

Construire un plan de trésorerie en période de crise

CR DLA Financement

FRANCEACTIVE

Les entrepreneurs engagés



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT

Le CR DLA Financement en deux mots



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT

Nos domaines de compétence

- > **Nos domaines clés**
 - > Les financements (banques, investisseurs ou prêteurs)
 - > Les modèles économiques (c'est-à-dire la façon d'appliquer son projet social)
 - > Le pilotage financier
- > **Notre expertise complémentaire :**
 - > Les rapprochements (fusion, toutes formes de coopération)
 - > Le numérique (approche essentiellement économique et financière)

Quel est le but ?

- > Accompagner les CM DLA sur ces thématiques économiques et financières et contribuer également à vous autonomiser sur ces questions

Que fait le CR DLA Financement

- > **Guides** : sur les modèles économiques d'utilité sociale, trésorerie, solution de financement... ; → Agir
- > **Etudes** : Enjeux éco et soc des SIAE, ... ; → Comprendre
- > **Déchiffrages** : réforme de la comptabilité associative,... ; → Anticiper
- > **Formation pour les CM DLA** diagnostic économique et financier, coopération, fiscalité,... ; → Connaitre
- > **Outil** de diagnostic pour les chargés de mission DLA → Diagnostiquer

Où trouver nos ressources ?

- > Sur le site de [France Active](#) rubrique se documenter

AU PROGRAMME

1

— v —

**Comprendre le plan de
trésorerie**

2

— v —

**Construire un plan de
trésorerie**

3

— v —

**Adapter son plan de
trésorerie au contexte de
crise**



Comprendre le plan de trésorerie

- Les objectifs d'un plan de trésorerie
- La différence entre un plan de trésorerie et d'autres outils de pilotage
- Ce que contient un plan de trésorerie

A quoi sert un plan de trésorerie ?

A quoi ça sert un plan de trésorerie pendant cette période ?

Utilité d'un plan de trésorerie

- > Savoir à quelle période il y aura des creux négatifs de trésorerie pour mieux anticiper
- > Savoir quand mobiliser ses partenaires bancaiers pour trouver des relais de court terme et avec quelle solution
- > Communiquer plus facilement avec les partenaires (financeurs publics et privés, banquiers, financeurs solidaires, etc)

Chasse aux idées reçues

« Ce n'est que pour les entreprises classiques »

C'est pour TOUTES les structures. C'est un outil très adapté aux organisations de l'ESS (associations notamment)

- > Peu d'excédents et donc peu de fonds propres
- > Des décalages de trésorerie importants



« C'est très compliqué à faire »

C'est plus simple qu'un budget prévisionnel et qu'un plan de financement.

- > Ce qui sort et qui entre dans le compte en banque (pas d'amortissements, provisions, etc)
- > Cela en temps réel, contrairement au compte de résultat



Le plan de trésorerie c'est quoi ?

Tout ce qui rentre et qui sort du compte en banque tous les mois sur une année

Ce qui est différent d'un compte de résultats ou d'un budget prévisionnel

- > **Les encaissements** (en haut du plan de trésorerie) : les ventes ou prestations de services, TVA collectée, cotisations, subventions de fonctionnement et d'investissement, prêts,....
- > **Les décaissements** (en bas du plan de trésorerie) : les remboursements de prêts, achat de MP ou fournitures, remboursement de TVA, loyers, salaires, cotisations sociales,
- > La différence entre les recettes et les dépenses s'appelle **solde de trésorerie**. Il peut être positif (les recettes sont supérieurs aux dépenses) ou bien négatif (les dépenses sont supérieures aux recettes).
- > **Zoom TVA** : L'entreprise va devoir régler aux impôts la TVA collectée auprès des particuliers moins la TVA qu'elle peut « récupérer » sur ses achats, qu'elle a déjà payé.

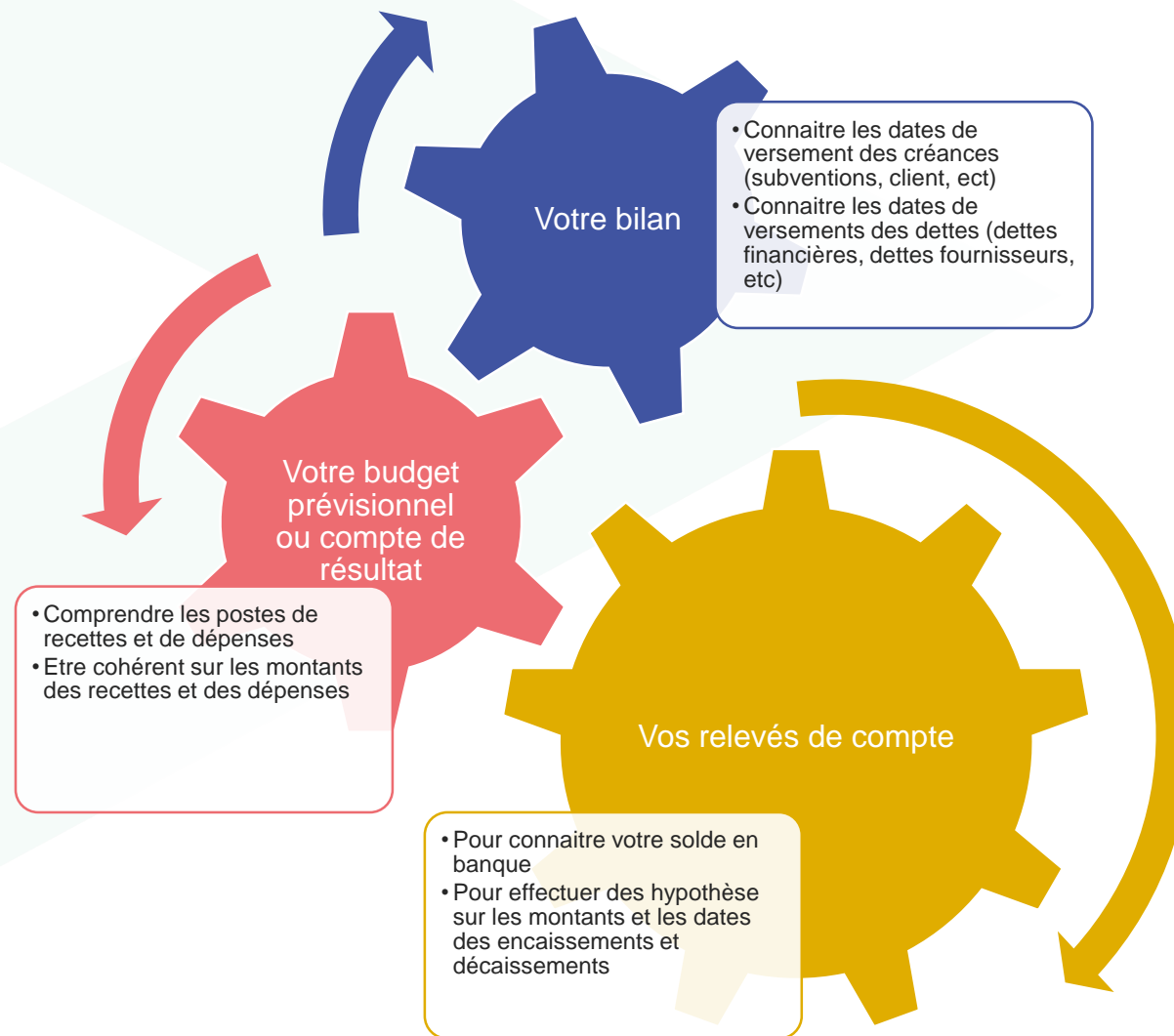




Construire un plan de trésorerie

- Les éléments à avoir à portée de main
- Compléter la partie encaissements et décaissements
- Les erreurs, astuces et méthodes

Avant de commencer ...



Point méthodologique

Travaillez en ligne et pas en colonne : commencez par les encaissements puis les décaissements

Faire simple

- > Si vous n'avez pas d'éléments sur certaines petites dépenses, n'hésitez à les lisser sur 12 mois à partir de votre budget prévisionnel
- > N'hésitez pas non plus à établir des hypothèses sur la base de l'historique (versement d'une subvention, saisonnalité de l'activité, ...)

Les encaissements

La saisie des encaissements

- > **Saisir les ventes** dans les encaissements : faire attention à la saisonnalité si elle a un impact significatif
- > **Saisir les subventions de fonctionnement** (vérifier dans les relevés bancaires sur quel mois l'entreprise encaisse les différents acomptes et soldes) = pour les structures associatives, c'est un des points les plus importants
- > **Saisir tous les autres produits** (cotisations, dons), si ces derniers ne sont pas significatifs, les lisser sur l'année
- > Saisir **toutes les autres recettes liées à l'investissement** (prêts, subventions,...)



Les erreurs à ne pas faire sur les encaissements

- > Saisir des prestations ou des ventes qui ne correspondent pas au budget prévisionnel (hors décalage de trésorerie lié aux délais de règlement clients)
- > Saisir les subventions de fonctionnement en début d'année sans vérifier les délais réels de versement
- > Oublier les emprunts et les subventions d'investissements. Ce ne sont pas des produits comptables mais ce sont bien des recettes qui sont encaissables (rentrent sur le compte en banque)
- > Intégrer des produits d'exploitation non encaissables (exemple des reprises sur provisions), qui ne doivent pas être intégrés au plan de trésorerie

Les décaissements

La saisie des décaissements

- > Les **achats de matières premières et marchandises** : si l'activité connaît peu de variations liées à la saisonnalité, lisser les achats sur l'année. Tenir compte du délai de règlement fournisseur si significatif par rapport au délai de règlement client.
- > Les **charges fixes** peuvent être lisser sur l'année, comme les salaires. Au niveau des cotisations sociales c'est soit tout les mois ou tout les trimestres. Au niveau des impôts, les intégrer sur un mois dans l'année sauf si c'est vraiment significatif. La TVA à verser : doit se calculer automatiquement avec un plan de trésorerie adapté
- > .Ajouter toute autre dépense liée aux **investissements** : remboursement des emprunts (montant de l'emprunt/nombre d'année/12 à chaque mois pour aller vite) et achats liés aux investissements



Les erreurs à ne pas faire sur les décaissements

- > Oublier la TVA déductible = peut être significatif dans certaines activités
- > Saisir un total d'achats ou de masse salariale différent du budget prévisionnel
- > Oublier les remboursements d'emprunts et achats liés à l'investissement. Ce ne sont pas des charges comptables mais ce sont bien des dépenses qui donnent lieu à un décaissement
- > Intégrer des charges non décaissables : exemple des dotations aux amortissements ou aux provisions qui ne doivent pas être intégrées au plan de trésorerie





**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT

Adapter son plan de trésorerie au contexte de crise

- Les adapter sur les encaissements
- Les adapter sur les décaissements

Ajuster son plan de trésorerie : points de vigilance

Sur les encaissements

- > Baisse de l'activité et du chiffre d'affaire (cotisations, vente de prestation selon des scénarios de confinement) ?
- > Maintient des subventions d'exploitations ?
- > Modification des délais de règlement (clients, les subventions,...) ?
- > Les dispositifs d'aides et de prêts (fonds de solidarité, Urgence ESS, PGE, prêt ARA, etc) ?

Sur les décaissements

- > Les salaires avec l'activité partielle;
- > Les cotisations sociales et les impôts avec les reports d'échéances
- > Les loyers avec des reports dans certains cas (et autres frais fixes comme les assurances, EDF, ect)
- > Les rééchelonnements de prêts

Quelques mesure à prendre pour optimiser la trésorerie

Reporter les décaissements et réduire ses charges fixes

>>> grâce aux dispositifs gouvernementaux (salaires, cotisations, impôts,...) mais aussi en réduisant certains dépenses fixes (abonnements téléphoniques, place de parking, etc)

Reporter certains projets (investissement, développement, etc)

Accélérer les encaissements

>>> relancer les clients ou les pouvoirs publics. Commencer par ceux qui vous doivent le plus et les plus solides financièrement !

Solliciter les aides

Vente d'actifs non stratégiques



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT

Conclusion

- Se faire accompagner
- Penser à moyen / long terme



Mobiliser les accompagnements

Les acteurs à solliciter en plus du DLA

Administrateur judiciaire sur les procédures (mandat ad hoc, redressement, etc),
comptables, médiateurs du crédit et des entreprises, les réseaux, etc mais aussi le
réseau France Active !



A retrouver sur : <https://www.franceactive.org/se-documenter/publications-centre-de-ressources-dla-financement/>

Comment construire son plan de trésorerie ?

Le plan de trésorerie permet de suivre en temps réel les ressources disponibles pour l'association. Il vous permet d'anticiper les éventuels besoins en cours d'année et donc de trouver les solutions adéquates avec vos partenaires. Il doit être complété le plus souvent possible en fonction de chaque nouvelle information. Voici les principales données qui doivent y figurer.

RECAISSEMENTS	COMMENTAIRE	M1	M2	MX	M12
Subventions d'investissement					
Cessions d'immobilisations	Ex: vente d'un immeuble, du matériel, machine.				
Revenus financiers et autres concours financiers	Ex: prêts court terme, avances bancaires, soutien d'appui associatif				
Cofinancements TTC	Ex: vente ou prestation				
Subventions exceptionnelles	Ex: subventions exceptionnelles				
Autres non précises					
Crédits					
Doncs	Ex: produits financiers, transfert de charges.	0	0	0	0
TOTAL ENCAISSEMENTS		0	0	0	0
RECAISSEMENTS	COMMENTAIRE	M1	M2	MX	M12
Annulations d'immobilisations	Ex: achat de matériel, immobilier, machine.				
Remboursement des emprunts					
Achats et autres charges externes TTC	Ex: loyers, eau, électricité, achat de matériel, prestations.				
Charges					
Charges de personnel (non chargé)					
Crédits sociaux					
Autres charges					
Charges d'intérêt					
Taxe d'ajout					
TOTAL DECAISSEMENTS	Reprendre les chiffres issus de la ligne TVA à payer.	0	0	0	0
VARIATION/TRESORERIE MENSUELLE	Calcul: total encaissement - total décaissement du même mois	2	0	0	0
SOLDE DE TRESORERIE	Calcul: table de mois précédent + variation	0	0	0	0
TRESORERIE MENSUELLE	NB: pour le mois M1, prendre le solde du MO				
BUDGET TVA	COMMENTAIRE	M1	M2	MX	M12
TVA déductible/à la (y compris d'immobilisations)	Calcul: (valeur des achats TTC) - (valeur des achats HT)				
TVA collectible/à verser en caisson	Calcul: (valeur des ventes TTC) - (valeur des ventes HT)				
TVA à décaisser (1) ou crédit de TVA (2)	Revenir à l'étape 1 - calculer des ventes TTC (1) et des ventes HT (2) - calculer des ventes TTC (1) et des ventes HT (2) - Calcul: TVA collectible - TVA déductible. Si le résultat est positif, il s'agit d'un crédit de TVA. Dans le cas contraire, il s'agit d'une TVA à payer.				
TVA A PAYER	Il s'agit du solde de TVA M-1 (si vous payez la TVA par mois) ou M-3 (si vous payez par trimestre)	0	0	0	0

NB: Dans le tableau, le tableau de mois. Pour des raisons de lisibilité, il n'a pas été complété. Les chiffres sont des exemples.

Quels documents ?

Afin de commencer à remplir votre plan, il est indispensable d'être en possession de certains documents et de les consulter régulièrement pour actualiser le montant et identifier la fréquence de ces encaissements (subventions, aides à l'emploi...), de charges (eau, électricité, gas...). D'autres documents peuvent vous être utiles: votre compte de résultat prévisionnel et votre état des lieux (prestation de l'affaire), le statut financier (notamment votre bilan B-3 (bilan) de l'association et les données de l'association, les conventions passées avec vos fournisseurs, les contrats avec vos fournisseurs.

Penser à moyen/ long terme

*Une fois la crise passée,
pensez plus loin !*

Des enjeux économiques ET financiers

- > **Adapter son modèle économique** : prévoir de nouvelles activités, des repositionnements car la crise génère aussi des opportunités, réduire certaines, améliorer d'autres, trouver de nouveaux financeurs, etc
- > **Anticiper ses besoins de financement** : nouveaux investissements à prévoir, reconstituer ces stocks ou refaire partir des projets,... besoins de fonds plus pérennes (CAA, prêts participatifs, etc)

MERCI



FRANCE ACTIVE

Tour Cityscop - 3, Rue Franklin,
93100 Montreuil

Tel : 01.53.24.26.26

www.franceactive.org



FRANCE ACTIVE
Les entrepreneurs engagés

