

SERVICE D'APPUI RESSOURCES HUMAINES AUX TPE / PME PARISIENNES

SESSION D'INFORMATION

**DISPOSER DE RESSOURCES FINANCIERES STABLES
POUR MENER SON ACTIVITE, FAIRE FACE AUX DIFFICULTES
CONJONCTURELLES ET FINANCER SEREINEMENT SON DEVELOPPEMENT :**

**ENJEUX DE LA GESTION QUOTIDIENNE ET PREVISIONNELLE DE TRESORERIE,
CONSEILS PRATIQUES ET OUTILS**

En partenariat avec la Banque de France, l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise et UTSIT Groupe

08 novembre 2022

14H30 - 16H00

VISIO-CONFERENCE



**DISPOSER DE RESSOURCES FINANCIERES STABLES
POUR MENER SON ACTIVITE, FAIRE FACE AUX DIFFICULTES CONJONCTURELLES
ET FINANCER SEREINEMENT SON DEVELOPPEMENT :
ENJEUX DE LA GESTION QUOTIDIENNE ET PREVISIONNELLE DE TRESORERIE,
CONSEILS PRATIQUES ET OUTILS**



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 : **les notions clés et les enjeux de la gestion quotidienne et prévisionnelle de trésorerie pour l'entreprise**



Hervé POSTIC, Directeur général de UTSIT Groupe : **conseils pratiques et outils simples de gestion de trésorerie**



Catherine JURY-TRAN, Responsable du centre de formation de l'AFTE : **une formation proposée par l'AFTE**

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...

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

Vos contacts

Nathalie Roux

nathalie.roux@epec.paris

07 56 00 94 37

Guillaume Maison

guillaume.maison@epec.paris

07 56 19 86 10



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 ?

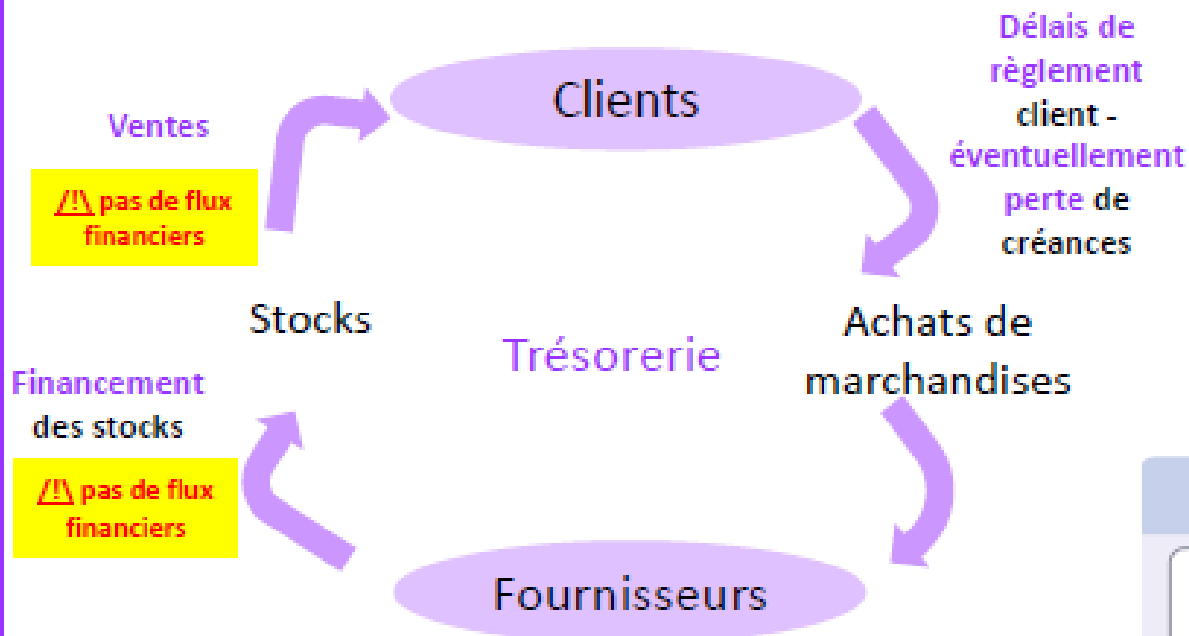
- Le calcul de la trésorerie d'une entreprise est simple : il s'agit de la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) ;

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

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

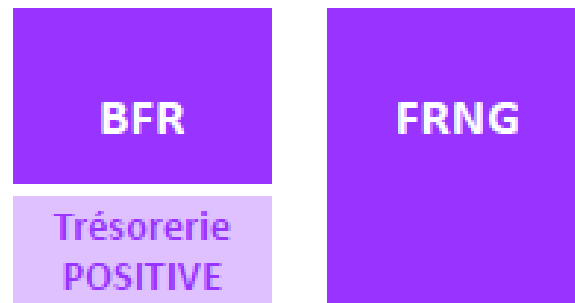
Fonds de roulement (FR)
Besoin en fonds de roulement (BFR)

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 |

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

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 !



Hervé POSTIC

Directeur général de UTSIT Groupe

Trésorerie : du budget au quotidien

La gestion de trésorerie d'une Petite Entreprise expliquée

1

UTSIT en quelques images

Une petite entreprise de conseil et projets

UTSIT en quelques chiffres et lettres



22 personnes



3,47 M€ en 2021



20 ans en 2022



170 clients GE

Un seul métier : les projets informatiques de la trésorerie des multinationales.

Nous aidons à définir, choisir, mettre en œuvre, déployer, maintenir les systèmes d'information de trésorerie et de paiements.

Caractéristiques de notre activité



Achats = personnel + sous-traitants



CA linéaire ou presque (été, Noël)



Aucun stock – journée passée, journée perdue



Peu de besoins en capitaux



100% salariés
actionnaires



Clients fidèles –
peu d'activité
commerciale



Importance du
réseau (AFTE,
SWIFT, éditeurs
de logiciel, etc.)

Caractéristiques de notre organisation



2

Le petit BFR illustré

Les cycles clients, fournisseurs (sous-traitants) et salariés

Budget 2022 (hypothèses)

Personnel

| Type | Nb | Taux staff | Rem brute | Rem chargée | TJM | CA |
|--------------|-----------|------------|-----------|--------------------|--------------|--------------------|
| DM | 3 | 75% | 110 000 € | 203 500 € | 1 250 € | 615 000 € |
| CS | 5 | 85% | 75 000 € | 138 750 € | 1 100 € | 1 017 500 € |
| CN | 5,5 | 90% | 55 000 € | 101 750 € | 820 € | 883 960 € |
| CJ | 2 | 90% | 40 000 € | 74 000 € | 720 € | 282 240 € |
| ST | 2,5 | 100% | 172 800 € | 172 800 € | 1 000 € | 545 000 € |
| Total | 18 | 20 | | 2 443 875 € | 983 € | 3 343 700 € |

- Rémunération chargée = 1,45*Brute + intéressement/abondement = 1/3*Brute
- ETP = 218 jours / an (forfait jours)
- Prestations de la holding (locaux équipés, informatique, consommables, logiciels) = 1000 € / mois / personne (y compris sous-traitants)
- Management Fees : 10,5% du CA N-1 (3,47 M€)

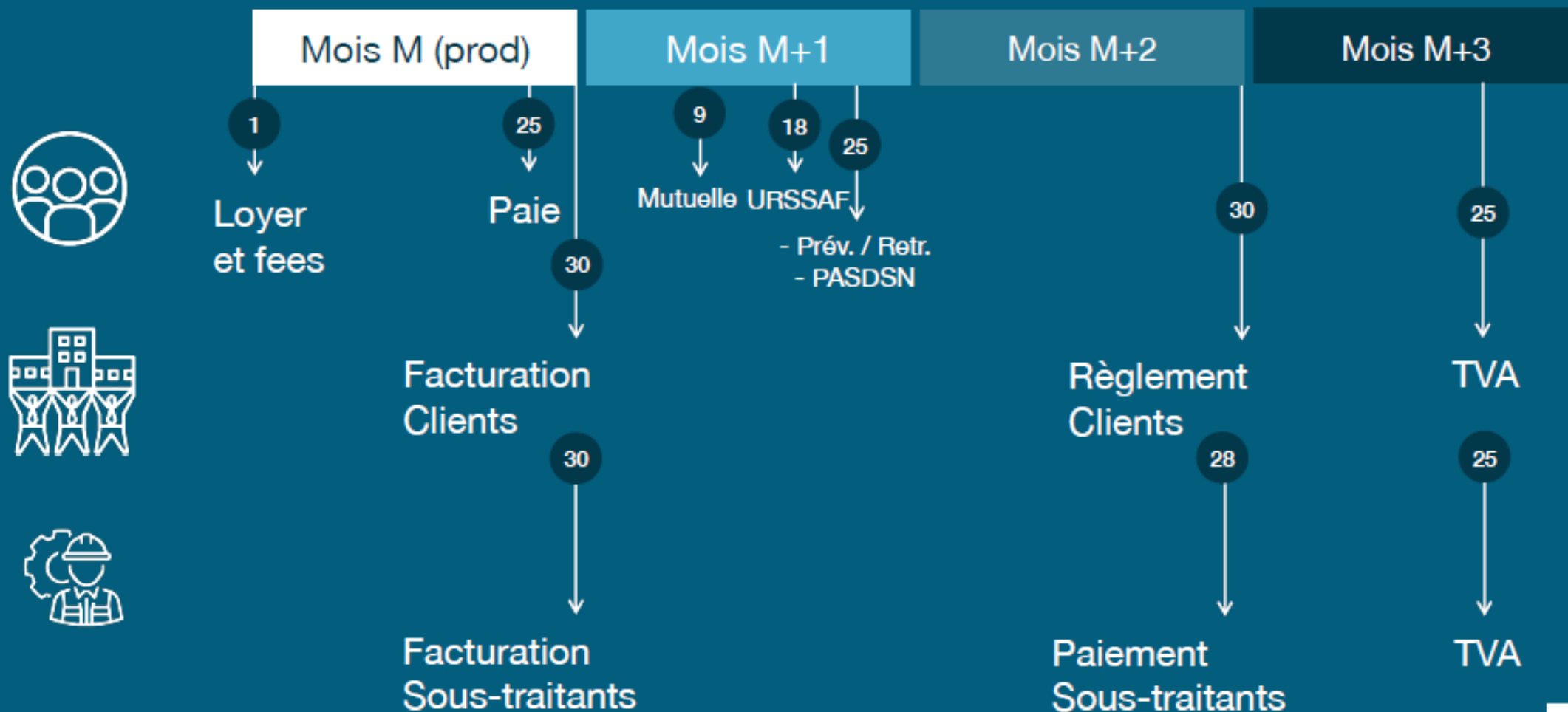
Répartition du CA / mois

| Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre |
|---------|---------|------|-------|------|------|---------|------|-----------|---------|----------|----------|
| 7,8% | 8,0% | 8,7% | 9,0% | 7,7% | 9,9% | 8,0% | 5,5% | 9,7% | 8,6% | 9,1% | 8,1% |

Budget 2022

| Poste | janv-22 | févr-22 | mars-22 | avr-22 | mai-22 | juin-22 | juil-22 | août-22 | sept-22 | oct-22 | nov-22 | déc-22 | Total | |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|-----------|
| Ventes | 260 545 € | 268 366 € | 291 280 € | 299 482 € | 257 825 € | 330 139 € | 268 782 € | 182 272 € | 324 256 € | 287 203 € | 303 918 € | 269 633 € | 3 343 700 € | |
| Salaires chargés | -131 406 € | -131 406 € | -131 406 € | -131 406 € | -131 406 € | -131 406 € | -131 406 € | -131 406 € | -131 406 € | -131 406 € | -131 406 € | -131 406 € | -2 011 875 € | |
| Sous-traitance | -33 662 € | -34 672 € | -37 633 € | -38 693 € | -33 310 € | -42 653 € | -34 726 € | -23 549 € | -41 893 € | -37 106 € | -39 266 € | -34 836 € | -432 000 € | |
| Locaux Chargés | -60 000 € | | | -60 000 € | | | -60 000 € | | | -60 000 € | | | -240 000 € | |
| Commercial | -45 000 € | | | | | -3 000 € | | | | | | | -48 000 € | |
| Management fees | -91 088 € | | | -91 088 € | | | -91 088 € | | | -91 088 € | | | -364 350 € | |
| Divers | -5 000 € | -5 000 € | -5 000 € | -5 000 € | -5 000 € | -5 000 € | -5 000 € | -5 000 € | -5 000 € | -5 000 € | -5 000 € | -5 000 € | -60 000 € | |
| Dons | | | | | | | | | | | | | -40 000 € | -40 000 € |
| Impôts | | | | | | | | | | | | | -36 869 € | -36 869 € |
| Total | -105 611 € | 97 287 € | 117 241 € | -26 704 € | 88 108 € | 148 080 € | -53 438 € | 22 317 € | 145 956 € | -37 397 € | 128 246 € | -413 478 € | 110 606 € | |

Notre activité au fil du temps (cycle de production)



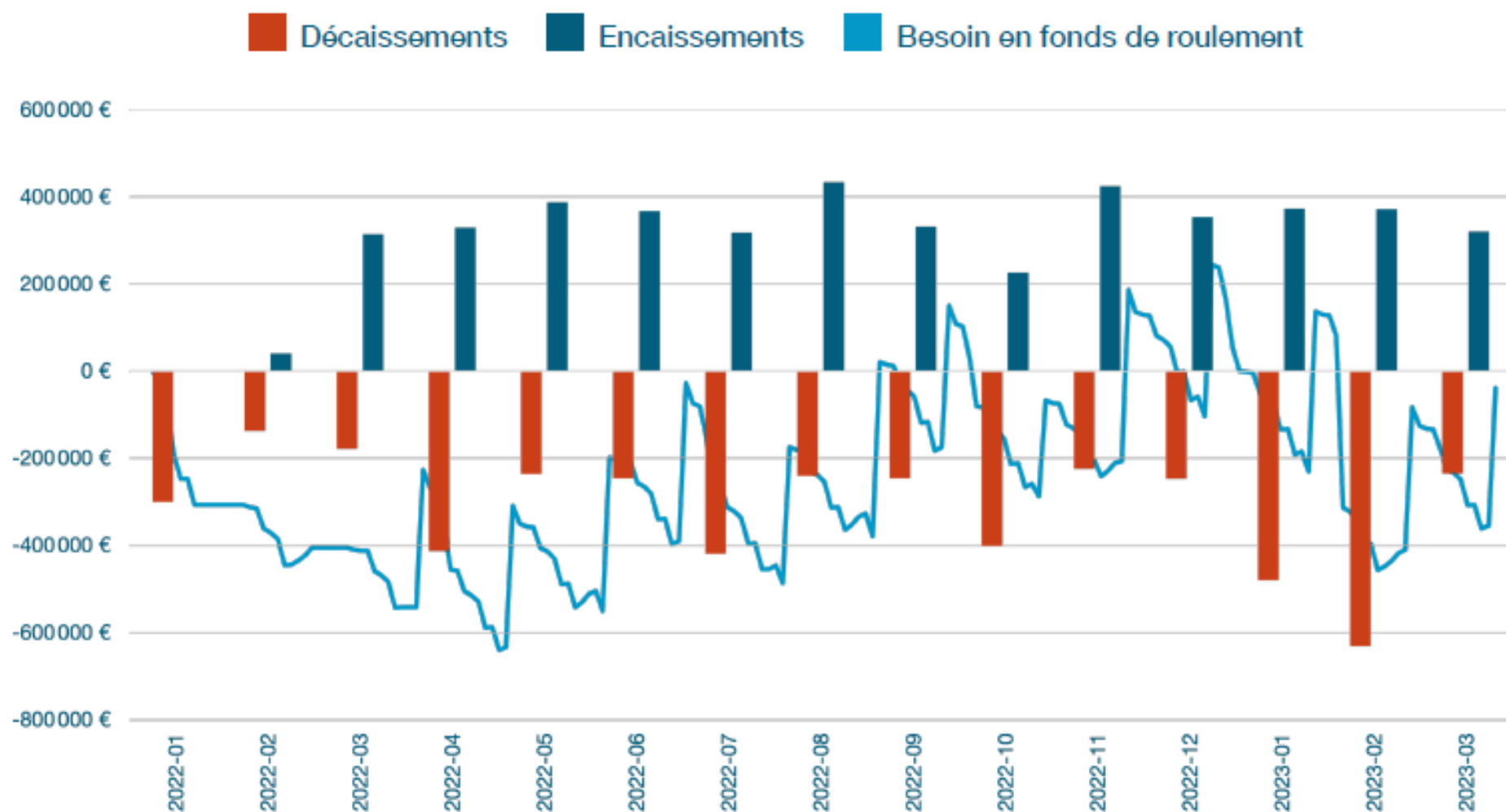
Budget de trésorerie (théorie pour calcul BFR)

| | janv-22 | févr-22 | mars-22 | avr-22 | mai-22 | juin-22 | juil-22 | août-22 | sept-22 | oct-22 | nov-22 | déc-22 | janv-23 | févr-23 | mars-23 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| Encaissement clients | | | 312 654 € | 322 039 € | 349 536 € | 359 378 € | 309 390 € | 396 167 € | 322 538 € | 218 727 € | 389 107 € | 344 643 € | 364 701 € | 323 560 € | 312 654 € |
| Divers fournisseurs | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € |
| Événement commerciaux | -54 000 € | | | | | -3 600 € | | | | | | | -54 000 € | | |
| Locaux Chargés | -72 000 € | | | -72 000 € | | | -72 000 € | | | -72 000 € | | | -72 000 € | | |
| Intéressement / abondement | | | | | | | | | | | | | | -391 500 € | |
| TVA | | 40 218 € | 1 000 € | -44 377 € | -15 521 € | -49 729 € | -50 558 € | -13 685 € | -56 497 € | -45 811 € | -527 € | -55 473 € | -49 019 € | -12 713 € | -45 959 € |
| Règlement sous-traitants | | | -40 394 € | -41 607 € | -45 159 € | -46 431 € | -39 973 € | -51 184 € | -41 671 € | -28 259 € | -50 272 € | -44 527 € | -47 119 € | -41 803 € | |
| Management fees | -109 305 € | | | -109 305 € | | | | | | | | | | | |
| Salaires nets | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | | | | | | | | | -58 607 € |
| Charges sociales | | -72 734 € | -72 734 € | -72 734 € | -72 734 € | -72 734 € | | | | | | | | | |
| Solde | -299 912 € | -397 036 € | -261 117 € | -343 708 € | -192 193 € | -89 916 € | | | | | | | | | |

| Date | Libellé | Montant | Solde | |
|------------|---------------------------|------------|-------------------|------------------|
| 01/04/2022 | Divers fournisseurs | 0 € | -267 117 € | -116 234 € |
| 01/04/2022 | Locaux Chargés | -72 000 € | -339 117 € | -32 484 € |
| 01/04/2022 | Management fees | -109 305 € | -448 422 € | |
| 09/04/2022 | Mutuelle | -2 300 € | -450 722 € | |
| 18/04/2022 | URSSAF | -46 124 € | -496 846 € | |
| 25/04/2022 | PASDSN | -9 067 € | -505 913 € | |
| 25/04/2022 | Prévoyance Retraite | -15 243 € | -521 156 € | |
| 25/04/2022 | Salaires nets | 0 € | -579 763 € | |
| 25/04/2022 | TVA divers fournisseurs | 1 000 € | -578 763 € | |
| 25/04/2022 | TVA encaissements clients | -52 109 € | -630 872 € | |
| 25/04/2022 | TVA règlement ss-trait. | 6 732 € | -624 140 € | |
| 30/04/2022 | Encaissement clients | 322 039 € | -302 101 € | |
| 30/04/2022 | Règlement sous-traitants | -41 607 € | -343 708 € | |

Zoom sur les
variations du
mois d'avril

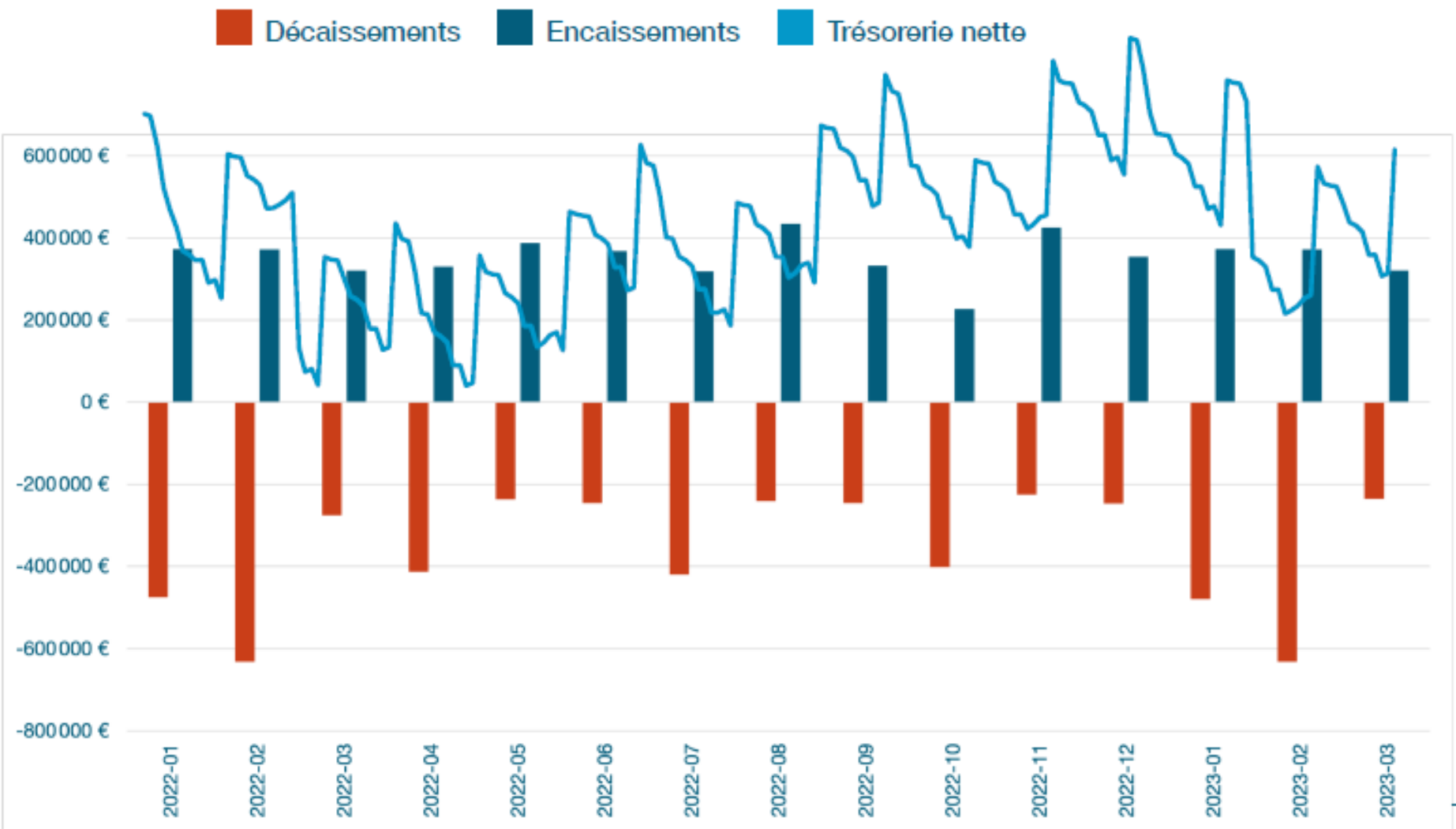
Budget de trésorerie illustré



Budget de trésorerie (avec flux issus de 2021)

| | janv-22 | févr-22 | mars-22 | avr-22 | mai-22 | juin-22 | juil-22 | août-22 | sept-22 | oct-22 | nov-22 | déc-22 |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Solde début | 802 749 € | | | | | | | | | | | |
| Encaissement clients | 364 701 € | 323 560 € | 312 654 € | 322 039 € | 349 536 € | 359 378 € | 309 390 € | 396 167 € | 322 538 € | 218 727 € | 389 107 € | 344 643 € |
| Divers fournisseurs | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € | -6 000 € |
| Événement commerciaux | -54 000 € | | | | | -3 600 € | | | | | | |
| Locaux Chargés | -72 000 € | | | -72 000 € | | | -72 000 € | | | -72 000 € | | |
| Management fees | -109 305 € | | | -109 305 € | | | -109 305 € | | | -109 305 € | | |
| TVA | -49 019 € | -12 713 € | -45 959 € | -44 377 € | -15 521 € | -49 729 € | -50 558 € | -13 685 € | -56 497 € | -45 811 € | -527 € | -55 473 € |
| Règlement sous-traitants | -47 119 € | | -40 394 € | -41 607 € | -45 159 € | -46 431 € | -39 973 € | -51 184 € | -41 671 € | -28 259 € | -50 272 € | -44 527 € |
| Intéressement / abondement | | -391 500 € | | | | | | | | | | |
| Salaires nets | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € | -58 607 € |
| Charges sociales | -70 434 € | -72 734 € | -116 234 € | -72 734 € | -72 734 € | -72 734 € | -72 734 € | -72 734 € | -72 734 € | -72 734 € | -72 734 € | -72 734 € |
| Solde fin | 700 966 € | 482 972 € | 528 431 € | 445 841 € | 597 355 € | 719 632 € | 619 846 € | 813 802 € | 900 831 € | 726 842 € | 927 809 € | 1 035 111 € |

Budget de trésorerie (avec flux issus de 2021)



3

Prévoir et guérir

L'argent frais coûte cher et rapporte peu

Une valse à trois temps



Long terme : fonds propres et dette (pour les investissements), comptes à terme

Budget



Court et moyen terme : billets de trésorerie, facilités de trésorerie (lignes de crédit, découvert autorisé)

**Prévisions 1 – 3 mois
(budget + compta)**



Décisions de gestion quotidienne

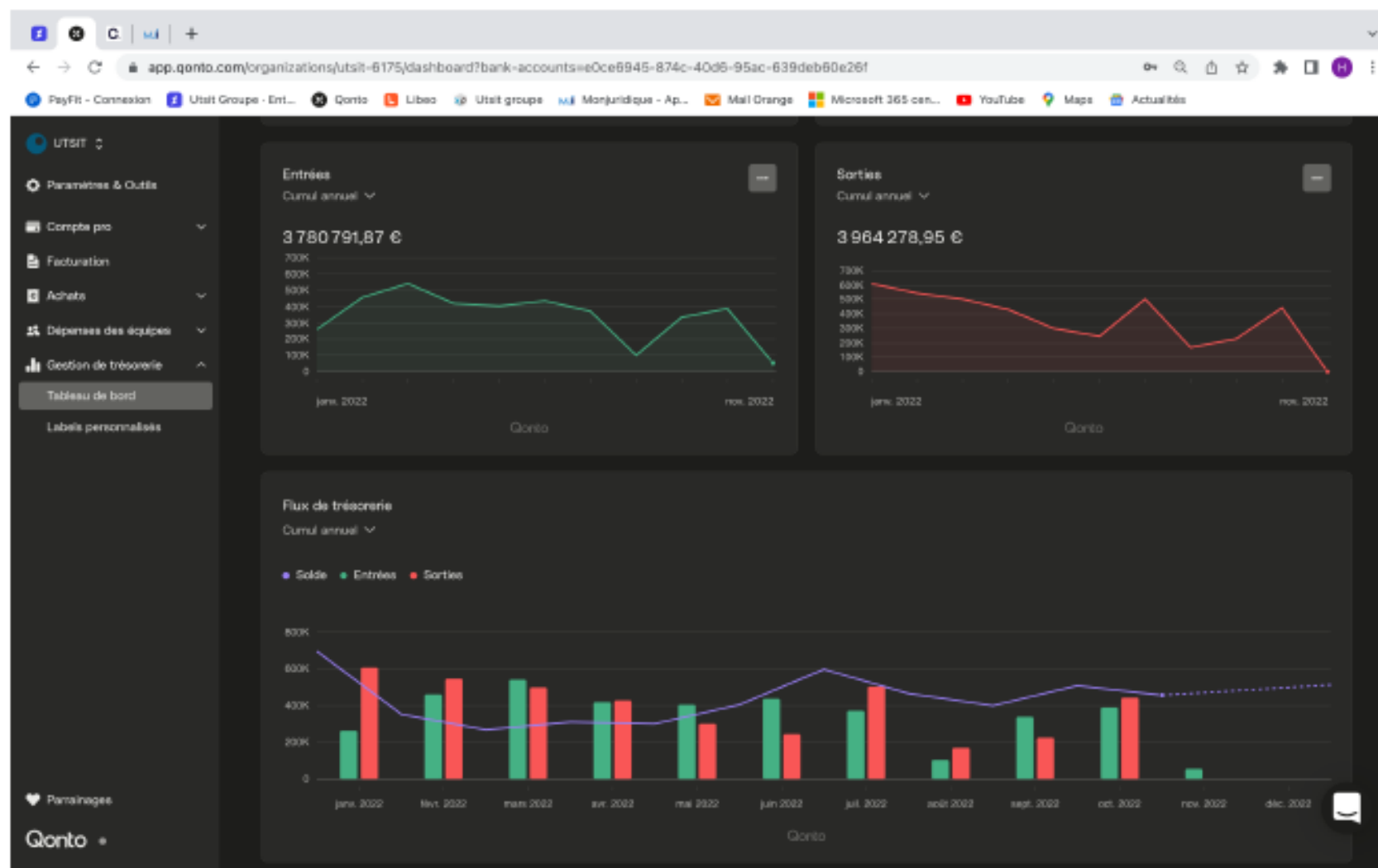
**Position – prévisions J+1
(banques et annonces)**

Les banques développent des outils de suivi de trésorerie.

Utile pour voir les cycles passés.

Deux limites :
Les comptes bancaires multiples

La gestion des emprunts et placements



Des outils utiles

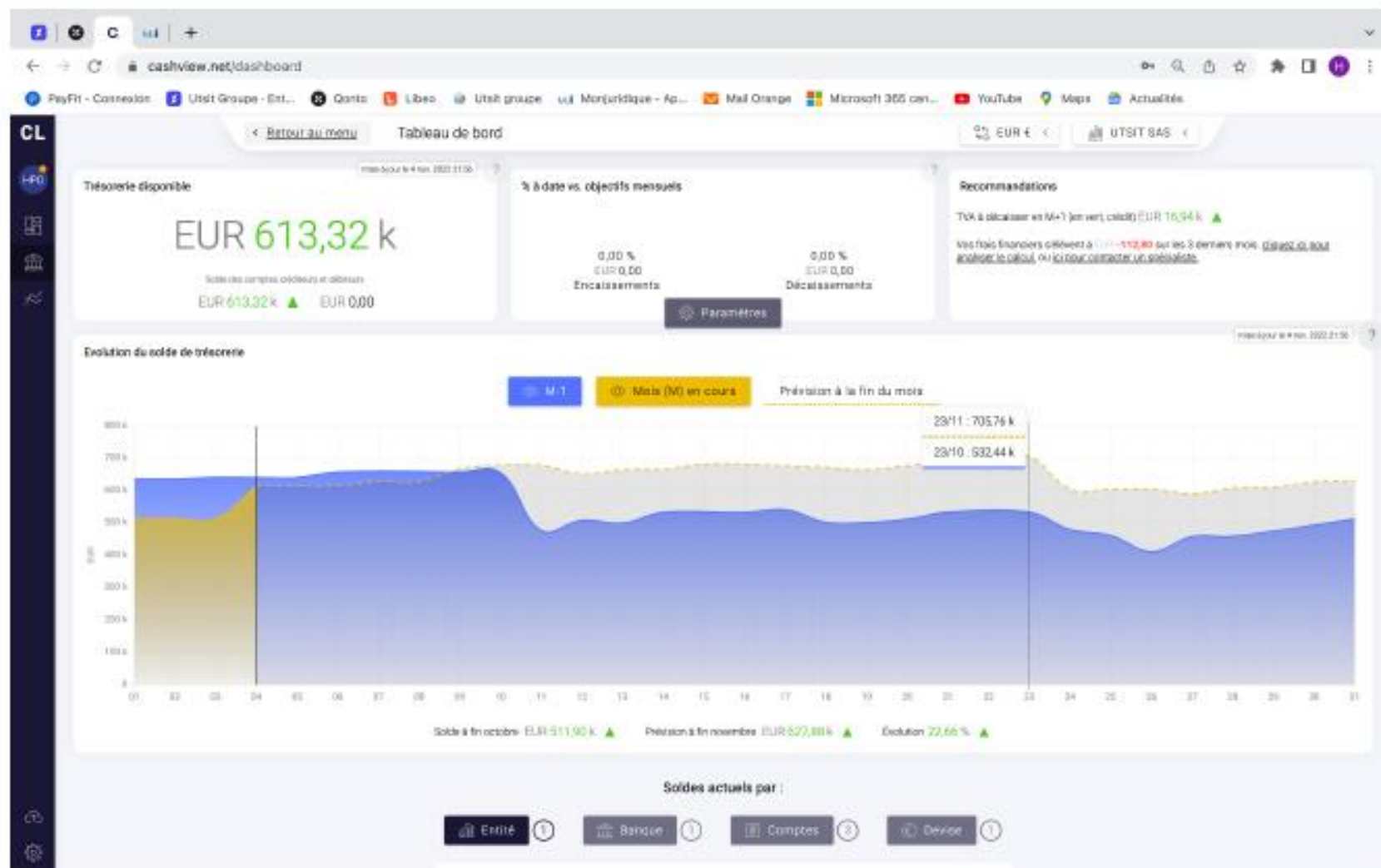
Cashlab.

Des éditeurs développent des outils de suivi de trésorerie multi bancaires.

Approches bancaire et comptable.

...

Mais il faut tout de même suivre sa trésorerie !



Les temps changent

1 juillet 2024 – 31 décembre 2025 : le passage à la facture électronique



1 juillet 2024 : toute entreprise devra être en mesure de *recevoir* les factures émises en conformité avec le nouvel article 289 bis du Code général des impôts

1 janvier 2026 : toute entreprise devra être en mesure d'*émettre* *uniquement* des factures en conformité avec le nouvel article 289 bis du Code général des impôts

Impact sur le BFR : réduction attendue des délais de paiement

Une préparation s'impose.

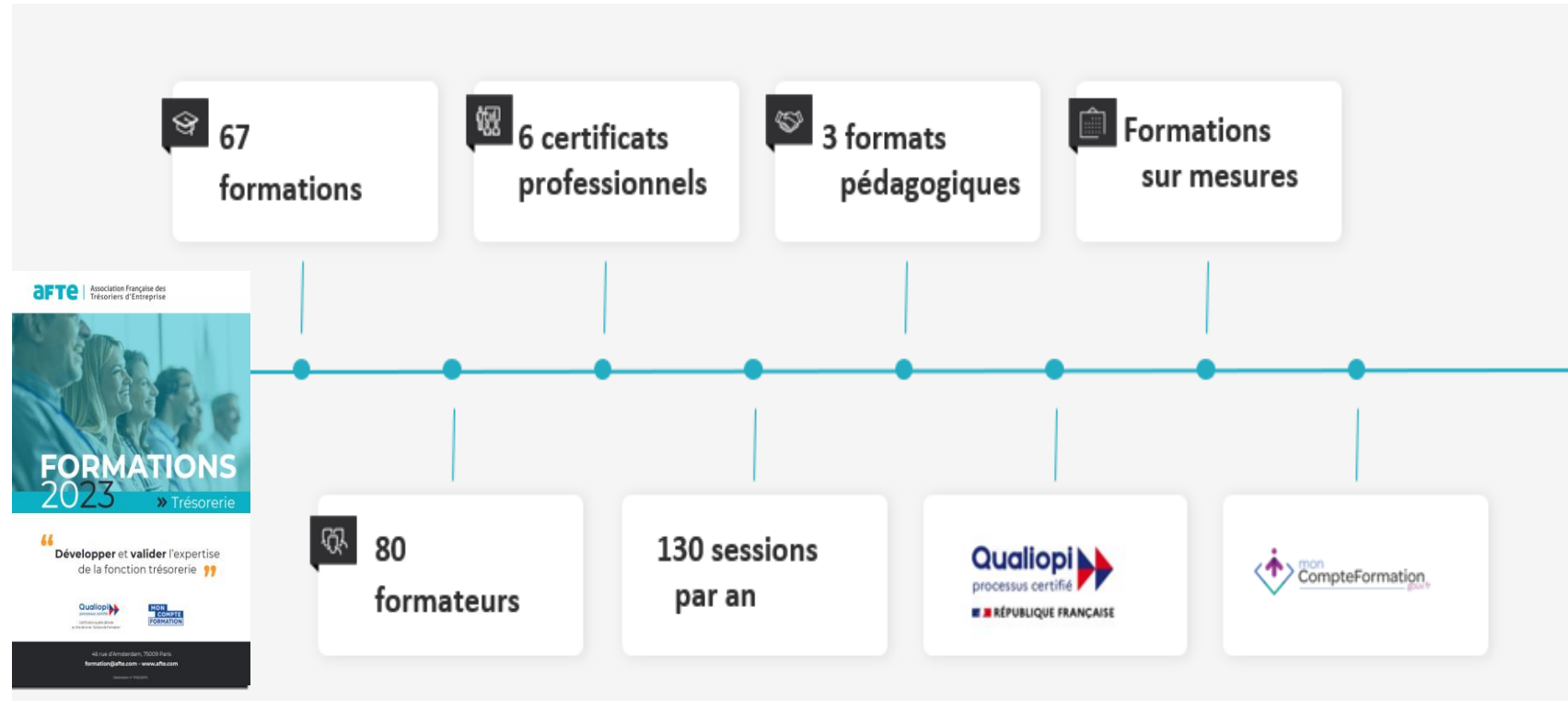
Catherine JURY-TRAN

Responsable du centre de formation de l'AFTE

Association Française des trésoriers d'entreprise en quelques chiffres



Notre mission : développer et valider l'expertise de la fonction trésorerie



A distance ou en présentiel : pour la formation vous avez le choix !

✓ 6 jours pour se former à la gestion quotidienne et prévisionnelle de trésorerie

✓ En présentiel ou à distance

✓ Financement possible par Opco + CPF

Votre contact :



Catherine Jury-Tran

Responsable du centre de formation

catherine.jury-tran@afte.com

01 42 81 98 44

46 rue d'Amsterdam - 75009 Paris

www.afte.com



Prendre RDV

LES BASES DU MÉTIER

GESTION QUOTIDIENNE ET FONDAMENTAUX BEST SELLER

COMPÉTENCES VISÉES

- Comprendre les missions, l'environnement (interne et externe), les enjeux financiers et le rôle de la fonction trésorerie

PROGRAMME

INTRODUCTION

- Rôle et missions de la fonction trésorerie
- Les différents processus de formation de la trésorerie
- Les enjeux de la gestion de trésorerie
- Les interactions avec les autres fonctions

LES BANQUES ET LES CONDITIONS BANCAIRES

- L'environnement bancaire
- Les axes fondamentaux de rémunération des banques
- La négociation des conditions bancaires
- Le contrôle de la bonne application des conditions bancaires

Exercices d'application

- Contrôle de tickets d'agios et d'échelles d'intérêt
- Calculs d'enjeux avant négociation

LES DIFFÉRENTS MOYENS D'ENCAISSEMENT ET DE DÉCAISSEMENT

- Caractéristiques, avantages et inconvénients des différents supports
- Les problématiques de sécurisation, fraude

Exercice d'application

- Optimisation de la gestion des flux

LA GESTION AU JOUR LE JOUR

- La position de trésorerie quotidienne : définition, différences entre la vision comptable et celle de la banque
- L'élaboration de la position de trésorerie : quotidienne, de 10 jours à un mois glissant, mensuelle sur 3 mois glissants et la méthode d'élaboration
- Les décisions de trésorerie court terme : équilibrage, financement et placement
- La gestion de trésorerie au sein d'un groupe : enjeux et outils d'optimisation
- La gestion de trésorerie informatisée

Exercices d'application

- Optimisation du choix de tirage de lignes de crédit
- Vérification de rendement de placements

LE MARCHÉ MONÉTAIRE

- L'organisation et le fonctionnement du marché monétaire
- Le rôle de la banque centrale et des banques commerciales
- Les taux de référence

LA GESTION DES RISQUES

- Les risques de change et de taux : mesures et enjeux
- La politique de couverture de ces risques : définition et suivi des positions, produits autorisés, reporting
- Les produits simples de couverture : fermes et optionnels
- La gestion du risque client : définition, enjeux et produits de couverture

Exercices d'application

- Achats et ventes de devises
- Application de stratégies de couverture

BUGDET ET PRÉVISIONS

- La compréhension des états financiers : bilan, compte de résultat
- La traduction comptable des transactions opérationnelles : cycles client et fournisseur
- Les techniques d'élaboration de budget et de prévisions : flux et bilans prévisionnels

Exercice d'application

- Élaboration de prévisions par les flux et analyse des résultats

ACTUALITÉS FINTECH

- Exploration des nouvelles solutions digitales disponibles à court ou moyen termes



ECHANGE AVEC LES ENTREPRISES

Disposer de ressources financières stables pour mener son activité, faire face aux difficultés conjoncturelles et financer sereinement son développement : enjeux de la gestion quotidienne et prévisionnelle de trésorerie, conseils pratiques et outils

Questions posées / réponses apportées

Pourrez-vous m'adresser votre tableau Excel pour que je puisse créer mon tableau de gestion de trésorerie ?

- Mon tableau Excel a des formules de calcul qui correspondent à mon activité.

Quand on est un gérant seul, c'est difficile.

- Avoir une matrice identique est facile à réaliser.
- Vous renseignez votre balance, mois par mois et vous avez votre prévisionnel de trésorerie mais il faut suivre aussi la partie bancaire.
- Si la trésorerie mensuelle est un problème, il existe des logiciels de gestion de trésorerie très simples.