

Les Journées Régionales de la Création & Reprise d'Entreprise

13 - 14 octobre 2011 - Parc Expo RENNES Aéroport



www.jrce.org



Plan de trésorerie : évaluer, gérer et financer ses besoins

Animé par :

Aurélien DEMAURE, Expert Comptable, Account Révision

MICHEL MEUNIER, Banque Populaire de l'Ouest



Plan de trésorerie

- Introduction
- Les mécanismes de la trésorerie
- Les dysfonctionnements courants
- Les modes de financement



Introduction

La gestion de la trésorerie découle de la relation entre l'entreprise et ses partenaires

- Les clients qui génèrent des recettes (ventes encaissées)
- Les fournisseurs, les salariés, les organismes sociaux et l'État qui génèrent des dépenses (charges décaissées)
- Le banquier qui finance les besoins de trésorerie



Introduction

- La trésorerie est la résultante du plan de financement à la création du fonctionnement et de la gestion de l'entreprise
- Elle est un sujet de préoccupation permanente pour le chef d'entreprise et souvent aussi pour son banquier
- Gérer sa trésorerie, ce n'est pas seulement pointer ses comptes et découvrir au fur et à mesure l'évolution de ses disponibilités ou de ses manques
- Gérer sa trésorerie, c'est surtout an-ti-ci-per !



Introduction

- ✚ Anticiper ne s'improvise pas
- ✚ Anticiper demande de comprendre des mécanismes et de mettre en place des outils



Comprendre les mécanismes de la trésorerie dans l'entreprise

- Présentation schématique
- Les différents besoins de financement



Présentation schématique

- ⊕ Construisons un bilan schématique correspondant à un projet d'investissement :

Quand j'investis :

- Je commence par déterminer le besoin lié à mon outil de travail (fonds de commerce, machine, véhicule, ...)
- Je couvre ce besoin par mon apport personnel (ou le capital social). Toutefois, cet apport est souvent insuffisant, et je dois recourir à l'emprunt.
- A ce stade, j'ai mis en place une structure ; je vais maintenant la faire fonctionner



Présentation schématique

Pour fonctionner

- Je vais acheter de la matière première, des matériaux ou des marchandises que je vais stocker.
- Produire et vendre vont générer des frais et des stocks qu'il faudra financer.
- De plus, si j'accorde des délais de paiement, il faudra des ressources supplémentaires en attendant le règlement des clients.
- Une de mes principales ressources sera notamment le délai de paiement accordé par mes fournisseurs



Présentation schématique

Le fonctionnement de la structure doit procurer un résultat

- L'objectif premier de l'entreprise : dégager des résultats
- Mais attention: de la même manière qu'il ne faut pas confondre chiffre d'affaires et bénéfice, il ne faut pas non plus confondre résultat et trésorerie
- On peut faire des bénéfices et être à découvert et inversement, on peut dégager des pertes et avoir une trésorerie positive

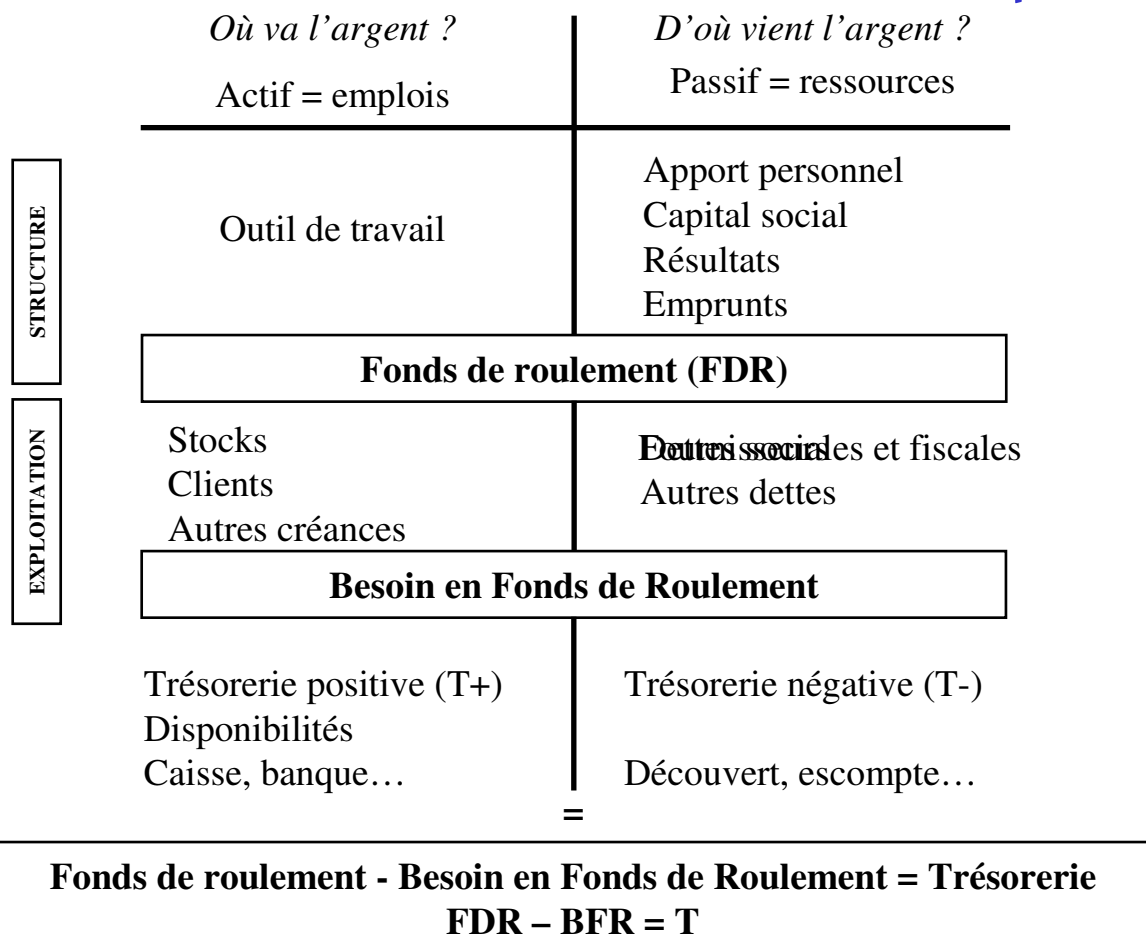


Identification des besoins de financement

- Deux types de besoins :
 - Besoins **durables** (financement long, stable)
 - Actif stable : Immobilisations
 - Besoins en **fonds de roulement** (financement court, cyclique)
 - Cycle d'exploitation = Actif circulant et Passif circulant
 - Rotation : Stocks, Clients, Fournisseurs.....

- Une règle de base :
 - **Il faut financer les besoins par des ressources de même durée**

Présentation schématique du bilan



La trésorerie est une conséquence et non une cause

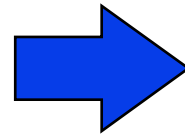
Toute variation de la trésorerie provient d'une variation du FDR

et/ou d'une variation du Besoin en Fond de Roulement.

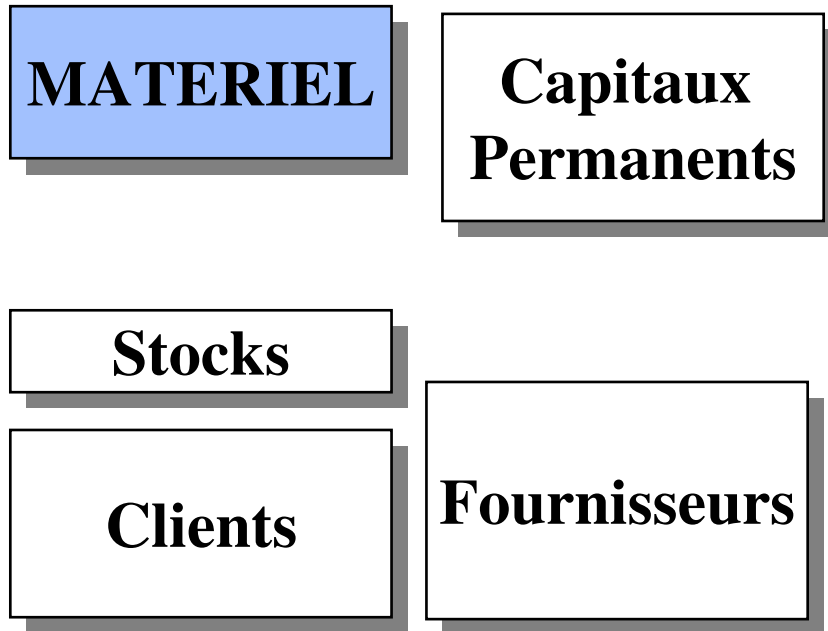


*Achat
du matériel*

**PREMIER
BESOIN
DE
TRESORERIE**



Les actifs stables

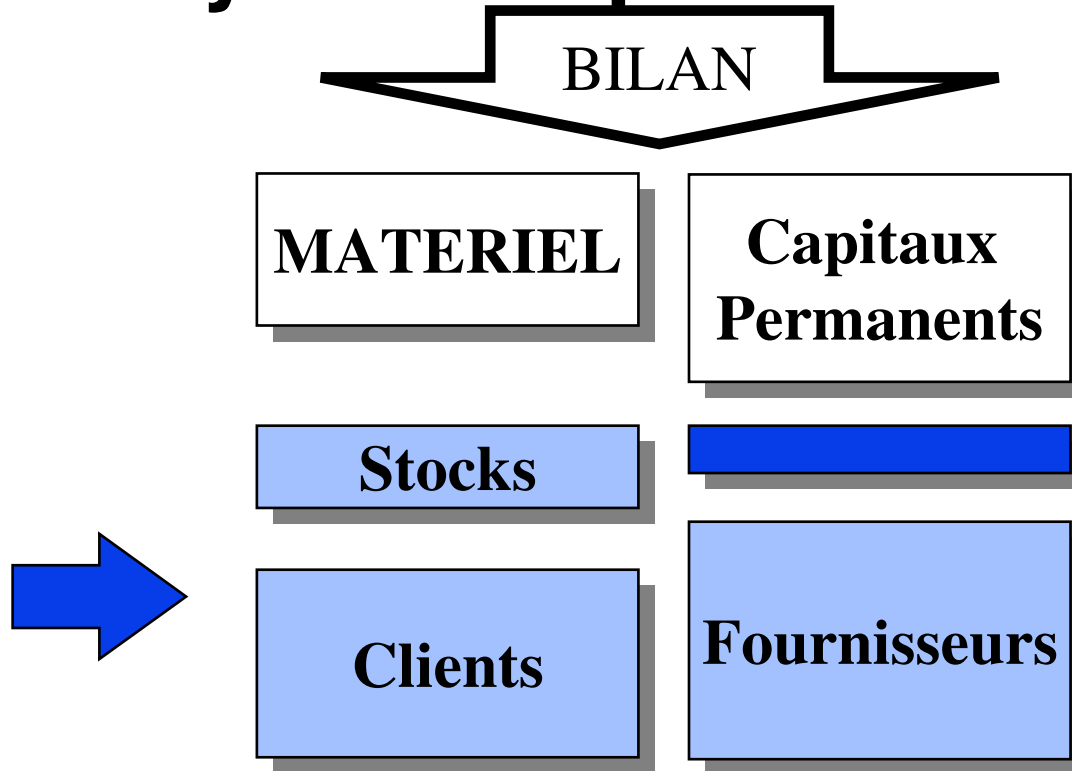




*Rotation
stocks clients
et fournisseurs*

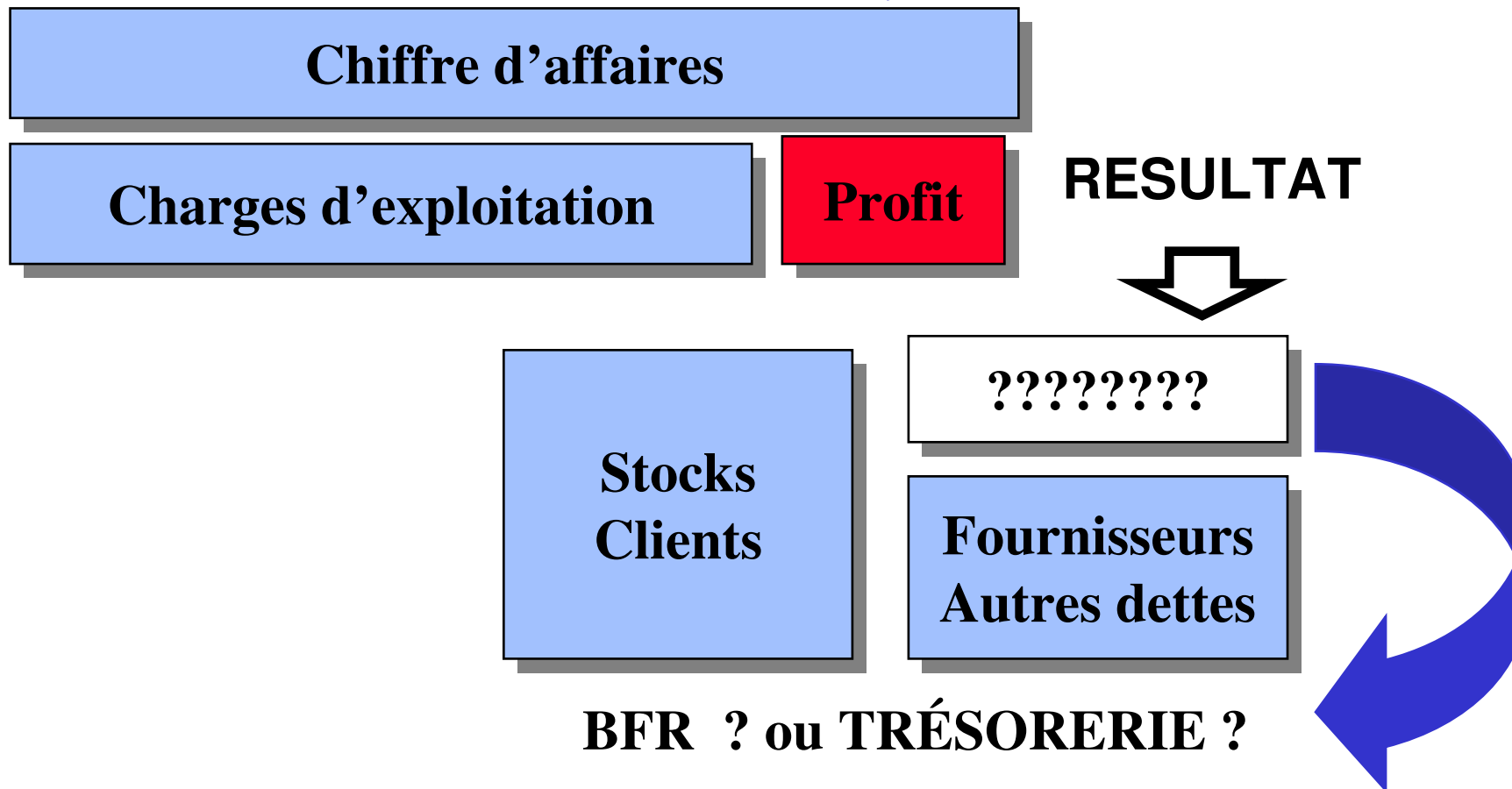
**SECOND
BESOIN
DE
TRESORERIE**

Le cycle d'exploitation



**LE BESOIN DE TRESORERIE
CHRONIQUE DE L'EXPLOITATION
DOIT ETRE FINANCE PAR DES CAPITAUX
PERMANENTS**

Résultat : acquis et encaissé ?





Résultat : acquis et encaissé ?

Chiffre d'affaires : 1 000

Charges d'exploitation : 900

RESULTAT



**Stocks : 50
Clients : 83
30 j**

Profit : 100

Trésorerie : 42

**Fournisseurs : 75
30 j**





Résultat : acquis et encaissé ?

Chiffre d'affaires : 1 000

Charges d'exploitation : 900

RESULTAT



Profit : 100

**Fournisseurs : 75
30 j**

Trésorerie : - 42

**Stocks : 50
Clients : 167
60 j**



Résultat : acquis et encaissé ?

Chiffre d'affaires : 900

RESULTAT : - 100

Charges d'exploitation : 1 000

**Stocks : 30
Clients : 75
30 j**

Perte : - 100

**Fournisseurs : 250
90 j**

Trésorerie : 45



Résultat : acquis et encaissé ?

Chiffre d'affaires : 900

RESULTAT : - 100

**2ème
année de
perte**

Charges d'exploitation : 1 000

**Stocks : 30
Clients : 75
30 j**

**Perte n-1 : - 100
Perte n : - 100**

**Fournisseurs : 250
90 j**

Découvert : 55



Trésorerie

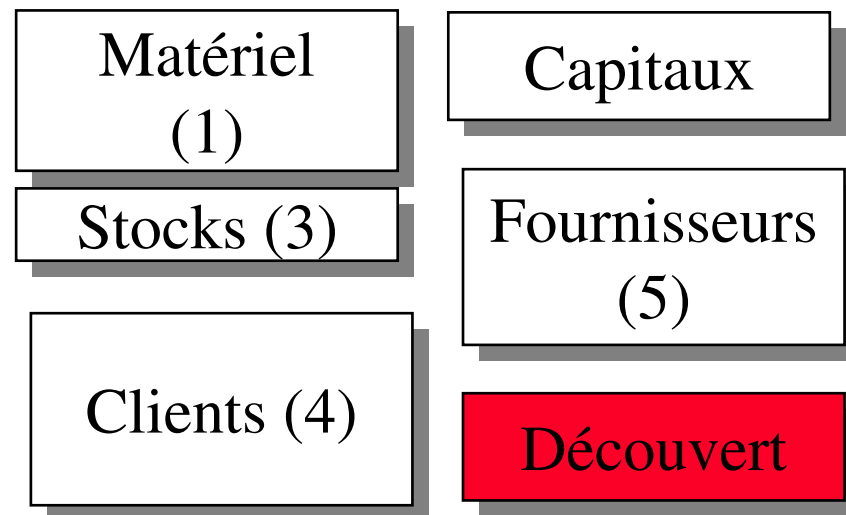
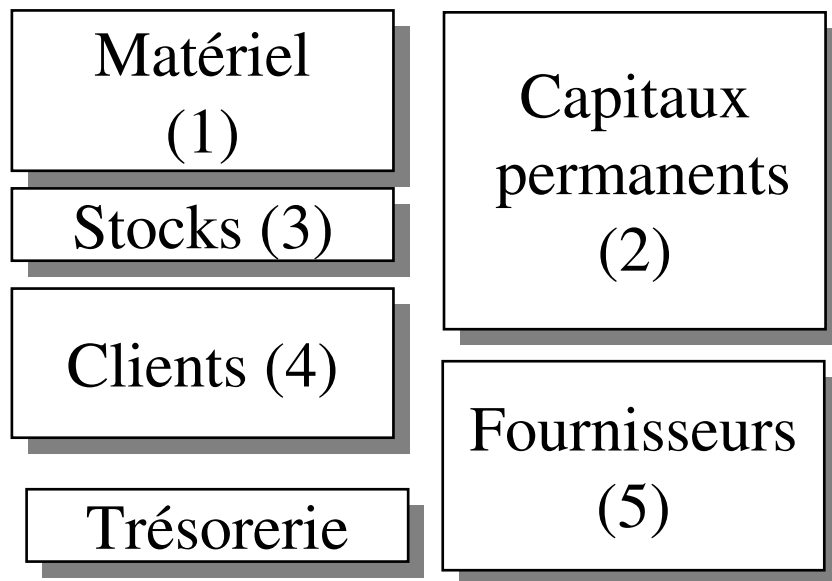
- Les dysfonctionnements courants
 - Prélèvements excessifs (rémunérations ou dividendes)
 - Résultat déficitaire
 - Allongement du crédit clients ou fournisseurs
 - Matériel important payé cash
 - Nouveau marché non financé



Les fluctuations de la Trésorerie

Prélèvements excessifs (rémunération ou dividendes)

Avant **Après**

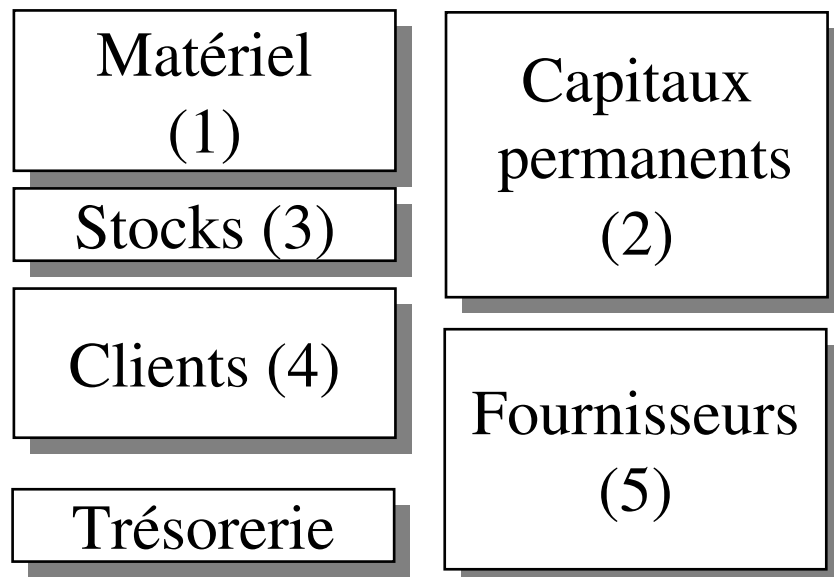




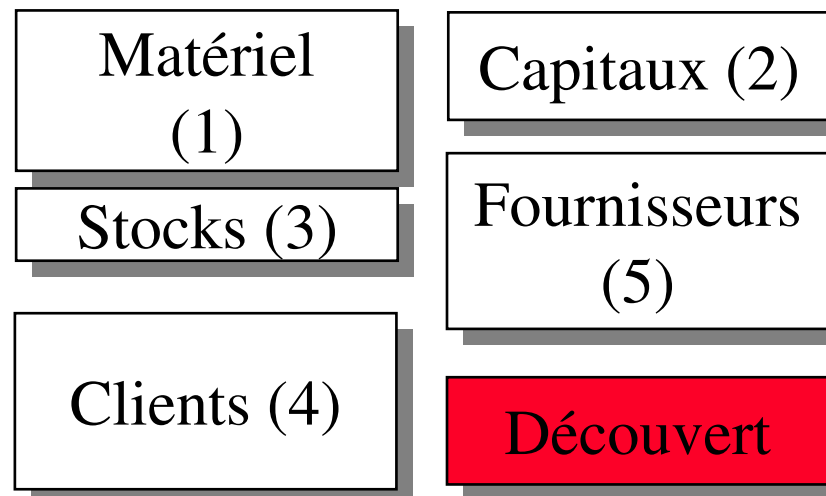
Les fluctuations de la Trésorerie

Résultat déficitaire

Avant



Après





Les fluctuations de la Trésorerie

Allongement du crédit client !

Avant

Après

Matériel
(1)

Stocks (3)

Clients (4)

Trésorerie

Capitaux permanents
(2)

Fournisseurs
(5)

Matériel
(1)

Stocks (3)

Clients (4)

Capitaux (2)

Fournisseurs
(5)

Découvert



Les fluctuations de la Trésorerie

Allongement du crédit fournisseurs !

Avant

Après

Matériel
(1)

Stocks (3)

Clients (4)

Capitaux permanents
(2)

Fournisseurs
(5)

Découvert

Matériel
(1)

Stocks (3)

Clients (4)

Trésorerie

Capitaux

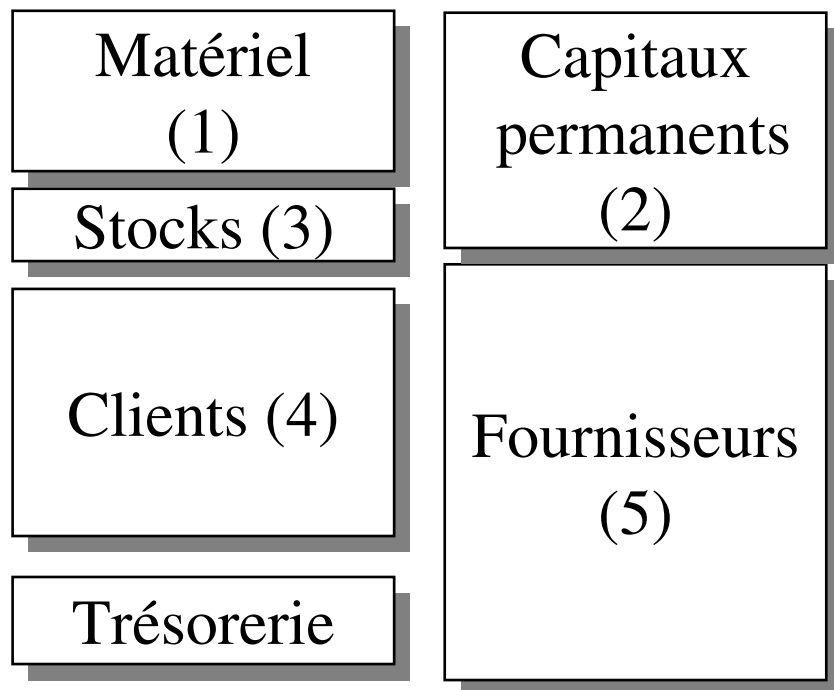
Fournisseurs
(5)



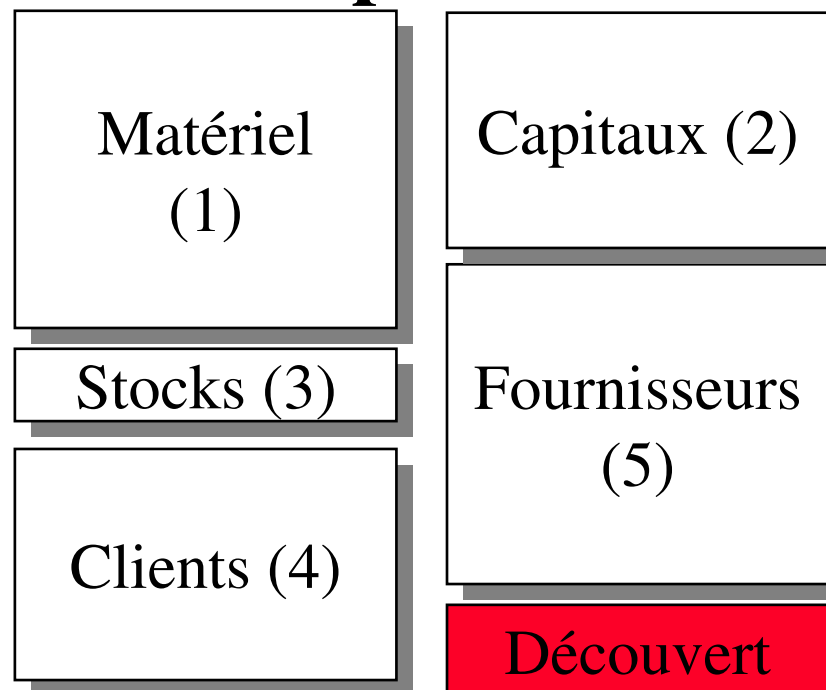
Les fluctuations de la Trésorerie

Matériel important payé cash !

Avant



Après

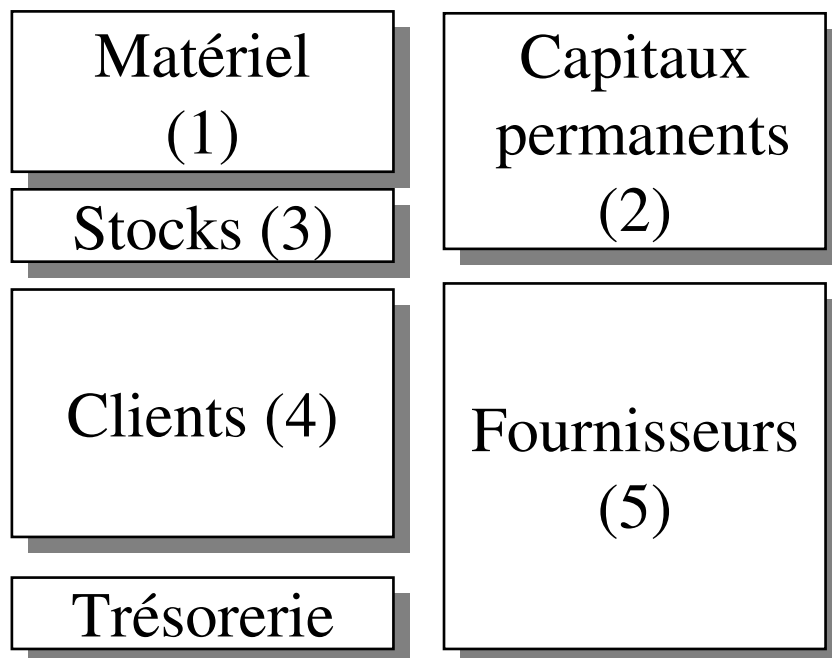




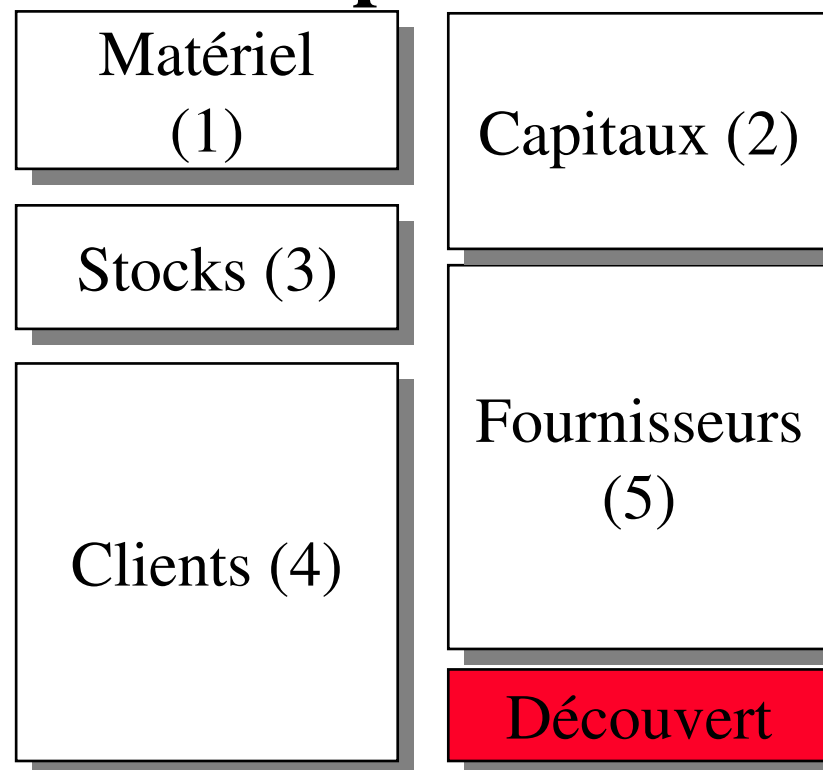
Les fluctuations de la Trésorerie

Nouveau marché non financé !

Avant



Après





Gérer sa trésorerie au quotidien

- Pour gérer sa trésorerie au quotidien, il faut d'abord prévoir les recettes et les dépenses à court terme : le budget de trésorerie doit être établi (mois par mois sur une durée de 12 à 36 mois)
- Il faut régulièrement faire le point entre solde de trésorerie prévu et solde réel : tous les mois ou plus fréquemment si nécessaire
- Il faut actualiser chaque mois les prévisions des mois suivants



Le budget de trésorerie

- Quelques éléments techniques
 - Raisonnablez en trésorerie brute : la trésorerie à la fin de chaque mois doit être indiquée avant toute action. Si le solde est négatif, vous choisirez le crédit le plus adapté en montant, durée et coût. Si le solde est positif, une décision de placement pourra être envisagée
 - Le schéma idéal : préparez un budget de trésorerie annuel sur la base de votre compte de résultat prévisionnel. Il servira de référence ; puis chaque mois, vous remplacez la prévision par le réel et vous réajustez la prévision pour les mois qui suivent



Les techniques de financement

- Modes de financement court :
 - éléments du cycle d'exploitation
- Modes de financement moyen et long :
 - éléments d'actif stable



Modes de financement courts : cycle exploitation

COURT

Découvert (permanent)

Facilité de Caisse (momentanée)

Escompte (sur effet)

Crédit de trésorerie ou de campagne

Dailly (financement facture)

Factoring (Facturation Recouvrement)

Cautions



Modes de financement moyen et long : actif stable



- Emprunts classiques (dont prêt de trésorerie)
- Crédit relais
- Différé d'amortissement du capital
- Anticipation des remboursements



Conclusion

- Le plan de trésorerie est un élément de tableau de bord indispensable pour gérer et financer l'ensemble du besoin de l'entreprise.
- Cet outil concerne à la fois les entreprises dans leur phase de création mais également au-delà (développement, difficultés).
- Gérer sa trésorerie, c'est avant tout prévoir pour anticiper et optimiser en relation avec le banquier.