STMG – Enseignement spécifique GF  
Optimiser la trésorerie, une nécessité ?

STMG - GF – Optimiser la trésorerie

|  |
| --- |
| Méthodologie |
| Plan du support :  *Partie I : analyser les équilibres financiers de l’entreprise*   * rappeler l’intérêt de l’analyse du bilan fonctionnel pour mesurer la trésorerie   *Partie II : analyser la trésorerie budgétaire :* *qu’apporte la démarche budgétaire par rapport à l’analyse de la trésorerie à partir du bilan fonctionnel ?*   * analyser la situation actuelle sur le plan budgétaire.   *Partie III : agir sur les besoins de trésorerie*   * agir sur le BFR : analyser l’incidence d’un changement de fournisseur sur le budget de trésorerie. * agir sur le FRNG : analyser l’incidence du renoncement au versement de dividendes par les associés sur le budget de trésorerie.   *Partie IV : argumenter*  *Partie V : mobiliser ses connaissances* |

Problématique générale : optimiser la trésorerie, une nécessité ?

Découvrir la mise en situation

Fin 2020, M. CHICHERY a consulté son expert-comptable, MME DUPONT, au sujet d’un projet de création d’entreprise : l’ouverture d’un terminal de cuisson, situé à Reims, à proximité de la cathédrale.

Le local a été loué et de nombreux matériels ont été achetés.

Le terminal de cuisson, également appelé « point chaud », assure principalement la cuisson des pains, des viennoiseries et la préparation des sandwichs avant la vente. M. CHICHERY a choisi de développer cette activité car, à la différence de la boulangerie artisanale, créer un terminal de cuisson ne nécessite pas de compétences en boulangerie.

Les terminaux de cuisson se développent principalement sous forme de franchises, néanmoins M. CHICHERY a décidé de ne pas être franchisé.

Cette organisation, qui a pour dénomination sociale, PAIN SHOW est constituée sous forme de SARL avec trois autres associés. Son siège social est situé à Reims. Elle a été créée au 1er janvier 2021 (pour simplifier, un taux de TVA de 10% sera appliquée sur l’ensemble des ventes (ventes de sandwichs, pains et viennoiseries). *Remarque : la TVA sur les achats est différente en fonction de la nature du bien ou du service acheté*).

L’entreprise a un effectif de trois salariés à temps partiel.

L’année 2021 a été conforme aux prévisions de la société PAIN SHOW.

En 2022 de nouvelles perspectives apparaissent.

* Le changement de fournisseur pour l’approvisionnement des pâtes à cuire permettant de réduire les prix d’achat de 5 % mais avec un impact sur les conditions de règlement.
* La modification de l’affectation du résultat afin d’améliorer la situation financière.

M. CHICHERY souhaite connaître la situation générale de sa société en termes de trésorerie. Il s’interroge aussi sur le bien-fondé des perspectives pour le futur.

* **Pourquoi est-il important de mesurer l’impact d’une décision sur la trésorerie ?**

Partie I : analyser les équilibres financiers de l’entreprise

* **rappeler l’intérêt de l’analyse du bilan fonctionnel pour mesurer la trésorerie**

Par rapport à la première activité réalisée (2021), Madame Dupont a réalisé une analyse fonctionnelle de l’entreprise. Le dirigeant souhaite comprendre le lien entre la trésorerie nette et le FRNG et le BFR.

* Quel est le lien entre la trésorerie nette et le FRNG et le BFR ?

À partir des annexes 1 à 7 :

1. **Présenter la situation de la trésorerie pour l’année 2021.**

Déterminer la situation de la trésorerie au cours de l’année 2021.

Retrouver par le calcul le montant de la trésorerie nette.

Justifier la composition de la trésorerie nette.

Expliquer pourquoi un fort excédent de trésorerie est intéressant pour une entreprise.

Expliquer pourquoi un déficit de trésorerie est pénalisant pour une entreprise.

1. **Comparer, pour l’année 2021, la situation de l’entreprise par rapport au secteur.**

Calculer les indicateurs de l’entreprise Pain Show pour l’année 2021.

Comparer les résultats par rapport aux données du secteur (traiteur et boulangerie).

Partie II : analyser la trésorerie budgétaire : qu’apporte la démarche budgétaire par rapport à l’analyse de la trésorerie à partir du bilan fonctionnel ?

* **analyser la situation actuelle de l’entreprise sur le plan budgétaire**

1. Découvrir les principes du budget de trésorerie

Pour pouvoir affiner l’analyse de la trésorerie de la société de 2021 à 2023, la comptable a établi une analyse de l’année 2021 et établit des prévisions pour les années 2022 et 2023. Cette étude permet de savoir si l’entreprise a suffisamment de ressources pour faire face à ses échéances sur les 3 premières années d’exercice.

Pour simplifier, le montant des stocks de matières premières va rester identique sur cette période.

Le **budget de trésorerie** permet d'analyser l'activité de l'entreprise mois par mois, d'un point de vue purement bancaire (encaissements-décaissements) afin de mettre en évidence la **trésorerie** nette de l'entreprise.

Pour bien comprendre le fonctionnement du budget de trésorerie, vous pouvez visualiser les 2 animations vidéo en suivant leur lien :

* L’équilibre de la trésorerie (encaissements) :

<https://youtu.be/Jh5mwUvSz5I>

* L’équilibre de la trésorerie (décaissements) :

<https://youtu.be/km_nnVQ_L88>

* Quelle est la situation de la trésorerie de l’entreprise sur les 3 premières années ?

À partir des annexes 1 et 7 et du fichier Excel mis à votre disposition :

1. **Présenter la situation de la trésorerie pour l’année 2021.**

Déterminer la situation de la trésorerie au cours de l’année 2021.

Analyser la situation de la trésorerie.

Expliquer pourquoi un fort excédent de trésorerie en fin d’année est intéressant pour cette entreprise.

1. **Présenter la situation de la trésorerie pour les années 2022 et 2023.**

Analyser la situation de la trésorerie pour l’année 2022.

Analyser la situation de la trésorerie pour l’année 2023.

1. Optimiser la trésorerie

L’analyse de la trésorerie au cours des années 2022 et 2023 montre des difficultés de trésorerie. M. CHICHERY a besoin de vos conseils pour pouvoir équilibrer la situation.

1. **Proposer des solutions pour que l’entreprise arrive à optimiser sa trésorerie.**

Déterminer si l’entreprise arrive à faire face à ses échéances.

Expliquer pourquoi une insuffisance de trésorerie engendre des coûts supplémentaires.

Expliquer pourquoi un surplus de trésorerie non placé engendre un manque à gagner.

Proposer des solutions que peut mobiliser l’entreprise pour optimiser sa trésorerie.

1. **Pourquoi est-il important d’analyser la trésorerie de l’entreprise sur plusieurs années ?**

Partie III : agir sur les besoins de trésorerie

* **Agir sur le BFR : analyser l’incidence d’un changement de fournisseur sur le budget de trésorerie**

Pour corriger la situation pour les années à venir (2022 et 2023), le dirigeant souhaite agir sur le besoin en fonds de roulement.

Le dirigeant vient de lancer un appel d’offres auprès des fournisseurs potentiels pour l’achat des préparations prêtes à cuire.

En combinant le dosage des ingrédients sans jouer sur la qualité des produits, le recours à un nouveau fournisseur permettrait à l’entreprise de diminuer le prix d’achat des matières premières de 5 %. En revanche, les conditions de règlement ne seraient pas du tout les mêmes.

Si la société accepte de travailler avec ce nouveau fournisseur, les conditions de règlement seraient les suivantes :

* 55 % pour les décaissements au comptant,
* 45 % pour les décaissements à 30 jours.
* Quel est l’impact de ce nouveau fournisseur sur la trésorerie nette ?

À partir du contexte de la partie précédente, de l’annexe 7 et d’une duplication du fichier Excel mis à votre disposition :

1. **Actualiser les éléments pour les années 2022 et 2023.**

Modifier le pourcentage du taux d’évolution du prix d’achat.

Modifier les conditions de répartition des décaissements (comptant, 30 jours et 60 jours).

1. **Analyser la nouvelle situation de la société pour les années 2022 et 2023.**

Comparer le résultat comptable sur les 3 années avant et après modification.

Comparer la trésorerie finale (décembre) sur les 3 années avant et après modification.

Conclure par rapport aux données de fin de période.

Analyser l’évolution prévisionnelle de la trésorerie au cours des années 2022 et 2023.

Proposer une ou plusieurs solutions correctrices.

Préciser si cette solution est réalisable.

1. **Pourquoi est-il important de bien analyser les conditions commerciales de règlement des fournisseurs ?**

* **Agir sur le FRNG : analyser l’incidence du renoncement au versement de dividendes par les associés sur le budget de trésorerie**

Le fait de contractualiser avec ce fournisseur (réduction du prix d’achat des matières premières) permet d’accroître considérablement le résultat comptable de l‘entreprise sur les deux années à venir 2022/2023 (+ 300 % en 2023 par rapport à 2021). Toutefois, cet accroissement de l’activité a des répercussions négatives sur la trésorerie de l’entreprise.

M. CHICHERY souhaiterait proposer aux associés, lors de l’assemblée générale, qu’une partie des dividendes soient versés sur le compte courant des associés tout au moins pendant les 2 premières années.

Cela suppose que la part du résultat affectée (dividendes) soit transférée au compte courant d’associés dès le mois de janvier de l’année suivante et que les associés ne peuvent récupérer leur argent (CCA bloqué) pendant cette période (2 ans minimum).

En fonction du montant versé sur le compte, chaque associé se verra attribué des intérêts au taux annuel de 1,32 % (taux actuellement en vigueur).

La part des dividendes versés au compte courant d’associés bloqué se présente ainsi :

* En 2022 : alimenter le compte à hauteur de 80 % par rapport aux 4 085,58 € de bénéfices de 2021 (le reste sera versé aux associés).
* En 2023 : alimenter le compte à hauteur de 30 % par rapport aux 6 885,27 € de bénéfices de 2022 (le reste sera versé aux associés).
* Quel est l’impact de renoncer au versement de dividendes pour alimenter le compte courant d’associés sur la trésorerie nette ?

À partir de l’étape précédente (analyser l’incidence d’un changement de fournisseur sur le budget de trésorerie), de l’annexe 7 et de votre fichier Excel :

1. **Modifier les éléments pour les années 2022 et 2023.**

Modifier l’affectation du résultat.

1. **Analyser la nouvelle situation de la société pour les années 2022 et 2023.**

Comparer le résultat comptable sur les 3 années (situation de départ, agir sur le BFR et agir sur le FRNG).

Comparer la trésorerie finale (décembre) sur les 3 années (situation de départ, agir sur le BFR et agir sur le FRNG).

Conclure par rapport aux données de fin de période.

Analyser l’évolution prévisionnelle de la trésorerie au cours des années 2022 et 2023.

Proposer une ou plusieurs solutions correctrices.

Préciser si cette solution est réalisable.

1. **Pourquoi l’affectation du résultat peut avoir une incidence sur la trésorerie ?**

Partie IV : argumenter

1. **À partir des travaux effectués dans ce cas, répondre à la question suivante :**

**Pourquoi est-il important de mesurer l’impact d’une décision sur la trésorerie d’une entreprise ?**

Partie V : mobiliser ses connaissances

1. **Réaliser un jeu du millionnaire afin de vérifier vos acquis.**

Réaliser l’activité interactive en suivant ce lien :

<https://learningapps.org/display?v=pcsrfww2k20>

1. **Réaliser une activité interactive afin de bien comprendre la méthode budgétaire.**

Réaliser l’activité interactive en suivant ce lien :

<https://learningapps.org/display?v=pr4gu640j20>

Annexe 1 – Données descriptives à l’origine du projet et leurs évolutions sur les deux années à venir

M. CHICHERY a fait appel à Mme DUPONT (expert comptable) pour la partie financière et notamment l’analyse de la trésorerie de l’entreprise.

M. CHICHERY et ses associés ont prévu de faire un apport en capital de 4 500 € intégralement déposé en banque dès la création de la société.

Des investissements en immobilisations sont prévus pour 56 000 € hors taxes dès le début de l’exploitation. L’investissement principal réside dans l’acquisition d’un terminal de cuisson 35 000 € HT et de l’aménagement du local 21 000 € HT.

Un amortissement constant sur cinq ans est prévu pour ces investissements.

Ils sont financés par un emprunt bancaire de 60 000 € remboursable par annuités constantes sur cinq ans.

L’emprunt a été souscrit dès le début de l’année 2021 et la première annuité versée fin 2021.

Un taux d’intérêt est fixé à 0,25 % le mois.

Les ventes devraient augmenter de 5 % en 2022 (par rapport aux données de 2021). En 2023, le chiffre d’affaires augmenterait de 10 % par rapport aux données de 2022.

Pour faire face à cet accroissement d’activité en 2022 et 2023, M. CHICHERY envisage de faire évoluer les contrats de travail à temps complet des 3 collaborateurs, soit une évolution des salaires de 600 € dès janvier 2022.

Mme DUPONT a sensibilisé M. CHICHERY à l’importance de la prise en compte du besoin en fonds de roulement dans son activité.

*Par mesure de simplification on suppose que :*

* *l’impôt sur les sociétés (IS) est payé intégralement en décembre de l’année de référence.*
* *la dotation à la réserve légale n’est pas prise en compte.*

Annexe 2 - Compte de résultat au 31/12/2021 – Société PAIN SHOW

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **2021** | **2020** |
| **Produits d'exploitation** |  |  |
| Ventes de marchandises |  |  |
| Production vendue (biens et services) | 265 000 |  |
| Production stockée |  |  |
| Production immobilisée |  |  |
| Subventions d'exploitation |  |  |
| Reprises sur dépréciations et provisions |  |  |
| Transferts de charges |  |  |
| Autres produits |  |  |
| **Total** | **265 000** |  |
| **Charges d'exploitation** |  |  |
| Achats de marchandises |  |  |
| Variation des stocks de marchandises |  |  |
| Achats stockés de matières premières et autres approvisionnements | 150 000 |  |
| Variation des stocks de matières premières et autres approvisionnements |  |  |
| Autres achats et charges externes | 36 000 |  |
| Impôts, taxes et versements assimilés |  |  |
| Salaires et traitements | 43 200 |  |
| Charges sociales | 17 280 |  |
| Dotations aux amortissements et provisions |  |  |
| Sur immobilisations : dotations aux amortissements | 11 200 |  |
| Sur immobilisations : dotations aux dépréciations |  |  |
| Sur actif circulant : dotations aux dépréciations |  |  |
| Pour risques et charges : dotations aux provisions |  |  |
| Autres charges |  |  |
| **Total** | **257 680** |  |
| **RÉSULTAT D'EXPLOITATION** | **7 320** |  |
| **Produits financiers** |  |  |
| De participations |  |  |
| D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé |  |  |
| Autres intérêts et produits assimilés |  |  |
| Reprises sur provisions et transferts de charges financières |  |  |
| Différences positives de change |  |  |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement |  |  |
| **Total** | **0** |  |
| **Charges financières** |  |  |
| Dotations aux amortissements et provisions |  |  |
| Intérêts et charges assimilées | 1 645,58 |  |
| Différences négatives de change |  |  |
| Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement |  |  |
| **Total** | **1 645,58** |  |
| **RÉSULTAT FINANCIER** | * **1 645,58** |  |
| **RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT** | **5 674,42** |  |
| **Produits exceptionnels** |  |  |
| Sur opérations de gestion |  |  |
| Sur opérations en capital |  |  |
| - produits des cessions d'éléments d'actif |  |  |
| - subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice |  |  |
| Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles |  |  |
| **Total** |  |  |
| **Charges exceptionnelles** |  |  |
| Sur opérations de gestion |  |  |
| Sur opérations en capital : |  |  |
| - valeurs comptables des éléments immobilisés et financiers cédés |  |  |
| Dotations aux amortissements et aux provisions : |  |  |
| **Total** | **0** |  |
| **RÉSULTAT EXCEPTIONNEL** | **0** |  |
| **Participation des salariés aux résultats** |  |  |
| **Impôts sur les bénéfices** | 1 588,84 |  |
| Solde créditeur = **bénéfice** | **4 085,58** |  |

Annexe 3 – Bilan actif au 31/12/2021 - Société PAIN SHOW

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | |  | |  | |  |
| **ACTIF** | Brut | | Amort. et dép. | Net | **PASSIF** | | | **2021** | |
| **Actif immobilisé** |  | |  |  | **Capitaux propres** | | |  | |
|  |  | |  |  | Capital (dont versé 4 500) | | | 4 500 | |
| Immobilisations incorporelles |  | |  |  | Réserves | | |  | |
| Frais d'établissement |  | |  |  | Réserve légale | | |  | |
| Autres immobilisations incorporelles |  | |  |  | Réserves statutaires ou contractuelles | | |  | |
| Immobilisations incorporelles en cours |  | |  |  | Réserves réglementées | | |  | |
| Avances et acomptes |  | |  |  | Autres | | |  | |
| Immobilisations corporelles |  | |  |  | Report à nouveau | | |  | |
| Terrains |  | |  |  | **Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)** | | | 4 086 | |
| Constructions |  | |  |  | Subventions d'investissement | | |  | |
| Installations techniques, matériel et outillage industriels | 35 000 | | 7 000 | 28 000 | **TOTAL I** | | | **8 586** | |
| Autres immobilisations corporelles | 21 000 | | 4 200 | 16 800 | **Provisions pour risques et charges** | | |  | |
| Immobilisations corporelles en cours |  | |  |  | Provisions pour risques | | |  | |
| Avances et acomptes |  | |  |  | Provisions pour charges | | |  | |
| Immobilisations financières |  | |  |  | **TOTAL II** | | | **0** | |
| Participations évaluées par équivalence |  | |  |  |  | | |  | |
| Autres titres immobilisés |  | |  |  |  | | |  | |
| Prêts |  | |  |  |  | | |  | |
| Autres immobilisations financières |  | |  |  | **Emprunts et dettes** | | |  | |
| **TOTAL I** | **56 000** | | **11 200** | **44 800** | Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (1) | | | 48 708 | |
| **Actif circulant** |  | |  |  | Emprunts et dettes financières divers | | |  | |
| Stocks et en-cours |  | |  |  |  | | |  | |
| Matières premières et autres approvisionnements | 9 645 | |  | 9 645 | Avances et acomptes reçus sur commandes en cours | | |  | |
| Produits intermédiaires et finis |  | |  |  | Dettes d'exploitation | | |  | |
| Marchandises |  | |  |  | Dettes fournisseurs et Comptes rattachés | | | 22 155 | |
| Avances et acomptes versés sur commandes |  | |  |  | Dettes fiscales et sociales | | | 1 440 | |
| Créances d'exploitation |  | |  |  | Dettes diverses | | |  | |
| Créances Clients et Comptes rattachés | 9 625 | |  | 9 625 | Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices) | | |  | |
| Créances diverses |  | |  |  | Autres dettes diverses | | |  | |
| Valeurs mobilières de placement |  | |  |  | Produits constatés d'avance | | |  | |
| Actions propres |  | |  |  |  | | |  | |
| Autres titres |  | |  |  |  | | |  | |
| Instruments de trésorerie |  | |  |  |  | | |  | |
| Disponibilités | 16 819 | |  | 16 819 | (1) Dont concours bancaires courants = 0 | | |  | |
| Charges constatées d'avance |  | |  |  |  | | |  |
| **TOTAL II** | **36 089** | | **0** | **36 089** | **TOTAL III** | | | **72 303** |
| **TOTAL GÉNÉRAL** | **92 089** | | **11 200** | **80 889** | **TOTAL GÉNÉRAL** | | | **80 889** |

Annexe 4 – Analyse financière

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ÉTUDE DU FONDS DE ROULEMENT** | |  |
| **Indicateurs** | **Formules** | **Montants** |
| Fonds de roulement net global (FRNG) | Ressources stables-Actifs stables | 12 494 |
| Besoin en fonds de roulement (BFR) | Stocks + ∑ Créances – ∑ Dettes | - 4 325 |
| Trésorerie nette (TN) | Trésorerie active - Trésorerie passive | 16 819 |
| Vérification : FRNG-BFR = TN | FRNG - BFR = | 16 819 |

Annexe 5 - Informations sectorielles

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicateurs** | **Secteur d’activité  traiteur** | **Secteur d’activité boulangerie  et terminaux de cuisson** |
| Taux de croissance du chiffre d’affaires | + 1 % | + 2 % |
| Résultat d’exploitation /CA | 7,2 % | 5,5 % |
| Charges de personnel / CA | 29 % | 36 % |
| Rotation des stocks | 7 j | 7 j |
| Crédits clients | 5 j | 5 j |
| Crédits fournisseurs (1) | 22 j | 26 j |
| Taux d’indépendance financière | 26 % | 28 % |

1. Concernant la société Pain Show, les achats de matières premières sont soumis à un taux de TVA de 5,5% et les autres achats et charges externes à un taux de 20%.

Annexe 6 – Savoir calculer des indicateurs

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ÉTUDE DE LA STRUCTURE : LES RATIOS** | | |
| **Structure de financement** | **Formules** | |
| Indépendance financière | Capitaux propres/Endettement  (Capitaux propres + *dettes financières + CBC*)  *Pour simplifier les calculs il est pris l’ensemble des capitaux propres* | |
| Capacité de remboursement | (Dettes financières + CBC)/CAF | |
|  |  |  |
| **Rotation des actifs circulants** | **Formules** | |
| Durée de stockage des matières premières | Stock moyen mat. x 360/Coût d'achat mat. utilisées | |
| Durée moyenne du crédit client | Créances clients x 360/Chiffre d'affaires **TTC** | |
| Durée moyenne du crédit fournisseur | Dettes fournisseurs x 360/Achats **TTC** | |

Annexe 7 - L’ajustement d’un budget de trésorerie

1. **La trésorerie est négative :**

Recourir au découvert bancaire est un moyen de financement coûteux et risqué. Il faut essayer de rétablir la situation par le biais de ressources de financement supplémentaires.

Solutions dont dispose l’entreprise pour assainir sa trésorerie :

*Les solutions à court terme :*

1. Négocier avec notre banquier une autorisation de découvert bancaire (charges financières !)

*Les solutions à long terme :*

1. Appels de fonds auprès des associés (attention aux dividendes à verser)

Augmenter le **FRNG** !

1. Solliciter des versements sur des comptes courants d'associés bloqués,   
   en contrepartie d'intérêts
2. Emprunter sur 3 ans par exemple (mais intérêts à payer !)
3. Réduire les stocks (grâce à une meilleure prévision de nos ventes, …)

Réduire

le **BFR** !

1. Réduire le délai de paiement de nos clients (négociation commerciale, accorder des escomptes)
2. Avoir recours à l'affacturage (confier le recouvrement des créances à un organisme spécialisé)
3. Envisager l'augmentation du délai de paiement de nos dettes avec nos fournisseurs
4. **La trésorerie est excédentaire :**

Ce que doit faire la direction financière dans ce cas :

1. Il convient de placer l’excédent (compte à terme, SICAV, FCP, …) : rapporte des intérêts créditeurs.
2. On peut proposer aux fournisseurs de les régler plus tôt afin de bénéficier d'escompte !
3. Montre l'existence d'un **FRNG** important : l'entreprise peut investir…
4. **Le budget de trésorerie est équilibré :**

Ce cas ne pose pas de problème !