



LA GESTION DE TRÉSORERIE EN PÉRIODE DE CRISE COVID-19

Pascal PUJOL | **FINANCIIS Conseil**

Malek Fiouane | **Bpifrance Conseil**

Webinaire du 31 mars 2020

PLAN DE SOUTIEN D'URGENCE AUX ENTREPRISES



» **ENTREPRISES DE TOUTES TAILLES,** «
La crise que nous traversons
du fait de l'épidémie de Coronavirus ☀
est très violente

**Vous avez besoin de cash rapidement
ou vous voulez sécuriser votre découvert
ou vos lignes court terme :**



Partenaire de votre banque et des régions, Bpifrance vous aide

- Nous garantissons votre banque à hauteur de 90% si elle vous fait un prêt de 3 à 7 ans
- Nous garantissons à hauteur de 90% votre découvert si votre banque le confirme sur 12 à 18 mois

Bpifrance vous apporte du cash directement

- Nous vous proposons un prêt sans garantie sur 3 à 5 ans de 10 000 à 5 millions d'euros pour les PME, et plusieurs dizaines de millions d'euros pour les ETI, avec un différé important de remboursement
- Nous mobilisons toutes vos factures et rajoutons un crédit de trésorerie de 30% du volume mobilisé
- Nous suspendons le paiement des échéances des prêts accordés par Bpifrance à compter du 16 mars
- Enfin nous vous rappelons que vous pouvez demander le report des échéances fiscales et sociales et des remises d'impôts aux administrations et services concernés

Déposez votre numéro de mobile sur » **BPIFRANCE.FR**

Ou contactez nous au **0 969 370 240** Service & appel gratuits

Les phases du cash management de crise

**Le très
court
terme**

Mars/ avril

Phase 1

**Le court
terme**

3/ 6 mois

Phase 2

**Le moyen
terme**

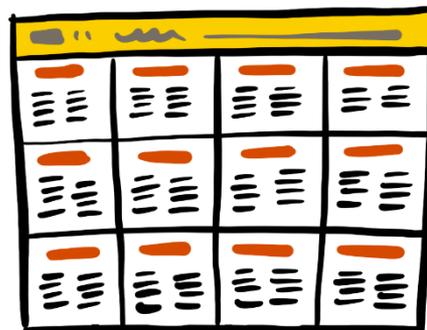
6/ 18 mois

Phase 3



01

Le très court terme



Mars/ avril



Le très court terme : faire face dans l'urgence

Très court terme

Mars/ avril 2020

Phase 1

**Mettre en œuvre les mesures
gouvernementales**

Construire le plan de trésorerie d'urgence

Suspendre le non-indispensable

Faire le point avec vos banques

Analyser votre situation financière

**Evaluer les dettes fournisseurs & créances
clients**

Objectifs : financer et piloter

- Prendre le temps nécessaire pour s'organiser.
- Mettre en place une cellule de crise sur la fonction finance (voir le webinar sur la gouvernance de crise).
- Nommer un responsable de ces tâches.
- Hiérarchiser les urgences avec méthode.
- Préparer tous les éléments de travail : documents comptables et financiers à disposition.
- Centraliser tous les éléments sur une application dédiée ou sur un serveur accessible aux équipes.
- Préparer la communication interne et externe.
- **Préparer la phase 2.**



Mise en œuvre immédiate des mesures gouvernementales

- Le premier enjeu est de **sécuriser les personnes et les salaires**.
- Report des **impôts directs** (3/6 mois) : CFE/ CVAE/ IS/ URSSAF/ Caisses Retraites...
 - Faire la liste et contactez-les si besoin ou doutes.
- **Chômage partiel** à mettre en place sans délai.
 - Attention de prendre en compte dans vos prévisions un **délai pour le paiement de l'administration** car il va y voir beaucoup de demandes !
- Attention, **la TVA n'est pas concernée** : impôt indirect.
- Report des **loyers de crédit-bail mobilier et crédit-bail immobilier** (automatique avec Bpifrance) : voir avec vos banques ou organismes financeurs.
- Report des **loyers immobiliers** possible (3 mois).

Mise en œuvre immédiate des mesures gouvernementales

- Report des **échéances de prêts** (automatique avec Bpifrance) : pas automatique avec toutes les banques.
- Possibilité de **se faire financer les CIR avant dépôt des liasses fiscales 2019** : les contrôles seront faits a posteriori.
- Si vous avez une **ligne AVANCE + Bpifrance** : possibilité de tirer en blanc 30 % du montant de la ligne (des justificatifs à fournir).
 - Si ligne de 1500 K€ alors 30 % = 450 K€ de financement.
- Démarrez l'étude des **possibilités de financement** Etat, Bpifrance et banques : PGE, Rebond, Atout, découverts, prêts court terme...



Construire un plan de trésorerie d'urgence

Construire une **matrice** qui **corresponde** à votre activité

- **Suivi quotidien** des flux d'exploitation et hors exploitation
- Ne pas trop compliquer le suivi pour qu'il soit intuitif, compréhensible facile à mettre à jour
- **Préparer un plan par semaine sur 12 / 13 semaines**

Construire des **scénarii** et **simuler** la trésorerie

- **Structurer une équipe à vos cotés** : RAF/ Comptables/ RH/ Commerce/ Achats qui travaille **en collaboratif** pour estimer tous les impacts cash de la société.
- **Adapter les scénarii** en fonction de l'évolution de la situation.
- Envisager différentes **amplitudes** et différentes **durées** de crise
- **Jalonner** les scénarii également d'un point de vue décisionnel.

Modèle de suivi des flux d'exploitation

- Suivi **quotidien** des flux d'exploitation : encaissements et décaissements.
- Important de suivre les **reports et décalages** pour les repositionner.
- Ne pas trop compliquer le suivi pour qu'il soit **intuitif, compréhensible et facile à mettre à jour**.

XX

Plan de trésorerie - FY 2020 - Crise C19

Reporting Trésorerie (en K€)	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Cumul	Commentaires
<i>Prev CA TTC</i>	R	R	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
<i>Prev CA HT</i>	600,0	600,0	60,0	60,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 320,0	
virement Factor	500,0	500,0	50,0	50,0									1 100,0	
Virement Clients													0,0	
Virements Avance +													0,0	
Acomptes													0,0	
Recouvrement retard clients													0,0	
Recettes exploitation	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Achats													0,0	
Récupération retards fournisseurs													0,0	
Frais Généraux													0,0	
Salaires													0,0	
Chomage Partiel													0,0	
Charges de personnel													0,0	
Rattrapage charges de personnel													0,0	
Notes de Frais													0,0	
Loyers Immobiliers													0,0	
Récupération loyers retards													0,0	
Crédits Baux + Locations FI													0,0	
Impacts décalages CBM													0,0	
Taxes													0,0	
Impacts décalages Taxes													0,0	
TVA													0,0	
Dépenses exploitation	2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Dépenses Intragroupe		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
													0,0	
													0,0	
Flux net de trésorerie d'exploitation	A=1+2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	



Modèle de suivi des flux hors exploitation

- Suivi **quotidien** des flux hors exploitation : encaissements et décaissements.
- Suivi des flux financiers de **soutien à votre exploitation**.

XX

Plan de trésorerie - FY 2020 - Crise C19

Reporting Trésorerie (en K€)	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Cumul	Commentaires
	R	R	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
Mesures Crise C19	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Avance + - 30 %													0,0	
Courts termes Bancaires													0,0	
Prêt Rebond													0,0	
Prêt Atout													0,0	
Autres financement CT													0,0	
CIR / CII													0,0	
Subvention d'exploitation													0,0	
Subvention d'équipement													0,0	
Remboursement IS													0,0	
Compte Courant													0,0	
Cessions actifs													0,0	
Exceptionnel													0,0	
Produits financiers													0,0	
Recettes hors exploitation	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Remboursements des dettes financières													0,0	
Remboursement Avance Découvert													0,0	
Autres													0,0	
Autres													0,0	
Compte courant													0,0	
IS et Taxes													0,0	
Dépôts & cautionnements													0,0	
Exceptionnel													0,0	
Frais financiers													0,0	
Dépenses hors exploitation	4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Flux net de trésorerie hors exploitation	B=3+4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
D de trésorerie	C=A+B	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Trésorerie Initiale fin M-1	D	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	
Solde Trésorerie finale fin M	E=C+D	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	



Suspendre ce qui n'est pas indispensable

- Suspendre les **contrats d'intérim** en fonction du possible.
- **Resserrer** les possibilités de commandes d'achats et **faire passer les demandes par la fonction finance.**
- Si possible mettre en place un **workflow de signatures informatisé.**
- Suspendre tous les **investissements** sur fonds propres ou en cours de financement.
- Mettre en stand-by tous les **projets consommateurs de cash** et les réévaluer dans 1 ou 2 mois.
- Passer en revue les **charges d'exploitation** et estimer celles qui peuvent être facilement réduites.



N'oubliez pas de voir avec vos juristes la portée légale de ces suspensions ou résiliations !

Faire le point avec vos partenaires bancaires

- Contactez-les **individuellement** par courriel et téléphone.
- Évaluez leurs **capacités** à vous accompagner.
- Annoncez-leur que vous préparez un **mémo détaillé** de la situation.
- Validez les **reports et décalages** de financement.
- Construire au plus vite une **vision claire** de votre situation pour **calibrer** vos demandes de financement.
- Communiquez le mieux possible : **clarté, rapidité et disponibilité**.

Analyser votre situation financière

- Finalisez rapidement la clôture 2019 pour avoir des bases claires de négociation.
- Faites le point avec votre **expert comptable** ou **CAC** sur les mesures vs votre situation financière.
- Si vous n'avez pas de DAF/ RAF ou de structure financière **sollicitez-les pour vous accompagner**.
- Visualisez votre **situation financière (2020) pré-crise** (situation fin février ou mi-mars).

Piloter le Besoin en Fonds de Roulement

Analyse des :

**Décaissements
fournisseurs**



**Encaissements
clients**



Stocks

Piloter le Besoin en Fonds de Roulement

Décaissements fournisseurs

- La première réaction à été de **couper tous les décaissements** pour préserver le cash.
- Cependant **vous devez préparer les paiements** à vos fournisseurs.
 - Ne pas mettre en danger l'**exploitation future** de votre activité.
 - Vos clients pour lesquels vous êtes des fournisseurs pourraient **faire de même**.
 - Cela **bloquerait** tous les circuits économiques et financiers du pays.
 - Se préparer à des contrôles potentiels a posteriori.
 - **L'Etat sera vigilant sur ce point** (cf Interview du Ministre de l'économie).
- Préparez votre **balance âgée Fournisseurs** séquencée par semaines et mois (sur 3 mois).

Piloter le Besoin en Fonds de Roulement

Décaissements fournisseurs

- **Faites le tri entre vos fournisseurs** stratégiques/ secondaires/ tertiaires.
- **Communiquez** avec eux : courriels, téléphone.
 - Evitez les courriers postaux.
- Évaluez les **moyens de paiement** : virements à privilégier.
- Négociez avec vos banquiers pour la mise en place de **lignes d'escompte** et payer vos fournisseurs via des **traites automatiques** (90 jours maximum).
 - Vos fournisseurs choisiront de l'escompter ou d'attendre pour l'encaisser.
 - Cela aura le mérite de préserver votre trésorerie CT pendant 90 jours et de participer à la continuité de votre cycle d'exploitation.
- Mettez en place **deux campagnes de règlements par mois** au lieu de 3 ou 4 ou même permanente.

Piloter le Besoin en Fonds de Roulement

Décaissements clients

- Vos clients ont eux aussi choisi de stopper certains **décaissements** pour préserver leur trésorerie.
- Cependant vous devez préparer vos **actions de relance**.
- Préparez votre **balance âgée Clients** avec des séquences par semaines et mois (sur 3 mois).
- **Communiquez** avec eux : courriels, téléphone.
 - Evitez les courriers postaux.
- **Faire le point ligne à ligne** en triant les créances clients par date et montant.
- Proposez des **plans de règlement, par exemple avec un échéancier**.

Décaissements clients

- Voyez avec vos clients (selon importance des créances) s'ils disposent de **lignes d'escompte** et leur proposer de vous régler par **traites dématérialisées**.
- Vous choisirez de les escompter ou d'attendre pour les encaisser.
- Voir avec vos banques si elles accepteraient les **signatures de vos clients** en escompte ?
- Si vous pratiquez l'affacturage :
 - **Regardez quotidiennement l'évolution du disponible.**
 - **Assurez-vous** que vos clients paient le factor **sinon vous serez définancés à 60 ou 90 jours** au-delà de la date d'échéance (faire un suivi).

Piloter le Besoin en Fonds de Roulement



Stocks

- Les stocks sont une **composante essentielle** du BFR.
- Il faut donc connaître la **situation des stocks à date**
- Obtenir cette information **auprès des opérationnels compétents**.
- Si les stocks ne sont pas périssables, il convient de connaître le **stock utile** (non obsolète).

Piloter le Besoin en Fonds de Roulement



Stocks

- Possibilité de **financer** les stocks :
 - Apport des stocks **en garantie**.
 - C'est un outil complémentaire des **lignes financières**.
 - Les stocks sont apportés en garantie afin d'obtenir des lignes de financement (gage).
 - **La nature des stocks à garantir peut être variée** : biens d'équipement, matériels techniques, matériels de construction, agricoles, textiles, certains stocks alimentaires...
 - **Les procédures sont rapides auprès des banques ou organismes spécialisés.**

02

Le court terme

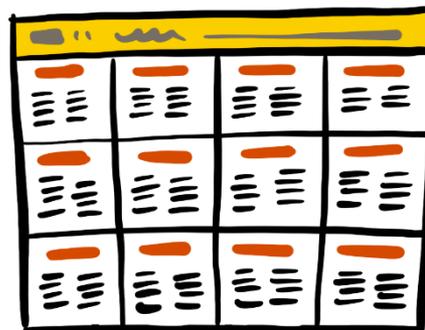


Chart 1	Chart 2	Chart 3	Chart 4
Chart 5	Chart 6	Chart 7	Chart 8
Chart 9	Chart 10	Chart 11	Chart 12

3/ 6 mois



Le court terme : 3 à 6 mois

Court terme

Mai à décembre 2020

Phase 2

Suivre les demandes de financement

Suivre l'évolution du BFR

Maîtriser les points morts des activités

Maîtriser les cash plans

Evaluer les Cession d'actifs potentielles

Révision budgétaire permanente

Intégrer dans l'ERP un outil de trésorerie

Pilotage du Free Cash Flow

- L'organisation cash est posée.
- Vous avez une cellule de crise et la dimension cash est intégrée.
- Travailler sur le court terme 3/6 mois.
- Préparer le retour à une phase intermédiaire entre crise et situation normale.
- Améliorer les plans de trésorerie : travailler à 3/6 mois et démarrer des process de prévision 2020.
- Faire un point quotidien et hebdomadaire structurés.
- Centraliser tous les éléments sur une application dédiée ou sur un serveur accessible aux équipes.
- Vous avez une visibilité sur la trésorerie et les différents scenarii
- **Préparer la phase 3.**



Suivre les demandes de financement

- Les demandes de financement ont été **activées** auprès de vos partenaires bancaires.
- **Suivez** tous les reports et décalages et **repositionnez-les dans le suivi de trésorerie**.
- Les financements obtenus doivent être **centralisés**.
- Il faut **gérer au quotidien** tous les flux entrants ou sortants.
- **Responsabilisez les collaborateurs directs** à la gestion du cash.
- Si vous n'avez pas de **factor**, il peut être utile de démarrer cette solution pour améliorer les flux d'encaissements.
 - Cela pourra se mettre en place **en deux ou trois mois**.



Suivre les demandes de financement

- Si vous avez des clients des secteurs publics, semi-publics ou signatures types grands Groupes, évaluez la possibilité de démarrer une **ligne AVANCE + (Bpifrance)**.
- Attention les financements obtenus vont nécessairement **impacter l'Endettement Financier Net**.
- **Regardez l'impact de tous les financements obtenus** dans l'Endettement Financier Net et les ratios financiers.



Suivre l'évolution du BFR

- Privilégiez une gestion de la production **en flux tendu** afin de minimiser les besoins en cash.
- Le suivi des **balances âgées** Fournisseurs et Clients est essentiel.
 - Elles doivent être mises à jour **chaque semaine**.
- Ne laissez pas des fournisseurs avec des **impayés récurrents ou non traités**.
 - La communication de **vive-voix** est importante dans ces situations.
- Évaluez les besoins en achats de production ou sous-traitance **au plus juste**.
- Intégrez la **fonction finance** dans la validation des quantités.

Suivre l'évolution du BFR

- La **préparation d'un retour à la « normale »** est nécessaire : prévisions des ventes, des achats, optimisation de la production et des moyens humains.
- Ce peut être l'occasion de **mieux structurer** l'organisation et le fonctionnement des achats.
- Les achats représentent **jusqu'à 70% des coûts** d'une entreprise industrielle c'est donc le **premier poste à travailler**.
- Négociez des **conditions de paiements certaines** avec clients et fournisseurs.
- Respectez vos **engagements**.
- Evitez les conditions de paiements à **réception** (sauf services ou exceptions) ou **pro forma** afin de ne pas fragiliser vos relations clients.

Maîtriser et réduire les points morts

- Il est **très difficile** de réduire les points morts rapidement.
- Il faut cependant **démarrer rapidement** ces réductions de point mort.
- Préparez **plusieurs scénarii**.
- Sollicitez votre **expert comptable** et votre **CAC** pour vous accompagner.
- Préparez un **forecast mensuel glissant** (P&L) et des **bilans prévisionnels simplifiés** pour maîtriser la communication et le développement des affaires.
- Mettez en place des **procédures d'engagements des dépenses** de fonctionnement et d'investissement.
- **Optimisez l'utilisation des moyens de production (TRS/ TRG)** c'est un levier important pour la réduction des points morts.
- Évaluez les **marges produits/ services**. Attention à bien prendre compte leur **absorption des coûts fixes** avant de décider d'en arrêter certains.

Maîtriser les plans de trésorerie

- La trésorerie devient **prioritaire sur tout le reste**.
- Un(e) **pilote du cash** doit être nommé(e) pour le moyen et long terme.
- Le **pilotage des services** doit intégrer cette priorité au quotidien.
- Les plans de trésorerie doivent être **suivis, optimisés en permanence et maintenus dans la durée**.
- **L'Endettement Financier Net** doit être également suivi.
- Utilisez vos **ERP** à bon escient.

Intégrer le pilotage du cash dans l'ERP

- Si vous avez un **ERP** (Sage, SAP, Cegid, Microsoft...) : capacité à **intégrer les modules trésorerie, communication bancaire**.
- Ces outils permettent d'**automatiser tous les flux** et de **gérer toutes les opérations** : rapprochement bancaire, communication selon les protocoles Ebics TS, gérer les encaissements et décaissements selon les données clients, gérer les abonnements type loyer CBI/ CBM, etc.
- Le déploiement d'outils de ce type est **rapide** : 2 à 4 mois maximum.
- **Bien préparer** cette implémentation avec l'intégrateur.
- De **nombreux outils** existent selon les produits ERP.
- Cela permet également de **piloter la dimension CASH** qui demeure la priorité essentielle.

La cession des actifs non stratégiques ou non rentables – frais financiers

- Le **financement des stocks (actifs)** est une possibilité.
- La cession d'actifs doit être étudiée et peut **renforcer durablement** la trésorerie.
- Les **outils de production non ou sous-utilisés, non rentables**, peuvent être cédés.
- Certains outils de production en **crédit-bail mobilier** pourraient être **refinancés** (allongement des contrats).
- L'**immobilier** est une composante finançable à étudier.
- Bien tenir compte des **frais financiers** et **frais bancaires** dans votre plan de trésorerie.
 - En situation tendue on a tendance à ne pas contrôler ce poste qui peut représenter des **montants significatifs**.
- **Négociez ces frais auprès de vos banques.**



Piloter par le Free Cash Flow (FCF) ou Flux de Trésorerie Disponible

- Le Free Cash Flow mesure la **capacité d'une société à dégager la trésorerie disponible pour investir**.
- Le FCF désigne la trésorerie disponible une fois que les investissements nécessaires au développement de l'activité et des moyens de production ont été réalisés.
- Il sert à mesurer la **marge de manœuvre d'une activité** et entre dans les **calculs de valorisation**.

FCF = Excédent Brut d'Exploitation - variations BFR - IS - investissements nets

- Le pilotage des activités doit s'effectuer en mesurant le **rapport entre produits (encaissements) et coûts (décaissements)**.
- Tous les investissements moyens et lourds de production, de croissance externe, de cessions d'actifs doivent être mesurés par des **méthodes de flux de trésorerie et ROI (Retour sur Investissements)**.



03

Le moyen terme

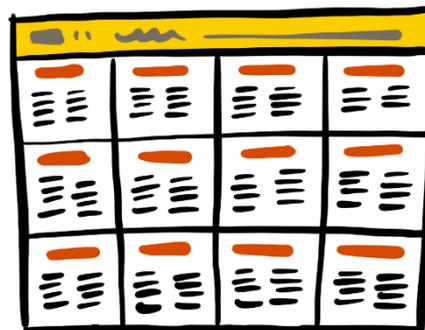


Chart 1	Chart 2	Chart 3	Chart 4
Chart 5	Chart 6	Chart 7	Chart 8
Chart 9	Chart 10	Chart 11	Chart 12

6/ 18 mois



Le moyen terme : 6 à 18 mois

Moyen terme

2021

Phase 3

Anticiper les changements

Préparer le futur

Réévaluer les business models

ERP – Solution Cash à intégrer

- **Le temps du rebond va arriver ?**
- Capitaliser les retours d'expériences : comment les équipes ont digéré la crise ?
- Piloter les activités différemment.
- Quels outils nouveaux mettre en place ?
- Quels sont les enjeux pour demain ?



Anticiper le changement et préparer le futur

- Les courts et moyens termes ont été abordés : crise et gestion de la crise.
- Les organisations et activités ont été **soumises à rude épreuve**.
- **Refaire un état des lieux et les préparer à la suite.**

Voici quelques questions que vous pouvez vous poser

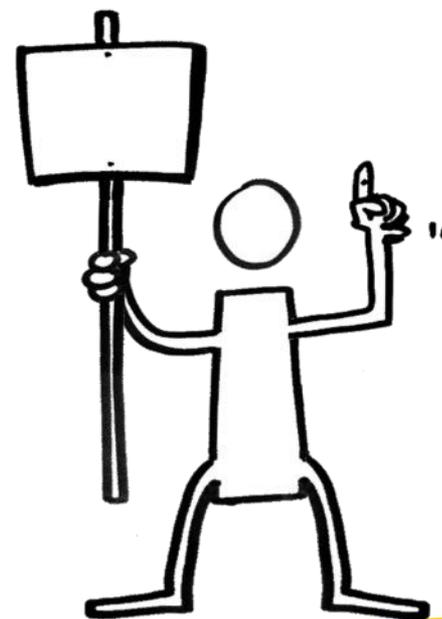
- Les **outils** de pilotage du cash et les **nouveaux processus** mis en place sont-ils suffisants ?
- Mon équipe est-elle **suffisamment formée** à la gestion de la trésorerie ?
- Quels sont les impacts pour la/ les activités et les projets ?
- Quels sont les **projets d'avenir** ?
- Quels sont les **financements** pour les réaliser ?
- Des **partenariats ou consolidations stratégiques** seront-ils nécessaires ?
- Quelles sont les sources de financement **résiduelles** pour les financer ?

Réévaluer l'organisation et les business models

- **Analyse critique** à faire :
 - L'organisation a-t-elle permis de bien gérer la crise ?
 - Les business model ont-ils été **remis en question** ?
 - Comment ont-ils été **affectés** par la crise ?
 - Quelles **leçons** en tirer ?
 - Doit-on **sous-traiter plus** ? **Investir** comment demain ?
- **Restez entouré** dans vos prises de décisions.
- Mettez en place des **stress tests financiers sur différents scénarii**.

04

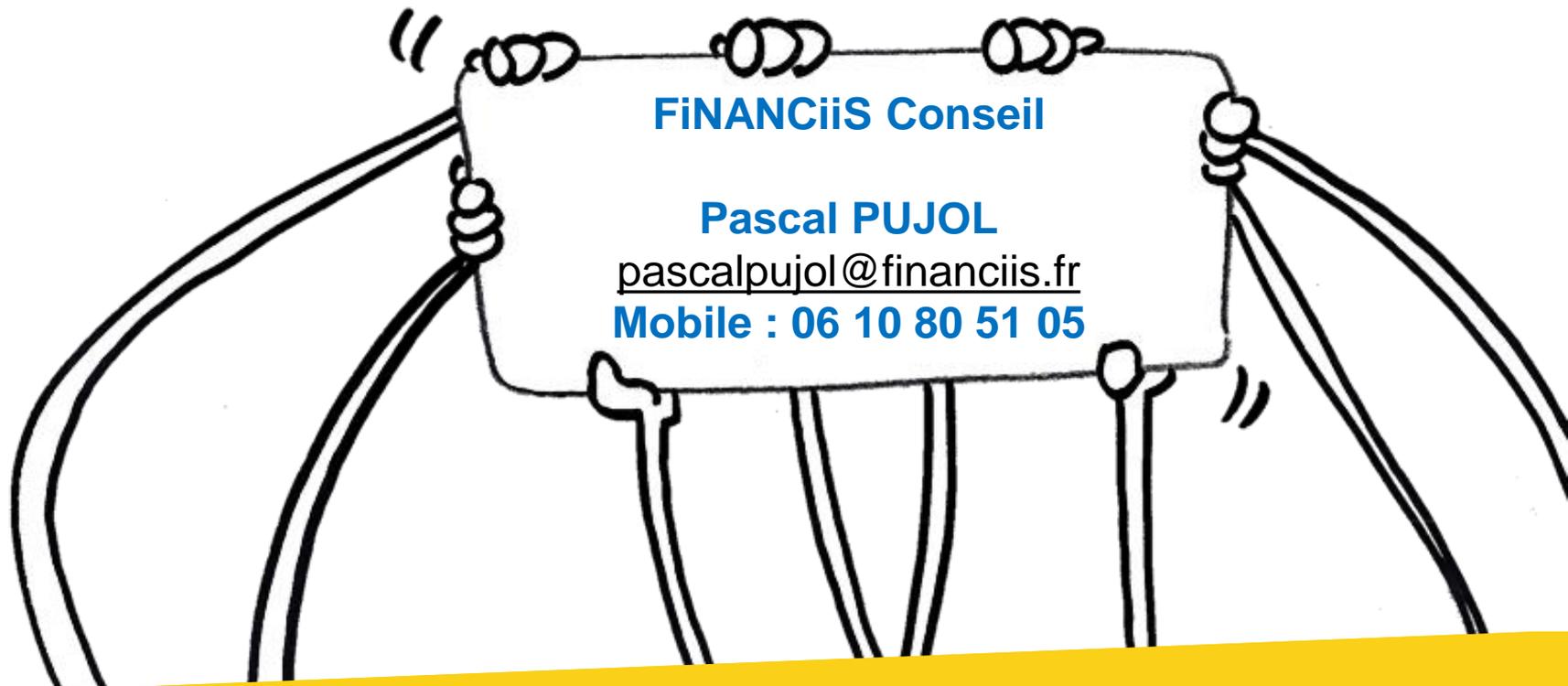
Conclusions



Conclusions

- Se concentrer sur le **très court terme** et **sécuriser les salaires et la trésorerie**.
- **Suivre le plan d'action Cash** dans la cellule de crise.
- Mettre en place toutes les **solutions financières et opérationnelles**.
- Mettre en place tous les **outils de pilotage** nécessaires et s'y tenir dans la durée.
- Optimiser l'organisation **en continu**.
- Piloter les structures par le cash et le **Free Cash Flow**.
- Lever des **financements complémentaires** et **préparer la sortie de crise**.

Pour aller plus loin

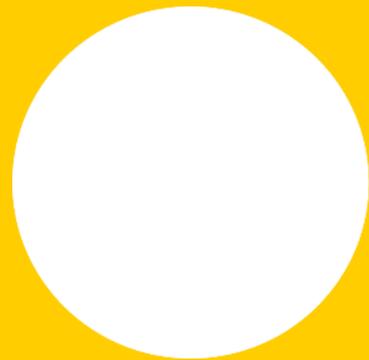


05

Vos questions



Merci



**SERVIR
L'AVENIR**

