



SERVICE D'APPUI RESSOURCES HUMAINES AUX TPE / PME PARISIENNES

SESSION D'INFORMATION

**SAVOIR GERER SA TRESORERIE : UN ENJEU VITAL
POUR MENER SON ACTIVITE, FAIRE FACE AUX DIFFICULTES
CONJONCTURELLES ET FINANCER SEREINEMENT SON DEVELOPPEMENT**

En partenariat avec la Banque de France

06 février 2023
11H00 - 12H30
VISIO-CONFERENCE



SAVOIR GERER SA TRESORERIE : UN ENJEU VITAL POUR MENER SON ACTIVITE, FAIRE FACE AUX DIFFICULTES CONJONCTURELLES ET FINANCER SEREINEMENT SON DEVELOPPEMENT



Nathalie ROUX, Responsable du pôle mutations économiques, Direction Acteurs économiques et Gestion des compétences

PROGRAMME



Eric CHASSELOUP, Responsable Relations entreprises, Direction des entreprises de Paris - La Défense

- **Notions clés et enjeux** de la gestion quotidienne et prévisionnelle de trésorerie
- **Conseils pratiques** pour préserver sa trésorerie, réagir rapidement en cas de difficultés, rassurer ses partenaires financiers
- Des **outils simples** pour suivre sa trésorerie et prévoir ses besoins

Echange avec les entreprises



Nathalie ROUX

Responsable du pôle mutations économiques



Pour les dirigeants de TPE / PME parisiennes

- En particulier de moins de 50 salariés

En particulier, dans les secteurs :

- du **Commerce de détail indépendant**
- de l'**Hôtellerie-Restauration**

mais sans exclusive

Qui ont **besoin d'un conseil de premier niveau** pour gérer les conséquences de l'évolution de l'activité dans le contexte de la crise sanitaire / ukrainienne et accéder aux aides mises en place par les pouvoirs publics, pour recruter, former, gérer les salariés au quotidien (mobilité interne et externe), mieux connaître les obligations légales en matière de droit du travail...

Votre contact

Nathalie Roux

nathalie.roux@epec.paris

07 56 00 94 37

Nous proposons :

- Un **conseil personnalisé** par téléphone, en rendez-vous individuel sur site ou dans l'entreprise
- Une **mise en relation avec des professionnels du territoire parisien, régional, national** pour répondre à des questions spécifiques
- Des **sessions d'information en visio-conférence** pour partager ses interrogations et se professionnaliser à distance, des **ateliers pratiques** en petit groupe pour travailler une thématique avec un expert
- Des **ressources** en ligne : www.epec.paris - [Nos sessions d'information](#) et une Lettre d'information mensuelle

Labellisé
par l'Etat

GRATUIT



Eric CHASSELOUP

Responsable Relations entreprises,
Direction des entreprises de Paris - La Défense

Notions de Trésorerie à l'attention des dirigeants

Ma trésorerie, mon trésor :
comment le constituer et le protéger



LA TRESORERIE : DEFINITION

La trésorerie

- La trésorerie définit l'argent disponible de l'entreprise – quelle que soit la forme de détention : compte en banque, livret et caisse (cash) – qui lui permet de financer son activité : salaires, achats de matières premières, loyer de ses locaux, factures diverses...
- La gestion de trésorerie est un élément incontournable de la réussite de toute entreprise : l'argent est le nerf de la guerre, et un solde de trésorerie positif est l'un des principaux indicateurs de la bonne santé financière de l'entreprise.
- La gestion de ces liquidités permet de s'assurer d'avoir toujours assez d'argent disponible pour subvenir à ses besoins.
- De ce fait, une mauvaise gestion de la trésorerie peut avoir des conséquences très graves pour l'entreprise, qui peut être placée en liquidation et mettre la clé sous la porte en seulement quelques mois !

LA TRESORERIE : DEFINITION

La trésorerie

- *Pour prendre une image* : La trésorerie est le carburant de votre société, il faut donc s'assurer d'avoir une provision suffisante avant de prendre la route (un projet ou financer l'exploitation quotidienne), savoir où et comment faire le plein. Sinon, c'est le risque de la panne sèche et donc la nécessité du remorquage voire de l'abandon...
- Des difficultés de trésorerie peuvent venir d'éléments structurels ou conjoncturels, et l'essentiel d'une bonne gestion de trésorerie est :
 - de surveiller constamment sa trésorerie
 - d'anticiper tous les mouvements pour établir un prévisionnel
- Pour aider les dirigeants plusieurs solutions existent :
 - l'emploi d'un trésorier compétent, évidemment,
 - l'élaboration de plans de trésorerie prévisionnels
 - l'utilisation de solutions de gestion.

« Mise en jambe » : quelques révisions des notions essentielles



- Les documents comptables sont essentiels pour « construire », un suivi efficace et informer le dirigeant ;
- Ils permettent de suivre la « situation » et de piloter les finances ;
- L'objectif est de s'assurer d'une bonne « solvabilité » c'est-à-dire d'une capacité à honorer ses dettes.

LE BILAN

ACTIF

ce que l'entreprise possède (emplois)

IMMOBILISATIONS

Immobilisation nettes donc en prenant en compte les amortissements (diminution de valeur)

STOCKS ET EN-COURS

CREANCES CLIENTS

TRESORERIE ACTIVE

PASSIF

ce que l'entreprise doit (ressources)

CAPITAUX PROPRES

Dont les résultats et les réserves, d'où l'importance de ne pas distribuer tous les résultats de l'entreprises notamment au démarrage pour renforcer les fonds propres, et donc de se constituer /renforcer de la trésorerie

PROVISIONS

Perte probable

DETTES

TRÉSORERIE PASSIVE

Le passif finance l'actif

R
E
S
S
O
U
R
C
E
S

ACTIF = PASSIF

Photographie
du patrimoine de
l'entreprise

ACTIF
ce que l'entreprise
possède (emplois)

PASSIF
ce que l'entreprise
doit (ressources)

LE COMPTE DE RÉSULTAT

CHARGES D'EXPLOITATION <ul style="list-style-type: none">• Charges de personnel• Achats de matières premières• Variation de stocks• Provisions..	PRODUITS D'EXPLOITATION <ul style="list-style-type: none">• Ventes de biens• Ventes de services• Subventions d'exploitation• Reprise de provisions...	Exploitation
CHARGES FINANCIÈRES <ul style="list-style-type: none">• Intérêts d'une dette• Intérêts sur un découvert• Etc...	PRODUITS FINANCIERS <ul style="list-style-type: none">• Intérêts perçus sur un placement• Revenus de titres• Etc...	Financier
CHARGES EXCEPTIONNELLES <ul style="list-style-type: none">• Pénalités dues, amendes, etc...	PRODUITS EXCEPTIONNELS <ul style="list-style-type: none">• Pénalités perçues, dons, etc...	Exceptionnel
Total Produits – Total Charges = Résultat Net		
CHARGES	PRODUITS	

Attention à ne pas confondre



Trésorerie



Achats



Ventes



Chiffres d'affaires



Amortissement



Résultat



Charges



Produits



Bénéfices



Provisions

et

La trésorerie comment l'évaluer ?

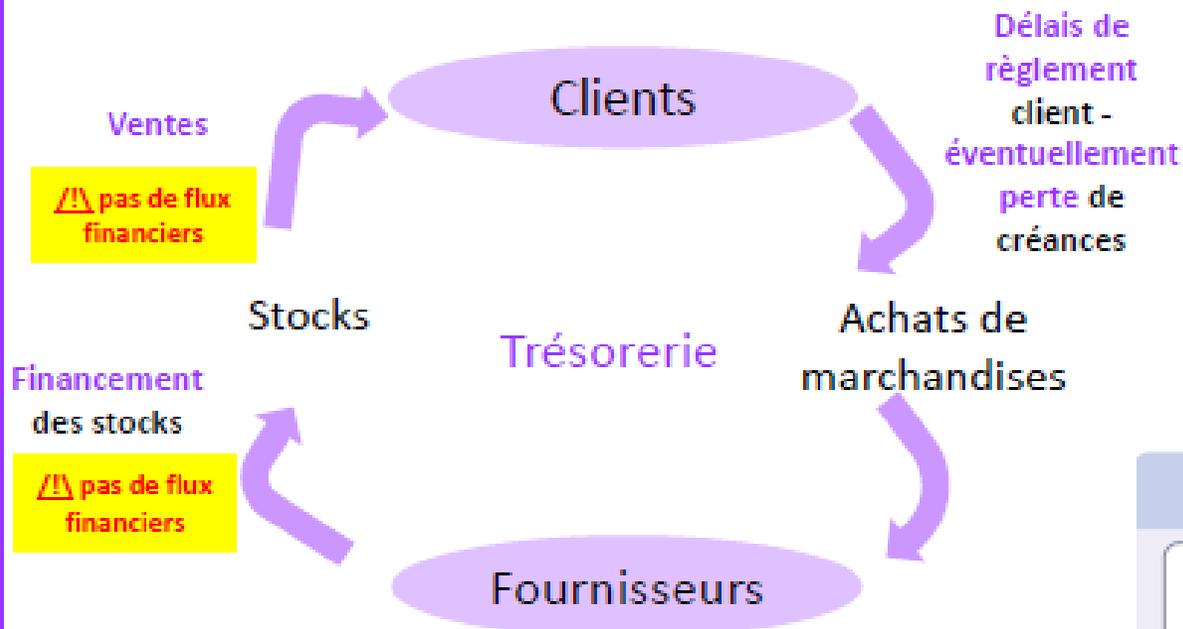
- Le calcul de la trésorerie d'une entreprise est simple : il s'agit de la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) ;

Trésorerie = fonds de roulement – besoin en fonds de roulement ;

- Le fonds de roulement correspond au budget dont dispose l'entreprise, notamment alimenté par ses recettes ;
- Le besoin en fonds de roulement correspond à l'argent dont l'entreprise a besoin pour assurer la continuité de son activité : l'achat des matières premières, le paiement des salaires...

La trésorerie À quoi sert-elle ?

- L'utilisation de la trésorerie permet donc de « financer » le cycle d'exploitation de l'entreprise et donc pas uniquement à payer les achats et recevoir le paiement des ventes mais à financer aussi les stocks ainsi que le décalage des échéances entre les différentes opérations financières.



Un dirigeant doit donc être attentif aux décalages provenant des flux de trésorerie liés aux décaissements (dépenses) et encaissements (recettes).

CE QUE MON ACTIVITÉ ME PERMET DE GÉNÉRER EN TERME DE TRÉSORERIE

$$\text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes}$$

= BFR

Fonds de roulement (FR)
Besoin en fonds de roulement (BFR)

À partir des flux réels financiers utilisés pendant le cycle d'exploitation de l'entreprise

- Les ressources de financement
 - + Capitaux propres
 - + Emprunts
 - + Résultats nets (si conservés dans l'entreprise => donc net des dividendes)
 - + Immobilisation
 - = Fonds de Roulement
- Les utilisations de financement
 - + Stocks
 - + Créances clients
 - Dettes fournisseurs
 - = Besoin en Fonds de Roulement

Constitution de la Trésorerie = Fonds de Roulement – Besoin en Fonds de Roulement

Trésorerie positive
 $FRNG > BFR$



Trésorerie négative
 $FRNG < BFR$



La trésorerie Comment et pourquoi l'optimiser ?

- Toutes les entreprises doivent optimiser leur trésorerie pour atteindre un point d'équilibre entre deux « risques » opposés :
 - manquer de liquidités ;
 - risquer d'avoir trop de trésorerie « dormante ».
- Pour atteindre cet équilibre délicat, il faut :
 - suivre la trésorerie très régulièrement
 - maîtriser les décalages de trésorerie et leur impact sur le besoin en fonds de roulement
 - s'assurer du placement des fonds issus d'un excédent de trésorerie, tout en gardant en tête les éventuels besoins de financement qui pourraient se manifester ;

↳ Établir et tenir à jour un plan de trésorerie, ou tableau de trésorerie, pour suivre les flux financiers au jour le jour, et anticiper les recettes et dépenses à venir.

SUIVRE SA TRESORERIE

Comment construire un plan de trésorerie ?

- Le plan de trésorerie s'inscrit dans la gestion quotidienne de la trésorerie. Pour construire ce tableau, il faut donc prendre en compte l'intégralité des flux financiers :
 - les flux de gestion courante ;
 - les flux de financement.
 - les flux d'investissements ;
- Pour remplir le plan de trésorerie, il faut donc connaître et suivre toutes les informations financières. On retrouve la majorité d'entre elles sur le compte de résultat. Reste ensuite à obtenir les détails de chaque flux, à savoir :
 - leurs montants ;
 - les délais de paiement associés
 - leur récurrence ;
 - le taux de TVA associé...
- Le plan de trésorerie est un tableau qui peut présenter ces différents flux sous une forme ventilée mensuellement et sur une période d'un an.
- Son objectif final est de proposer une visibilité de trésorerie à moyen et long terme et de pouvoir réagir si le solde de trésorerie est négatif ou pourrait le devenir à un horizon déterminé.

SUIVRE SA TRESORERIE

Quels conseils pour un suivi de trésorerie efficace ?

- Un suivi de trésorerie pertinent et efficace passe d'abord par un **plan de trésorerie** : C'est d'un **tableau de suivi de trésorerie**, qui récapitule les entrées et sorties d'argent. Il permet notamment de réaliser des prévisions de trésorerie ;
- Un suivi de trésorerie efficace passe obligatoirement par l'inscription, dans ce tableau, de tous les flux, notamment les paiements clients et les différents décaissements. Les **retards de paiement** sont à l'origine de nombreux **problèmes de trésorerie**. Pour pouvoir les éviter, il faut d'abord savoir qu'ils existent, d'où l'importance du tableau de suivi de trésorerie !
- Pour identifier les éventuels soucis et anticiper les tendances, nous recommandons l'utilisation d'**indicateurs clés de suivi de trésorerie**, notamment le **fonds de roulement (FR)**, le **besoin en fonds de roulement (BFR)** ou la **trésorerie nette (TN)**.
- Il existe des outils spécifiques, les **logiciels de suivi de trésorerie**, pour ajuster en temps réel les prévisions de trésorerie en fonction des flux avérés, et donc de prendre des décisions en conséquence.

TABLEAU DE TRESORERIE

	Janv	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
SOLDE ou REPORT de SOLDE <small>(Solde compte en début d'exercice ou report mois précédent)</small>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recettes mensuelles en TTC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Achats en TTC (marchandises, matières premières)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges externes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impôts et taxes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frais de personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TVA reversée (TVA payée/achats - TVA encaissée/ventes)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges financières (agios, intérêts d'emprunts, ...)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total des charges mensuelles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOLDE EN FIN DE PERIODE MENSUEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Les obstacles à éviter

- **Des prévisions irréalistes** : soyez prudent dans l'élaboration des flux afin que l'entreprise soit prête à affronter toutes les situations ;
- **Un manque de visibilité** : et donc une absence de prise en compte des flux futurs ou une mauvaise connaissance des différentes échéances de dépenses ... sachez vous entourer et prendre conseil pour être accompagné ;
- **Des délais de paiement trop longs** accordés aux clients : attention aux largesses, même avec les clients fidèles ! Ce qui va souvent de pair avec un mauvais suivi des créances clients ;
- **Une mauvaise gestion des stocks** qui entraîne des frais de stockage supplémentaires et un retour sur investissement qui se fait attendre ;

Comment éviter les risques d'une mauvaise gestion de trésorerie ?

Les obstacles à éviter

- **Des dépenses mal anticipées** : réalisez un budget le plus précis possible ; et suivez le !
- Une **mauvaise anticipation des dépenses fournisseurs**, qu'elles soient récurrentes ou exceptionnelles ;
- Une **absence de réserves de trésorerie** pour faire face aux difficultés inattendues ;
- **Ne pas surveiller son marché** pour anticiper les grandes tendances et les potentiels coups durs (nouvelle réglementation, hausse du coût des matières premières...).

La trésorerie
Quel est l'intérêt d'un suivi

Un **bon suivi de trésorerie** permet également d'atteindre 4 objectifs majeurs :

- Réduire le coût des services bancaires (tenue de compte et les autres frais spécifiques à chaque établissement bancaire)
- Construire des partenariats équilibrés avec les établissements de crédit
- S'assurer de la liquidité de l'entreprise
- Renforcer la solvabilité (la solvabilité se définit par la capacité d'une entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes grâce à l'ensemble des actifs).

Comment optimiser sa gestion de trésorerie ?

4 actions pour optimiser votre trésorerie : Au-delà du calcul de la trésorerie de l'entreprise et de l'analyse de la gestion, plusieurs actions simples permettent d'optimiser la trésorerie d'une entreprise :

- Allonger les délais de règlement fournisseurs pour pouvoir les payer dans des délais moins serrés ;
- Négocier des délais de paiement clients moins longs, afin d'attendre moins longtemps avant que ces sommes facturées alimentent la trésorerie ;
- Recourir à l'affacturage ;
- Mettre en place préventivement des financements de trésorerie grâce à des emprunts bancaires.



En cas de trésorerie excédentaire, placer les excédents sur des supports judicieux en fonction de leur rendement, et des échéances de besoin de l'entreprise

- Mieux négocier ses emprunts :
 - Une banque vous accordera beaucoup plus facilement un emprunt si vous souhaitez financer un investissement concret (nouvelle machine, agencement des bureaux, rachat de clientèle...).
 - En revanche si vous avez un problème de découvert passager pour différentes causes (retard de règlement des clients, problème en recouvrement de créances, changement des conditions de paiement aux fournisseurs...) la banque sera beaucoup plus réticente à vous accorder un emprunt.
 - Il est donc préférable d'emprunter dès que c'est possible et sur une période la plus longue possible et évidemment au taux le plus bas !

⚠ Effet de levier, notion à utiliser avec précaution



Dans un contexte de taux d'emprunt intéressant, si vous pensez avoir assez pour autofinancer votre projet, il est possible de placer l'excédent de trésorerie et d'emprunter pour le montant que vous souhaitez investir. Il arrive parfois que le taux de placement soit supérieur au taux auquel on emprunte, ce qui permet de faire jouer l'effet de levier.

Avantages d'une bonne gestion de trésorerie

- Diminuer ses frais bancaires ;
- S'assurer des opportunités et arbitrer :
 - payer plus rapidement et obtenir un rabais important
 - décrocher des marchés et financer soi même le décalage de règlement
- Avoir l'esprit serein !



ECHANGE AVEC LES ENTREPRISES

Savoir gérer sa trésorerie : questions posées / réponses apportées

Concernant le tableau de trésorerie présenté, dans les charges financières, mettez-vous les montants des remboursements d'emprunts (PGE...) et les crédits baux aussi ?

- Ce tableau est très simple et très synthétique.
- En fonction de votre entreprise et de votre activité, vous rajoutez autant de lignes que nécessaires.
- Vous rajoutez une ligne sur vos mensualités ou annualités et sur les baux aussi. Vous rajoutez une ligne spécifique au montant du capital remboursé.
- Il vaut mieux distinguer la charge financière sur les intérêts qui est dans les charges financières (pour voir si vous avez fait une bonne affaire) et la charge de remboursement du capital.
- En fonction de votre demande d'emprunt, des banquiers vont vous demander un tableau de trésorerie très détaillé, avec du ligne à ligne.

Savoir gérer sa trésorerie : questions posées / réponses apportées

Je gère une boutique, un commerce indépendant. Je suis ma trésorerie à la semaine mais c'est très chronophage. Je crains qu'un suivi mensuel soit pire avec plus de risque d'oubli. Je n'ai jamais passé le cap du tableau plus synthétique mais qui me paraîtrait plus intéressant pour communiquer avec des partenaires financiers. Avez-vous une recommandation ?

- Je suppose que si vous faites un suivi à la semaine, c'est qu'il y a une nécessité par rapport à votre activité.
- J'ai parlé d'un tableau mensuel parce que c'est la vision du banquier.
- En passant en mensuel, il n'y a pas de raison que vous oubliiez quelque chose.

J'ai énormément de fournisseurs, des recettes tous les jours, beaucoup de flux.

- Si votre exploitation nécessite une vision par semaine, restez sur la semaine et vous faites la somme des 4 semaines pour avoir une vision au mois. Le travail est fait pour le banquier.
- De toute façon, c'est un travail qui prend du temps qu'on le fasse à la semaine ou au mois.

Savoir gérer sa trésorerie : questions posées / réponses apportées

Vous avez mentionné la possibilité d'externaliser la trésorerie. Cela vous paraît-il pertinent pour une toute petite structure ?

- Avez-vous un comptable ?

Oui.

- C'est vous qui faites vos prévisionnels de trésorerie et non votre comptable ?

Oui.

- Il existe des prestataires de services qui assurent le suivi de trésorerie à votre place. Typiquement, ce sont des cabinets comptables qui vont le faire. Voyez avec votre comptable. Acquérir un logiciel, c'est peut-être ce qu'il y a de plus simple. Il existe de logiciels commercialisés avec un système de licences. Leur coût n'est pas excessif et cela simplifie la saisie. La saisie sous Excel, il y a des risques d'erreurs et on ne maîtrise pas toutes les formules. Ces logiciels sont souvent assez intuitifs. La prise en main est facile, rapide surtout si vous avez un comptable.



ANNEXES



Connaissances
fondamentales

Enjeux de la
trésorerie

Démarche
proposée

Quelques
conseils

Échanges

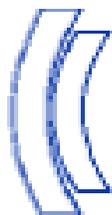
Infos Contacts

Améliorer sa Solvabilité : Assurer son développement

La solvabilité se définit par la capacité d'une entreprise à rembourser l'intégralité de ses dettes grâce à l'ensemble de ses actifs.

Elle constitue en quelque sorte l'image de marque « financière » de l'entreprise reconnue par les pairs et le système de crédit.

Principaux ratios	Ratio	Formule	Commentaires
	Ratio de solvabilité générale	Actif à court terme / Passif à court terme	capacité d'une entreprise, grâce à l'addition de tous ses actifs, d'honorer l'intégralité de ses dettes, quelle que soit leur nature
	Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres / Total du bilan	sert à mesurer l'ordre de grandeur des capitaux propres au sein de l'activité. Une entreprise dont les capitaux propres représentent une grande part du résultat de l'activité signifie que sa santé financière est bonne
	Capacité de remboursement	Dettes nettes / CAF (capacité autofinancement)	aperçu de cette capacité de remboursement en divisant le total des annuités d'emprunt à la capacité d'autofinancement de la société
	Ratio de liquidité générale	Actifs circulants (stock + client) / Dettes à court terme	Calcul de la capacité de l'entreprise à honorer les dettes de son passif circulant grâce à son actif circulant. Si ≥ 1 indique que l'entreprise est solvable à court terme
	Taux de couverture de la dette	EBE (excédent brut d'exploitation) / Annuité d'emprunt et de crédit-bail	sert à définir si une société est capable, grâce à sa rentabilité, de couvrir ses annuités d'emprunt



Connaissances
fondamentales

Enjeux de la
trésorerie

Démarche
proposée

Quelques
conseils

Échanges

Infos: Contacts

Kits pédagogiques

Premiers pas en analyse financière

Soldes intermédiaires de gestion

Capacité d'autofinancement

Bilan et Haut de Bilan

Capitaux propres

Gestion de trésorerie

Relation banque / entreprise

Inclusion bancaire entrepreneur

Compte de résultat

Solvabilité

Procédure collective



EDUCFI
ACADEMY



PROCHAINE SESSION D'INFORMATION

- **La Banque de France** vous propose l'Outil de Positionnement en Ligne des Entreprises (OPALE) pour réaliser le diagnostic économique et financier de votre entreprise et vous aider dans vos décisions de gestion.
- Session d'information en visio-conférence : **Lundi 20 février 2023, 14H30 - 16H00.**
- *Vous recevrez prochainement l'invitation et le lien d'inscription.*



Ensemble Paris Emploi Compétences (EPEC), association créée le 1er janvier 2016, par la fusion entre le Plan local pour l’insertion et l’emploi de Paris Nord - Est et la Maison de l’emploi de Paris. Activité parisienne depuis 2005.

Sous l’égide de l’Etat et de la Ville de Paris, l’EPEC est un acteur des politiques de l’emploi et de l’insertion au service du développement du territoire parisien. Il vise l’insertion professionnelle et le retour à l’emploi durable des publics, la professionnalisation RH des dirigeants de TPE PME et le développement des compétences de leurs salariés.

- Informer et orienter
 - Points d’accueil, d’information et d’orientation Paris Emploi (10^{ème} et 18^{ème} arrondissements), labellisés Centre associé de la Cité des Métiers Paris Villette
- Faire accéder à l’emploi les publics qui en sont éloignés par le levier de la commande publique et des marchés privés du territoire
 - Pôle clauses sociales de Paris
- Accompagner les parisien(ienne)s pour accéder à la formation et à l’emploi
 - Plan local pour l’insertion et l’emploi de Paris
 - Public réfugié et l’accès à l’emploi dans le cadre du PIC Intégration des réfugiés
 - Aller vers l’emploi dans les quartiers - AVEQ
 - Groupement des Créateurs
- Accompagner les entreprises
 - **Service d’appui RH aux TPE PME parisiennes**
 - Plateforme d’appui aux transitions collectives Paris - Hauts-de-Seine
- Organisme intermédiaire du Fonds social européen

<http://www.epec.paris/>