, ou choisir de se faire accompagner dans leurs démarches par un tiers de confiance de la Médiation en contactant le numéro azur de la Médiation.

Une fois saisi, le tiers de confiance de la Médiation s'engage à contacter au plus tard sous 48h le chef d'entreprise concerné, l'accueillir, l'écouter, l'accompagner dans ses démarches jusqu'à la saisine du médiateur selon la procédure visée au premier paragraphe du présent article.

Un chef d'entreprise ne peut recevoir le soutien de plusieurs tiers de confiance de la Médiation.

Article 6

Les dossiers soumis à la Médiation sont traités en principe par le médiateur territorial compétent, c'est-à-dire en métropole par le directeur départemental de la Banque de France et en outre-mer par le directeur d'agence de l'IEDOM ou de l'IEOM.

La médiation se déroule en cinq étapes :

1. La validation du dossier de médiation en ligne sur le site www.mediateurducredit.fr déclenche la procédure.
2. Dans les 48 heures suivant la saisine, le médiateur territorial contacte l'entreprise et vérifie la recevabilité de sa demande.
3. Le médiateur informe les établissements de l'ouverture d'une médiation les concernant. Ils disposent d'un délai de 5 jours ouvrés pour revoir leur position. Si nécessaire, ce délai peut être prolongé d'autant pour permettre une éventuelle concertation avec les sociétés délivrant des garanties.
4. A l'issue de ce délai, le médiateur territorial reprend contact avec l'entreprise pour connaître l'évolution de la situation. Si les difficultés perdurent, il contacte personnellement les partenaires financiers de l'entreprise pour identifier et résoudre les points de blocage. Il peut également consulter d'autres acteurs financiers. En tant que de besoin, il peut associer la Médiation nationale ou lui proposer de se saisir du dossier.
5. Il propose une solution aux parties et, si elles l'acceptent, clôt la médiation en réussite. Dans le cas inverse, si aucune autre voie permettant un accord ne lui paraît possible, il clôt la médiation en échec. L'entreprise peut, si la médiation n'a pas abouti, demander la révision de son dossier au niveau régional.

III. ENGAGEMENTS DU MEDIATEUR DU CREDIT AUX ENTREPRISES

Article 7

Le médiateur du crédit et ses collaborateurs s'engagent à conduire leur mission dans le strict respect des règles de confidentialité et du secret bancaire.

Article 8

La Médiation s'engage à fonder ses recommandations sur une analyse technique individuelle de chaque entreprise qui la saisit et à ne jamais demander aux partenaires financiers des interventions qui leur feraient manifestement courir un risque anormal, notamment en cas d'absence de pérennité de l'entreprise.

Article 9

Lorsqu'une entreprise en médiation s'avère rencontrer des difficultés allant au-delà de la seule recherche d'un accord de financement, la Médiation travaille en bonne collaboration avec les commissaires au redressement productif (CRP), les comités départementaux d'examen des difficultés de financement des entreprises (CODEFI) et, pour les entreprises employant plus de 400 salariés le Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) vers lequel elle oriente les entreprises nécessitant une restructuration financière lourde ou non strictement financière.

Article 10

Le médiateur du crédit s'engage à orienter vers les tribunaux de commerce les entreprises qui le saisissent, lorsqu'il estime qu'une procédure, qu'elle soit de prévention ou collective est plus adaptée à la résolution de leurs difficultés ou lorsqu'elles se trouvent en situation de cessation des paiements manifeste.

Article 11

Lorsqu'une entreprise qui a déjà saisi la Médiation est placée par le tribunal de commerce en mandat ad hoc, en conciliation ou en sauvegarde, l'action de la Médiation se poursuit sur demande du mandataire social.

Lorsqu'elle est placée en redressement judiciaire, l'action de la Médiation se poursuit sur demande du mandataire social si celui-ci est maintenu dans ses fonctions par le jugement d'ouverture de la procédure collective, et sur demande de l'administrateur judiciaire lorsque le jugement d'ouverture confie à ce dernier la mission de remplacer le mandataire social.

Dans tous les cas, il est souhaitable de recueillir l'accord du mandataire de justice et celui du chef d'entreprise.

Article 12

Lorsqu'une entreprise, placée par le tribunal sous l'un des régimes mentionnés à l'article 11, souhaite l'aide de la Médiation, la demande doit être présentée :

1. par le mandataire social dans tous les cas où ce dernier conserve le pouvoir d'engager l'entreprise avec, de préférence, l'accord du mandataire de justice ;
2. en cas de redressement judiciaire avec mission de remplacement confiée à l'administrateur judiciaire, par ce dernier avec, si possible, l'accord du chef d'entreprise déchargé de ses fonctions.

IV. ENGAGEMENTS DES ETABLISSEMENTS

Article 13

Les établissements s'engagent à optimiser le traitement des dossiers de financement ou de crédit en développant le dialogue avec l'entreprise et en accélérant les processus de décision. Dans ce cadre, ils ont pour objectif de répondre dans un délai de 15 jours aux demandes de financement de besoins courants dès lors que le dossier de l'entreprise reçu est complet.

Les établissements font leurs meilleurs efforts pour articuler au mieux leurs interventions auprès des entreprises avec les sociétés délivrant des garanties, telles que Bpifrance et l'Agence française de développement (AFD), en anticipant leurs besoins de garantie et de partage de risque de trésorerie.

Les établissements s'efforcent d'identifier toutes les sources de financement possibles pour répondre aux besoins des entreprises, y compris lorsque cela est possible, en mobilisant les fonds d'investissement.

Article 14

Les établissements s'engagent, en cas de refus ou dénonciation de financement ou de garantie, à informer l'entreprise de la possibilité de recourir au médiateur du crédit et à lui laisser un temps suffisant pour qu'elle puisse, avec l'aide du Médiateur, trouver une solution adaptée à ses besoins ou sa situation. Les établissements expliqueront les refus de crédit aux entreprises : en donnant systématiquement une explication orale en cas de refus d'accorder un crédit, assurée par l'interlocuteur habituel du client et si un client qui s'est vu refuser un crédit le demande, en prévoyant la possibilité d'un entretien avec un responsable de l'établissement.

Article 15

Pendant la durée de la médiation, les établissements s'engagent à maintenir les lignes de financement de court et moyen terme et de garantie allouées aux entreprises et à ne pas demander de garanties supplémentaires sur ces lignes.

Article 16

Les établissements, ainsi que l'emprunteur, s'engagent à participer de bonne foi au processus de médiation. Dès lors qu'une entreprise saisit la Médiation et que cette dernière considère la demande recevable, les établissements dont l'entreprise est cliente doivent participer au processus de médiation et faire leur possible pour lui donner une issue favorable qui donne satisfaction aux parties. En cas de refus de suivre, partiellement ou totalement la recommandation du médiateur, ils doivent lui exposer les raisons de ce refus. Enfin, ils doivent informer le médiateur des suites de son intervention. Dans une perspective de maintien de l'activité et des emplois, la Médiation peut exceptionnellement solliciter l'appui de nouveaux établissements pour consolider des dossiers pérennes.

Articles 17

Les établissements s'interdisent d'invoquer le respect du secret bancaire pour refuser de communiquer à la Médiation, pendant la procédure de médiation, une information relative à une entreprise qui l'a saisie. La saisine de la Médiation induit en effet l'autorisation de lui communiquer des éléments confidentiels relatifs à l'entreprise l'ayant saisie et délie ainsi les collaborateurs des établissements vis-à-vis du médiateur du crédit de leur obligation de secret. A cet effet, une mention appropriée figure dans le formulaire de saisine du dossier de Médiation.

Article 18

Les établissements s'engagent à faire leurs meilleurs efforts pour faciliter en leur sein l'action de la médiation et s'assurent de la meilleure homogénéité de traitement y compris pour les très petites entreprises assistées par des tiers de confiance de la Médiation.

En particulier, les établissements désignent un membre de leurs équipes opérationnelles comme interlocuteur privilégié et permanent, lors du traitement des dossiers en médiation.

Ils s'engagent à faire leurs meilleurs efforts pour répondre systématiquement et dans les meilleurs délais, aux sollicitations de la Médiation. Ils s'engagent également à faire leurs meilleurs efforts pour optimiser le travail des pools bancaires, particulièrement lors de la rédaction et de la mise en œuvre des protocoles établis à l'issue de la médiation.

Article 19

Les établissements s'engagent à faire leurs meilleurs efforts pour accélérer la mise à disposition des crédits dès lors qu'un accord de médiation est intervenu.

Article 20

La Médiation, la Fédération bancaire française (FBF) et l'Association française des sociétés financières (ASF) se réunissent régulièrement afin de vérifier la bonne application de cet accord de place et de le faire évoluer d'un commun accord par avenant en fonction des besoins identifiés.

Les signataires :

Le Ministre des finances et des comptes publics



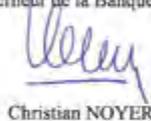
Michel SAPIN

Le Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique



Emmanuel MACRON

Le Gouverneur de la Banque de France



Christian NOYER

Le Médiateur national du crédit



Fabrice PESIN

Le Directeur général de l'Institut d'émission des départements d'Outre-mer
et de l'Institut d'émission d'Outre-mer



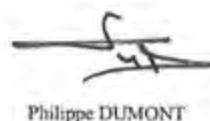
Nicolas de SÈZE

Le Président de la Fédération bancaire française



François PÉROL

Le Président de l'Association française des sociétés
financières



Philippe DUMONT

Convention de partenariat pour élargir l'offre de financement des entreprises



Convention de partenariat pour élargir l'offre de financement des entreprises

ENTRE LES SOUSSIGNEES

La Médiation du crédit aux entreprises

Représentée par Fabrice PESIN, Médiateur national du crédit

ET

L'association Financement Participatif France

Représentée par Nicolas LESUR, Président de Financement Participatif France

1. Le contexte

Lors de la crise financière survenue à l'automne 2008, les autorités françaises ont créé la Médiation du crédit aux entreprises qui s'est vue confier la mission de faciliter le dialogue entre les entreprises et les établissements financiers et d'identifier des solutions adaptées aux besoins des entreprises confrontées à des difficultés de financement.

La finance participative, ou *crowdfunding*, est un nouveau mode de financement qui permet de collecter des fonds en recourant à des plateformes spécialisées sur internet, selon diverses modalités (don, prêt ou investissement en capital ou en obligations). Le développement de cette nouvelle forme de finance – encadrée notamment par l'ordonnance du 30 mai 2014 et son décret d'application du 16 septembre 2014 – puise notamment son dynamisme dans les possibilités offertes par l'usage d'internet, notamment sa capacité de mettre en rapport directement une offre et une demande. L'association Financement Participatif France (FPF) assure la représentation collective et la promotion des acteurs de la finance participative.

2. Dispositions destinées à répondre aux besoins de financement des entreprises

a. Informer les entreprises sur la possibilité de recourir aux plateformes de financement participatif

Le Médiateur du crédit informe l'entreprise dont les partenaires bancaires confirment leur refus d'accorder de nouveaux crédits, de la possibilité de recourir aux plateformes de prêts rémunérés ou non.

Une entreprise en médiation qui bénéficie d'un potentiel de développement mais souffre d'un manque de fonds propres est informée des possibilités de financement participatif en capital.

Le Médiateur du crédit informe de l'existence des plateformes de dons avec ou sans contreparties l'entreprise dont les caractéristiques se prêtent à ce type de financement.

b. Proposer aux entreprises des montages combinant des financements bancaires et du financement participatif

Dans les cas où une solution n'est pas trouvée avec les établissements dont l'entreprise est cliente, le Médiateur du crédit explore la possibilité d'une solution de financement combinant un financement bancaire et un financement participatif. Les plateformes du financement participatif restent seules responsables de la décision de présenter le projet correspondant sur leur site.

c. Informer les entreprises sur la possibilité de recourir au Médiateur du crédit

Les plateformes de financement participatif informent les entreprises dont elles ne retiennent pas les projets de financement ou qui ne parviennent pas à lever via la plateforme les fonds souhaités, de la possibilité de saisir la Médiation du crédit aux entreprises.

d. Mener des actions communes d'information et de communication

La Médiation du crédit aux entreprises et l'association Financement Participatif France proposent des actions communes d'information et de communication sur les différentes possibilités de financement des entreprises.

3. Durée de la convention

La présente convention est conclue pour une durée de trois ans. La Médiation du crédit et l'association Financement Participatif France se réunissent régulièrement afin de vérifier la bonne application de cette convention et de la faire évoluer d'un commun accord en fonction des besoins identifiés.

Fait à Paris, le 16 décembre 2015

En deux exemplaires originaux

Le Médiateur national du crédit
Fabrice Pesin



Le Président de Financement Participatif France
Nicolas Lesur





www.mediateurducredit.fr

 **N°Azur 0 810 00 12 10**

SERVICE = 0,06 €/MIN + LE PRIX D'UN APPEL



MINISTÈRE
DES FINANCES
ET DES COMPTES
PUBLICS

MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE
ET DU NUMÉRIQUE