**Rapport de la société YYY en vue d’une renégociation des dettes fiscales et sociales auprès de la XXX et des partenaires sociaux**

**Date : le**

**Les contacts chez XXXX pour ce rapport sont :**

**M. XXX -Associé,**

**Tél: 06 XXXXXXX**

**M.X XXXX - Associé,**

**Tel: 06 XXXXXX**

Monsieur,

Dans le cadre de notre mission d’accompagnement de la société XXX, vous nous avez sollicité afin d’entreprendre toutes les mesures de restructuration nécessaires à l’amélioration des performances de votre structure. A cet effet, nous vous présentons le rapport destiné à la Commission des Chefs des Services Financiers et des représentants des organismes de recouvrement de sécurité sociale et de l’assurance chômage (XXX).

Dans le cadre de ce rapport, nous avons :

* + - * Présenté la société et son historique,
      * Donné les origines des difficultés,
      * Effectué une analyse financière,
      * Indiqué les mesures de restructuration décidées par le management
      * Réalisé un prévisionnel d’exploitation et de trésorerie avec le plan d’apurement des dettes fiscales et sociales.

Nos principales sources d’information ont été les documents mis à notre disposition par Monsieur XXX et Monsieur XXX.

Nos travaux sont fondés sur les entretiens conduits avec le management de la société XXX ainsi que sur les informations financières qui nous ont été transmises. Il n’entrait pas dans le cadre de notre mission de procéder à un audit, même limité, des informations qui nous ont été communiquées. Nous avons considéré ces informations comme sincères et pertinentes.

Les dirigeants de la société XXX sont responsables de la validité des données financières, auditées ou non. Nous ne saurions être tenus pour responsables des éventuelles erreurs ou omissions que ces documents ou informations comporteraient.

Nous nous sommes assurés, dans la mesure du possible, que les informations fournies étaient cohérentes avec d’autres informations obtenues au cours de nos travaux.

XXXXXX XXXXXX

Expert-comptable Expert-comptable

Commissaire aux comptes Commissaire aux comptes

# I Présentation générale de la société

## I.1. Structure juridique – Actionnariat - Participations

**Dénomination :** Groupe XXX

**Siège social :** XXX

**Année de création :**  \*\*\*\*

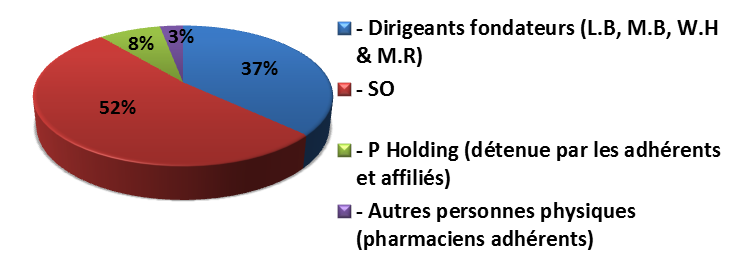
**Forme juridique :** SAS

**Capital social :** 181 368 €

**Objet social :** Prestataire de services aux officines de pharmacie

**Dirigeant :** M. XXX

### I.1.1 Actionnariat



### I.1.2 Participations



**Participations**

**GROUPE XXX SAS**

**REFERENCE WEB**

**Web**

**XXX**

**XXX LAB**

**XXX**

**XXX ANTILLES**

**XXX**

**Aménagement des officines**

**Laboratoire pharmaceutique**

**Presse**

**Groupement**

**Propriétaire de la marque XXX**

**40%**

**Web**

**100%**

**70%**

**70%**

**51%**

**1 part**

## I.2. Historique : XXX, leader incontesté du regroupement pharmaceutique

* **1991:** Création du groupement XXX à Rouen par 5 pharmaciens. Objectif: aider les pharmaciens adhérents à développer leur rôle en tant que maillon efficace de la santé publique. Le groupement compte alors 17 adhérents et propose son premier catalogue de référencement et de services.
* **1996:** Plus de 100 adhérents. XXX (membre fondateur) devient le nouveau Président. Le développement du groupe s’accélère grâce à l’enrichissement de l’offre de services.
* **1999:** XXX regroupe 400 adhérents. L’embauche de conseillers commerciaux et de conseillers en développement améliore la qualité et le fonctionnement du réseau.
* **2000:** 560 pharmaciens répartis sur 66 départements. L’offre s’élargit à **l’édition d’un magazine** trimestriel destiné au public et à un ensemble d’outils d’aide à la vente.
* **2001:** 700 adhérents font partie du groupement. Le groupe XXX propose dorénavant le choix entre le groupement et l’enseigne XXX**.**
* **2002:** 1 000 adhérents dont 20 pharmacies XXX font partie du Groupe.
* **2004:** Installation à XXX. Création de XXX, détenue par les adhérents et qui détient une participation dans Groupe XXX SAS. Pour faire face à sa croissance forte et continue, le Groupe XXX entame un vaste programme de recrutements sur 3 ans (service qualité, trade marketing, R&D, commercial). D’autre part, le Groupe lance sa première gamme de produits de marque de distributeur: XXX
* **2005:** 1 400 adhérents dont 40 affiliés. XXX Le Groupe a créé deux filiales: XXX, destinée à l’aménagement des officines XXX et XXX, dédiée à la création de sites Internet et de commerce en ligne pour les pharmacies. Enfin, le Groupe a procédé à une refonte du contrat d’adhésion pour renforcer la cohésion et l’implication des adhérents
* **2006:** Recul du nombre d’adhérents suite au nouveau contrat impliquant un engagement plus important des pharmaciens. Création XXX, filiale dédiée à l’activité de conseil auprès des pharmaciens. XXX met en place le premier référentiel qualité en pharmacie basé sur l’accueil, la dispensation, l’information et le conseil en officine. Les pharmaciens peuvent être certifiés et leur pharmacie labellisée XXX. XXX lance une seconde marque de distributeur: XXX et réalise d’importants investissements au niveau du recrutement et en terme d’informatisation de la structure.
* **2007:** Reprise de la croissance du nombre d’adhérents: + de 1 500 adhérents à fin 2007 dont près de 106 affiliés XXX. XXX devient XXX, le groupement devient XXX, une seconde enseigne est créée XXX, et une troisième marque de distributeur est créée: XXX
* **2008:** Le Groupe met en place l’offre XXXet une enseigne de parapharmacie XXX**.** Deux nouvelles filiales voient le jour: XXX, laboratoire pharmaceutique ayant obtenu les autorisations d’exploitation, et XXX, société de presse. Le Groupe investit dans l’équipement de ses officines sous enseigne.
* **2009:** Le groupement totalise 2 450 adhérents dont 293 enseignes et figure parmi les 5 plus importants groupements dans 17 régions différentes. Suite au lancement des génériques XXX, la relation avec le laboratoire **YYY** se détériore. Le groupe XXX annonce la création du XXX afin de mettre occasionnellement à la disposition des adhérents, un infirmier et une diététicienne. Fin 2009, le Groupe XXX compte 2 623 adhérents.
* **2010:** L’année 2010 se caractérise par la rupture des relations par le laboratoire YYY. Une campagne de dénigrement du groupe XXX est lancée afin d’inciter les adhérents à quitter le groupement. Cela entraînera une baisse significative du nombre des adhérents (2 623 à 2 292) et une baisse brutale des revenus de la société Groupe XXX et l’entame de poursuites judiciaires entre les 2 entités.

## I.3. Activités et positionnement

I.3.1. **Description de l’activité**

Le Groupe XXX a pour vocation d’apporter une **offre de services** aux officines de pharmacie avec pour principal objectif d’aider les pharmaciens adhérents à développer leur rôle en tant que maillon efficace de la santé publique via la qualité de l’acte pharmaceutique, les services aux clients et la réflexion sur une meilleure manière d’accompagner les nécessaires évolutions du système de soin. Ainsi, l’offre du groupe XXX s’est toujours voulue complète et articulée autour de 3 grands axes:

* Rendre la concurrence non pertinente,
* Exercer aujourd’hui dans la pharmacie de demain,
* Et faire gagner le pharmacien, acteur de santé producteur de services.

Le Groupe XXX est un prestataire de services permettant aux pharmaciens de répondre au mieux aux attentes du patient (proximité, disponibilité, efficacité, services, prix et qualité). Le groupement permet aux adhérents de répondre plus facilement aux attentes des pouvoirs publics, des consommateurs et des industriels, et de mieux appréhender la concurrence, d’anticiper et de proposer des évolutions, de préserver l’indépendance du pharmacien et de promouvoir la profession.

**I.3.2. Positionnement**

Fort de ses 20 années d’expérience au service des pharmaciens, le Groupe XXX, regroupe aujourd’hui plus de 2 292 officines dans toute la France. Les fondateurs du Groupe en sont convaincus : plus qu’un acteur de santé privilégié, le pharmacien a aujourd’hui un véritable rôle à jouer auprès du patient. Education, thérapeutique, prévention, accompagnement, délivrance, observance et proximité, tels sont les maitres mots du Groupe XXX toujours plus investi aux côtés de ses confrères.

Quelque soit le choix d’exercice des pharmaciens (isolé, Groupé ou sous Enseigne), le Groupe XXX fait de la pharmacie, un véritable lieu de prise en charge globale de la santé.

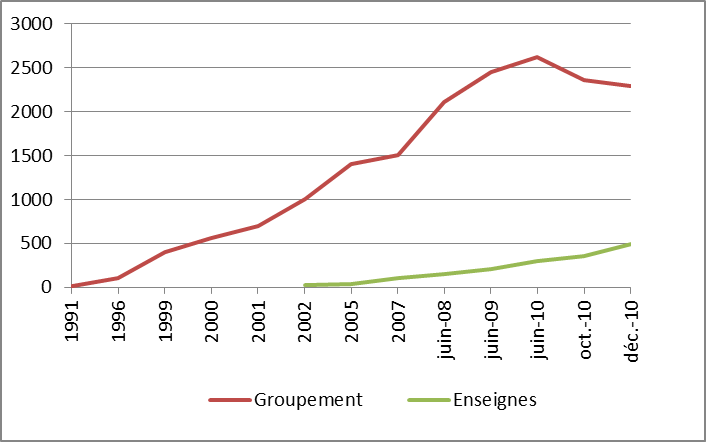
* Prévention et Dépistage : autodiagnostic et accompagnement du pharmacien
* Information santé : fiches santé, magazines santé gratuits
* Garantie de la qualité : un conseil attentif pour chaque acte pharmaceutique, une certification de services
* Compétitivité : des offres spéciales et des animations toute l'année, des produits à la marque de qualité permettant à la fois le conseil associé et le respect des impératifs budgétaires des clients, un programme pour prendre soin de chaque client
* Premiers secours : un défibrillateur dans chaque officine
* Un engagement citoyen : autour des grandes causes (Mucoviscidose, Sida, Laurette Fugain, Sortez couverts, …).

Des valeurs partagées aujourd’hui par plus de 2292 pharmaciens (partout en France représentant 11% du CA de la pharmacie en France et près de 10% des pharmacies). Des valeurs reconnues par des clients ravis qu’un réseau de pharmaciens organisés puisse répondre efficacement à leurs attentes.

## I.4. Chiffres clés

Le Groupe XXX est leader en matière d’organisation de réseaux de pharmaciens. A terme, il se doit de répondre aux besoins de tous les modes d’exercice de la pharmacie: groupement, enseigne de pharmacies, isolés.

**I.4.1 Nombre d’adhérents et affiliés**



**I.4.2 Répartition des ventes**

Le groupe XXX regroupe 2 232 officines sur les 22 654 en France soit une part de marché de 11% (*Source : Groupe XXX*).

En 2010, le chiffre d’affaires du Groupe XXX est composé à près de 75% des honoraires reçus des laboratoires pharmaceutiques avec lesquels le Groupe XXX a conclu des accords.

Les ventes de marchandises regroupent les ventes de produits à la marque.

Cotisations / Affiliations comprend les cotisations des adhérents et des Solos ainsi que les redevances enseigne et communication des adhérents.

**II Origine des difficultés**

Les dirigeants actuels ont du faire face à plusieurs difficultés qui se sont cumulées progressivement et qui expliquent la situation actuelle à savoir :

* La crise économique et ses conséquences
* Une baisse importante du nombre de clients (-15%), donc une baisse des ressources auprès des laboratoires partenaires.
* Une baisse des honoraires liée à un litige avec un important laboratoire partenaire – XXX
* Litige avec la centrale d’achats – XXX
* Des financements bancaires inadaptés
* Un maintien du niveau des charges

**Les effets de la crise :**

* + La crise économique, qui frappe sévèrement le secteur pharmaceutique, n'a pas permis d'atteindre les objectifs fixés. Le groupe a donc subi depuis plusieurs mois une érosion significative de son chiffre d’affaires.
  + Les pharmaciens paient un lourd tribu au redressement des comptes sociaux et à la crise économique. De fait, la XXX signale une explosion inquiétante des défaillances économiques dans ce secteur. Les pharmaciens d’officine sont les laissés pour compte de la réforme du système de santé.
  + Près d'une pharmacie sur deux en France est dans le rouge car leurs recettes, en grande partie tributaires des décisions de l'Etat, sont insuffisantes pour faire face à leurs charges, selon une étude réalisée pour le premier syndicat d'officines.
  + 49% des officines présentent un solde de trésorerie négatif, selon la 3e édition du Baromètre de la trésorerie des officines réalisé par la société d'ingénierie médico-économique XXX pour le compte de la Fédération des syndicats pharmaceutiques de France.
  + **Tout ceci crée un repli sur soi-même des pharmacies et une défiance vis-à-vis des groupements.**

**Litige avec le laboratoire XXX (suite):**

* + XXX était l’un des plus importants laboratoires partenaires du groupe XXX (8 161 k€ d’honoraires en 2008 contre 3 267,5 k€ en 2009 et 0 en 2010) . La création de XXX LAB en 2009 avait pour but de développer des génériques propres au groupe XXX. Ainsi, la mise en vente à partir de 2010, de génériques développés par XXX LAB dans le catalogue du groupe XXX a provoqué une détérioration de la relation avec XXX.
  + Outre l’arrêt brutal des relations contractuelles, le laboratoire XXX a lancé une politique de dénigrement du groupe XXX auprès de leurs adhérents. **La rupture brutale des relations s’est par conséquent, soldée par une perte importante d’adhérents, perte des honoraires et des poursuites judiciaires en cours.**

**Litige avec la centrale d’achats - XXX:**

* + XXX, centrale d’achats de la société et desservant les plus de 2000 adhérents du groupement, décide d’emboiter le pas de XXX et de rompre brutalement les relations avec XXX.
  + Conséquence de cet arrêt des relations avec la centrale d’achats, **la société doit faire face à des problèmes de gestion des approvisionnements entraînant la perte d’adhérents, une perte de chiffres d’affaires et de stock.**

**Des financements bancaires inadaptés:**

* + La société dispose à ce jour, de lignes de XXX informelles auprès de l’une de ces banques partenaires, la XXX. En effet, l’accord de la XXX n’a jamais été formalisé; par conséquent, la pérennité de ces lignes n’est pas confirmée.
  + D’autre part, la société ne dispose de véritables financements de la part de ses banques. En effet, aucune autorisation de découvert ne leur a été accordée par les partenaires bancaires du groupe XXX. La société ne dispose pour l’instant que de lignes de XXX, accordées de fait.

**Un maintien du niveau des charges:**

* + Malgré la baisse du niveau du chiffre d’affaires, la société était contrainte de maintenir un fort niveau de charges. Ainsi, dans un contexte économique difficile et de concurrence accrue, la société a du réaliser des dépenses, notamment en termes marketing, importantes (dépenses de communication), mais aussi du suivi de ces clients nécessitant une hausse de la masse salariale.

III Analyse de la situation financière

## III.1 Le Bilan

**III.1.1. L’actif**

Nous présentons ci-après l’actif de la société Groupe XXX pour les années 2008 et 2009.



Les immobilisations incorporelles correspondaient en 2008 à la VNC de brevets et licences , totalement amortis en 2009.

Les immobilisations corporelles comprennent principalement les installations, agencements et aménagements relatifs à l’établissement de Boulogne (160,9k€).

Les immobilisations financières se composent de titres de participation (115,8 k€ en 2009 contre 156,7 k€ en 2008 soit une baisse de 40,9k€) et de dépôts de garantie stables (67k€). La variation de ce poste est liée d’une part, à la cession pour 350 k€ des 141 titres XXX (VNC de 76,2k€) et d’autre part, à l’acquisition de titres XXX LAB pour un montant global de 35 k€.

La variation du stock après provisions s’élève à – 249 k€. Les stocks bruts sont passés de   
432,1 k€ en 2008 à 263,6 k€ soit une baisse significative de 168,5 k€. De plus, la provision pour dépréciation du stock a augmenté de 80,3 k€ pour s’établir à 90,2 k€ en 2009 contre 9,9 k€ en 2008. Ces provisions pour dépréciation du stock sont relatives à la péremption des produits en stock.

Les créances se composent essentiellement de provisions pour factures à établir   
(10 097,8 k€ en 2009 contre 4 818,1 k€ en 2008 soit une variation de + 5 279,7 k€). En 2009, elles concernaient notamment:

* + - XXX pour 3 395,7 k€
    - XXX pour 2 081,8 k€
    - XXX pour 1 613,9 k€
    - et XXX pour 1 098 k€

Les disponibilités ont diminué en 2009 (- 2 478 k€), passant de 4 390 k€ en 2008 à   
1 912 k€ en 2009. Cette baisse est corrélée à la forte hausse des créances clients.

**III.1.2. Le Passif**

Nous présentons ci-après le passif de la société Groupe XXX pour les années 2008 et 2009.



Les capitaux propres augmentent légèrement entre 2008 et 2009 (+417 k€). Cette variation se décompose de la façon suivante:

* + - Affectation du résultat 2008 (+1 589 k€) en autres réserves pour 1 459 k€. Le reste du résultat a été versé en dividendes pour 130 k€.
    - Diminution du résultat de la société qui passe à 547 k€ en 2009.

Le poste « Emprunts » correspond à 4 emprunts bancaires:

* + - Un emprunt contracté auprès de XXX pour 307,2 k€ dont le solde au 31/12/2009 est de 97,7 k€,
    - Et trois emprunts XXX pour un montant total emprunté de 360,5 k€ et un solde global au 31/12/2009 de 218,4 k€

Les « autres emprunts » correspondent principalement à trois emprunts contractés par la société au cours de l’exercice 2009 auprès de :

* + - XXX pour 188 k€
    - XXX pour 188 k€
    - et XXX pour 80 k€

La diminution significative des dettes fournisseurs est liée en grande partie, à la baisse des provisions pour factures non parvenues (- 3 538 k€ par rapport à 2008). En effet, l’essentiel des provisions pour factures non parvenues concerne les prestations pour les laboratoires dont le niveau de charges a diminué de 4 649 k€ en 2009 (cf. l’analyse du compte de résultat).

Les dettes fiscales et sociales restent relativement stables au cours de ces 2 exercices.

La hausse du poste « autres dettes » est lié d’une part, à la hausse comptes clients créditeurs (avoirs divers) pour 1 051,5 k€ et d’autre part, au crédit d’impôt recherche pour 634,5 k€.

## III.2 Le compte de résultat

Nous présentons ci-contre le compte de résultat de la société Groupe XXX pour les années 2008 et 2009.

Le chiffre d’affaires du groupe XXX se décompose des ventes de marchandises et des honoraires et autres prestations (adhésions, prestations diverses,…). Ces honoraires et autres prestations s’élèvent à 23 997,5 k€ en 2009 contre 24 019,1 k€ en 2008 (-21,6 k€). Par conséquent, la variation globale du chiffre d’affaires (+1 305 k€) se situe au niveau de la vente des marchandises. En effet, ce poste est passé de 1 401,1 k€ en 2008 à   
2 728,1 k€ en 2009 soit une augmentation de 1 327 k€, liée principalement à une opération ponctuelle de vente de mini laboratoires CR 3000 entre ces 2 exercices (+834,8k€).

L’augmentation des achats de marchandises est étroitement liée à l’augmentation des ventes de marchandises (cf. commentaire ci-dessus).

Le poste «Location de vitrines» comprend les prestations prises en charge par le groupe XXX pour le compte de ses pharmacies adhérentes. La société XXX a décidé de réduire considérablement le niveau de ce poste en 2009.

Les variations des postes « Pub., congrès, cadeaux, sponsoring » et « Frais de déplacement. & réception » sont fortement corrélées. La hausse globale de ces 2 postes, de l’ordre de 1 243 k€, est corrélée à l’accroissement de l’effectif de la société. En 2009, le groupe XXX a engagé d’importants projets de médiatisation du groupe. En effet, une 1ère campagne publicitaire sur les écrans TV est lancée ainsi que des manifestations telles que le « Tour de France » des pharmacies adhérentes ou encore la participation au salon XXX.

Entre 2008 et 2009, la masse salariale a augmenté de 787 k€. Cette forte hausse est liée à la hausse de l’effectif moyen qui est passé de 82 salariés en 2008 à 101 salariés en 2009.

Enfin, l’augmentation des dotations d’exploitation pour 671k€ est venu compléter la diminution globale du résultat d’exploitation (-494 k€). En effet, la hausse de ce poste est liée en grande partie, à la provision pour dépréciation à hauteur de 800 k€ du compte courant XXX.

La dernière variation significative de ce compte de résultat réside au niveau de l’impôt sur les bénéfices (+972k€). En effet, le groupe XXX avait constaté en 2008 un crédit d’impôt recherche pour un montant de 1 003,6k€ partiellement imputé sur l’impôt de l’année.



IV Hypothèses de restructuration

IV.1. Au niveau de l’exploitation

La société entend maintenir le chiffre d’affaires de la manière suivante:

* + - Maintien du niveau d’activité réalisé sur l’exercice 2010,
    - Progression du nombre d’adhérents et des cotisations induites (+400 k€),
    - Hausse du chiffre d’affaires réalisé avec les autres laboratoires et les génériques ( + 1,4 m€),

Il convient de souligner la stratégie adoptée par le groupe XXX qui a construit un réseau de pharmacien et qui a également beaucoup investi dans son propre laboratoire dont les produits seront distribués directement auprès des pharmaciens. Cette intégration verticale constitue pour la société un véritable relais de croissance en devenant ainsi l’équivalent d’une marque de distributeur distribuée par son réseau de pharmacien.

Par ailleurs, le management prévoit des importantes réductions de charges à hauteur de 4 250 k€ principalement sur les postes suivants:

* + Recours à la sous-traitance: - 1 700 k€
  + Marketing / communication: - 2 100 k€
  + Salons et colloques: - 450 k€

La sous-traitance concerne principalement des prestations assurées par les filiales XXX ou XXX. Afin d’étoffer les relations du groupement avec ses adhérents, la société Groupe XXX les informe cinq fois par an au travers un magazine, de l’actualité entourant la profession. Ce magazine, relativement coûteux, était offert gratuitement auprès des adhérents. La prise en charge du coût des magazines était assurée jusqu’à présent par la société qui a décidé de cesser cette activité à partir de l’année 2011. Le coût d’un magazine étant de 340 k€, cela représenterait une économie de l’ordre de 1 700 k€ à l’année.

Pour accroître la notoriété de la marque et en faire une référence sur le secteur, la société a été contrainte, compte tenu de la pression de la concurrence également, de réaliser d’importantes campagnes publicitaires au niveau national. Les campagnes publicitaires étaient réalisées sur les différents supports médias existants à savoir télévisuel ou encore des affichages à travers l’ensemble du territoire. Ce poste a été l’un des plus importants sur l’exercice 2010. Néanmoins, s’agissant d’une charge non récurrente, il a été décidé de réduire considérablement (-2 100 k€) ce poste tout en maintenant un niveau de communication suffisant.

Par ailleurs, toujours dans une optique de se concentrer et accroitre sa proximité avec les adhérents, la société souhaite se désengager des différents salons et colloques relativement coûteux et qui mobilisent une partie du personnel pendant plusieurs périodes dans l’année. La société Groupe XXX avait pour habitude de s’associer aux différents événements et ainsi contribuer financièrement à ces manifestations. Compte tenu des restrictions budgétaires, l’économie qui pourrait en découler s’élèverait à 450 k€ environ. A contrario, la société Groupe XXX maintient ce qui est appelé le « Tour de France » qui permet d’être directement au contact des pharmaciens.

Pour compléter les économies envisagées, le management devrait diminuer la masse salariale en procédant à une réduction de personnel. Cette réduction de personnel s’effectue sous la forme de non remplacement des départs volontaires ou en fonction de l’évolution de la situation, par voie de licenciement. Les suppressions effectuées pour l’instant nous permettent de budgéter une économie de 267 k€ sur 2011.

L’ensemble de la stratégie mise en œuvre devrait permettre à la société de renouer avec les bénéfices et de dégager un REX positif de l’ordre de 415 k€ environ.

IV.2 Au niveau de la trésorerie

Etalement des dettes fournisseurs:

* Des négociations ont été entreprises avec les principaux créanciers afin de rééchelonner une partie des dettes accumulées. L’ensemble des partenaires de l’entreprise ont accordé les différents plans proposés.

Rééchelonnement des dettes fiscales et sociétés:

* Compte tenu des difficultés de trésorerie rencontrées, la société souhaite bénéficier d’un plan d’apurement de ses dettes fiscales et sociales. Ce rééchelonnement serait de nature à soulager de façon considérable la trésorerie de la société avec un plan d’apurement sur 3 ans. Les montants à apurer (XXX et autres organismes sociaux) s’élèvent à 1 847 k€ (dont 1410 k€ pour la XXX) , soit une échéance mensuelle de l’ordre de 52 k€ ( dont 39 k€ pour la XXX).

Obtention de nouvelles lignes de XXX :

* La société dispose de fait de ses différentes banques partenaires des lignes de XXX. La XXX et la XXX et le XXX, banquiers historiques de la société, donnent la possibilité des facilités court terme à hauteur de 1400 k€ environ. Compte tenu de la notoriété des clients composant le portefeuille, les lignes de XXX accordées se décomposent de la manière suivante :
  + XXX : 800 k€
  + XXX : 400 k€
  + XXX : 200k€.

IV.3 Au niveau de la gestion

Le siège de la société se situait historiquement à Rouen. La majeure partie des services ont ensuite été relocalisés à Boulogne Billancourt. Néanmoins, le service comptable est pour sa part restée à Rouen, générant ainsi des difficultés considérables de remontée des informations financières. Il est donc envisagé de relocalisé le service comptable à Boulogne Billancourt afin de disposer d’une meilleure vision et d’un suivi plus approprié du volet financier.

Par ailleurs, la mise en place d’un reporting comptable (exploitation et trésorerie) mensuel est en cours d’implémentation de façon à disposer d’un outil de pilotage réactif facilitant les arbitrages nécessaires.

V Prévisions d’exploitation, de trésorerie et plan d’étalement proposé

V.1. Atterrissage 2010

Nous présentons ci-après les prévisions d’atterrissage du compte de résultat pour l’année 2010.

Nous constatons une baisse du chiffre d’affaires de l’ordre de 7,5 m€ entre 2009 et 2010 qui s’explique principalement par les variations suivantes:

* + Absence des honoraires XXX (-3,5 m€),
  + Absence des honoraires de la centrale d’achats XXX (-0,3 m€),
  + Baisse importante du nombre d’adhérents donc moins d’honoraires des autres laboratoires (-3,7 m€).

Malgré la réduction du niveau de ses charges à hauteur de 0,4 m€, la société a réalisé un EBE pour 2010 de l’ordre de – 6,6 m€ financé au travers des versements de trésorerie du holding de tête XXX.

Le résultat d’exploitation devrait s’établir autour de - 4 437 k€ compte tenu d’une reprise de provision sur les prestations datant de plus de 2 ans non dues.



V.2. Prévisionnel 2011

Nous présentons ci-après le compte de résultat prévisionnel pour l’année 2011.

La progression du chiffre d’affaires s’explique de la manière suivante:

* + - Maintien du niveau d’activité réalisé sur l’exercice 2010,
    - Progression du nombre d’adhérents et des cotisations induites (+400 k€),
    - Hausse du chiffre d’affaires réalisé avec les autres laboratoires et les génériques ( + 1,4 m€),

Par ailleurs, le management prévoit des importantes réductions de charges à hauteur de 4 250 k€ principalement sur les postes suivants:

* + - Recours à la sous-traitance: - 1 700 k€
    - Marketing / communication: - 2 100 k€
    - Salons et colloques: - 450 k€

L’ensemble de la stratégie mise en œuvre devrait permettre à la société de dégager un REX positif de l’ordre de 415 k€.



V.3. Comptes de résultat prévisionnel mensuel 2011

Nous présentons ci-contre le compte de résultat pour mensuel l’année 2011.

Le prévisionnel d’exploitation a été modélisé à partir de l’analyse de la saisonnalité constatée sur l’année 2010.

En l’occurrence, nous avons appliqué sur les différentes lignes du compte de résultat les variations mensuelles constatées.

Les postes de charges non soumis à ces variations saisonnières (ex.: salaires) ont été pris en considération.

Nous constatons que le mois de décembre est crucial dans la mesure où les facturations de chiffre d’affaires ne sont possibles que sur la base des redditions fournies par les laboratoires.



**Tout en étant prudent sur les hypothèses de réalisation du chiffre d’affaires, la société serait en mesure de dégager un résultat d’exploitation positif de 2032 k€**

V.4. Montant des dettes fiscales et sociales à étaler

Le plan d’étalement demandé pour la société Groupe XXX SAS est le suivant :



V.5 Prévisions de trésorerie mensuelle 2011

V.5.1. Prévisionnel mensuel de trésorerie 2011 :

Nous présentons ci-après les prévisions mensuelles de trésorerie préparées à partir des prévisions d’exploitation du groupe XXX pour 2011. Les encaissements et décaissements sont générés à partir du compte de résultat mensuel auquel sont appliquées des lois d’encaissements / décaissements déterminées selon les conditions historiques et / ou théoriques de règlement.

La position d’ouverture correspond au solde comptable des disponibilités au 31 décembre 2010. Par conséquent, la position de trésorerie à l’ouverture s’élève à 392 k€.

Notons que les mois de janvier et février reflètent les montants comptabilisés au moment de l’établissement de notre rapport.



**V.5.2.Lois d’encaissements/décaissements :**

*Encaissements:*

Les ventes aux laboratoires ont une échéance à 60 jours contre   
30 jours pour les adhésions et cotisations. Le chiffre d’affaires prévisionnel avec les laboratoires correspond à 84% du chiffre d’affaires prévisionnel total.

*Décaissements:*

Les lois de décaissements varient en fonction de la nature des charges concernées:

* + - * + Les achats de sous-traitance et de locations de prestations sont réglés à 60 jours,
        + Les loyers sont positionnés en fonction des conditions théoriques des baux, autrement dit sur le mois d’établissement de la facture,
        + Les autres achats liés à l’activité (décaissements correspondants aux charges telles que l’énergie, les frais télécom) sont décaissés en fonction des conditions réelles de règlement des principaux fournisseurs de l’exercice clos au 31 décembre 2010,

Les dettes fiscales et sociales sont positionnées selon les conditions réelles de décaissements,

Le remboursement des emprunts auprès des banques et/ou des sociétés partenaires est effectué tous les mois.

**V.5.3 Apurement créances clients et dettes fournisseurs:**

Les créances clients de l’année 2010 sont apurées sur les 6 premiers mois de l’année.

Cet apurement se réalise également au niveau des fournisseurs et des reversements adhérents où un plan d’étalement a été négocié avec les principaux créanciers.

**V.5.4 Particularités liées à la XXX:**

La société souhaite obtenir auprès de la XXX l’étalement des dettes suivantes sur une période de 36 mois et ainsi soulager sa trésorerie :

* + - * + Organic pour 31 k€,
        + TVA pour 670 k€,
        + Part patronale URSSAF pour 709 k€

L’ensemble des dettes à étaler s’élève donc à 1 410 k€,

Le niveau des échéances XXX à verser à partir du mois de juin sera de 39 k€ / mois.

En parallèle à la XXX, nous envisageons d’étaler les autres charges sociales sur les mêmes bases que la XXX. Le montant des charges à étaler s’élève à 437 k€ soit une échéance mensuelle à hauteur de 12 k€.