

WEBINAIRE

Savoir lire son bilan & Comment gérer les tensions de trésorerie





Présentation ORCOM

ORCOM vous ouvre des territoires d'opportunités et éclaire vos choix

Axé sur le conseil au dirigeant, ORCOM développe ses marques dans un écosystème qui conjugue expertise métier et innovation pour accompagner la croissance et créer de la valeur dans un monde ouvert.

”

Travailler dans un monde ouvert, c'est gagner des opportunités de développement et de croissance que l'on soit une entreprise, une association ou une collectivité. Mais c'est aussi se confronter à la nécessité d'adapter son organisation et de transformer ses pratiques.



La complémentarité de nos équipes

Compétence de haut niveau et pluridisciplinarité à votre service

ORCOM se construit
autour de valeurs
humaines fortes :

- ▶ L'attention
- ▶ La réactivité
- ▶ L'indépendance
- ▶ La sécurité
- ▶ La solidarité
- ▶ Le pragmatisme



1500
collaborateurs



99
associés



52
sites en France
+ 20 à l'international



27 000
clients

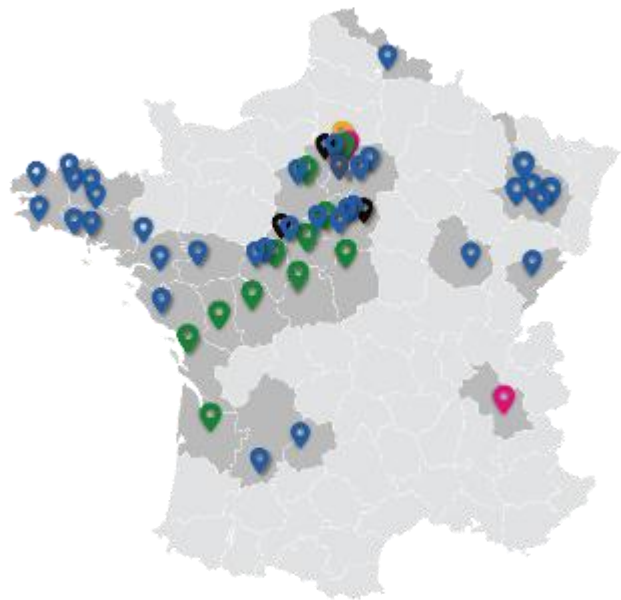


150 M€
chiffre d'affaires

Une implantation nationale

Se développer au plus près de vous

Grâce à nos 6 marques complémentaires réparties sur 52 sites en France, ORCOM est au plus près de ses clients dans une démarche de simplicité et de proximité.



Orléans (Siège)

Paris
Blois
Montargis
Villemandeur
Sully-sur-Loire
Fontainebleau
Melun-Sénart
Besançon
Tours
Dijon
Chartres
Agen
Saint Quentin en Yvelines
Valenciennes
Remiremont
Charmes
Saint-Dié

La Défense
Cahors
Nantes
Vannes
Lorient
Hennebont
Quimper
Brest
Morlaix
Rostrenen
Carhaix
Gourin
Redon
Chemillé
La Roche sur Yon
Cayenne
Montgeron
Épinal
Nancy



Tours (Siège)

Paris
Orléans
Chartres
Blois
Bourges
Châteauroux
Châtelleraut
Niort
Poitiers
La Rochelle
Romorantin
Bordeaux
Quimper
Nantes
Vierzon



Grenoble (Siège) Paris



Paris – La Défense (Siège)



Paris (Siège)



Paris
Tours
Montargis
Orléans

Toutes nos coordonnées
sur www.orcom.fr

Implantations à l'international

Vous aider à conquérir le monde

Dans un environnement mondial en perpétuel mouvement, ORCOM accompagne ses clients dans leur développement à l'international avec une approche « glocale » - Penser global, agir local, grâce à ses 10 sites à l'international.

États-Unis



60 consultants

Une équipe franco-américaine répartie entre **New York, Miami, Boston, Los Angeles** et **San Francisco**.

Angleterre



30 consultants

Une équipe spécialiste de la modélisation financière implantée à **Londres**.

Chine



+70 consultants

Un pôle juridique dédié et des compétences reconnues de **Hong Kong, à Shanghai** en passant par **Pékin, Canton**.



DES ÉQUIPES MULTILINGUES

**UN MAILLAGE NATIONAL
ET UNE COUVERTURE
INTERNATIONALE**

**UN SERVICE INTÉGRÉ POUR
VOUS AIDER À CONQUÉRIR
DE NOUVEAUX TERRITOIRES**

Notre approche sectorielle

Bénéficiez d'un accompagnement adapté



ÉNERGIE & UTILITIES



BÂTIMENT



TRANSPORT



INFRASTRUCTURES
SOCIALES



INFRASTRUCTURES
TRANSPORT



MOBILITÉ & SMART
MOBILITY



IMMOBILIER



MÉDIAS & AUDIOVISUEL



TÉLÉCOM



HÔTELLERIE
RESTAURATION



NOTAIRES



BOULANGERIE

ORCOM et le secteur du transport

TRANSPORT



CHEFS D'ENTREPRISE,
GAGNEZ EN EFFICACITÉ

- Plus de **160 clients**
- **1 200 bulletins de paie** gérés mensuellement
- Une expérience **de plus de 30 ans** dans le secteur
- Une équipe **formée aux spécificités du transport**
- **Des relations privilégiées** avec les partenaires de la profession

Des partenariats privilégiés avec L'OTRE en région





DÉCRYPTER SON BILAN

**ETAPE INCONTOURNABLE
POUR SE FINANCER**



**Qu'est-ce qu'un bilan et un
compte de résultat ?**

Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ?

Les documents comptables répondent à deux objectifs principaux :

- Calculer le résultat (bénéfice ou perte) réalisé pendant une période donnée : **l'exercice comptable** ;
- Présenter la situation de son patrimoine à une date donnée : la **clôture de l'exercice**.

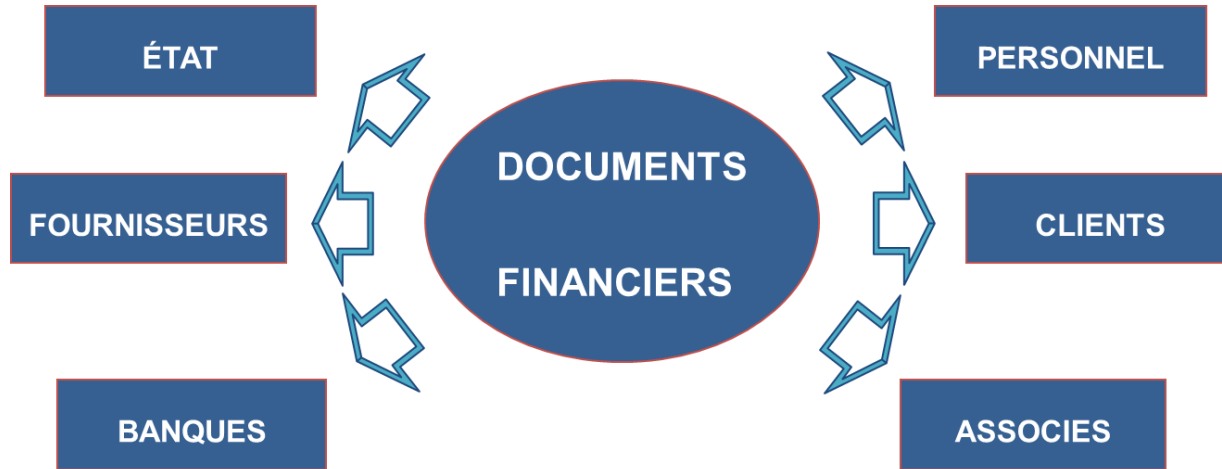
Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ?

Les comptes annuels sont :

- Le bilan
- Le compte de résultat
- L'annexe

Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ?

Les utilisateurs des comptes annuels sont :



En France, le même bilan a plusieurs destinataires.

Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ?

Les différentes lectures du bilan :

Partenaires	Pérennité	Rentabilité	Solvabilité	Impôts
État				x
Personnel		x	x	
Fournisseurs	x		x	
Clients	x	x		
Banques	x	x	x	
Associés	x	x	x	

Suivant les destinataires du bilan, les informations recherchées seront différentes.

Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ?

Les principes comptables :

- Principe de prudence
- Continuité de l'exploitation
- Séparation des exercices
- Permanence des méthodes
- Principe de bonne information (sincérité)
- Principe de non compensation

Quelque soit le destinataire, les comptes annuels sont établis selon les mêmes principes comptables.

Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ?

Le bilan :

Le patrimoine brut de l'entreprise est constitué par l'ensemble des biens dont l'entreprise est propriétaire. Le bilan est le document présentant la valeur du patrimoine brut de l'entreprise à une date donnée.

Dans le bilan, le patrimoine fait l'objet d'un double classement :

- Suivant la composition du patrimoine : c'est **l'ACTIF** du bilan ;
- Suivant l'origine du patrimoine : c'est le **PASSIF** du bilan



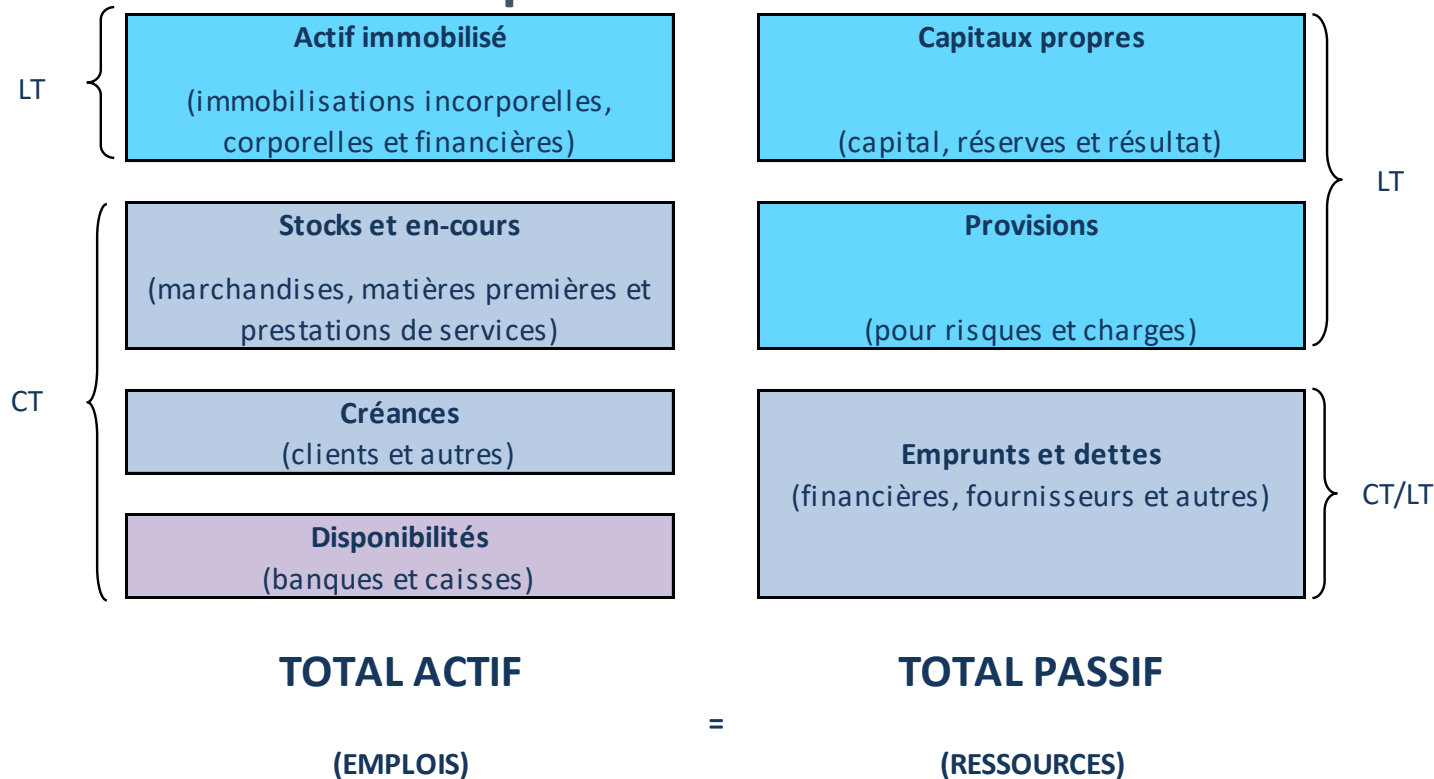
Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ?

Le bilan :

- Le bilan donne une image de la situation patrimoniale de l'entreprise à un instant T.
- Il présente, selon la convention suivante :
 - à l'actif : les biens de l'entreprise ou emplois.
 - au passif : les dettes de l'entreprise ou ressources.

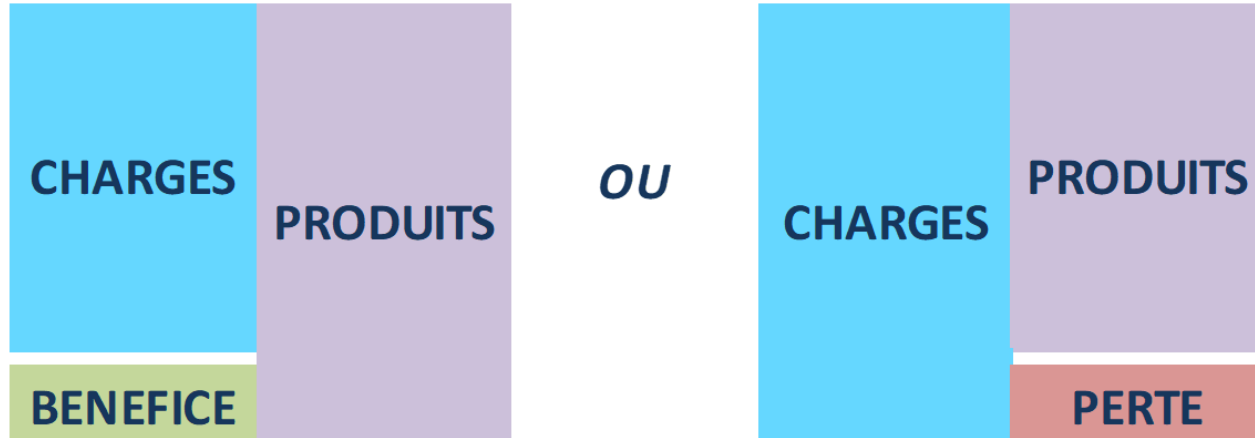
Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ?

Présentation schématique du bilan :



Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ?

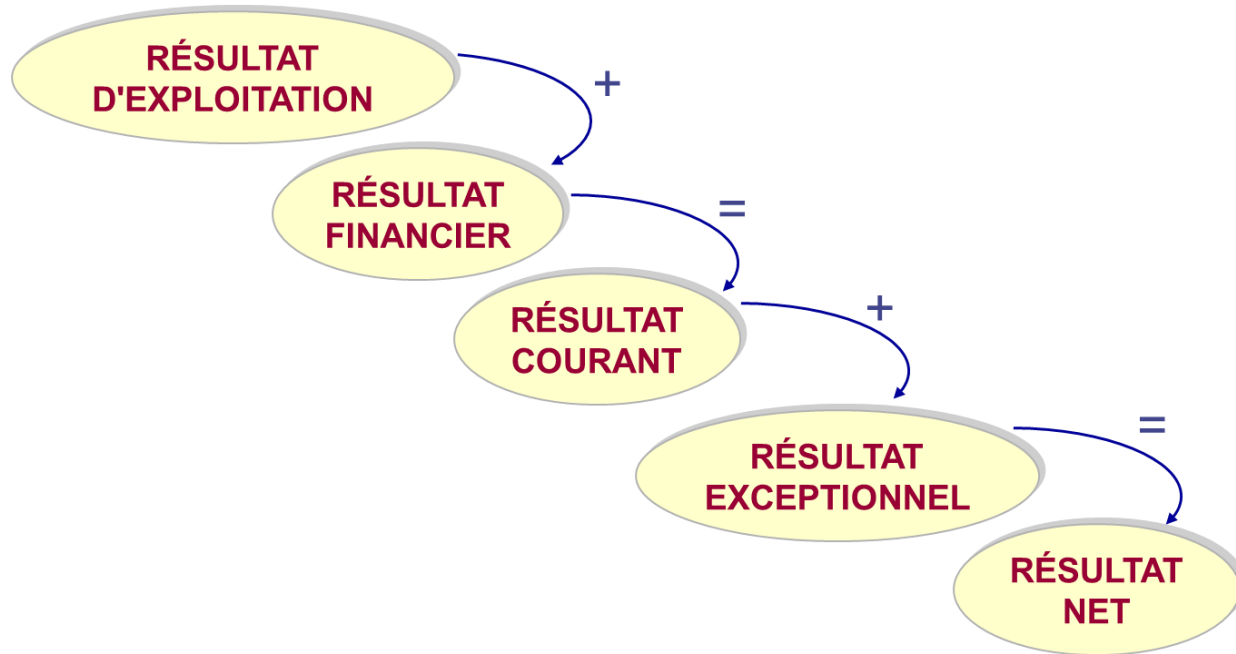
Présentation schématique du compte de résultat :



- C'est l'ensemble des produits et des charges de l'entreprise sur une période.
- C'est la récompense ou la sanction d'une année de travail.

Qu'est-ce qu'un bilan et un compte de résultat ?

Décomposition du compte de résultat :



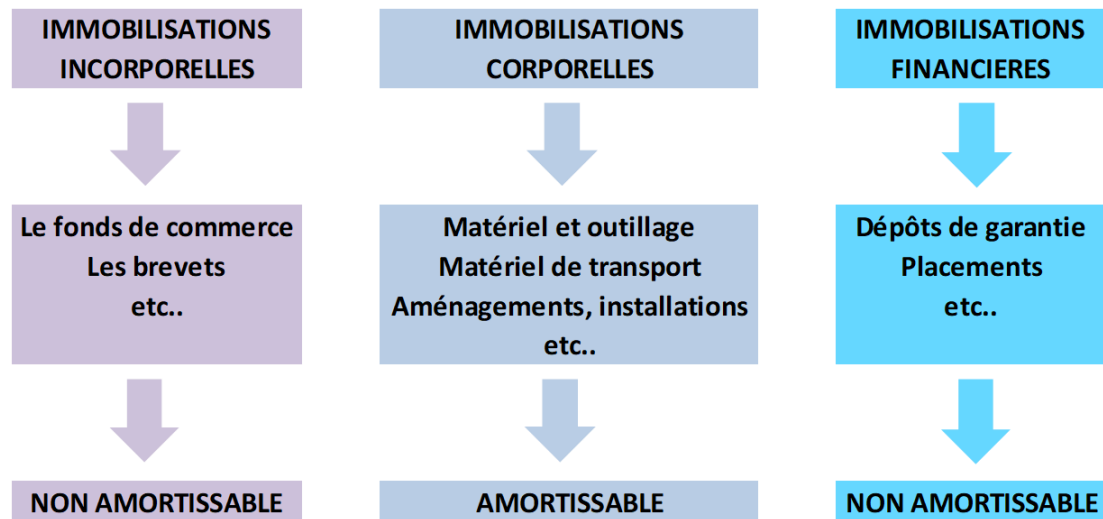
Les résultats intermédiaires permettent une analyse progressive et fractionnée de la situation d'une entreprise.



**Comment interpréter un bilan
et un compte de résultat ?**

Comment interpréter un bilan et un compte de résultat ?

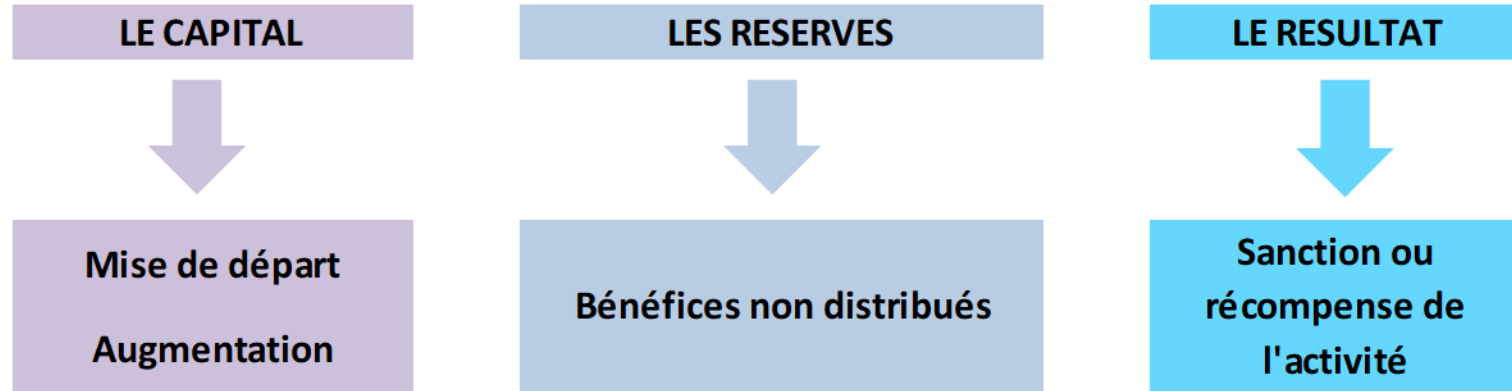
Les immobilisations :



Il ne faut pas laisser vieillir l'outil de travail.
L'analyse du bilan permet d'investir à temps.

Comment interpréter un bilan et un compte de résultat ?

Les capitaux propres :



L 'analyse du bilan permet de définir
une politique d'affectation du résultat
en fonction des objectifs de l 'entreprise

Comment interpréter un bilan et un compte de résultat ?

Les dettes :

DETTES FINANCIERES

- Découverts bancaires
- Emprunts
- Comptes courants

DETTES D'EXPLOITATION

- Fournisseurs

DETTES DIVERSES

- Dettes sociales
- Dettes fiscales
- Etc...

L'analyse financière permet de définir :

- la façon dont les investissements seront financés,
- la politique de paiement des fournisseurs.

Comment interpréter un bilan et un compte de résultat ?

Les soldes intermédiaires de gestion :

Ventes

- Achats consommés

= MARGE COMMERCIALE

+ Production
- Charges externes

= VALEUR AJOUTEE

- Impôts & Taxes
- Frais de personnel

= EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

- Dotations aux amortissements
et provisions

= RESULTAT D'EXPLOITATION

- Charges financières
+ Produits financiers

= RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT

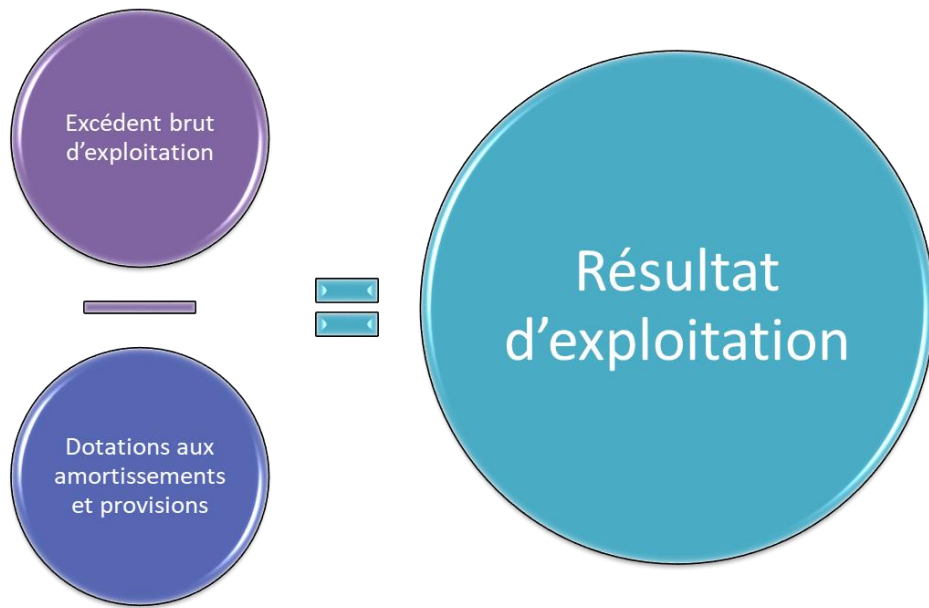
- Charges exceptionnelles
+ Produits exceptionnels
- Intéressement & Participation
- Impôt sur les sociétés

= RESULTAT NET

Une autre présentation du compte de résultat.

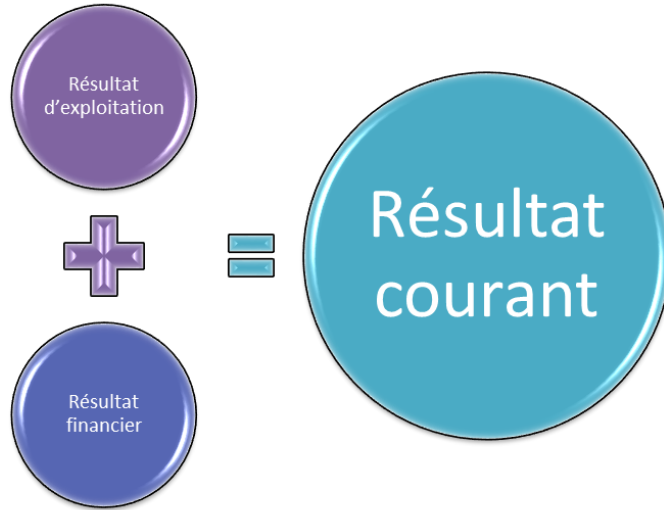
Comment interpréter un bilan et un compte de résultat ?

Le résultat d'exploitation :



Comment interpréter un bilan et un compte de résultat ?

Le résultat courant :



- Il représente le résultat de l'activité normale de l'entreprise :
 - ❖ Avec les contraintes financières qui lui sont propres,
 - ❖ Sans incidence de tout élément exceptionnel.
- Les frais financiers dépendent :
 - ❖ Du montant des emprunts souscrits,
 - ❖ Du financement du stock ou du crédit clients.



Quels sont les équilibres
financiers ?

Quels sont les équilibres financiers ?

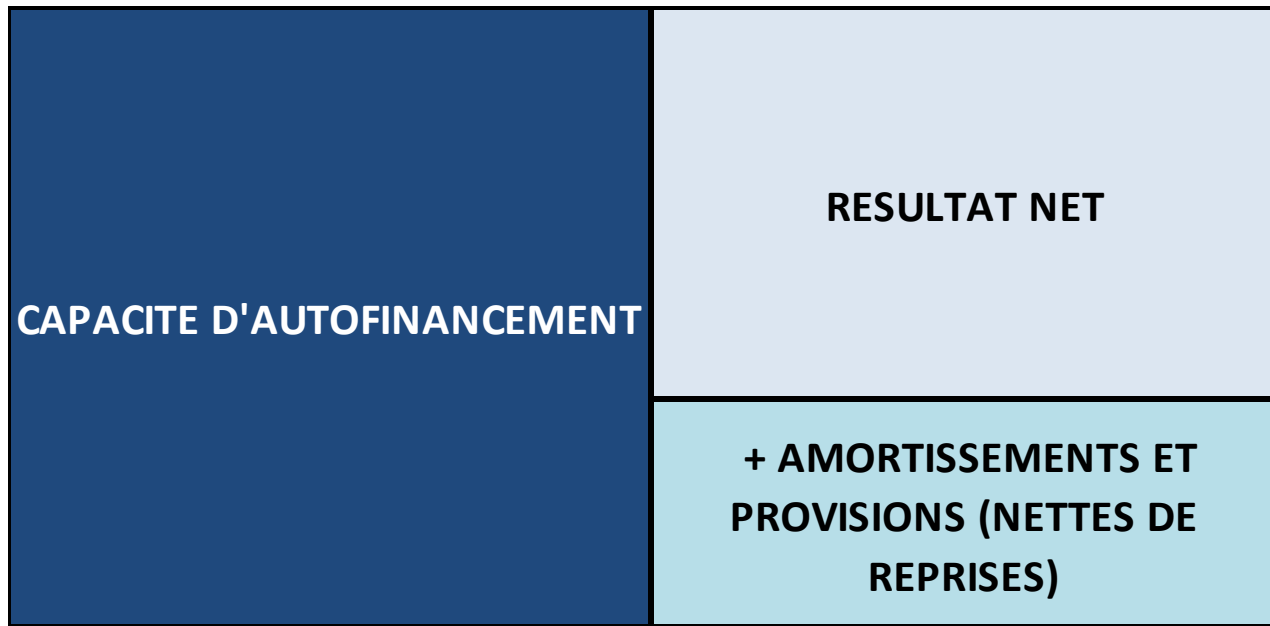
La capacité d'autofinancement :

- La CAF est le flux potentiel de trésorerie dégagé par l'ensemble de l'activité normale de l'entreprise.
- Cette ressource interne peut servir à financer la croissance de l'activité, financer des investissements nouveaux, rembourser des emprunts ou verser des dividendes... (et si possible les 4 !)

La CAF se calcule en partant du résultat net et en neutralisant les charges et les produits calculés (amortissement, reprise de provision...), y compris les plus ou moins values de cession d'immobilisations.

Quels sont les équilibres financiers ?

La capacité d'autofinancement :



Quels sont les équilibres financiers ?

Du résultat au solde de la trésorerie :

- La trésorerie d'une entreprise à une date donnée ne correspond pas au résultat dégagé par l'exploitation.
- 3 types de facteurs expliquent cet écart :
 - Existence de charges et de produits calculés au compte de résultat (ex : dotations aux amortissements)
 - Existence d'un décalage entre l'engagement des dépenses et leurs règlements (idem pour les recettes et leurs encaissements)
 - Mouvements financiers qui ne sont pas la conséquence de produits ou de charges.
Ex : déblocage d'emprunt et remboursement du capital de l'emprunt.

Quels sont les équilibres financiers ?

Le fonds de roulement :

Le fonds de roulement est l'excédent de ressources stables après financement de l'actif immobilisé.

LES EMPLOIS

IMMOBILISATIONS

FONDS DE ROULEMENT

LES RESSOURCES

CAPITAUX STABLES

(Capitaux Propres +
Emprunts à long et
moyen terme)

- Il joue pour l'entreprise le rôle de l'amortisseur pour une voiture.
- Il assure la stabilité financière contre les risques de dérapage permanents de la trésorerie:
 - ❖ dépôt de bilan d'un client,
 - ❖ retard de règlement des clients,
 - ❖ sur-stockage,
 - ❖ nouveaux investissements.

Quels sont les équilibres financiers ?

Le besoin en fonds de roulement :

LES EMPLOIS

ACTIF CIRCULANT

- Stocks
- Clients

LES RESSOURCES

DETTES CIRCULANTES

- Dettes Fournisseurs
- Autres Dettes
(Personne, Etat...)

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

- Le BFR s'analyse comme étant l'excédent de l'actif circulant sur les dettes circulantes.
- C'est la différence entre :
 - ✓ les besoins finançant le stock et le crédit clients,
 - ✓ et la ressource provenant du crédit fournisseurs.
- Il traduit le décalage entre les recettes et les dépenses.
- Il a une incidence immédiate sur la trésorerie.
- Si crédit fournisseur > (stock + créances clients), on parle de ressource en fonds de roulement

Quels sont les équilibres financiers ?

L'équilibre financier :

- Autrement dit :
 - ❖ Les ressources permanentes nettes du haut de bilan (fonds de roulement) doivent financer les besoins du bas de bilan (besoin en fonds de roulement)
 - ❖ Si tel est le cas, l'excédent du fonds de roulement sur le BFR génère de la trésorerie > 0 .
 - ❖ Dans le cas contraire, l'insuffisance du fonds de roulement par rapport au BFR génèrera une trésorerie négative.

Quels sont les équilibres financiers ?

L'équilibre financier :

LES EMPLOIS

BESOIN EN FONDS DE
ROULEMENT

TRESORERIE > 0

LES RESSOURCES

FONDS DE
ROULEMENT

LES EMPLOIS

BESOIN EN FONDS DE
ROULEMENT

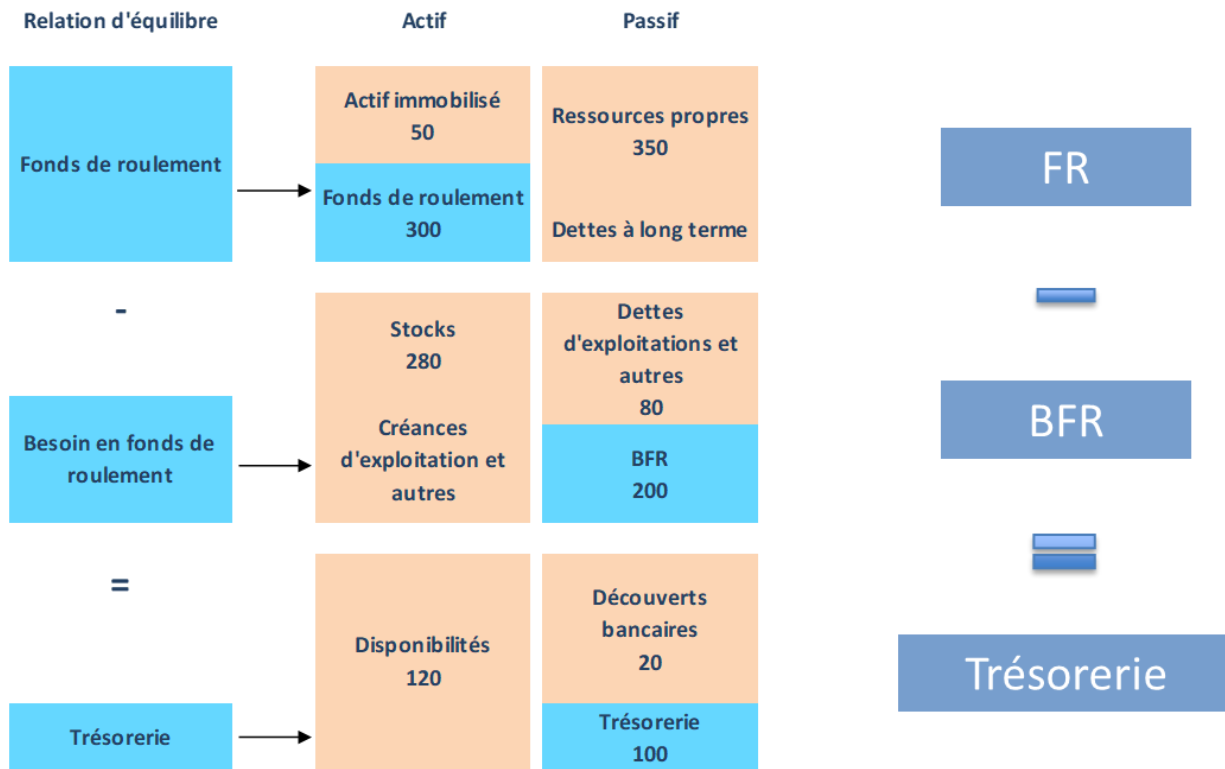
LES RESSOURCES

FONDS DE
ROULEMENT

TRESORERIE < 0

Quels sont les équilibres financiers ?

L'équilibre financier :





**Comment choisir ses
indicateurs de gestion ?**

Comment choisir ses indicateurs de gestion ?

Les différents indicateurs possibles :

Marge
commerciale

Production de
l'exercice

Marge brute de
production

Valeur ajoutée

Excédent brut
d'exploitation
(EBE)

Capacité
d'autofinancement

Résultat
d'exploitation

Résultat courant
avant impôt

Résultat
exceptionnel

BFR

Trésorerie

Délais de
paiement

**Et +
encore**

...

Comment choisir ses indicateurs de gestion ?

Valeur ajoutée

Représente l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte dans l'exercice de ses activités professionnelles courantes.

Richesse brute créée par une entreprise avant rémunération de ses salariés, de ses apporteurs de capitaux et des administrations

Permet d'identifier les lieux créateurs de valeur au sein d'une entreprise (secteur d'activité / service)

Rémunère les acteurs de l'entreprise (ceux qui participent à la création de richesse : le personnel, les organismes sociaux, l'état, l'entreprise, les actionnaires...)

Le reliquat contribue à enrichir l'entreprise elle-même

Marge brute

-

autres achats et charges
externes

=

Valeur ajoutée

Comment choisir ses indicateurs de gestion ?

**Excédent brut
d'exploitation
(EBE)**

Constitue la rentabilité économique avant charges financières et impôt sur le résultat.

Bénéfice généré par l'exploitation indépendamment de la politique de financement adoptée, des règles fiscales (DAP et provisions) et du calcul de l'impôt.

Capacité d'une entreprise à générer des ressources de trésorerie du seul fait de son exploitation

Permet de :

Financer des investissements

Rémunérer les prêteurs de capitaux

$EBE < 0$ traduit une difficulté pour l'entreprise

$EBE > 0$ l'entreprise vend plus cher qu'elle ne produit

Valeur ajoutée

+

Charges de
personnel

+

Impôts et taxes

=

**Excédent brut
d'exploitation**

Comment choisir ses indicateurs de gestion ?

Capacité d'autofinancement

Mesure le montant des ressources générées au cours de l'exercice qui resteront à disposition de l'entreprise. La CAF permet de rembourser les emprunts, autofinancer les investissements et rémunérer les apporteurs de fonds.

Excédent de richesse qui provient de la différence entre les encaissements et les décaissements

Capacité d'autofinancement = produits encaissables – charges décaissables

La CAF peut se calculer selon 2 formules :

À partir du résultat de l'exercice =

Résultat net + dotations aux amortissements – produits non encaissables (reprises de provisions) + valeurs nette comptable des éléments d'actifs cédés – produit de cession des éléments d'actifs cédés

À partir du résultat de l'EBE

EBE + produits encaissables (produits financiers, transferts de charges, produits exceptionnels...) – charges décaissables (autres charges, intérêts, amendes...)

Comment choisir ses indicateurs de gestion ?

Résultat d'exploitation

EBE + autres produits + reprises sur charges et transferts – DAP – autres charges

Mesure la performance industrielle et commerciale d'une entreprise indépendamment de toute politique financière et de distribution.
Doit permettre de couvrir les frais financiers liés à l'exploitation

Comment choisir ses indicateurs de gestion ?

**Résultat courant
avant impôt**

Résultat dégagé par l'entreprise avant impôt et participation des salariés

Résultat d'exploitation + produits financiers – charges financières

Comment choisir ses indicateurs de gestion ?

**Résultat
exceptionnel**

Résultat d'opérations non liées à l'activité normale et habituelle de l'entreprise
(exemple : expropriation, cyberattaque, ...)

Produits et charges encaissés ou décaissés suite à des opérateurs majeures
sinistres, abandons d'activités

Comment choisir ses indicateurs de gestion ?

Et + encore...

- Taux de marge
- Taux de marge semi-nette (marge après frais de personnel)
- Frais de personnel / CA
- Résultat d'exploitation / CA
- ...

Comment choisir ses indicateurs de gestion ?

Quel est le bon indicateur à suivre ?

Il n'y a pas d'indicateur idéal ou parfait, il est fonction de :

- L'entreprise
- L'activité
- La situation financière
- Le besoin
- ...



**Comment utiliser les
indicateurs pour le pilotage
stratégique de l'entreprise ?**

Comment utiliser les indicateurs pour le pilotage stratégique de l'entreprise ?

- Suivi sur des périodes longues
- Comparaison réalisé / prévisionnel
- Mise à jour régulière : trimestriel, mensuel...
- Comparaison avec des ratios sectoriels

Comment utiliser les indicateurs pour le pilotage stratégique de l'entreprise ?

Mise en place d'un tableau de bord :

- Synthétique
- Mise à jour régulière : trimestriel, mensuel...
- Disponible rapidement

=> Pour une prise de décision rapide et pertinente

Comment utiliser les indicateurs pour le pilotage stratégique de l'entreprise ?

Quelques exemples :

REPORTING La belle société du 45 en Keuros	sept-21	%	sept-20	%	Var en K€	Var en %	Comptes 2020	%
Ventes de marchandises							77	
Achats de marchandises								
CHIFFRE D'AFFAIRES							77	
Production vendue - activité A	2 821	84%	1 908	69%	913	48%	2 648	57%
Production vendue activité B	863	26%	860	31%	3	0%	1 658	315%
Variation stocks production	-310				-310		300	96%
Sous-total Production	3 374	100%	2 768	100%	606	22%	4 606	100%
Achat matières	281	8%	315	11%	-34	-11%	526	11%
Sous-traitance directe	111	3%	186	7%	-75	-41%	311	7%
Marge brute de production	2 982	88%	2 267	82%	715	32%	3 769	82%
Charges externes	1 855	55%	2 122	77%	-267	-13%	2 798	61%
Valeur ajoutée	1 127	33%	145	5%	982	677%	1 048	23%
Subventions d'exploitation								
Impôts et taxes	59	2%	86	3%	-27	-32%	29	1%
Salaires	577	17%	551	20%	26	5%	745	16%
Charges sociales	370	11%	350	13%	20	6%	469	10%
Excédent Brut d'Exploitation	121	4%	-842	-30%	963	-114%	-195	-4%
Reprises sur charges							57	1%
Autres produits	33	1%	35	1%	-2			
Dotations aux amort	71	2%	75	3%	-4	-5%	101	2%
Dotations aux prov							71	2%
Autres charges	0	0%			0			
RESULTAT D'EXPLOITATION	82	2%	-882	-32%	964	-109%	-310	-7%
Résultat financier	-13	0%	-7	0%	-6	79%	-9	0%
Résultat exceptionnel	-39	-1%	-27	-1%	-12	46%	-35	-1%
RESULTAT AVANT IMPOT	30	1%	-916	-33%	946	-103%	-354	-8%

Comment utiliser les indicateurs pour le pilotage stratégique de l'entreprise ?

Quelques exemples :

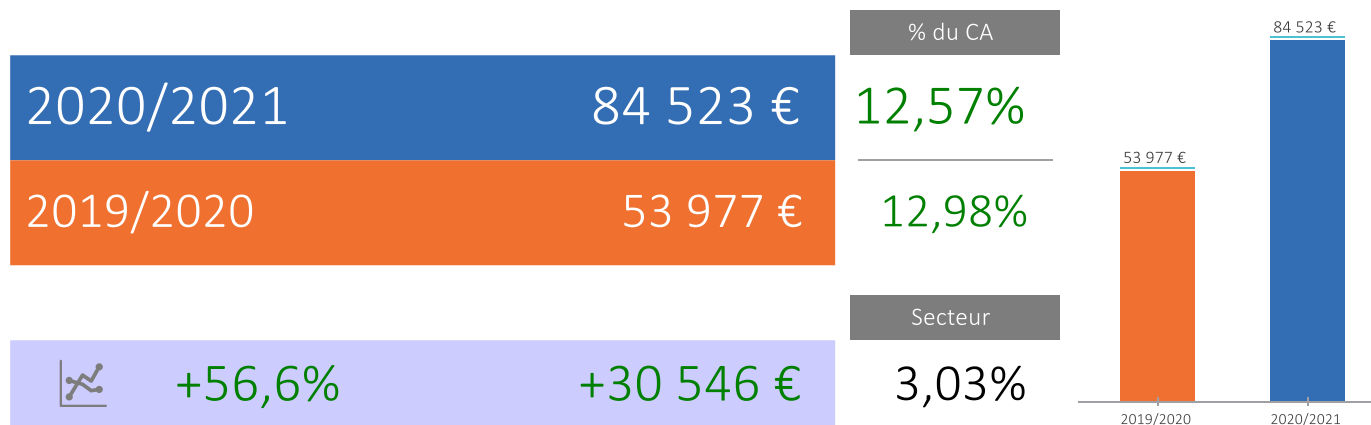
SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

	2020/2021	2019/2020	Évolution		
Chiffre d'affaires	672 490 €	415 934 €	+256 556 €	+61,7%	↗
Ventes + Production réelle	672 490 €	415 934 €	+256 556 €	+61,7%	↗
Achats consommés	282 116 €	127 604 €	+154 512 €	+121,1%	↗
Marge globale	390 374 €	288 330 €	+102 044 €	+35,4%	↗
Charges de fonctionnement	157 529 €	211 136 €	-53 607 €	-25,4%	
Valeur ajoutée	232 844 €	77 194 €	+155 650 €	+201,6%	
Subvention de l'exploitation	0 €	4 500 €	-4 500 €		
Impôts et taxes	7 728 €	7 235 €	+493 €	+6,8%	
Charges de personnel	102 561 €	106 931 €	-4 370 €	-4,1%	
Excédent brut d'exploitation	122 556 €	-32 472 €	+155 028 €		
Transfert de charges	7 782 €	62 757 €	-54 975 €	-87,6%	
Autres produits d'exploitation	16 €	2 €	+14 €		
Dotations aux amortissements	12 823 €	11 368 €	+1 455 €	+12,8%	
Dotations aux provisions	3 900 €	0 €	+3 900 €		
Autres charges d'exploitation	6 €	41 €	-35 €	-85,4%	
Résultat d'exploitation	113 625 €	18 878 €	+94 747 €		
Résultat financier	-7 573 €	-14 558 €	+6 985 €	+48%	
Résultat courant	106 052 €	4 320 €	+101 732 €		
Résultat exceptionnel	-28 987 €	-3 687 €	-25 300 €		
Impôt société	9 265 €	-676 €	+9 941 €		
Résultat de l'exercice	67 800 €	1 309 €	+66 491 €		
Capacité d'autofinancement	84 523 €	53 977 €	+30 546 €	+56,6%	

Comment utiliser les indicateurs pour le pilotage stratégique de l'entreprise ?

Quelques exemples :

CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT



Chiffre d'affaires global : +61,7%

Comment utiliser les indicateurs pour le pilotage stratégique de l'entreprise ?

Quelques exemples :

RATIOS D'EXPLOITATION

	2020/2021	2019/2020	Évolution	Secteur
BFR en nombre de jours de CA	118 jours	54 jours	+118,5%	62 jours
Rotations de stocks	188 jours	236 jours	-20,3%	26 jours
Crédits clients	155 jours	224 jours	-30,8%	49 jours
Crédits fournisseurs	164 jours	314 jours	-47,8%	41 jours

Comment utiliser les indicateurs pour le pilotage stratégique de l'entreprise ?

Quelques exemples :

RATIOS D'EXPLOITATION

	2020/2021	2019/2020	Évolution	Secteur
BFR en nombre de jours de CA	118 jours	54 jours	+118,5%	62 jours
Rotations de stocks	188 jours	236 jours	-20,3%	26 jours
Crédits clients	155 jours	224 jours	-30,8%	49 jours
Crédits fournisseurs	164 jours	314 jours	-47,8%	41 jours

Comment utiliser les indicateurs pour le pilotage stratégique de l'entreprise ?

Quelques exemples :

RATIOS D'EXPLOITATION

	2020/2021	2019/2020	Évolution	Secteur
BFR en nombre de jours de CA	118 jours	54 jours	+118,5%	62 jours
Rotations de stocks	188 jours	236 jours	-20,3%	26 jours
Crédits clients	155 jours	224 jours	-30,8%	49 jours
Crédits fournisseurs	164 jours	314 jours	-47,8%	41 jours

**COMMENT GERER
&
ANTICIPER LES TENSIONS
DE TRESORERIE**



Les bases de la gestion de trésorerie



LES BASES DE LA GESTION DE TRESORERIE

- Contexte économique difficile
- Trésorerie $\neq$ Résultat
- Les TPE/PME sont par nature plus sensibles aux difficultés de trésorerie
- C'est un indicateur difficile à appréhender
- Eviter les difficultés grâce à l'anticipation
- Economiser de la trésorerie pour en gagner
- *Il y a urgence de mener une réflexion en profondeur sur les moyens alloués à la gestion de trésorerie !*

LES BASES DE LA GESTION DE TRESORERIE

Les grands équilibres du bilan selon l'approche fonctionnelle

FR = Ressources durables - emplois stables

BFR = Stocks + créances - dettes

Trésorerie = FR +/- BFR

Les investissements doivent être financés par des ressources durables

Si Passif exigible > Actif disponible => Etat de cessation des paiements

Liquidité

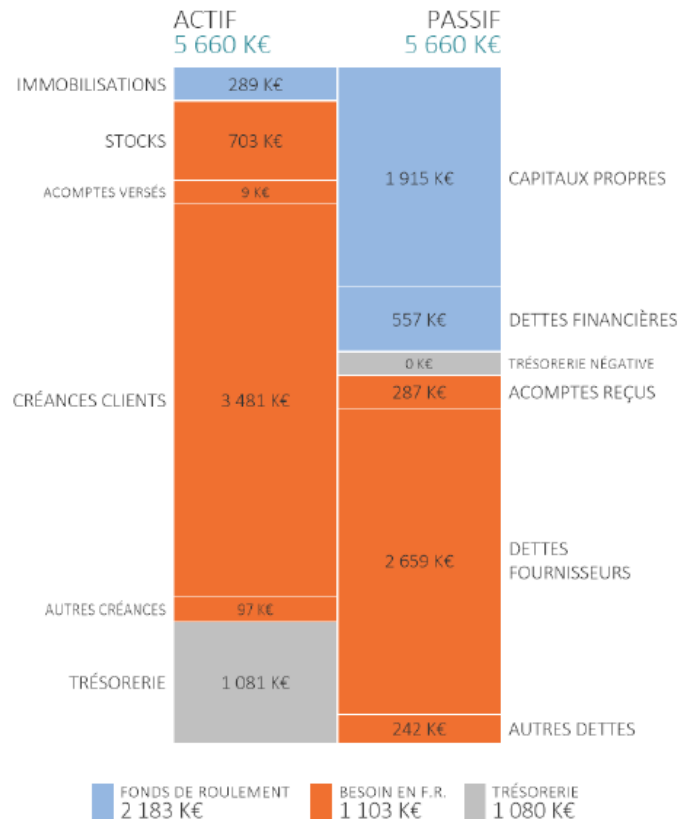
Aptitude de l'entreprise à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux de trésorerie

Solvabilité

Aptitude de l'entreprise à rembourser ses dettes

Autonomie financière

Possibilité pour l'entreprise de décider de façon indépendante de l'utilisation de ses fonds

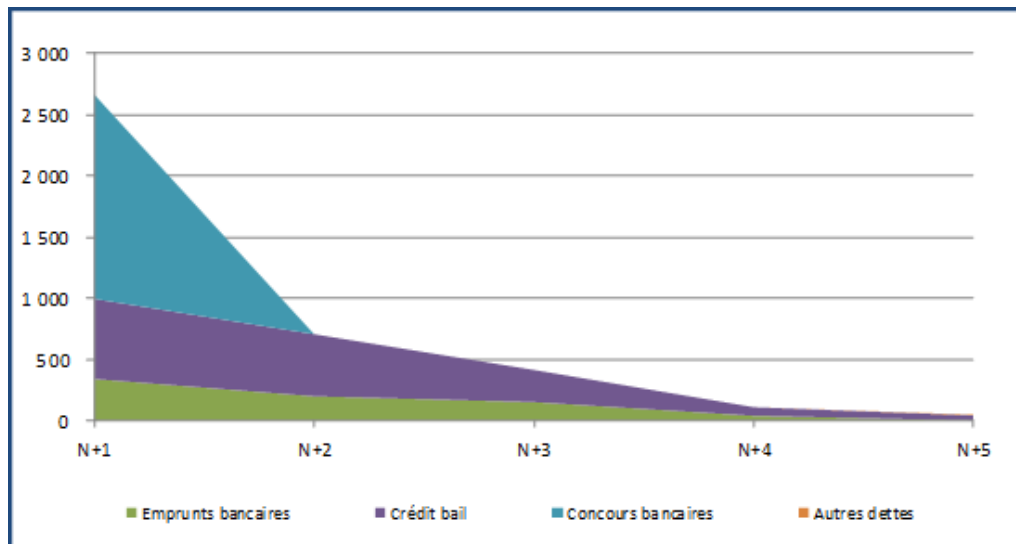


LES BASES DE LA GESTION DE TRESORERIE

L'importance de suivre le profil de la dette :

- Pour comprendre sa structure de dette
- Pour connaître le dénouement de la dette
- Pour apprécier les capacités d'endettement
- Pour anticiper les investissements

Dettes financières en K€	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	TOTAL	N-1
Emprunts bancaires	339	197	150	38		724	1 064
Crédit bail	654	507	262	70	41	1 534	1 333
Concours bancaires	1 668					1 668	2 128
Autres dettes					6	6	6
TOTAL	2 661	704	412	108	47	3 932	4 531



LES BASES DE LA GESTION DE TRÉSORERIE

Comprendre la variation de trésorerie par le tableau de flux de trésorerie

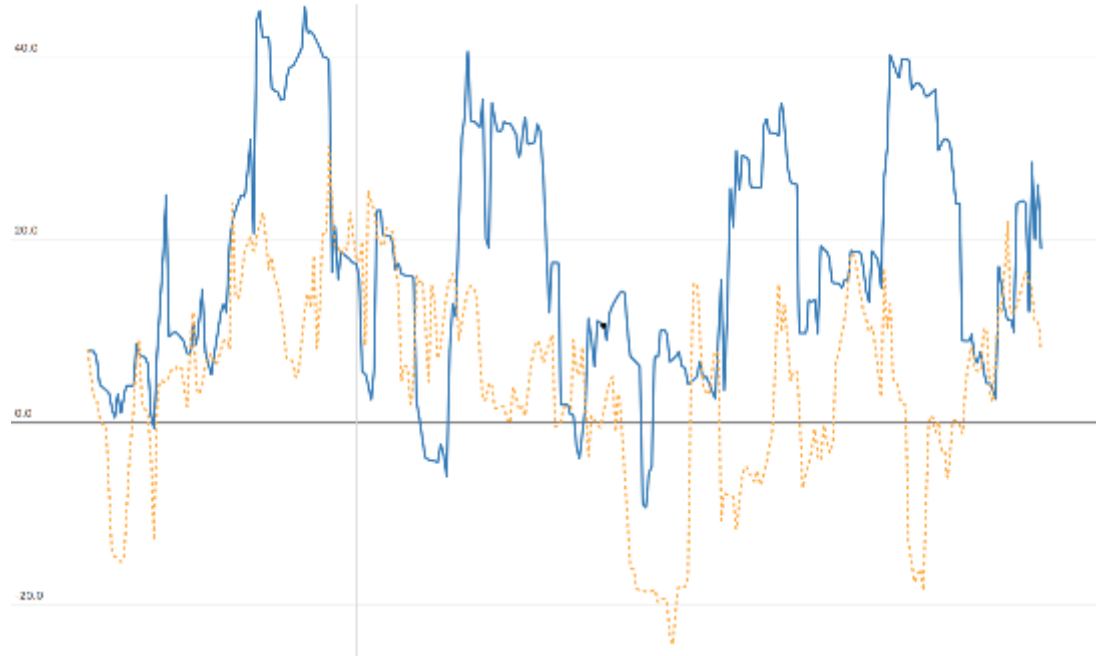
LES FLUX DE VOTRE TRÉSORERIE

		SOLDE DE TRÉSORERIE 2015	875,5 K€
		RÉSULTAT CORRIGÉ (C.A.F.)	+1 182,4 K€
	APPORTS EN CAPITAL OU EN COMPTES COURANTS		+212,2 K€
ENTRÉES SORTIES	-650 K€	DIVIDENDES VERSÉS	
$\Delta FRNG = +437,1 \text{ K€}$	-307,5 K€	INVESTISSEMENTS	
	-242,6 K€	STOCKS	
	-48,2 K€	CRÉANCES CLIENTS	
DÉCALAGES D'EXPLOITATION		DETTES FOURNISSEURS	+161,9 K€
		AUTRES CRÉANCES	+71,6 K€
$\Delta BFR = -232,4 \text{ K€}$	-175,1 K€	AUTRES DETTES	
		SOLDE DE TRÉSORERIE 2016	1 080,2 K€

LES BASES DE LA GESTION DE TRESORERIE

Comprendre et appréhender le cycle de trésorerie de son entreprise

- Parce que les besoins de trésorerie peuvent évoluer selon l'activité (niveau, saisonnalité...)
- Importance de disposer des outils permettant de visualiser sa courbe de trésorerie





**Les raisons qui peuvent
créer des tensions de
trésorerie**

LES RAISONS QUI PEUVENT CRÉER DES TENSIONS DE TRÉSORERIE

Une rentabilité insuffisante

Une rentabilité trop faible est un facteur courant de difficultés de trésorerie avec une incidence directe sur la **capacité d'autofinancement** (CAF), donc d'investissement.

Cette rentabilité insuffisante peut être causée par une multitude d'éléments :

- Des **charges trop élevées** qui minent la santé financière de l'entreprise,
- un **prix insuffisant**,
- une **stratégie marketing inadaptée** pour atteindre un nombre de clients suffisants ou encore une offre trop peu diversifiée pour satisfaire sa clientèle...

Un Fonds de Roulement insuffisant

Le **FR doit permettre de financer le cycle d'exploitation** normale de l'entreprise, et donc ses dépenses courantes avant qu'elle perçoive les paiements de la part de ses clients.

Cette situation trouve peut s'expliquer par :

- Des **capitaux propres insuffisants** (capitaux insuffisants, rentabilité insuffisante)
- Une **dette bancaire mal dimensionnée**
- Une **structure de dette financière pas adaptée** (gestion actif / passif)

Incidence directe sur le FR de l'entreprise

LES RAISONS QUI PEUVENT CRÉER DES TENSIONS DE TRÉSORERIE

Des délais de paiement trop importants

Accorder des délais de paiement à sa clientèle est une pratique courante qui contribue à la fidéliser et à instaurer une relation de confiance mutuelle avec elle.

Attribués dans des proportions trop importantes, ils peuvent cependant mettre l'entreprise dans une position délicate.

Cette situation trouve peut s'expliquer par

- Des **délais de règlement clients trop importants**
- Des **délais de fournisseurs insuffisants**

Une croissance non maîtrisée

Une hausse soudaine et significative d'activité peut provoquer des tensions importantes de trésorerie.

Mal anticipée, cette situation résulte de l'accroissement immédiat du BFR qui pèse directement sur la trésorerie.

Pour produire plus, il faut engager davantage de ressources sans disposer nécessairement des ressources disponibles suffisantes pour faire face au décalage d'encaissement des produits.

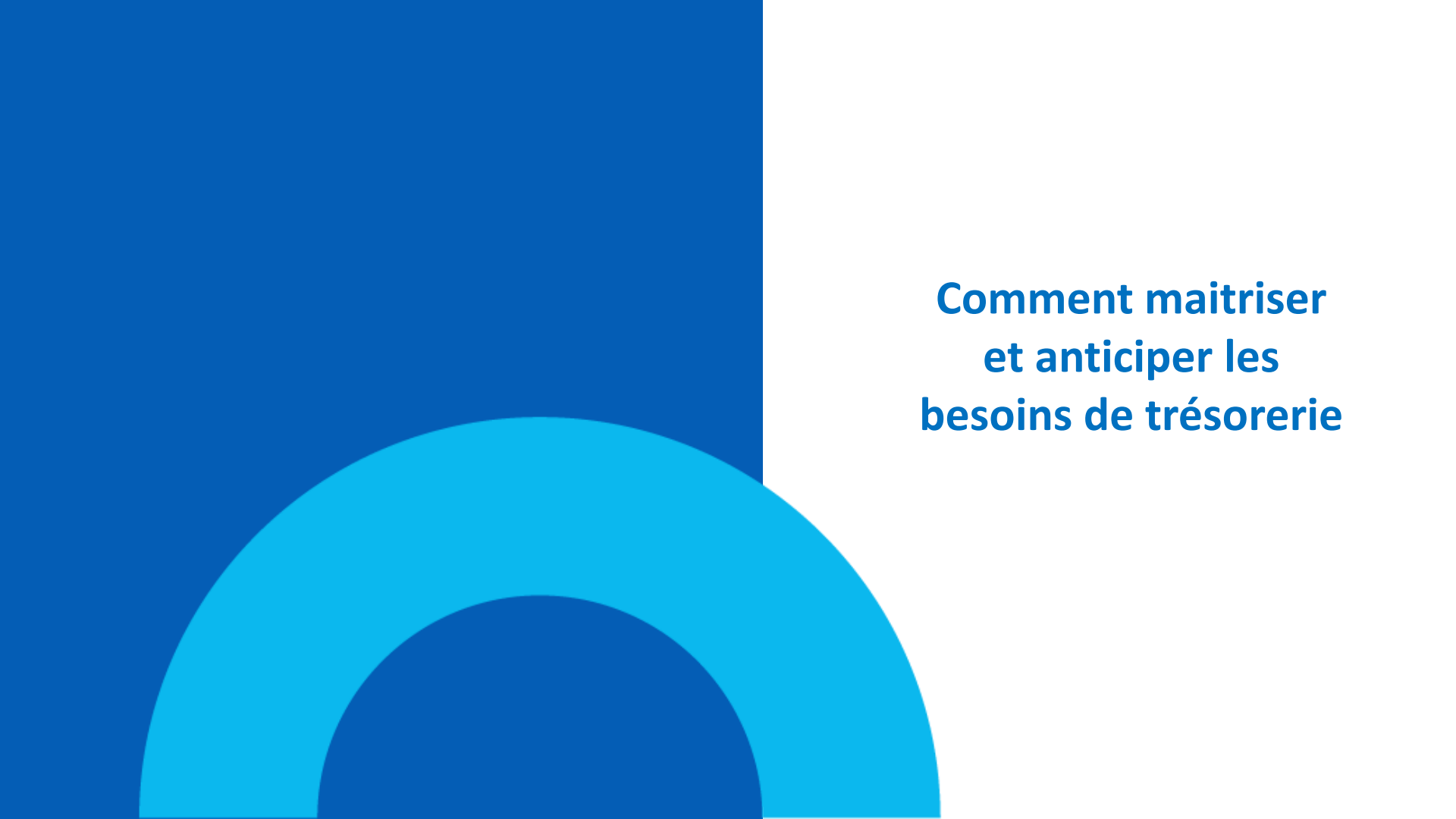
Un stock trop important

Le stock immobilise de la trésorerie disponible dans l'attente de sa transformation et/ou de sa vente.

Cette situation peut résulter :

- D'une mauvaise politique d'achats
- D'une gestion des stocks défailante
- D'une inadaptation du niveau de stock en fonction de la saisonnalité

Incidence directe sur le BFR de l'entreprise



**Comment maîtriser
et anticiper les
besoins de trésorerie**

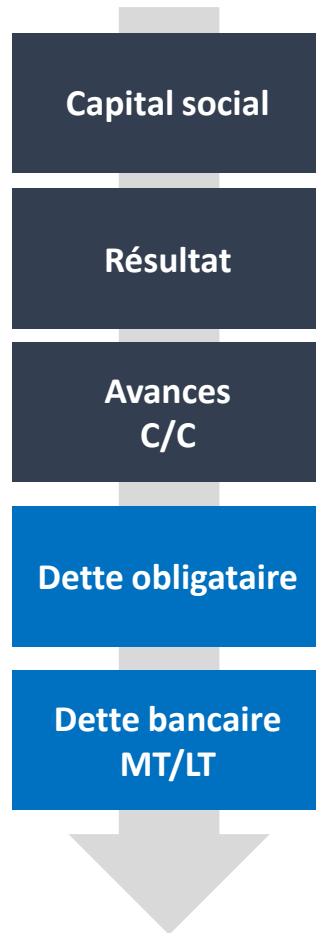
COMMENT ANTICIPER ET MAITRISER LES BESOINS DE TRÉSORERIE ?

Augmenter son Fonds de Roulement (FR)

Les différentes solutions évoquées ci-dessous peuvent être appréhendées aussi bien avec des leviers internes que des financements externes.

Les principaux leviers sont les suivants :

- Augmenter les capitaux propres de la société :
 - ✓ Agir sur l'exploitation et **améliorer la rentabilité** pour retrouver une capacité d'autofinancement suffisante
 - ✓ **Recherche d'aides et de subventions**
 - ✓ Apport de **capitaux nouveaux** des actionnaires (augmentation de capital, avances...)
 - ✓ Recherche de **nouveaux actionnaires** (fonds)
 - ✓ Recours aux **financements alternatifs** et participatifs (equity, dons)
 - ✓ Recherche **subventions d'investissement**
- **Augmenter et structurer une dette en adéquation avec les besoins de la société**
 - ✓ Connaître l'offre et bien choisir son partenaire
 - ✓ Recours aux **financements alternatifs** et participatifs (Crowdlending)
 - ✓ Ne pas **autofinancer** ces investissements, notamment les achats de petit équipements
 - ✓ Refinancement d'un actif significatif (lease-back)



COMMENT ANTICIPER ET MAITRISER LES BESOINS DE TRÉSORERIE ?

Optimiser la gestion de son Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

VOS ENJEUX

Gestion du poste clients peu efficace

- Dégradation de vos performances sur le poste clients
- Sinistres avec vos clients
- Performance et exhaustivité de la facturation
- Augmentation des litiges clients

Contrôle insuffisant des *process* d'achat

- Conditions d'achats
- Défaillances du circuit d'approbation
- Optimisation des coûts d'achats
- Gestion des litiges
- Maîtrise des décaissements

Maîtrise insuffisante des stocks

- Faibles rotations, ruptures
- Délai d'approvisionnement
- Cycle de vie des produits
- Qualité du service clients
- Variabilité de la demande

LES PISTES D'AMÉLIORATION

- Politique de gestion des risque clients
- Performances de l'administration des ventes
- Gestion des acomptes clients
- Amélioration du process de facturation
- Crédit *management*

- Règles de gestion des achats
- Optimisation de la politique d'achats
- Définition des cycles des paiements

- Etude de la variabilité de la demande
- Définition des critères clés de Gestion
- Optimisation des niveaux de stocks

COMMENT ANTICIPER ET MAITRISER LES BESOINS DE TRÉSORERIE ?

Optimiser la gestion de son Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

En cas de hausse exceptionnelle et / ou anormale du BFR ou d'insuffisance ponctuelle du FR, les **solutions de financement** suivantes peuvent être envisagées :

- Recours à une réserve de **crédits de trésorerie court terme** préalablement négociés
- Mise en place de solution de **préfinancement de créances** (affacturage, Dailly, escompte...)
- Financement du stock avec **gage sur stock**
- **Préfinancement de créances fiscales** (CIR, CII...)

COMMENT ANTICIPER ET MAITRISER LES BESOINS DE TRÉSORERIE ?

Mettre en place les outils nécessaires au pilotage de la trésorerie

Prérequis

Une gestion prévisionnelle et dynamique de la trésorerie suppose la mise en place de prévisions d'exploitation et d'un reporting périodique

Plan de financement Prévisionnel et budget d'investissement

Pour projeter les composantes d'équilibre du haut de bilan

Plan de financement :

Sa structure est proche du TFT et permet de vérifier que globalement les prévisions d'exploitation permettront de faire aux engagements (dette bancaire, distribution de dividendes, BFR...).

Budget d'investissement :

Pour anticiper les besoins de financement en couverture des investissements.

1 x par an
Approche globale

Budget de trésorerie prévisionnel

Pour appréhender les flux mensuels et anticiper des points de tension liées notamment à certaines échéances et/ou à la saisonnalité de l'activité

Un tableau de trésorerie se décompose en 2 parties :

- les **encaissements** en identifiant les flux récurrents et irréguliers,
- les **décaissements** en distinguant les **charges fixes** des **charges variables**

1 x par an
Approche mensuelle

Suivi de trésorerie

Pour suivre et actualiser les prévisions afin de réagir en cas de dérapage (différence entre réalisations et prévisions)

Cette étape consiste à mettre à jour le plan de trésorerie des réalisations pour appréhender toute différence significative et réagir à temps.

En fonction des réalisations et des prévisions nouvelles, le budget de trésorerie pourra être revu (sans tomber dans la surenchère).

12 x par an
Mise à jour mensuelle

Mettre en place les outils nécessaires au pilotage de la trésorerie

[illegible]

COMMENT ANTICIPER ET MAITRISER LES BESOINS DE TRÉSORERIE ?

Mettre en place les outils nécessaires au pilotage de la trésorerie

Quelques conseils

La mise en place d'une gestion de trésorerie doit s'inscrire dans un projet global structurant devant impliquer l'ensemble des fonctions clés de l'entreprise :

- Il est indispensable de **disposer de prévisions fiables** en matière d'**exploitation** et d'**investissement**
- Dissocier l'**approche haut de bilan / bas de bilan**
- Les **compétences** attendues en matière de gestion de la trésorerie diffèrent des compétences comptables et de contrôle de gestion
- Adapter votre **système d'informations**
- Faire le choix d'**outils adaptés** à la taille et aux enjeux de votre TPE/PME
- Privilégier une **solution simple et efficace**, mise à jour régulièrement qu'une solution trop onéreuse, complexe et peu (pas utilisée)

COMMENT ANTICIPER ET MAITRISER LES BESOINS DE TRÉSORERIE ?

Soigner votre communication financière !

La relation avec les parties prenantes et notamment les partenaires financiers (actionnaires, banques...) nécessite une communication adaptée pour :

- Entretenir de bonnes relations avec ses partenaires
- Avoir un rôle pédagogique pour expliquer les évolutions
- Communiquer sur le passé mais aussi et surtout le futur
- Défendre sa notation bancaire
- Anticiper les demandes de financement (ne pas sous-estimer l'inertie inhérente à chaque mode de financement)
- Se donner du temps

La forme est parfois tout aussi importante que le fonds !

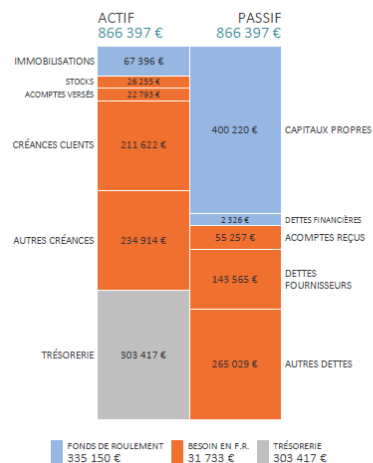


Les outils de pilotage

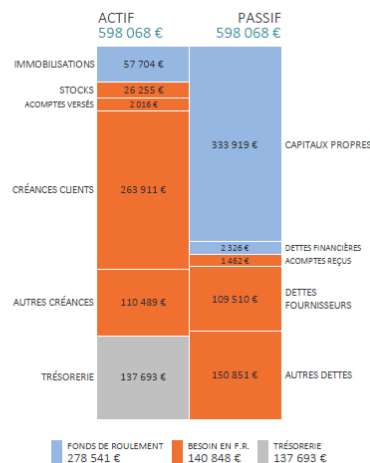
LES OUTILS DE PILOTAGE

Une situation intermédiaire, qu'est ce que c'est ?

BILAN AU 31/03/2020



BILAN AU 30/06/2019



Les **principaux objectifs** de cette situation intermédiaire sont les suivants :

- **Suivi de la performance** : analyser l'évolution des résultats en cours d'année
- **Aide à la prise de décision** : soutenir les dirigeants dans le pilotage de l'entreprise (gestion de trésorerie, investissements, stratégie)
- **Communication financière** : informer les partenaires financiers (banques, investisseurs, actionnaires) sur la situation de l'entreprise
- **Anticiper des résultats de fin d'année** : ajuster les prévisions et mesurer les impacts financiers avant la clôture définitive

RATIOS D'ACTIVITÉ (%)

	2019/2020		2018/2019	
Chiffre d'affaires	954 741 €	100%	1 238 194 €	100%
Ventes + Production réelle	954 741 €	100%	1 238 194 €	100%
Marge globale	679 695 €	71,19%	840 139 €	67,85%
Charges de fonctionnement	315 404 €	33,04%	422 159 €	34,09%
Impôts et taxes	16 991 €	1,78%	18 200 €	1,47%
Charges de personnel	212 449 €	22,25%	280 438 €	22,65%
Dotations aux amortissements	9 749 €	1,02%	13 510 €	1,09%
Résultat d'exploitation	128 834 €	13,49%	122 414 €	9,89%

- Photographie en cours d'année de la situation de l'entreprise
- Etat des lieux à date
- Moins contraignant qu'un arrêté annuel
- **Chiffrer les conséquences du ralentissement économique** sur l'activité de l'entreprise.

LES OUTILS DE PILOTAGE

Le tableau de bord, un outil indispensable

Avez-vous déjà essayé de conduire une voiture sans tableau de bord ?

Au delà de la réalisation d'une situation intermédiaire et d'un atterrissage de fin d'exercice, l'établissement d'un tableau de bord permet de réaliser le suivi des objectifs fixés.

L'utilisation d'outils simples de gestion permet :

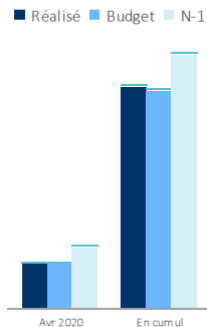
- De mesurer ses performances
- D'anticiper les difficultés
- De mettre en œuvre des mesures correctives.

LES OUTILS DE PILOTAGE

Le tableau de bord, exemple

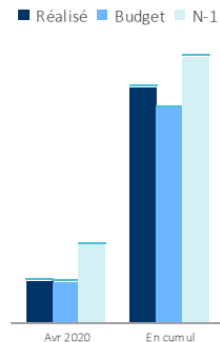
CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL

	Avril 2020	En cumul
Réalisé	169 942	863 203
Budget	172 000	846 681
Écart	-1,2%	+1,9%
Réalisé N-1	236 770	988 345
Écart	-28,2%	-12,7%



FRAIS GÉNÉRAUX

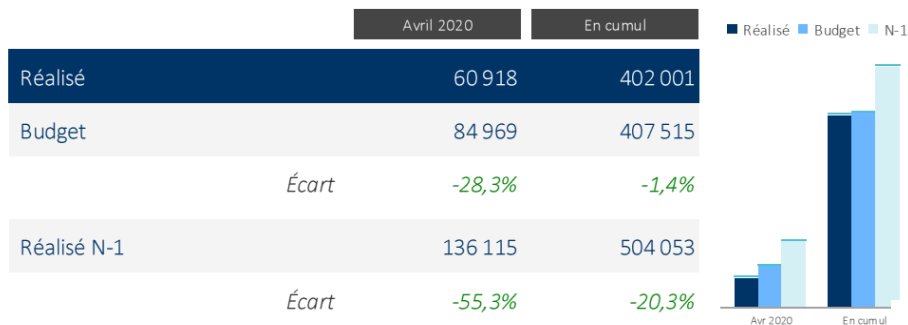
	Avril 2020	En cumul
Réalisé	17 046	96 484
Budget	16 540	88 207
Écart	+3,1%	+9,4%
Réalisé N-1	31 797	109 174
Écart	-46,4%	-11,6%



LES OUTILS DE PILOTAGE

Le tableau de bord, exemple

FRAIS DE PERSONNEL



POINTS SENSIBLES

	AVR 2020	EN CUMUL
LOCATIONS IMMOBILIÈRES	0 BUDGET 0 ÉCART (%) 0	7 500 BUDGET 7 500 ÉCART (%) 0
SALAIRES APPOINTEMENTS	61 513 BUDGET 68 700 ÉCART (%) -10,5	309,3 K BUDGET 308,2 K ÉCART (%) +0,4
CHOMAGE PARTIELLE	-25 635 BUDGET -11 713 ÉCART (%) -118,9	-37 747 BUDGET -24 637 ÉCART (%) -53,2
CHARGES SOCIALES	23 584 BUDGET 24 732 ÉCART (%) -4,6	118,5 K BUDGET 111 K ÉCART (%) +6,8

LES OUTILS DE PILOTAGE

Le tableau de bord, exemple

SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ

	Réalisé	Budget	Écart		Réalisé N-1	Écart	
Chiffre d'affaires	169 942	172 000	-2 058	-1,2%	236 770	-66 828	-28,2%
Ventes + Production réelle	169 942	172 000	-2 058	-1,2%	236 770	-66 828	-28,2%
Achats consommés	59 479	55 000	+4 479	+8,1%	75 770	-16 291	-21,5%
Marge globale	110 463	117 000	-6 537	-5,6%	161 000	-50 537	-31,4%
Frais généraux	17 046	16 540	+506	+3,1%	31 797	-14 751	-46,4%
Frais de personnel	60 918	84 969	-24 051	-28,3%	136 115	-75 197	-55,3%
Excédent brut d'exploitation	29 482	12 474	+17 008	+136,3%	-14 196	+43 678	+307,7%
Résultat d'exploitation	28 965	11 832	+17 133	+144,8%	-15 481	+44 446	+287,1%
Résultat courant	28 828	11 832	+16 996	+143,6%	-16 019	+44 847	+280%

LES OUTILS DE PILOTAGE

Le tableau de bord, exemple

SYNTHÈSE DE L'ACTIVITÉ EN CUMUL

	Réalisé	Budget	Écart		Réalisé N-1	Écart	
Chiffre d'affaires	863 203	846 681	+16 522	+1,9%	988 345	-125 142	-12,7%
Ventes + Production réelle	863 203	846 681	+16 522	+1,9%	988 345	-125 142	-12,7%
Achats consommés	302 119	220 000	+82 119	+37,3%	336 345	-34 226	-10,2%
Marge globale	561 084	626 681	-65 597	-10,5%	652 000	-90 916	-13,9%
Frais généraux	96 484	88 207	+8 277	+9,4%	109 174	-12 690	-11,6%
Frais de personnel	402 001	407 515	-5 514	-1,4%	504 053	-102 052	-20,3%
Excédent brut d'exploitation	50 531	118 891	-68 360	-57,5%	26 059	+24 472	+93,9%
Résultat d'exploitation	48 464	116 323	-67 859	-58,3%	21 227	+27 237	+128,3%
Résultat courant	47 663	116 323	-68 660	-59%	19 666	+27 997	+142,4%

MERCI POUR VOTRE ATTENTION

CONTACT



Philippe ROBINO
Expert-Comptable
Commissaire aux Comptes
01.53.79.63.35
06.26.59.31.47
probino@orcom.fr