

## **Module 5.1.2 : Bien gérer sa trésorerie**

### **Objectifs :**

- Etre capable de mettre en place son propre budget de trésorerie
- Etre en mesure de suivre sa trésorerie au quotidien
- Savoir analyser son plan de trésorerie et détecter les zones de difficultés et les anticiper
- Le plan de trésorerie pour une relation efficace avec son banquier

L'analyse financière constitue un outil de gestion accessible à tous, ayant pour objectif de permettre aux chefs d'entreprise de prendre des décisions de gestion en se basant sur l'activité, la structure financière de l'entreprise, la situation de la trésorerie et des indicateurs adaptés.

### **Pourquoi mettre en place une analyse financière dans votre entreprise ?**

- ▶ Identifier les risques qui pèsent sur votre structure, aussi bien à court terme qu'à long terme.
- ▶ Connaître ses capacités d'investissement et de recours à des emprunts ou financements spécifiques.
- ▶ Mettre en œuvre les outils nécessaires pour assurer une bonne gestion de trésorerie.
- ▶ Définir des indicateurs permettant d'évaluer sa situation ou de se comparer avec des structures similaires.
- ▶ Adapter et formaliser son discours vis-à-vis des partenaires financiers et des tiers de l'entreprise.

### **A. Les notions clés de l'équilibre financier**

Afin que l'entreprise nouvellement créée puisse répondre à un besoin immédiat de continuité d'exploitation, il faut qu'elle puisse générer une trésorerie positive.

Ce qui implique que le besoin en fond de roulement ne doit pas être supérieur au fond de roulement.

**Trois définitions essentielles à maîtriser par tout entrepreneur :**

- ▶ **La trésorerie de l'entreprise**
- ▶ **Le besoin en fond de roulement**
- ▶ **Le fond de roulement**

**Cependant pour avoir accès à ces définitions il est absolument nécessaire d'avoir au préalable une lecture du bilan de l'entreprise totalement maîtrisée.**

## 1. Rappels sur la structure du Bilan :

Il donne une image arrêtée de la situation du patrimoine de l'entreprise à l'instant T.

Il recense donc tous les **avoirs** de l'entreprise dans l'**ACTIF**, et toutes les **dettes** de l'entreprise au **PASSIF**.

### A l'actif on distingue :

**Les emplois stables** : (appelé haut de bilan) constituant ***l'actif immobilisé*** destiné à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise, ventilé en 3 grandes catégories :

- Les immobilisations incorporelles : fond commercial, logiciels...
- Les immobilisations corporelles : terrains, constructions, matériel industriel, mobilier...
- Les immobilisations financières : titres de participations, cautions versées...

**Les emplois temporaires** : (appelé bas de bilan) constituant ***l'actif circulant*** destiné à circuler c'est-à-dire de se transformer rapidement en argent liquide, ventilé en 4 grandes catégories :

- Les stocks : de marchandises, matières premières, de produits finis...
- Les créances : clients et autres
- Les valeurs immobilières de placement : SICAV...placements purement financier
- Les disponibilités : banques, caisse.

Pour chaque l'actif du bilan fait apparaître 3 colonnes successives :

- La valeur d'origine : le coût d'achat
- L'amortissement ou la dépréciation du bien
- Et la valeur nette du bien après amortissement ou provision.

**Les comptes de régularisation** : ajustements comptables de fin d'exercice destinés à respecter le principe de base dit de séparation des exercices (les charges constatées d'avance sont les charges qui concernent l'exercice suivant)

### Au passif on ventile selon l'origines des ressources dont dispose l'entreprise :

**Les ressources permanentes** constituées des capitaux propres et des dettes financières.

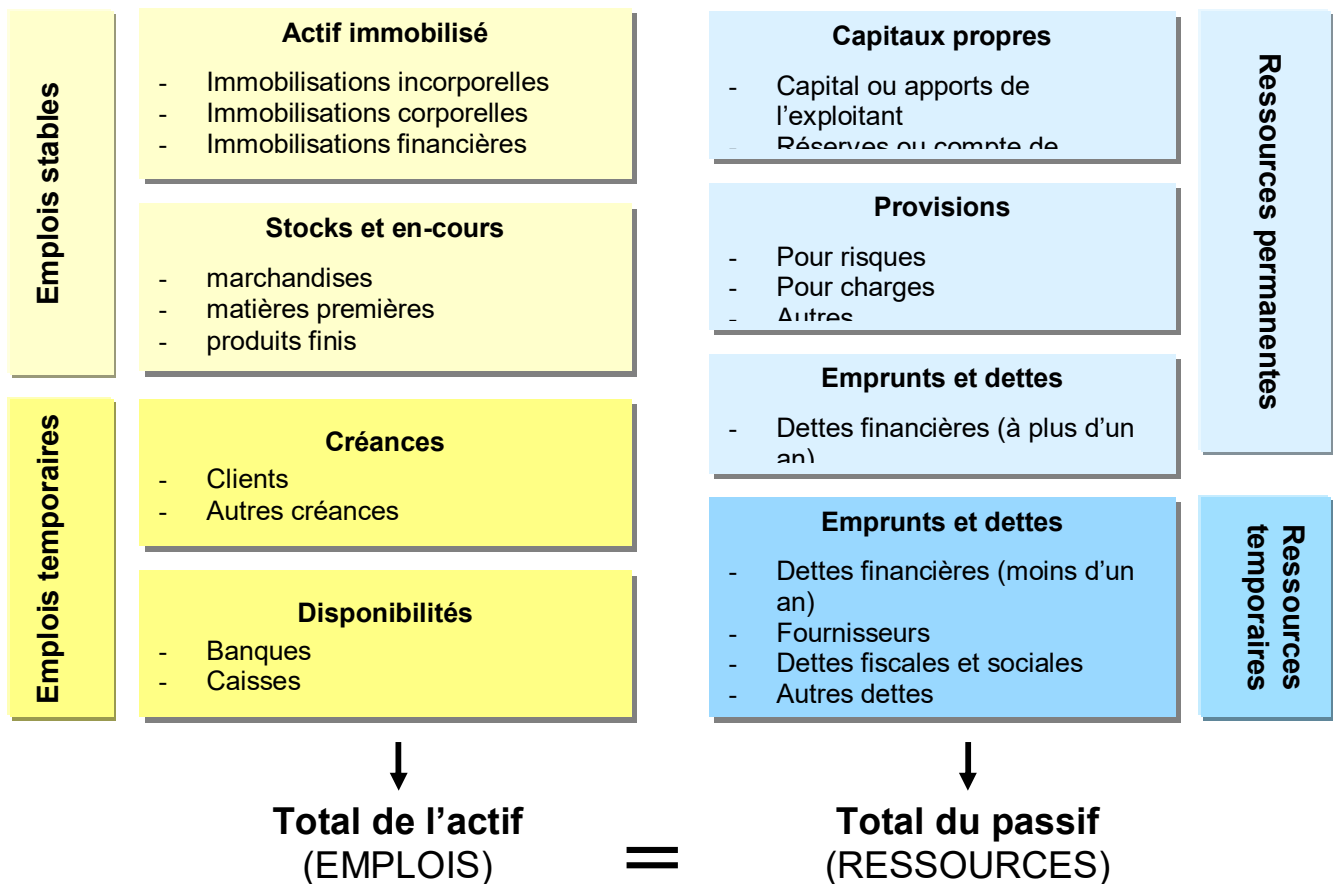
- Les capitaux propres constitués du capital (investissement des associés), des réserves (résultats des exercices précédents conservé dan l'entreprise dont le report à nouveau) et du résultat de l'exercice.
- Il faut également considérer les provisions pour risques et charges (dettes potentielles)

**Les ressources temporaires** constituées des dettes d'exploitation et des fiscales et sociales. Elles sont classées en quatre parties.

- Les dettes financières
- Les dettes d'exploitation (fournisseurs)
- Les dettes fiscales et sociales (impôts, TVA, charges sociales,...)
- Les dettes diverses (comptes courants d'associés, débiteurs divers,...)

**Les comptes de régularisation** : comme à l'actif, mais en fonctionnant en sens inverse, ils concernent les ajustements comptables de fin d'exercice destinés à respecter le principe de base dit de séparation des exercices (les produits constatés d'avance sont les produits qui concernent l'exercice suivant)

### Présentation schématique du bilan



**La structuration du bilan constitue un élément clé d'analyse pour les tiers de l'entreprise, notamment les organismes financeurs et les banques.** Elle détermine le niveau de risque pris par ces tiers pour accorder un financement selon la santé financière perçue de l'entreprise et donc sa capacité à rembourser ses emprunts, ses dettes, et la possibilité de mener à bien ses projets.

Il est ainsi nécessaire de connaître ses besoins (l'actif) et ressources (le passif) de financements par grandes catégories.

Le bilan comptable est classé selon un ordre précis : pour l'actif selon un ordre de **liquidité**, pour le passif selon un ordre d'**exigibilité**.

L'équilibre entre les grandes masses d'actif et de passif est nécessaire pour assurer la solvabilité de la structure.

## 2. Les définitions clés de la trésorerie de l'entreprise :

- **La trésorerie**

Ceux sont les liquidités immédiatement disponibles.

**TRESORERIE = Disponibilités (caisse + solde créditeurs de banque) - concours bancaires courants (découvert)**

- **Le besoin en fond de roulement**

C'est la différence entre les montants employés à financer le stock et le crédit clients, et les ressources provenant du crédit fournisseurs et les autres dettes non financières (fiscales, sociales, comptes courant d'associés, avoirs accordés,...).

**Le besoin en fonds de roulement** exprime la différence entre les besoins et les ressources de financement liés au cycle d'exploitation (et hors exploitation).

De manière simple, il s'agit du décalage entre le règlement des dépenses régulières (paiement des dettes) et l'encaissement des ressources (encaissements des clients, remboursement d'un crédit de TVA par exemple).

**BESOIN EN FOND DE ROULEMENT = (Stocks + créances d'exploitation + Autres créances) - (Dettes d'exploitation + autres dettes non financières)**

Si les éléments de stocks et de créances liées à l'exploitation sont faibles dans votre activité, vous aurez donc un BFR faible ou bien négatif.

Il faut noter qu'un BFR négatif est donc l'inverse d'un besoin c'est-à-dire un excédent.

Interprétation :

En situation de BFR positif, plus l'entreprise génère du chiffre d'affaires, plus elle doit financer ce besoin.

En situation de BFR négatif, plus l'entreprise génère du chiffre d'affaires, plus elle génère aussi un volant de trésorerie disponible.

- **Le fond de roulement**

Le fonds de roulement est une ressource durable que les actionnaires (ou l'entrepreneur) mettent à disposition de l'entreprise à long terme ou bien que l'entreprise dégage elle-même via l'argent venu de l'exploitation.

Il protège des risques permanents de dérapage de la trésorerie du :

- ⇒ Au retard de règlement d'un client.
- ⇒ Au sur stockage.
- ⇒ La mise en œuvre d'investissements lourds

**Le fonds de roulement** est donc constitué de la partie des ressources permanentes qui ne sont pas utilisées pour le financement de l'actif durable.

**FOND DE ROULEMENT = (Ressources propres : apports de l'exploitant ou capital, réserves, résultat, ...) + (Capitaux empruntés à moyen et long terme) – Actif immobilisé**

Interprétation :

Un fonds de roulement positif signifie que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. Cet excédent de ressources stables pourra être en mesure de couvrir (au moins partiellement) les autres besoins de financement à court terme.

A l'inverse, si le fonds de roulement est négatif, la structure aura besoin de ressources à court terme pour financer ce décalage.

**Ce qui permet d'obtenir l'équation :**

**TRESORERIE = FOND DE ROULEMENT – BESOIN EN FOND DE ROULEMENT**

**La trésorerie nette** est toujours la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Si la trésorerie nette est positive, les ressources financières de l'association sont suffisantes pour couvrir les besoins.

Si la trésorerie nette est négative, cela signifie que l'association doit mobiliser des financements supplémentaires à court terme pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation.

**Toutefois, cette situation nécessite une analyse dynamique pour estimer les besoins futurs afin de s'assurer qu'il ne s'agit pas uniquement d'un constat temporaire.**

### 3. L'analyse de la trésorerie

- **La trésorerie positive**

#### **Situation saine :**

Le fond de roulement est sensiblement supérieur au besoin en fond de roulement ce qui dégage un excédent de trésorerie.

Le fond de roulement est dans ce cas supérieur au besoin en fond de roulement

#### **Situation de la grande distribution :**

Le cycle d'exploitation permet d'obtenir un excédent de ressources qui s'ajoute au à l'excédent du fond de roulement « normal ». Cette situation se rencontre dans la distribution ou la clientèle paie comptant, et le crédit accordé par le fournisseur dépasse la valeur des stocks.

Le fond de roulement est dans ce cas supérieur au besoin en fond de roulement

#### **Situation d'investissement lourd :**

Le cycle dégage un excédent de trésorerie mais finance aussi une partie de l'actif immobilisé (c'est-à-dire des investissements). Ce qui oblige l'entreprise à chercher de nouvelles ressources pour se financer.

Le fond de roulement est dans ce cas inférieur au besoin en fond de roulement, mais ce déséquilibre résulte d'une mauvaise gestion financière et non d'une mauvaise gestion d'exploitation.

- **La trésorerie négative**

Dans tout les cas ici le fond de roulement est inférieur au besoin en fond de roulement

#### **Situation courante :**

Le BFR est financé par les ressources permanentes et le découvert bancaire. Le risque bancaire dans ce cas est important et il faut évaluer la probabilité de la rupture du soutien des banques.

#### **Situation difficile :**

Le concours bancaire finance à la fois le BFR mais aussi une partie de l'actif immobilisé. Cette situation est très mauvaise car on finance à court terme (avec des intérêts de découvert élevé) des besoins à moyen et long terme.

Si cette situation devient habituelle, elle nécessite un nouvel apport des associés ou une renégociation des concours bancaires.

### Situation critique :

L'excédent du cycle d'exploitation ne permet pas de financer l'insuffisance des capitaux propres et des emprunts. Ce qui implique une forte dépendance auprès des banques.

Il faut déterminer si la faiblesse du fond de roulement vient de l'importance des investissements, de la faible rentabilité ou de la faible capitalisation de l'entreprise (c.a.d, un faible apport des associés).

- **Les solutions pour améliorer sa trésorerie**

Ces solutions ne sont pas exhaustives et doivent être considérées au cas par cas en fonction de la situation propre à chaque entreprise.

- ⇒ La souscription de nouveaux emprunts.
- ⇒ L'ouverture du capital.
- ⇒ Le recours au crédit baux.
- ⇒ La négociation du crédit accordé aux clients.
- ⇒ Renégocier son délai de paiement fournisseurs.
- ⇒ Mieux gérer ses stocks.

Il est indispensable pour un chef d'entreprise de gérer sa trésorerie. Car même avec un résultat d'exploitation positif, donc un projet sérieux et porteur ce dernier peut compromettre la pérennité de sa structure en atteignant l'état de cessation de paiement.

- **Le plan de financement au démarrage**

Il est utile de rappeler que souvent des difficultés de trésorerie ne trouvent pas leurs origines dans le manque de rentabilité de l'activité mais dans les conséquences directement induites par un plan de financement au démarrage mal structuré.

Pour chaque nouveau projet, il faudra se poser de nouveau les questions du financement.

### Synthèse du plan de financement au démarrage

Libellé	INVESTISSEMENTS	B.F.R.
<b>EMPLOIS</b>		
Investissements Fonds de commerce	57 000	
Investissements Travaux Cuisine	1 500	
Investissements Travaux Fermetures	6 000	
Investissements Matériel informatique	3 000	
Investissements Travaux hôtel	64 000	
Investissements Mobilier cuisine	7 622	
Investissements Mobilier brasseur	7 623	
Investissements Mobilier	5 000	
Caution loyer		2 000
BFR (4 mois de frais fixes)		15 000
Stock de démarrage		5 000
<b>Total emplois</b>	<b>151 745</b>	<b>22 000</b>
<b>RESSOURCES</b>		
Apports capital		17 000
Apports associés / compte courant	10 000	5 000
Banque 1	57 000	
Banque 2	61 500	
Crédit bail	23 245	
Prêt NACRE		0
Prêt d'honneur		0
Subvention Conseil général, région, EU (27% du matériel et des travaux)		23 523
<b>Total ressources</b>	<b>151 745</b>	<b>45 523</b>
<b>EXCEDENT</b>	<b>0</b>	<b>23 523</b>



- **La capacité d'autofinancement de l'entreprise**

Parler de trésorerie, de ressources durables donc du niveau des dettes doit toujours nous conduire à nous interroger sur les capacités réelles de remboursement de ces dettes.

Il faut donc observer le niveau de résultat « économique » produit par l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire la capacité d'autofinancement généralement appelé CAF.

Dresser le bilan financier de l'entreprise devra donc également déterminer sa capacité d'autofinancement.

**CAF de l'entreprise** : cet indicateur permet d'apprécier la capacité de réaliser des investissements auto-financés ou bien encore de faire face à ses engagements en termes de remboursements d'emprunts.

La capacité d'autofinancement correspond au résultat de l'exercice avant charges et produits n'engendrant pas de sorties ou d'entrées de trésorerie.

**Capacité d'autofinancement :**

- = Résultat de l'exercice
- + charges calculées (dotation aux amortissements et provisions)
- reprises sur charges calculées (reprises sur amortissements et provisions)
- + Résultat sur cession d'éléments d'actif (- plus-values et + moins-values)
- Subvention d'investissement rapportée au résultat

- **Le suivi budgétaire**

Suivre un budget, c'est surveiller l'évolution des dépenses et des recettes, et vérifier périodiquement que les recettes permettront de couvrir les dépenses.

Le suivi budgétaire s'établit en comparant les engagements réalisés à un moment donné avec le budget prévu, par section budgétaire.

Il détermine l'état d'avancement des dépenses par rapport au budget (% consommés) ainsi que le solde disponible.

En cas de décalages constatés, il pourra impliquer la définition d'un « anticipé » (nouvelle estimation du budget).

**Effectuer un suivi budgétaire nécessite plusieurs conditions :**

- Disposer d'un suivi comptable performant pour assurer la fiabilité des données.
- Mettre en place un outil de suivi budgétaire régulier et adapté aux besoins.
- Commenter les principaux écarts constatés.
- Accompagner le suivi budgétaire d'indicateurs complémentaires pour mieux comprendre la situation et prévoir l'avenir.
- Prévoir des délais courts de réalisation.
- Identifier le(s) responsable(s) en charge de chaque action ou activité.

### **Etablir les budgets intermédiaires :**

Pour établir un budget de trésorerie il est nécessaire préférable d'avoir au préalable dressé un état détaillé et mensuel des différentes sections budgétaires afin que les délais d'encaissements ou de règlements soient appliqués avec précision.

- Budget des ventes
- Budget des autres ressources
- Budget des achats
- Budget des frais généraux
- Budget des dépenses de personnel
- Budget des charges sociales
- Budget des impôts et taxes
- Budget de TVA
- Budget des investissements
- Budget des financements et placements

### **Le budget général de trésorerie :**

Ce tableau va donc recevoir les montants totaux de chacun des budgets intermédiaires afin d'obtenir une image synthétique des mouvements de trésorerie, prévoir la trésorerie sur l'année et alerter par anticipation les insuffisances de trésorerie afin de rechercher des solutions adaptées.

Le budget général de trésorerie est toujours mensuel.

#### **• Le suivi de la trésorerie – le plan de trésorerie**

Il a pour objectif de s'assurer de la capacité de l'entreprise à faire face aux évolutions de sa trésorerie dans le temps et d'anticiper la prise des décisions nécessaires (placements des excédents de trésorerie, emprunts, négociation de conditions bancaires de financement des besoins de trésorerie, etc.).

Il s'agit d'optimiser la gestion des flux financiers pour placer et désinvestir au meilleur moment.

Pour cela, il est nécessaire de connaître les règles de fonctionnement de ses comptes de trésorerie et d'apprécier les montants et les dates prévisionnelles de flux financiers (recettes et dépenses) par la **mise en place d'un plan de trésorerie**.

Établir un plan de trésorerie, c'est prévoir pour les mois à venir l'ensemble des mouvements de trésorerie, de la manière la plus objective possible, en définissant la périodicité des entrées et des sorties récurrentes et en estimant les dates probables des paiements et encaissements non réguliers.

Etablir un plan de trésorerie nécessite absolument d'établir les budgets de trésorerie comme indiqué au paragraphe précédent.

Le plan de trésorerie va donc traduire la situation financière attendue en fonction de l'activité prévue et mettre en application l'ensemble des stratégies financières à court terme et à long terme décidée par les associés ou l'entrepreneur.

Il est donc nécessaire d'accompagner ce plan de trésorerie d'une note sur les éléments de structure financière du bilan et de la politique financière de l'entreprise.

### **Attention**

Il doit être prudent et être suffisamment ajusté pour pouvoir absorber les imprévus.

Une fois ce suivi de trésorerie construit, des besoins ou excédents de trésorerie vont se dégager.

Dans le cas d'un excédent, des placements pourront être envisagés.

### **Remarque :**

- ▶ Votre plan de trésorerie doit intégrer un solde de précaution (fonds minimal) avant de pouvoir estimer les sommes qui pourront être placées.
- ▶ Si un besoin de trésorerie se fait ressentir, il sera nécessaire de prévoir des solutions de financement : emprunt à long terme ou court terme (découvert autorisé), affacturage, mobilisation de créances professionnelles, escompte, facilité de caisse, etc.

### **• Les possibilités de négociation avec son banquier**

Si vous deviez avoir à négocier avec votre banquier, cela indique qu'il faut donc avoir une relation « ouverte » avec lui. Il est donc nécessaire d'avoir mis en œuvre les bases de cette « bonne » relation, c'est-à-dire avant d'avoir un besoin particulier.

**Un banquier est un professionnel de l'analyse des risques**, s'il n'avait que des relations avec le chef d'entreprise au moment ou celui-ci à une difficulté, son analyse serait obligatoirement négative.

**Vous devez donc préparer une politique de communication autour de vos comptes annuels, et aller présenter au minimum une fois par an, votre projet d'entreprise, vos activités, vos clients, vos perceptives,...** et le préparer à d'éventuels besoins en introduisant dans la relation les éléments qui pourraient demain le faire naître.

**Il s'agit évidemment d'établir une relation de confiance.** Au moment même ou cette confiance serait mise à mal, votre relation bancaire peut se durcir ou bien s'arrêter. C'est votre responsabilité de chef d'entreprise.

Il vous appartient donc de **guider votre banquier dans son analyse** de votre entreprise afin que son appréciation soit équilibrée.

Il faudra donc **mettre en avant vos forces et opportunités, et ne jamais passer sous silence les faiblesses et les risques.** Au contraire une explication lui donnera le sentiment que le risque « éventuel » est déjà intégré par le chef d'entreprise, et par conséquent que vous serez en mesure d'anticiper et de maîtriser les conséquences de ce risque.

C'est la bonne posture du chef d'entreprise qui doit toujours montrer ses capacités de gestion.

**Avoir une vision à long terme de votre activité** est aussi nécessaire, pour cela vous devrez toujours poursuivre le travail de « culture générale » que vous a apporté votre étude de marché macro économique lors du démarrage de votre entreprise.

Vous aurez dans ce cas toujours un « coup » d'avance sur les impondérables qui ne manqueront pas de se présenter.

Avoir un plan B et prendre au bon moment les décisions de réorganisation ou de réorientation de votre stratégie font partie de vos obligations de chef d'entreprise, même si cela devait faire émerger de nouveaux besoins.

Vous aurez pu établir un plan de trésorerie intégrant vos projets et donc rechercher au bon moment les solutions de financement. L'absence d'anticipation conduirait nécessairement à ne pas avoir prévu les financements stables de votre projet et à mettre en tension votre trésorerie.

**Il est assez illusoire de penser trouver des solutions quand on est déjà dans une situation de tension de trésorerie.**

- **Les concours bancaires courants (ou découvert)**

Pour obtenir un accord, conformément à tous nos propos précédents, vous devrez donc vous imposer de mener cette négociation avant d'en avoir besoin, quitte à ne pas l'utiliser par la suite (ce que personne ne vous reprochera).

Pour cela vous devez donc avoir un plan de trésorerie et montrer les périodes de faiblesse de votre trésorerie. Vous serez donc dans l'anticipation d'un risque éventuel.

Pensez à négocier les taux au mieux, ce que vous ne pourriez pas faire du tout si vous étiez dans une situation d'urgence.

- **La mise en concurrence du banquier**

Mettre en concurrence votre banquier est une excellente posture pour avoir les « rênes » dans une négociation sur les conditions de prêt par exemple.

Cependant cette mise en concurrence ne doit pas être ressentie par votre banquier comme une menace. Rappelez-vous que la base de la relation bancaire est la confiance mutuelle.

- **Une relation équilibrée**

Pour qu'une relation soit équilibrée, nous avons évoqué vos obligations de chef d'entreprise qui sont réelles.

Pour autant vous devez rester en veille que cette relation ne se dégrade pas dans le sens inverse ; votre banquier aussi à des obligations contractuelles et morales.

Obtenir du banquier qu'il applique ses obligations contractuelles impose que vous soyez en connaissances et en maîtrise des contrats signés (emprunts, découvert, tarification des frais et commissions, garanties données,...).

Pour ce qui relève de ses obligations « morales », on parlera là des usages en pratiques. Cela impose que vous ayez connaissance des usages, et donc que vous ayez des relations avec des réseaux d'entrepreneurs, syndicat patronal, fédération professionnelle, club d'entreprise,...donc, toujours le réseau et le réseau,...

Nous vous proposons d'évaluer chaque année votre relation bancaire (voir questionnaire joint). Si les droits et les devoirs ne peuvent être dissociés, il en est de même de la Confiance qui ne peut exister sans contrôle.

Ce sondage doit donc être considéré comme une main tendue au dialogue avec votre banquier pour plus de compréhension.

En cas de désaccord avec votre banquier, avant de vous lancer dans des démarches judiciaires longues, coûteuses et complexes ; commencer par rechercher une possibilité de médiation.

- **La mission de médiation du crédit**

Elle est ouverte à tout chef d'entreprise, artisan, commerçant, profession libérale, créateur ou repreneur d'entreprise, entrepreneur individuel qui rencontre avec sa ou ses banques des difficultés pour résoudre ses problèmes de financement ou de trésorerie.

**Aucune entreprise ne doit rester seule face à ses difficultés.**

C'est l'engagement collectif de chacun des acteurs impliqués, y compris celui des réseaux consulaires (CCI et chambres de métiers) et des organisations patronales qui se sont mobilisés autour de la médiation.

**Entreprises éligibles**

Un principe directeur : La Médiation du crédit est ouverte à toutes les entreprises dès lors que leurs établissements financiers refusent un financement lié à une activité professionnelle. La Médiation est accessible aux entreprises qui rencontrent des difficultés de financement bancaire, d'assurance crédit ou du fait leurs fonds propres.

**Un processus rapide en 5 étapes:**

Les dossiers de médiation adressés au Médiateur du crédit sont traités au plus près de l'entreprise par le Médiateur départemental qui est le directeur de la Banque de France.

1. la validation du dossier de médiation en ligne sur le site [www.mediateurducredit.fr](http://www.mediateurducredit.fr) déclenche la procédure
2. dans les 48h suivant la saisie, le médiateur départemental contacte l'entreprise, qualifie le dossier de médiation et définit un schéma d'action avec le déclarant

- 3.** les établissements financiers sont informés de l'ouverture de la médiation et ont 5 jours ouvrés pour revoir leurs positions
- 4.** à l'issue du délai de 5 jours ouvrés, le médiateur départemental 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
- 5.** l'entreprise est informée des solutions envisagées. Si elle ne les juge pas satisfaisantes, elle peut demander la révision de son dossier