



Piloter sans improviser

Valérie CREUSOT-RIVIÈRE

Piloter sa trésorerie en période d'incertitude

➤ Pourquoi ?

- Solvabilité : disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements

➤ Piloter sa trésorerie = NE PAS SUBIR

➤ Comment ?

- Avoir une véritable stratégie



Baisse de Trésorerie et Alerte



➤ Une perte entraînera nécessairement une baisse de la trésorerie

Possibilités d'en atténuer les effets en :

- Améliorant le recouvrement des créances clients
- Décalant le règlement des fournisseurs
- Minorant les achats de stocks ou en déstockant
- Apportant de l'argent

➤ D'autres éléments peuvent amener une baisse de la trésorerie

- Ralentissement temporaire de l'activité, décalage des commandes
- Problèmes de règlements clients
- Période de croissance
- Besoin d'accroître son stock
- Besoin d'investir

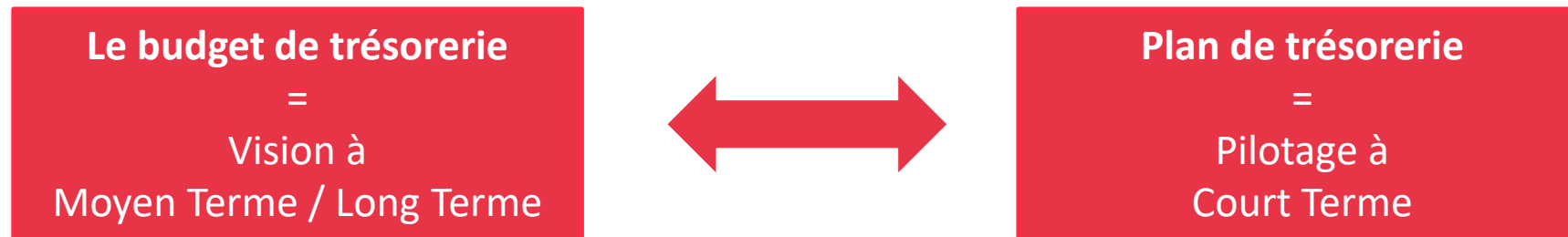


Les outils à mettre en place



Il est nécessaire de mettre en place des tableaux de bords pour **prévoir** et **anticiper**

Deux types d'outils :



Retours et solutions : agir sur son BFR



- **On gère son poste fournisseurs :**
 - On évite de trop jouer sur les fournisseurs (attention à la DGCCRF) => **solidarité au niveau du crédit inter-entreprises**
 - On négocie des délais de paiement => **au besoin médiation, prévention**
 - Mettre en avant ses cotations BDF ou assurance crédit => compliqué dans la période actuelle, importance de la com°
- **On suit sa masse salariale : mise en place activité partielle**
- **On surveille les clients :**
 - Est-ce qu'on facture bien ? Quid des procédures et des outils de gestion.
 - Est-ce qu'on demande des acomptes ?
 - Diminuer les délais de paiement (LME, Escompte...)
 - Est-ce qu'on relance correctement ? Quelles sont les solutions pour leur mettre (gentiment ou pas) la pression ?
- **L'action sur les stocks : on cherche à les maintenir à leur niveau le plus bas (optimiser les process)**
- **L'action sur les dettes sociales/fiscales (au besoin, saisir la CCSF (Commission des Chefs des Services Financiers)) => dispositifs de crise**



Prévention des difficultés

LE MEDIATEUR DU CREDIT

La médiation est un processus par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord, en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers qui accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence.

Objectifs :

-> rompre l'isolement

-> aider le chef d'entreprise

LE MANDAT AH DOC

Le représentant légal de l'entreprise demande au président du TC ou du TGI la désignation d'un mandataire ad hoc. C'est une personne indépendante et extérieure à l'entreprise qui étudie votre situation et vos difficultés. **Il cherche et propose des solutions** pour éviter une cessation de paiement et redresser les difficultés.

LA PROCÉDURE DE CONCILIATION

L'objectif est de parvenir à un accord entre le débiteur et son/ses créancier(s). Un conciliateur, désigné par le juge, doit tout mettre en œuvre afin que **soit conclu un accord amiable** entre le chef d'entreprise et ses principaux créanciers, de sorte que sa situation financière se rétablisse.

Période Covid-19 et conciliation



➤ Mesures applicables jusqu'au 31 décembre 2020

- Dans le cas de créanciers récalcitrants, le Président du Tribunal peut, sur requête du débiteur, par une ordonnance :
 - Interrompre ou interdire une action en paiement ou une action en résolution de contrat,
 - Arrêter toute procédure d'exécution sur les biens du débiteur,
 - Reporter ou échelonner le paiement des sommes dues. Application de l'Art. L.611-7 du code de commerce et de l'Art. 1343-5 du code civil (délai de 24 mois).
- NB : La requête doit être communiquée au parquet.
- Non application des majorations d'intérêts et pénalités.

7



CODEFI et CIRI



➤ **CODEFI (COmité Départemental d'Examen des difficultés de Financement des entreprises)**

- Problème de financement avec les banques, ou de règlements avec les administrations
- Secrétaire permanent du CODEFI, Direction départementale des finances publiques (DDFIP), Commissaires aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises (CRP) de la région.
- www.impots.gouv.fr

➤ **CIRI (Comité Interministériel de Restructuration Industrielle)**

- Réaliser un audit, en lien avec les conseils et les différentes parties prenantes, si plus de 400 salariés, et si difficultés pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise
- Secrétariat général du CIRI
- téléphone : 01 44 87 72 58 ou e-mail : ciri@dgtresor.gouv.fr

8





- **La Commission des chefs des services financiers et des représentants des organismes de sécurité sociale (CCSF), dans chaque département, peut être saisie en cas de retard dans le paiement des dettes sociales et fiscales afin de demander des délais supplémentaires**
- **Négocier en toute confidentialité des délais de paiement pour les dettes sociales et fiscales sur une période de 24 mois qui peut être portée à 36 mois, négocier un plan modulable avec des échéances croissantes dans le temps**
- **Des remises sur les cotisations fiscales et sociales en principal hors impôts indirects et cotisations salariales peuvent être consenties. En contrepartie, il convient de démontrer que l'entreprise fait face à des difficultés conjoncturelles et qu'elle respecte le paiement de ses charges sociales et fiscales courantes**
 - Trésorerie générale
 - <https://www.economie.gouv.fr/dgfip/mission-soutien-aux-entreprises>
 - https://www.impots.gouv.fr/portail/files/media/7_contacts/pro/ent_difficulte/2017-07-03_ccsf_codefi_internet.pdf

Retours et solutions : agir sur son FR



➤ **Capitaux propres**

- Augmenter le capital (Actionnaires)
- Stopper les distributions de dividendes

➤ **Dettes financières**

- Rééchelonner les prêts
- Solutions bancaires ou externes (PGE/Prêts participatifs/prêts Rebond/prêts Codefi...)

➤ **Actifs immobilisés**

- Reporter ses investissements
- Désinvestir (Céder le matériel ou l'immobilier non nécessaire à l'exploitation, céder le portefeuille titres)



Financements externe



Les financements à court terme

➤ Financement bancaire

- Découvert ou Facilité de caisse
- Billet à ordre ou de trésorerie : Garantie BPI possible
- Cession Dailly : Financement du poste client (factures et situations de travaux) et des créances sur l'Etat ou les collectivités publiques.
- Escompte LCR acceptés, non acceptés
- Financement du stock avec un gage (Eurogage ou Auxiga)
- Crédit documentaire / Remise documentaire / Lettre Stand Bye... pour les marchés à l'international (import et export)
- Relais TVA lors des projets conséquents (Financement HT des banques)



Financements externe



Les financements à court terme

> Autres financements externes

- **Affacturation : Cession des factures clients à un factor**
 - ✓ Recouvrement du poste Client
 - ✓ Financement des créances immédiatement (entre 85% et 95% du total de la facture)
 - ✓ Assurance crédit
- **Financement du carry-back -> Remboursement anticipé possible dans le cadre de la crise Covid**
- **Délégation de paiements en marché public**
- **Cautions (Restitution d'acompte, retenue de garantie, etc.) ➔ Bancaires et non bancaires**



Financements externe



Les financements par le haut de bilan

- Lease back d'actifs
- Renforcement du FR via un prêt structurel de trésorerie ➔ Projet

Attention :

Effet ciseaux entre le prêt de trésorerie et la diminution des lignes CT. La réduction et transformation des concours CT en MT de trésorerie peut être dangereux pour l'entreprise!

La rentabilité de l'entreprise doit être suffisante pour assumer le remboursement de sa dette bancaire mais également pour assurer le BFR qui n'est plus financé par le financement



Financements externe

- **Préparer sa demande. Il est indispensable de préparer et d'expliquer sa demande**
 - ✓ **Plan stratégique de gestion de crise**
 - ✓ **Business Plan ou comptes prévisionnels**
 - ✓ **Budget de trésorerie**

CONCLUSION

- Il faut se fixer des objectifs même en période d'incertitude
- La trésorerie nécessite un suivi strict

