

LA PRÉVENTION DES DIFFICULTÉS



LES BONNES PRATIQUES

GÉRER. ANTICIPER. DÉTECTER. TRAITER.

ÉDITORIAL

Tout au long du cycle de vie de l'entreprise, des choix s'imposent pour développer l'activité. Que ce soit pour lancer un nouveau projet ou pour faire face à des difficultés naissantes, le dirigeant doit pouvoir s'appuyer sur une base concrète et des éléments précis.

Diriger une entreprise, c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive.

Dans le cas où surviennent des difficultés, l'attitude du dirigeant consiste souvent à nier l'existence de problèmes - en faisant cela, il ne change rien à son mode de gestion et les difficultés vont alors en s'accroissant. À l'inverse, certains s'affolent et lancent de façon désordonnée des « actions de dernière chance ».

Ces deux comportements sont la plupart du temps inefficaces car le dirigeant n'est pas toujours en mesure d'avoir le recul nécessaire pour regarder la réalité en face.

L'expérience prouve que plus les difficultés sont anticipées, plus l'entreprise a de chances de passer ce cap difficile.

Pour faire simple et en reprenant un slogan majeur de la publicité :

« Sans maîtrise, la puissance n'est rien ».

N'hésitez pas à prendre contact avec votre conseiller CACIMA pour mettre en place une véritable stratégie d'entreprise.

ANTICIPER LES DIFFICULTÉS



Les difficultés font partie de la vie d'une entreprise. Comment mieux les déceler pour réagir à temps ?

Schématiquement, il existe deux types de difficultés :

1) Un accident : perte d'un client important, maladie, casse de matériel etc. Cela peut se traduire par une rupture de trésorerie.

2) La lente dégradation de l'environnement économique ou de la compétitivité de l'entreprise.

Le traitement des accidents est souvent moins difficile que la dégradation progressive de

l'entreprise car il ne remet pas en cause les fondamentaux.

Il faudra bien évidemment trouver des solutions de financement mais celles-ci seront d'autant plus faciles à obtenir si la structure même de l'activité est bonne.

Dans le deuxième cas par contre, il faudra effectuer des changements en profondeur. Il est important d'être réactif au marché et de se poser les bonnes questions.

Comment évoluent les besoins de mes clients ? Quels sont les produits ou services à commercialiser ? Comment évolue l'offre de mes concurrents

? Comment puis-je créer un avantage concurrentiel ? Il faudra surtout bien connaître la structure de l'entreprise et les leviers à mettre en œuvre pour corriger la situation.

La première étape pour analyser une entreprise (et la restructurer) est l'élaboration du tableau de bord.

TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord est un outil de gestion composé d'indicateurs qui permettent d'avoir un état et une tendance générale de l'activité de l'entreprise en temps réel.

Son élaboration et sa mise en œuvre ne doivent pas être considérées comme une charge ; il s'agit avant tout d'un outil d'aide à la décision.

1 CONSTRUIRE LE TABLEAU DE BORD

Il n'existe pas de tableau de bord type car ce dernier se construit différemment selon les priorités. Sa forme et son utilisation sont donc propres à chaque entreprise.

Les étapes de mise en place :

- Identifier les principaux objectifs;
- Pour chacun des objectifs, définir un indicateur;
- Regrouper ces indicateurs dans un tableau;
- Mettre à jour et suivre des tableau selon une période définie et interprétation des résultats.

2 CHOISIR LES BONS INDICATEURS

Les indicateurs simples et pertinents permettent une vision plus synthétique du tableau.

4 types d'indicateurs peuvent être utilisés selon l'activité de l'entreprise :

- Les indicateurs économiques (résultats, chiffre d'affaire, coûts...);
- Les indicateurs physiques (ils mesurent la qualité des services, la logistique...);
- Les indicateurs humains (taux d'absentéisme, turnover...);
- Les indicateurs de suivi de projet (utilisation des ressources, date prévue / réalisé...).

3 INTERPRÉTER LES ÉCARTS

Lorsqu'il y a dissonance entre les prévisions et la réalité, il faut en déterminer la cause. C'est donc l'interprétation des écarts qui déterminera la mise en place d'actions nécessaires.

Exemple de tableau de bord

INDICATEURS ÉCONOMIQUES	MOIS :			
	Prévu	Réel	Écart (Réel-Prévu)	Action correctrice
CA par client				
CA par famille de produits				
Marge commerciale				
Frais commerciaux				
Frais de déplacements				
Achats marchandises				
Niveau de stock marchandises				
Niveau de stock produits finis				
Coût de transport				
INDICATEURS PHYSIQUES	Prévu	Réel	Écart (Réel-Prévu)	Action correctrice
Délais de livraison				
Satisfaction client				

SEUIL DE RENTABILITÉ : UN EXERCICE INDISPENSABLE

Cet indicateur souvent délaissé est fondamental pour mesurer la performance et assurer la pérennité de l'entreprise ; il permet également de contrôler l'adéquation entre le chiffre d'affaire et le niveau de charge. **Les objectifs sont multiples : ajuster son activité, agir sur le prix de vente, agir sur le prix de revient, revoir la politique d'achat, agir sur les charges fixes, déterminer les rémunérations.**

EN SOMME, QUEL EST LE NIVEAU DE CHIFFRE D'AFFAIRE À RÉALISER POUR QUE L'ENTREPRISE SOIT RENTABLE ?

1 À QUOI CORRESPOND LE SEUIL DE RENTABILITÉ ?

Encore appelé « point mort », il représente le niveau d'activité qu'il faut maintenir pour couvrir toutes les charges d'exploitation de l'entreprise. **En deçà du seuil, l'entreprise perd de l'argent ; au-dessus, elle en gagne.**

2 COMMENT LE CALCULER ?

À partir du compte de résultat, il faut **reprendre toutes les charges**, mesurer leur évolution sur l'année à venir, puis les ventiler entre charges fixes (charges qui seront à régler peu importe le niveau d'activité, exemple : loyer, assurance...) et charges variables, qui, elles, dépendent directement de l'activité.

Il faudra ensuite **calculer la Marge sur Coûts Variables (MCV) : Chiffre d'affaire - charges variables**

Puis le **Taux de Marge sur Coûts Variables (TMCV) : (Chiffre d'affaire - Charges Variables) / Chiffre Affaire**

Le **Seuil de Rentabilité (SR)** est donc égal à : **CHARGES FIXES / TAUX DE MARGE SUR COÛTS VARIABLES**



LES MARCHÉS PUBLICS

Les règles à connaître pour optimiser sa trésorerie lors d'un marché public.

1 LES AVANCES (art. 87 du code des marchés publics)

Pour des marchés de plus de 50 000€ et d'une durée supérieure à deux mois, **une avance peut être fixée**. Celle-ci ne donne pas lieu à facturation mais doit être précisée dans l'acte d'engagement.

2 LE PAIEMENT

La règle en matière de marché public est le paiement après le service fait. À l'accomplissement de la prestation, l'administration a **entre 30 et 50 jours pour régler**. En cas de retard, des intérêts moratoires seront versés sans que l'entreprise n'ait besoin de les réclamer.

DÉTECTER LES DIFFICULTÉS

La rentabilité de l'entreprise est-elle bonne ? Comment la développer ? Le premier réflexe pour vérifier la rentabilité de l'entreprise est de se tourner vers son compte de résultat. Ce document permet une analyse globale et synthétise l'ensemble des charges et produits de l'exercice écoulé. Toutefois, cette approche doit être complétée par une analyse plus poussée que l'on appelle « Solde Intermédiaire de Gestion » et qui facilitera la lecture du compte de résultat.

LES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

1 LA MARGE COMMERCIALE

C'est tout simplement la différence entre la vente de marchandises (le chiffre d'affaires) et les achats modulés par la variation de stock.

2 LA VALEUR AJOUTÉE

C'est le volume de richesse créé par l'entreprise. La valeur ajoutée permet de rémunérer les acteurs de la création (salariés, actionnaires, banques).

3 L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

Ce solde permet une appréciation réelle de la rentabilité économique de l'activité. Il exclut les politiques de financement et d'investissement.

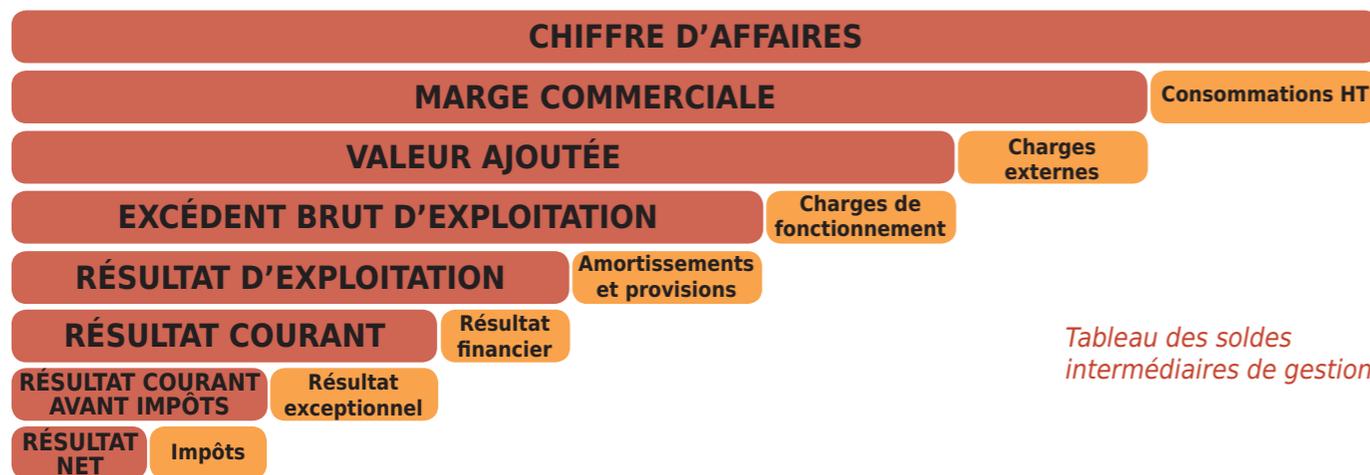


Tableau des soldes intermédiaires de gestion

LA TRÉSORERIE (ET LA GESTION DU PAIEMENT)

Quels sont les paramètres à surveiller pour une bonne gestion financière ?

1 LE FONDS DE ROULEMENT (FR)

C'est la partie des capitaux permanents de l'entreprise qui n'est pas utilisée pour des immobilisations et qui reste disponible. Il se calcule à partir du haut du bilan par :

$$FR = \text{Capitaux permanents (Capital, réserve, etc.)} - \text{Immobilisations}$$

Interprétation :

S'il est positif : les capitaux permettent de financer les investissements mais également une partie de l'exploitation

S'il est négatif : l'équilibre financier n'est pas atteint. Le financement des investissements se fait par l'utilisation de la trésorerie

Pour **augmenter le fonds de roulement :**

- Augmenter le capital;
- Privilégier l'emprunt à long terme;
- Sélectionner les dépenses d'investissement.

2 LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

À ne pas confondre avec le fonds de roulement vu précédemment, le BFR, lui, représente le besoin de financement nécessaire au quotidien.

Il matérialise le besoin de trésorerie et se calcule comme suit, grâce au bas du bilan :

$$BFR = \text{actif circulant} - \text{passif circulant}$$

Si celui-ci est positif, l'entreprise doit chercher de l'argent pour se financer.

Si celui-ci est négatif, cela signifie que l'entreprise génère naturellement de la trésorerie (ex : cafés ou restaurants qui encaissent leurs clients au comptant et qui paient leurs fournisseurs en fin de mois)

3 COMMENT CONTRÔLER SON BFR ?

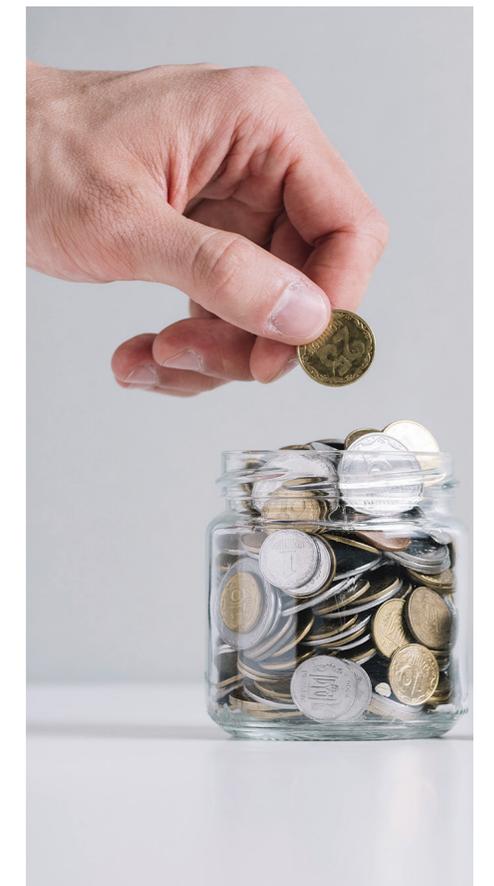
- Ligne de crédit;
- Réduire le délai de paiement des clients : vérifier la facturation et son établissement en temps et en heure, adapter les solutions de paiement, vérifier le suivi et la relance etc.;
- Optimiser les délais de règlement fournisseurs;
- Gérer les variations de stock.

4 LA CAPACITÉ D'AUTO-FINANCEMENT (CAF)

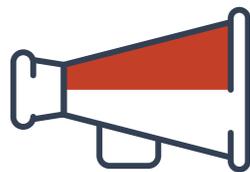
La CAF est l'ensemble des ressources financières d'une entreprise générées par son activité et permettant d'assurer son financement.

Cet indicateur permet de constater l'excédent financier et est matérialisé par :

$$CAF = \text{Résultat} + \text{dotation aux amortissements}$$



AVIS D'EXPERT



Alain Dubois
Directeur régional
Caisse d'Épargne Cepac



Accompagner une entreprise, ce n'est pas se placer devant ou derrière elle, c'est être à ses côtés dans toutes ses phases de vie.

Le dirigeant d'une entreprise est constamment confronté à de multiples options, choix, et parfois difficultés dans le cycle d'exploitation. Que ce soit en création d'entreprise, reprise, développement, le dirigeant doit toujours trouver la bonne attitude et l'anticipation nécessaire.

L'anticipation et le partage avec l'ensemble des acteurs intervenants aux côtés de l'entreprise et notamment le banquier revêt un caractère nécessaire pour la compréhension, l'orientation, l'accompagnement et la mise en œuvre de solutions opérationnelles. À ce titre, la proximité avec son partenaire financier est primordiale tant en création qu'en développement qu'en orientation générale.

Le chef d'entreprise va souvent se concentrer sur son activité d'exploitation, son cœur de métier en délaissant fréquemment les aspects gestion, juridique, comptable et financier de la gestion. Le partage des liasses fiscales, comptes de résultat, bilans, etc... en plus d'être une obligation réglementaire, permet donc un réel conseil complémentaire, à destination du chef d'entreprise.

L'expertise et l'accompagnement du banquier dans toutes les phases d'exploitation s'avèrent nécessaire :

Diagnostiquer, ensemble, sur des éléments tangibles, les marges de manœuvre et de progression, les orientations.
Partager, ensemble, les éléments de rentabilité, marge commerciale, coûts, charges.
Anticiper les besoins en trésorerie, en besoin de fonds de roulement, en investissement.

Le banquier propose une solution de partage gagnant-gagnant en tant que partenaire qui accompagne l'entreprise dans son développement.

RÉALISER UN AUTO-DIAGNOSTIC DE VOTRE ENTREPRISE

La CACIMA vous propose de réaliser un auto-diagnostic de votre entreprise en quelques minutes, afin de déterminer quelles sont les origines des difficultés que vous rencontrez.

Cet outil permettra, sans comporter d'éléments chiffrés, d'évaluer de façon objective le degré de gravité de vos difficultés. À l'issue du questionnaire, les résultats de l'évaluation vous orienteront vers les solutions à mettre en place.

L'auto-diagnostic ne peut en aucun cas se substituer aux conseils de professionnels délivrés après un examen approfondi de la situation. Quel que soit le résultat, n'hésitez pas à nous contacter pour faire le point. **RENDEZ-VOUS SUR : <http://cacima.fr/sites/default/files/images/Auto-Diagnostic.pdf>**

TRAITER LES DIFFICULTÉS



LE DIAGNOSTIC ENTREPRISE

Afin d'aider au mieux les entreprises, la CACIMA propose le diagnostic entreprise.

Celui-ci consiste en un entretien complet avec le chef d'entreprise (une demi-journée dans les locaux de l'entrepreneur), sur toutes les thématiques allant de la gestion financière et commerciale au management du personnel, etc.

À partir de cet entretien et d'une analyse financière sur les trois dernières années, un conseiller vous remet un rapport exhaustif de la situation de

l'entreprise ainsi qu'une liste de préconisations qui sera discutée avec le chef d'entreprise lors de la remise du rapport.

PROBLÈME DE FINANCEMENT

Dans la majorité des cas, les difficultés des entreprises se matérialisent par des problèmes de trésorerie et un manque de liquidité au moment d'honorer certaines échéances. Afin de pallier ce manque, plusieurs options peuvent être envisagées :

- La négociation avec la Banque afin d'évaluer la situation des crédits et des possibilités de nouveau financement. Il existe

en effet différents produits qui peuvent permettre d'étaler les dettes ou de refinancer l'entreprise. Bien évidemment, cette solution reste à l'appréciation de l'organisme bancaire et son issue dépend également de la gravité de la situation. Plus le problème est pris en amont, plus il est facile de discuter avec son partenaire financier. Dans certains cas, le médiateur du crédit peut également être saisi pour permettre à la banque de sécuriser son intervention.

- Echéanciers fiscaux ou sociaux. Dans certains cas, il est possible de négocier avec l'administration pour étaler les dettes fiscales et sociales et atténuer la pression sur la trésorerie.



**CONTACTER LA CPS
OU LES SERVICES
FISCAUX**

GESTION DU PERSONNEL

Les difficultés n'exigent pas forcément de licencier. Le coût induit pourrait d'ailleurs aggraver la situation et l'entreprise serait privée de ressources lors du redémarrage.

- Profitez de cette période pour envoyer vos employés en formation.
- Solder les congés ou périodes de récupération.
- Le chômage partiel : il garantit la préservation de l'emploi et permet de réagir très vite en cas de reprise d'activité. Une allocation est accordée en fonction de la taille de l'entreprise et de la durée prévue d'activité partielle.

CONTACTER LA DCSTEP OU LA COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

PROCÉDURES DE PRISE EN CHARGE

La loi de sauvegarde des entreprises permet à celles qui éprouvent des difficultés économiques, juridiques ou financières et qui ne sont pas en état de cessation de paiement de les traiter en amont et à titre préventif.

LE MANDAT AD HOC

Le chef d'entreprise peut demander au président du tribunal de commerce de désigner un mandataire ad hoc qui aura pour mission d'engager des négociations à l'amiable avec les créanciers dans le but de mettre en place une solution de rétablissement. La procédure est confidentielle.

À tout moment, il peut être demandé au président de mettre fin à la mission du mandataire. L'ouverture d'une procédure de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire met fin à l'accord négocié.

LA CONCILIATION

L'accord de conciliation doit permettre à l'entreprise d'obtenir des rééchelonnements ou des remises de dettes, des crédits nécessaires à la poursuite de l'activité ou encore d'envisager une restructuration.

Lorsque la négociation aboutit, les parties peuvent demander au président du tribunal de constater leur accord, ce qui lui donnera force exécutoire.

LA SAUVEGARDE

Une procédure de sauvegarde peut être demandée par tout chef d'entreprise qui justifie de difficultés pouvant être de nature à conduire à la cessation de paiement et qu'il n'arrive pas à gérer. Un administrateur peut être nommé pour assister et surveiller le chef d'entreprise. Si celle-ci tombe en cessation de paiement, la loi a mis en place les

procédures de redressement ou liquidation judiciaire.

LE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

C'est une procédure collective consécutive à un état de cessation de paiement qui permet au dirigeant d'étudier la mise en place d'un plan de continuation avec apurement du passif ou le recours à la liquidation.

LA LIQUIDATION JUDICIAIRE

La liquidation judiciaire suppose que l'entreprise, l'artisan, l'association, ou la personne physique concernée soit en état de cessation des paiements et que son rétablissement soit manifestement impossible. Elle met fin à l'activité du débiteur dont les biens sont vendus pour permettre le paiement des différents créanciers.

Le tribunal prononce la clôture de la liquidation lorsque la poursuite des opérations de liquidation est rendue impossible en raison de l'insuffisance d'actifs, ou (exceptionnellement) lorsque le liquidateur dispose de sommes suffisantes pour désintéresser les créanciers. Il peut également prononcer la clôture, si les difficultés pour réaliser l'actif résiduel sont telles que la poursuite ne présente que peu d'intérêt.

Les créanciers ne peuvent plus engager de poursuites individuelles à l'égard du débiteur sauf exceptions telles que fraude fiscale, dissimulation d'actif, sanction personnelle ou pénale.

COTEFI

AIDE AUX ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

L'aide aux entreprises en difficultés du COTEFI (*CO*mité *Territorial d'Examen des problèmes de Financement des entreprises*) a pour but de mettre en oeuvre des mesures industrielles, sociales et financières pour assurer le redressement des entreprises, le maintien des emplois et leur contribution au développement économique.

L'aide peut prendre plusieurs formes :

Démarches conciliatoires auprès de certains organismes publics ou parapublics pour

l'accélération du règlement de certaines créances.

Obtention de délais pour les dettes fiscales ou sociales par la transmission des demandes à la Commission des Chefs de Services financiers et des représentants des Organismes de Sécurité Sociale.

Interventions auprès des partenaires de l'entreprise (associés, banques) pour le maintien de leur soutien.

Aides financières à la restructuration : le COTEFI peut avoir recours à des audits (industriels, commerciaux, financiers).

Les audits doivent avant tout permettre de :

Valider certains éléments de

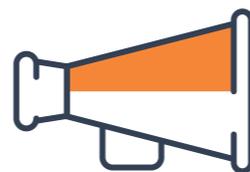
la situation de l'entreprise (situation financière et commerciale, savoir-faire industriel, capacité à dégager des marges, pertinence de l'outil industriel) ou les hypothèses de redressement économique ou financier.

Établir une situation de trésorerie et un prévisionnel.

Le COTEFI peut aussi financer la réalisation de plans de restructuration par des prêts sur le Fonds de Développement Economique et Social (FDES). Il peut s'agir de prêts ordinaires ou participatifs d'une durée de 5 à 10 ans (ceux-ci sont réservés aux entreprises industrielles).

Pour le saisir, contacter la DCSTEP.

AVIS D'EXPERT



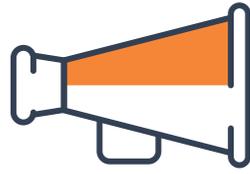
Guillaume-Arnaud GRASSET
Commissaire à la Vie des Entreprises et au Développement Productif



Les Commissaires à la vie des entreprises et au développement productif sont nommés dans chaque DOM. Ils (elles) sont chargés de suivre et de mettre en oeuvre les politiques de l'État en faveur des entreprises outre-mer. Ils (elles) accompagnent les entreprises sur leurs problématiques de financement liées à leurs projets d'investissement ou leur cycle d'activité en renforçant les liens entre les pouvoirs publics et le tissu économique local. Ils aident à l'organisation et au renforcement des filières et favorisent la dimension internationale des entreprises. Le (La) CVEDP assure également la fonction dévolue en métropole aux Commissaires aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises.

Depuis mars 2018, date de ma nomination aux fonctions de Commissaire à la vie des entreprises et au développement productif (CDEV), je suis le référent à Saint Pierre et Miquelon pour les entreprises identifiées fragiles, ou susceptibles de l'être. Les entreprises peuvent bénéficier de mon appui dans toutes leurs démarches de sauvegarde et de restructuration ou de médiation dans leurs relations avec les différents services de l'Etat. Sur ces questions, l'anticipation a une importance fondamentale pour palier au mieux les difficultés rencontrées.

AVIS D'EXPERT



Hugues MARION
Directeur
IEDOM Saint-Pierre et Miquelon



Durant leur parcours scolaire, universitaire ou professionnel, 85 % des français n'ont pas bénéficié d'enseignement ou d'éducation budgétaire et financière. Or, au cours de leur vie, 43 % d'entre eux ont ressenti le besoin de recevoir ce type d'enseignement (sondage IFOP sept. 2016).

C'est la raison pour laquelle, dans le cadre de la stratégie nationale d'éducation financière, initiée par le gouvernement, la Banque de France (l'IEDOM à Saint-Pierre et Miquelon) - désignée comme opérateur national de cette stratégie - a lancé en 2016 un portail «Mes questions d'argent». Pour visiter ce portail: <https://www.mesquestionsdargent.fr/>.

Ce portail couvre plus d'une centaine de thématiques et propose des informations neutres et pédagogiques, qui permettent, notamment, de mieux appréhender la gestion d'un compte bancaire, d'un budget, de l'épargne et des crédits.

Si le premier objectif a été de sensibiliser les enseignants et les travailleurs sociaux au contenu du portail internet et à ses outils pédagogiques, la Banque de France a décidé d'aller plus loin dans sa stratégie d'éducation financière en souhaitant sensibiliser les entrepreneurs à l'analyse financière. Ces derniers pourront également faire appel à des spécialistes pour les accompagner dans leurs démarches, comme l'avait déjà entrepris la Banque de France avec son réseau de Correspondants TPE (Très Petites Entreprises).

La mission de ces correspondants est d'accueillir, d'écouter, de comprendre et d'orienter les créateurs ou dirigeants d'entreprises. Une TPE est une entreprise de moins de 10 salariés, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 3 millions EUR. En 2017, en outre-mer, 70 % des entreprises ayant contacté des correspondants TPE n'avaient aucun salarié ; 44 % des besoins exprimés par les dirigeants concernaient le financement (36 % au niveau national) et 23 % la création (12 % au niveau national). Mais le traitement des difficultés financières ne concernait que 8% des besoins exprimés outre-mer, contre 24 % au niveau national.

LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION

CAISSE DE PRÉVOYANCE SOCIALE

Angle des boulevards Colmay et Thélot
BP : 4 220 - 97500 Saint-Pierre et Miquelon
05.08.41.15.70
accueil.cps@secuspm.com
www.secuspm.com

DIRECTION DE LA COHÉSION SOCIALE, DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA POPULATION (DCSTEP)

8 rue des Petits Pêcheurs- B.P. 4212
97500 Saint-Pierre et Miquelon
05.08.41.19.40
975.administration@dcstep.gouv.fr
<http://www.saint-pierre-et-miquelon.gouv.fr/>

DIRECTION DES FINANCES PUBLIQUES (DFIP)

8 place du Général de Gaulle - B.P. 4201
97500 Saint-Pierre et Miquelon
05.08.41.08.00
dfip975@dgfip.finances.gouv.fr
<http://www.saint-pierre-et-miquelon.gouv.fr/>

IEDOM MÉDIATEUR DU CRÉDIT

37 Boulevard Constant Colmay - BP 4202
97500 Saint-Pierre et Miquelon
05.08.41.06.00
<https://www.iedom.fr/saint-pierre-et-miquelon/>

PÔLE EMPLOI

16 rue soeur cesarine - BP 4242
97500 Saint-Pierre et Miquelon
05.08.41.17.80
spm-de@pole-emploi.fr (pour l'indemnisation)
spm.oe@pole-emploi.fr (pour les offres d'emploi)

TRIBUNAL

14 rue Emile Sasco
97500 Saint-Pierre et Miquelon
05.08.41.03.20

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

EXPERT COMPTABLE

AVOCAT



**CHAMBRE D'AGRICULTURE, DE COMMERCE,
D'INDUSTRIE, DE METIERS ET DE L'ARTISANAT**

4 boulevard Constant Colmay
BP : 4207
97500 SAINT-PIERRE ET MIQUELON
+ 508 41 05 30
contact@cacima.fr
www.cacima.fr