



# **Bien gérer sa trésorerie**

Mallette Agefice 2018

# I – Provenance de la trésorerie

La trésorerie d'une entreprise est un élément essentiel, c'est même pour beaucoup de dirigeants le nerf de la guerre.

C'est principalement lors de phases de développement ou de difficultés financières que le dirigeant s'aperçoit de son importance et de sa capacité à gêner lorsqu'elle vient à manquer.

En effet, en plus de brider le fonctionnement de l'entreprise, une trop faible trésorerie génère un coût financier, du stress, une perte de temps important et de l'impuissance pour le dirigeant.

## **D'où provient la trésorerie ?**

La trésorerie provient des mouvements d'encaissements et de décaissements de l'entreprise. Elle est donc par définition fluctuante.

Les décalages résident entre les dates de décaissements et les dates d'encaissements. Si l'on maîtrise plus ou moins les décaissements, les entreprises subissent les encaissements.

En effet, l'entreprise engage souvent des frais avant qu'elle ne perçoive les encaissements. C'est le cas notamment pour les activités de commerce dans lesquelles il convient de rentrer le stock avant de le vendre mais également dans les activités artisanales où l'entreprise fait l'avance de la matière première et de la main d'œuvre.

Les clients quant à eux, ne respectent pas systématiquement les délais de paiement ce qui a pour conséquence de créer un déséquilibre financier au sein de l'entreprise

Il convient donc de surveiller sa trésorerie de manière constante, l'anticipation permet d'éviter ces soucis.

## II – Prévoir les besoins en trésorerie

Mécaniquement, la trésorerie résulte de la différence entre le fond de roulement (FR) et le besoin en fond de roulement (BFR).

Prévoir ses besoins en trésorerie consiste à identifier :

- Les ressources disponibles après avoir financé les investissements (ou actif permanent) : c'est **le fond de roulement**
- Le décalage entre ce que doivent les clients et ce qui est dû aux fournisseurs : c'est **le besoin en fond de roulement**

### > Le Fond de Roulement (FR)

Le Fonds de Roulement (FR) est la **différence entre vos ressources stables (capital + réserves + dettes long terme) et les actifs immobilisés (locaux, matériel, équipements,...** ).

Calculer le Fonds de Roulement (FR) sert à vérifier si votre bilan fonctionnel présente un bon équilibre financier : en d'autres termes, il est important pour la pérennité de votre entreprise, de vérifier si votre Fonds de Roulement (FR) est positif ou négatif.

- Si votre Fonds de Roulement (FR) est positif, vos immobilisations sont financées et il reste des ressources pour couvrir vos besoins d'exploitation.
- Si votre Fonds de Roulement (FR) est négatif, ça signifie qu'une partie des immobilisations est financée par des ressources à court terme (dettes fournisseurs par exemple). Cette situation est susceptible de peser sur la trésorerie de votre entreprise.

## II – Prévoir les besoins en trésorerie

### > Le Besoin en FR (BFR), indicateur de votre équilibre financier

Lors de la création d'une entreprise, le Besoin en FR (BFR) est en général financé par des capitaux permanents (capital et fonds propres, subventions, dettes à long terme).

Ensuite, pour mener à bien son activité, le dirigeant de l'entreprise engage le plus souvent des dépenses avant d'encaisser un chiffre d'affaires généré par les ventes de marchandises ou prestations.

Si votre activité est tournée vers le négoce, vous devez acquérir un stock minimum de départ.

Si vous proposez des prestations de services (conseil, audit, assistance,...), vous engagez du temps travaillé et des frais que vous allez facturer (hors acomptes perçus) lorsque votre mission se termine.

Et enfin, si votre activité consiste à produire ou transformer des produits, vous aurez à avancer (au moins en partie) l'achat de matières premières et à payer vos salariés avant d'encaisser le prix de la vente de votre production.

### > Influence du Besoin en FR (BFR) sur votre trésorerie

La plupart du temps vous accordez un délai de règlement à vos clients au moment de la facturation, constituant ainsi des « créances client ». A l'inverse, vous négociez avec vos fournisseurs des délais de paiement qui représentent le « crédit fournisseurs ».

En déterminant le montant de vos « **créances client** » + la « **valeur de votre stock** », auquel vous soustrayez votre « **crédit fournisseur** », vous obtenez votre **Besoin en FR (BFR)** qui vous aidera à établir le montant de votre réserve de trésorerie.

Il est important de noter que le Besoin en Fonds de Roulement (ou BFR) augmente lorsque votre activité progresse. D'où l'intérêt de calculer votre Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

## II – Prévoir les besoins en trésorerie

### > Synthèse

	<b>Capital</b>
+	<b>Réserves</b>
+	<b>Dettes long terme (emprunts)</b>
-	<b>Actifs immobilisés (locaux, matériel...)</b>
<hr/>	
	<b>Fond de roulement (FR)</b>

	<b>Créances clients</b>
+	<b>Stocks</b>
-	<b>Dettes fournisseurs, fiscales et sociales</b>
<hr/>	
	<b>Besoin en fond de roulement (BFR)</b>

	<b>Fond de roulement</b>
-	<b>Besoin en fond de roulement</b>
<hr/>	
	<b>Trésorerie</b>

## III – Elaborer et gérer son plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un tableau qui permet de suivre l'équilibre financier de l'entreprise et l'évolution de ses disponibilités.

L'utilisation **d'un plan de trésorerie** présente plusieurs intérêts pour l'entrepreneur :

- S'assurer que l'entreprise pourra faire face aux décaissements programmés sur les jours, semaines ou mois à venir
- Evaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement
- En cas d'activité saisonnière, vérifier que la trésorerie permettra de faire face aux périodes creuses.

Le plan de trésorerie est également utilisé en phase de création de l'entreprise, dans le cadre de la réalisation du bilan prévisionnel.

Il permettra :

- De s'assurer qu'avec les prévisions retenues, l'entreprise parvient à dégager de la trésorerie et à faire face aux dépenses budgétées
- De mettre en évidence le besoin de financement du projet de création d'entreprise.

# III – Elaborer et gérer son plan de trésorerie

## A – Elaborer le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie reprend tous les encaissements et décaissements de l'entreprise, il est donc constitué de 2 parties.

Voici un **exemple très simplifié de plan de trésorerie**, qui permet toutefois de se faire une idée du tableau à mettre en place :

		Période 1	Période 2	Période 3	Période 4	Période 5
<b>Solde de début de période</b>						
<b>Encaissements</b>	ventes TTC					
	apports					
	Prêts obtenus					
	<b>TOTAL</b>					
<b>Décaissements</b>	Investissements					
	Achats TTC					
	Salaires					
	<b>TOTAL</b>					
<b>Solde de fin de période</b>						

# III – Elaborer et gérer son plan de trésorerie

## > Le plan de trésorerie : encaissements

Au niveau des **encaissements**, les éléments importants à prendre en compte sont les suivants :

- le chiffre d'affaires prévisionnel TTC,
- les apports en capital (capital de départ et augmentations de capital),
- les apports en compte courant,
- les subventions reçues,
- les produits financiers,
- les remboursements d'impôts...

La difficulté essentielle au niveau des encaissements réside dans les prévisions d'encaissements du chiffre d'affaires. Il faut tout d'abord être en mesure d'estimer correctement le montant probable de ce dernier, et d'y associer ensuite les délais de paiement probables.

Dans ce cas-là on s'appuie sur les délais de paiement consentis aux clients ou sur la moyenne de paiement constatée .

Par exemple : un commerce encaisse toutes ses recettes au moment de la vente (c'est-à-dire à réception de facture) si son chiffre d'affaires prévisionnel de janvier est de 5 000 € TTC alors ses encaissements prévisionnels de janvier seront de 5 000 €.

Une entreprise concède un délai de paiement de 30 jours à ses clients, alors son chiffre d'affaires prévisionnel de janvier de 12 000 € TTC sera prévu en encaissement en février.

A noter : il faut également intégrer dans le plan de trésorerie les facilités de caisse (découvert, billet à ordre...) que la banque aura pu octroyer.

# III – Elaborer et gérer son plan de trésorerie

## > Le plan de trésorerie : décaissements

Les **décaissements** sont la plupart du temps constitués par :

- les investissements,
- les achats TTC,
- les frais généraux TTC (loyers, honoraires, entretiens, assurance, dépenses de transport...),
- les salaires et charges sociales,
- les impôts et taxes,
- les mensualités de remboursement d'emprunt,
- les reprises d'apports en compte courant,
- les charges financières...

Pour travailler sur les décaissements à intégrer dans le plan de trésorerie, voici nos préconisations :

### **Vous avez déjà dû réaliser des comptes annuels pour votre entreprise :**

1 - Il convient de reprendre toutes les dépenses avec les montants associés figurant le dernier compte de résultat détaillé (sur un tableau par exemple), de préciser les modalités de règlement associées à ces dépenses et d'estimer leur évolution probable sur l'année à venir.

Remarque : le grand-livre fournisseur peut vous aider pour déterminer les modalités de règlement si les conditions de travail avec vos partenaires n'ont pas changé.

## III – Elaborer et gérer son plan de trésorerie

2 – il convient d'y incorporer toutes les nouvelles dépenses prévues dans les mois à venir : nouvelle embauche, nouvelle location..., les investissements que vous prévoyez et les échéances prévues au niveau du remboursement de vos dettes financières.

Conseil : le cas échéant, n'oubliez pas d'inclure les prises de dividendes, les risques liés aux contrôles (fiscaux et/ou Urssaf) et aux litiges, les remboursements de compte courant d'associé, les impacts liés à la fiscalité (TVA à payer, impôt sur les sociétés...).

3 – Une fois que la liste des décaissements est terminée et que vous êtes parvenu à y associer montants et modalités de règlement, il convient de reporter les montants dans votre plan de trésorerie.

### **Cas particulier : votre entreprise est nouvelle :**

Le travail est un peu plus compliqué car nous ne disposez d'aucune base de travail liée à des événements réels (comme le cas précédent).

Il convient de préparer trois listes :

- une liste où vous rentrerez l'ensemble des dépenses prévues (locations, charges externes, salaires, charges sociales...),
- une liste où vous rentrerez l'ensemble des investissements prévus,
- une liste où vous rentrerez l'ensemble des ressources de financement à rembourser (remboursement des emprunts, remboursement des apports en compte courant d'associé...

Ensuite, vous devez associer à chaque élément une date ou une périodicité de règlement afin de pouvoir les renseigner dans la bonne case du plan de trésorerie.

Enfin, il faut intégrer au plan de trésorerie les impacts liés à la fiscalité : TVA à payer, impôt sur les sociétés, CVAE, CFE...

# III – Elaborer et gérer son plan de trésorerie

## > Points importants sur le plan de trésorerie

Le premier réflexe très important est de retenir les achats et les ventes **en TTC**, et non en hors taxes. L'entreprise règle en TTC et ensuite, reverse aux impôts l'excédent de TVA collectée ou récupère le surplus de TVA déductible.

Si des salaires sont prévus dans le plan de trésorerie, n'oubliez pas :

- de prévoir une sortie de trésorerie mensuellement pour le paiement des salaires nets,
- une sortie de trésorerie mensuellement ou trimestriellement pour le paiement des charges sociales.

Lorsque vous êtes TNS, il convient de bien assimilé le fonctionnement du système de cotisation prévu par le RSI pour renseigner le plan de trésorerie

Enfin, une attention particulière doit être portée sur les **délais de paiement** pris en compte pour le plan de trésorerie, qui auront une incidence sur les encaissements et décaissements : les décalages de trésorerie seront alors mis en évidence, surtout au démarrage de l'activité.

# III – Elaborer et gérer son plan de trésorerie

## B – Gérer son plan de trésorerie

Une fois que le plan de trésorerie est réalisé, l'entreprise a de réels indicateurs pour gérer sa trésorerie.

Deux cas de figure se dégagent :

### > L'entreprise a une trésorerie positive

L'entreprise qui dégage un solde de trésorerie positif chaque mois maîtrise ses encaissements et ses décaissements.

Elle peut alors choisir d'utiliser ses excédents de trésorerie de plusieurs manières :

- investir dans du matériel nécessaire en autofinçant
- optimiser ses achats en réalisant des achats de volume ou bien en bénéficiant de l'escompte
- investir dans le développement d'une nouvelle activité ou de nouveaux marchés (recrutement de salariés, financement de nouveaux achats de matières premières...)
- placer sa trésorerie sur des comptes à terme rémunérés
- distribuer une partie des liquidités en dividendes

La décision retenue dépend de la stratégie du dirigeant à développer ou sécuriser ses activités.

Une trésorerie positive est un signe de bonne santé financière et simplifie les relations avec les fournisseurs et les banques.

Le suivi hebdomadaire du plan de trésorerie permet d'anticiper toute situation qui pourrait survenir de manière soudaine. En effet, nul n'est à l'abri du défaut de paiement d'un client qui représenterait une part de chiffre d'affaires important. Le plan de trésorerie permet dans ce cas-là de détecter la dépendance à certains clients et d'anticiper sur des actions permettant de diversifier le portefeuille client.

# III – Elaborer et gérer son plan de trésorerie

## > L'entreprise a une trésorerie négative

Plusieurs raisons peuvent expliquer la trésorerie négative d'une entreprise :

- Pour un créateur d'entreprise, les fonds de départ apportés ne sont pas suffisants pour faire face aux avances de trésorerie à réaliser (achats de matières premières, main d'œuvre...)
- Les délais de paiement des clients sont trop longs : absence de relances client
- L'entreprise ne recourt pas à l'utilisation d'acompte demandé au client en début de contrat
- Les stocks de matières ou de produits sont trop élevés
- Les délais de règlement des fournisseurs sont trop courts
- Le niveau d'endettement est trop important par rapport au niveau d'activité de l'entreprise
- Les investissements (matériel ou main d'œuvre) ne sont pas en adéquation avec l'activité de l'entreprise...

Pour éviter d'être face à une situation de trésorerie critique et de devoir agir en urgence pour trouver des solutions, le dirigeant va pouvoir mettre en place certaines mesures :

- Procédure de relances des clients systématique dès que le délai de paiement est dépassé
- Révision de ses plans d'approvisionnements pour éviter des stocks trop importants : montant plafond et plancher des achats, étalement des achats, amélioration des conditions d'achat (meilleurs prix, délais de paiement négociés...)
- Adapter son outils de travail (équipements, main d'œuvre) à son activité

Une fois ces mesures mises en place, si le besoin en fond de roulement est toujours supérieur au fond de roulement, l'entreprise va pouvoir s'appuyer sur son partenaire banquier pour trouver des solutions financières adaptées pour passer certaines situations.

## IV – Les possibilités de négociation avec son banquier

Même si le banquier est un partenaire des entreprises, les dirigeants ne sont pas vraiment à l'aise dans les relations bancaires. En effet, les dirigeants se sentent souvent « dépendants » des banques pour mener à bien leurs projets.

Pourtant une relation de partenariat entre la banque et l'entreprise peut exister à la condition de respecter quelques principes de base.

### > Une bonne relation avec son banquier

Tout d'abord, le banquier va vouloir savoir si le dirigeant maîtrise son activité, sa stratégie de développement, d'investissements.

La présentation d'outils budgétaires tels que un budget prévisionnel de charges, un budget de trésorerie va mettre en confiance votre banquier.

De même, le niveau de marge d'exploitation va renseigner le banquier sur le niveau de rentabilité de l'entreprise.

Le banquier, comme l'entreprise, souhaite pouvoir mesurer le risque qu'il va potentiellement prendre en finançant les projets.

Enfin il est important de pouvoir présenter un suivi des commandes ou chantiers en cours ou à venir de façon à conforter le niveau d'activité de l'entreprise.

Lorsque l'entreprise présente toutes ces informations de manière cohérente, elle facilite le travail de compréhension du banquier qui ne maîtrise pas toujours les contraintes de l'activité de l'entreprise.

Le banquier va également étudier l'implication du dirigeant dans sa propre entreprise, en regardant notamment les apports en compte courant qu'il aura réalisés. Si le dirigeant n'a réalisé aucun apport, il est probable que le banquier lui demande de s'engager à une certaine hauteur de façon à partager le risque avec lui. Cela peut se faire sous forme d'apports de liquidité ou sous la forme d'un cautionnement.

## IV – Les possibilités de négociation avec son banquier

### > Quelles solutions trouver auprès de votre banquier

En fonction de vos besoins en trésorerie vous pourrez solliciter votre banquier de plusieurs façons :

- **Facilités de caisse** : il peut arriver que la saisonnalité de votre activité génère des besoins de trésorerie ponctuels. Dans ce cas, vous pouvez demander à votre banque de vous accorder soit une autorisation de découvert d'un certain montant, soit l'octroi d'un billet à ordre d'un montant défini.

Le découvert est disponible toute l'année et vous l'utilisez en fonction de vos besoins. L'inconvénient réside dans le coût financier qu'il représente, le taux d'intérêt est relativement élevé.

Le billet à ordre est un outil assez méconnu et pourtant adapté dans de nombreuses situations. La banque vous autorise d'utiliser une certaine somme pendant un certain temps au bout duquel vous aurez remboursé la totalité de la somme. Il a l'avantage de coûter moins cher (taux d'intérêt plus bas que le découvert) et d'inciter l'entreprise à n'avoir recours au prêt de trésorerie qu'en cas de réel besoin.

- **Emprunt** : par définition il sert à financer des investissements à moyens ou long termes. Cet outil est adapté pour financer l'acquisition de machines, matériels de production, construction, fonds de commerce, achats de parts sociales. Le remboursement des emprunts s'étale souvent sur une durée allant de 5 ans à 15 ans en fonction de l'investissement. La durée de financement étant élevée, le risque bancaire est aussi plus élevé. C'est la raison pour laquelle le banquier demandera des garanties supplémentaires par rapport à une facilité de caisse. Le banquier demandera soit le cautionnement du dirigeant sur les sommes prêtées, ou bien l'hypothèque du bien...

Dans tous les cas, si le dirigeant présente une demande en fournissant des éléments de maîtrise de sa gestion, la relation bancaire s'en trouvera simplifiée. Le banquier et le dirigeant pourront installer une communication constructive et trouver ensemble les solutions les plus adaptées.



## Contact

**Marie Idiartegaray**

**Tél : 06 64 99 44 86**

**Mail : [marie@ekinconsult.fr](mailto:marie@ekinconsult.fr)**

**25 rue Thiers**

**64100 Bayonne**