

# Gestion de la liquidité pendant et après la crise liée au COVID 19

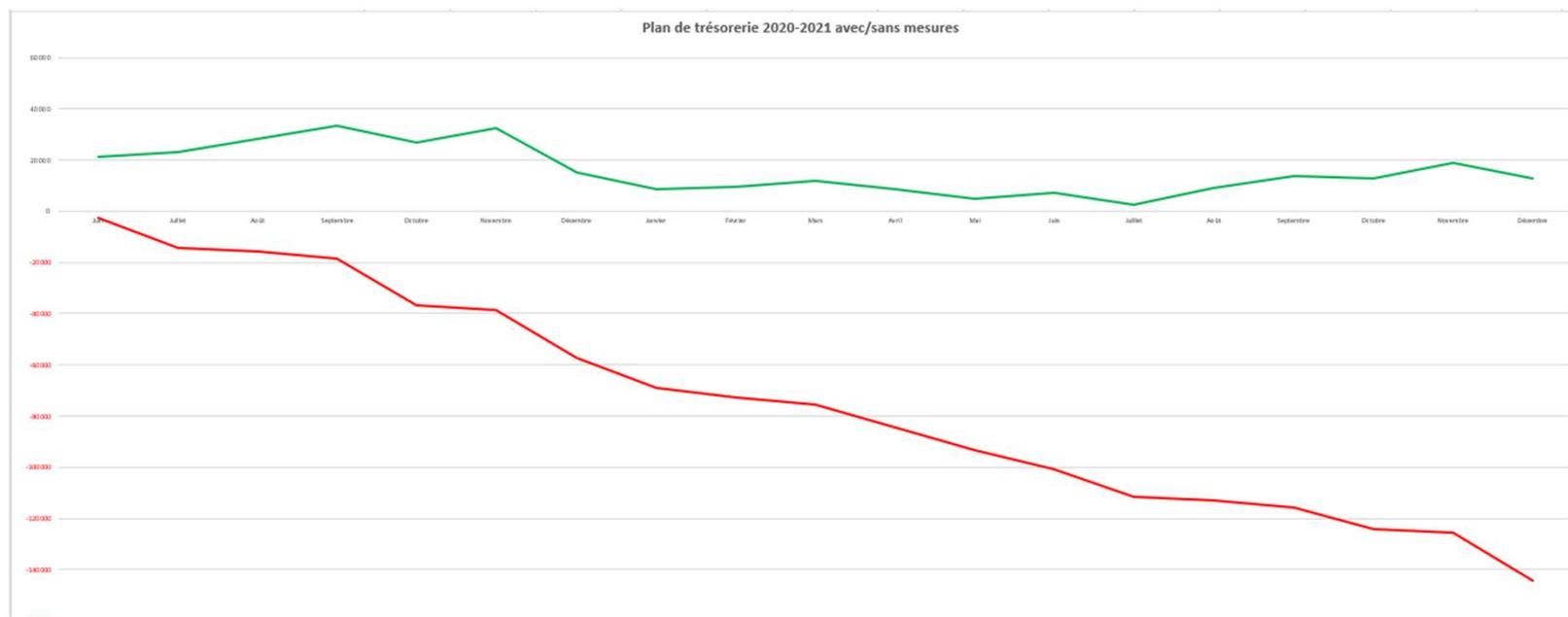
Présentation du tableau de planification



Christian Coray  
Economiste d'entreprise ESCEA  
CFO Manufacture La Joux-Perret S.A.

Objectif :

**Estimer l'évolution de la trésorerie et  
des mesures qu'on peut mettre en oeuvre**



# 1ère partie: projection brute, sans mesures

Entrees/sorties de liquidités	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre
Encaissements au comptant	1000	1000	1000	1000	1000
Encaissements sur factures	10000	10000	10000	10000	10000
Autre Encaissements (abonnements, subventions, etc)	100	100	100	100	100
<b>TOTAL DES ENCAISSEMENTS</b>	<b>11100</b>	<b>11100</b>	<b>11100</b>	<b>11100</b>	<b>11100</b>
<b>Frais variables</b>					
Matières premières	-500	-500	-500	-500	-500
Sous-traitance	-100	-100	-100	-100	-100
Fournitures, consommables	-50	-50	-50	-50	-50
Frais de ventes, commissions	-100	-100	-100	-100	-100
Energie, eau, gaz	-100	-100	-100	-100	-100
<b>Total des frais variables</b>	<b>-850</b>	<b>-850</b>	<b>-850</b>	<b>-850</b>	<b>-850</b>
<b>Frais fixes liés au personnel</b>					
Salaires nets versés	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000
Cotisations 2ème pilier (employeur, employé)	-100	-100	-100	-100	-100
Cotisations AVS/AI/APG/AC	-50	-50	-50	-50	-50
Impôts à la source	0	0	0	0	0
Autres assurances de personnel (perte de gain, maladie, etc)	0	0	0	0	0
Heures supplémentaires, 13ème salaire, primes, primes d'équipe, frais	0	0	0	0	0
<b>Total des frais de personnel</b>	<b>-1150</b>	<b>-1150</b>	<b>-1150</b>	<b>-1150</b>	<b>-1150</b>
<b>Autres frais d'exploitation</b>					
Loyer	-500	-500	-500	-500	-500
Charges sur loyer	-100	-100	-100	-100	-100
Frais de bureau (téléphonie, port, copieur...)	-100	-100	-100	-100	-100
Conciergerie, sécurité	-50	-50	-50	-50	-50
Frais d'entretien	-100	-100	-100	-100	-100
Frais de véhicule (ys assurances, carburant...)	-100	-100	-100	-100	-100
Assurances (transport, perte d'exploit, vol, etc...)	0	-500	0	0	-500
Publicité, communication, annonce, site internet, exposition	-50	-50	-50	-50	-50
Frais informatiques (matériel, licences, location...)	-50	-50	-50	-50	-50
<b>Total autres frais d'exploitation</b>	<b>-1850</b>	<b>-1850</b>	<b>-1850</b>	<b>-1850</b>	<b>-1850</b>
<b>TOTAL DES FRAIS GENERAUX</b>	<b>-2950</b>	<b>-2950</b>	<b>-2950</b>	<b>-2950</b>	<b>-2950</b>
<b>Frais financiers</b>					
Intérêts sur prêts	-100	0	0	-100	0
Redevances de leasing	-100	-100	-100	-100	-100
<b>Total frais financiers, leasing</b>	<b>-200</b>	<b>-100</b>	<b>-100</b>	<b>-200</b>	<b>-100</b>
<b>Impôts et taxes</b>					
Impôts courants (communal, cantonal, fédéral) !! MODIFIER LES ACOMPT	-500	-500	-500	-500	-500
Décompte TVA	0	-500	0	0	-500
Autres taxes, redevances	0	0	0	0	0
<b>Total Taxes et impôts</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>
<b>TOTAL DES DEPENSES</b>	<b>-3450</b>	<b>-3450</b>	<b>-3450</b>	<b>-3450</b>	<b>-3450</b>
<b>CASH FLOW D'EXPLOITATION (POUR LE MOIS)</b>	<b>660</b>	<b>-1350</b>	<b>1550</b>	<b>660</b>	<b>-1350</b>
<b>Opérations de financement</b>					
Remboursements de prêts	-500	0	0	0	0
Virements de l'au propriétaire, actionnaire	-500	-500	-500	-500	-500
<b>VAR. DE LIQUIDITE LIEE AU FINANCEMENT ET RELATION A</b>	<b>-1000</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>	<b>-500</b>
<b>Opérations liées à l'investissement</b>					
Achat (-) remplacement et vente (+) de biens d'équipement, véhicules	0	-500	0	0	-500
Achat (-), vente (+) de licences et brevets et autres biens immatériels	0	0	0	0	0
<b>VARIATION DE LIQUIDITE LIEE AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>0</b>	<b>-500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-500</b>
<b>VARIATION DE LA LIQUIDITE SUR LE MOIS TOTALE (AVANT</b>	<b>-340</b>	<b>-1350</b>	<b>-1600</b>	<b>-340</b>	<b>-1350</b>
<b>EXCEDENT (+), MANQUE (-) DE TRESORERIE CUMULE FIN L</b>	<b>-2840</b>	<b>-1485</b>	<b>-1636</b>	<b>-1636</b>	<b>-2840</b>

Evolution de la trésorerie avant gestion.

## 2<sup>ème</sup> partie: mesures et leur effet

Mesures et soutien	Juin	Juillet	Août	Septembre
<b>Prestations acquises:</b>				
Encaissement des RHT	6 556	6 854	6 258	6 556
Encaissement des APG	1 200	1 200	0	0
Autres prestations reçues à fonds perdus	0	0	0	0
Abandon du loyer (propriétaire)	0	0	0	0
<b>Total des contributions à fond perdu</b>	<b>7 756</b>	<b>8 054</b>	<b>6 258</b>	<b>6 556</b>
<b>Opérations de financement:</b>				
Octroi prêt nouveau (banque) - remboursement	15 000	0	0	0
Augmentations/ nouveaux prêts (banque) - remboursements	0	0	0	0
Autre prêts octroyés - remboursés	0	0	0	0
<b>Total des opérations de financement</b>	<b>15 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Reports d'échéance</b>				
Cotisations AVS/AI/APG (max 6 mois)	900	900	900	900
Report décompte TVA (max délai fin d'année pour être à jour)	0	4 500	0	0
Report du loyer négocié avec propriétaire	0	0	0	0
Report de remboursements bancaires	0	0	0	0
<b>Total des reports d'échéance obtenus</b>	<b>900</b>	<b>5 400</b>	<b>900</b>	<b>900</b>
<b>Actions structurelles</b>				
Réduction d'effectif	0	0	0	0
Réduction de frais	0	0	0	0
<b>Total des actions structurelles</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DES MESURES</b>	<b>23656</b>	<b>13454</b>	<b>7158</b>	<b>7456</b>
<b>EXCEDENT (+), MANCO (-) DE TRESORERIE CUMULE APRES MESURES</b>	<b>21 107</b>	<b>22 954</b>	<b>28 422</b>	<b>33 281</b>

Situation  
après gestion



Pour commencer, on fait le point de la situation actuelle et on pose des hypothèses:

Disponible	en CHF	(convertir)	Hypothèses							
Avoir en caisse	1 200		Evolution des ventes	0%		Enc. cash (jour)		400		
Avoir en Poste	1 300		Coût des matières	20%	des encaissements	Facturation (mois)		16 000		
Autres liquidités	50		Part de la sous-traitance	3%	des encaissements					
Solde compte courant banque	-7 500		Coût des fournitures	2%	des encaissements					
Limite en compte courant	10 000		Frais de ventes	1%	des encaissements					
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>5 050</b>		Frais énergie etc	1%	des encaissements					
			Les encaissements au comptant dépendent du nombre de jours travaillés							
Jours travaillés	22	23	21	22	22	21	22	20	20	22
<b>Entrees/sorties de liquidités</b>	<b>Jun</b>	<b>Juillet</b>	<b>Aout</b>	<b>Septembre</b>	<b>Octobre</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>

Situation de la trésorerie prenant en compte les limites disponibles en c/c.

On peut faire varier les ventes pour simuler l'évolution de la liquidité

Certaines sociétés travaillent 7j/7, d'autres ont des vacances et périodes de fermeture. Le nombre de jours travaillés va modifier les encaissements cash journaliers

Estimation des entrées (paiements par facture et cash) et des charges variables (basées sur comptabilité)

Note: important d'adapter le tableau aux caractéristiques de l'entreprise. Le modèle est ouvert et peut être simplifié. On peut modifier les libellés. **Dans tous les cas, il est crucial d'estimer, les encaissements (factures et journaliers), de valider le calendrier et adapter les taux de charges variables.**

## Les frais généraux (fixes)

<b>Total des frais variables</b>	<b>-6 750</b>	<b>-6 859</b>	<b>-6 643</b>
<b>Frais fixes liées au personnel</b>			
Salaires nets versés	-7 000	-7 000	-7 000
Cotisations 2ème pilier (employeur, employé)	-1 200	-1 200	-1 200
Cotisations AVS/AI/APG/AC	-900	-900	-900
Impôts à la source	0	0	0
Autres assurances de personnes (perte de gain, maladie, etc)	0	0	0
Heures supplémentaires, 13ème salaires, primes, primes d'équipes, frais	0	0	0
<b>Total des frais de personnel</b>	<b>-9 100</b>	<b>-9 100</b>	<b>-9 100</b>
<b>Autres frais d'exploitation</b>			
Loyer	-3 500	-3 500	-3 500
Charges sur loyer	-400	-400	-400
Frais de bureau (téléphonie, port, copieurs...)	-200	-200	-200
Conciergerie, sécurité	-600	-600	-600
Frais d'entretien	-200	-200	-200
Frais de véhicules (yc assurances, carburant...)	-400	-400	-400
Assurances (transport, perte d'exploit, vol, etc...)		-5 000	
Publicité, communication, annonce, site internet, expositions	-150	-150	-150
Frais informatiques (matériel, licences, location...)	-400	-400	-400
<b>Total autres frais d'exploitation</b>	<b>-5 850</b>	<b>-10 850</b>	<b>-5 850</b>
<b>TOTAL DES FRAIS GENERAUX</b>	<b>-21 700</b>	<b>-26 809</b>	<b>-21 593</b>
<b>Frais financiers</b>			
Intérêts sur prêts	-1 200	0	0
Redevances de leasing	-700	-700	-700
<b>Total frais financiers, leasing</b>	<b>-1 900</b>	<b>-700</b>	<b>-700</b>
<b>Impôts et taxes</b>			
Impôts courants (communal, cantonal, fédéral) !! MODIFIER LES ACOMPTEs	-1 000	-1 000	-1 000
Décompte TVA		-4 500	
Autres taxes, redevances			
<b>Total Taxes et impôts</b>	<b>-1 000</b>	<b>-5 500</b>	<b>-1 000</b>
<b>TOTAL DES DEPENSES</b>	<b>-24 600</b>	<b>-33 009</b>	<b>-23 293</b>
<b>CASH FLOW D'EXPLOITATION (POUR LE MOIS)</b>	<b>401</b>	<b>-7 607</b>	<b>1 310</b>

La partie supérieure se calcule selon les hypothèses saisies.

A court terme, ces dépenses sont fixes. Ne prendre en compte que la dépense en liquidité (différente de l'imputation comptable).

Ne pas oublier que certaines factures ou dépenses sont apériodiques (p. exemple 13e salaires, assurances).

Ne pas oublier de demander au fisc une adaptation des tranches, intégrer ces dernières dans le tableau.

Même si des facilités sont concédées pour le report des charges sociales ou de la TVA, les décomptes doivent être faits et sont intégrés (on traite du report dans les mesures).

## Autres sorties de trésorerie:

<b>CASH FLOW D'EXPLOITATION (POUR LE MOIS)</b>	<b>401</b>	<b>-7 607</b>	<b>1 310</b>
<b>Opérations de financement</b>			
Remboursements de prêts	-5 000	0	0
Versements de/au propriétaire, actionnaire	-3 000	-3 000	-3 000
<b>VAR. DE LIQUIDITE LIEE AU FINANCEMENT ET RELATION ACT./PROPR.</b>	<b>-8 000</b>	<b>-3 000</b>	<b>-3 000</b>
<b>Opérations liées à l'investissement</b>			
Achats (-) remplacement et ventes (+) de biens d'équipements, véhicules, etc.		-1 000	
Achats(-), ventes (+) de licences et brevets et autres biens immatériels			
<b>VARIATION DE LIQUIDITE LIEE AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>0</b>	<b>-1 000</b>	<b>0</b>
<b>VARIATION DE LA LIQUIDITE SUR LE MOIS TOTALE (AVANT MESURES)</b>	<b>-7 599</b>	<b>-11 607</b>	<b>-1 690</b>
<b>EXCEDENT (+), MANCO (-) DE TRESORERIE CUMULE FIN DU MOIS (BRUT)</b>	<b>-2 549</b>	<b>-14 156</b>	<b>-15 846</b>

Le cash flow, correspond à la liquidité générée par l'activité de la société sur le mois.

D'autres éléments viennent modifier la situation de trésorerie:

- les opérations de financement et relations avec l'actionnaire

et

- les achat/ventes de d'investissements.

L'ensemble de ces entrées/sorties de fonds font apparaître un apport (+) ou un manco (-) de liquidité sur le mois

Cette ligne prend en compte le solde prévisible de trésorerie (cumulé) à la fin du mois (ligne rouge).

Evolution pour juin, on a:

KCHF 5.5 de cash  
 + KCHF 25.0 d'encaissements  
 - KCHF 24.5 de dépenses  
 - KCHF 8.0 lié au financement  
 - **KCHF 2.5** => manco de trésorerie à fin juin

## Les mesures :

On doit agir afin de palier au manque de liquidité. La partie illustrée ci-dessous liste toutes les mesures prises ou envisageables pour équilibrer sa trésorerie.

<i>Mesures et soutien</i>	<i>Juin</i>	<i>Juillet</i>	<i>Août</i>
<b>Prestations acquises:</b>			
Encaissement des RHT	6 556	6 854	6 258
Encaissement des APG	1 200	1 200	0
Autres prestations reçues à fonds perdus	0	0	0
Abandon du loyer (propriétaire)	0	0	0
<b>Total des contributions à fond perdu</b>	<b>7 756</b>	<b>8 054</b>	<b>6 258</b>
<b>Opérations de financement:</b>			
Octroi prêt nouveau (banque) - remboursement	15 000	0	0
Augmentations/ nouveaux prêts (banque) - remboursements	0	0	0
Autre prêts octroyés - remboursés	0	0	0
<b>Total des opérations de financement</b>	<b>15 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Reports d'échéance</b>			
Cotisations AVS/AI/APG (max 6 mois)	900	900	900
Report décompte TVA (max délai fin d'année pour être à jour)	0	4 500	0
Report du loyer négocié avec propriétaire	0	0	0
Report de remboursements bancaires	0	0	0
<b>Total des reports d'échéance obtenus</b>	<b>900</b>	<b>5 400</b>	<b>900</b>
<b>Actions structurelles</b>			
Réduction d'effectif	0	0	0
Réduction de frais	0	0	0
<b>Total des actions structurelles</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DES MESURES</b>	<b>23656</b>	<b>13454</b>	<b>7158</b>

## Les mesures (détail) :

<b>Prestations acquises:</b>			
Encaissement des RHT	6 556	6 854	6 258
Encaissement des APG	1 200	1 200	0
Autres prestations reçues à fonds perdus	0	0	0
Abandon du loyer (propriétaire)	0	0	0
<b>Total des contributions à fond perdu</b>	<b>7 756</b>	<b>8 054</b>	<b>6 258</b>

Sous « prestations acquises » on listera tous les versements reçus qui ne doivent pas faire l'objet d'un remboursement (RHT, abandon de loyer, APG).

<b>Opérations de financement:</b>			
Octroi prêt nouveau (banque) - remboursement	15 000	0	0
Augmentations/ nouveaux prêts (banque) - remboursements	0	0	0
Autre prêts octroyés - remboursés	0	0	0
<b>Total des opérations de financement</b>	<b>15 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Dans cette rubrique on liste l'utilisation de financements nouveaux (type COVID 19) ou autres financements obtenus. Ne pas oublier de prendre en compte les remboursements contractuels à venir.

## Les mesures (détail -2-) :

<b>Reports d'échéance</b>			
Cotisations AVS/AI/APG (max 6 mois)	900	900	900
Report décompte TVA (max délai fin d'année pour être à jour)	0	4 500	0
Report du loyer négocié avec propriétaire	0	0	0
Report de remboursements bancaires	0	0	0
<b>Total des reports d'échéance obtenus</b>	<b>900</b>	<b>5 400</b>	<b>900</b>

Face à cette crise, certains reports d'échéances sont acceptés (ch. sociales, TVA p.exemple). Les banques peuvent entrer en matière pour des reports de remboursements; on peut également imaginer qu'un propriétaire offre un délai de paiement pour ses loyers. Ces actions sont à lister dans cette partie.

**Ne pas oublier qu'il conviendra de se mettre à jour tôt ou tard, à prendre en compte et actualiser en conséquence.**

<b>Actions structurelles</b>				
Réduction d'effectif	0	0	0	0
Réduction de frais	0	0	0	0
<b>Total des actions structurelles</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Enfin, il est possible que l'activité ne reprenne pas de façon suffisante pour maintenir la structure et qu'on doive réduire l'effectif et diminuer les frais. **Ne pas oublier que prendre en compte les délais de dédite du personnel, les frais à payer au moment du départ et d'adapter les RHT, une fois le personnel parti.**

Effet des mesures et projection:

<b>TOTAL DES MESURES</b>	<b>23656</b>	<b>13454</b>	<b>7158</b>
<b>EXCEDENT (+), MANCO (-) DE TRESORERIE CUMULE APRES MESURES</b>	<b>21 107</b>	<b>22 954</b>	<b>28 422</b>

L'ensemble de ces mesures améliore la situation de liquidités sur le mois.

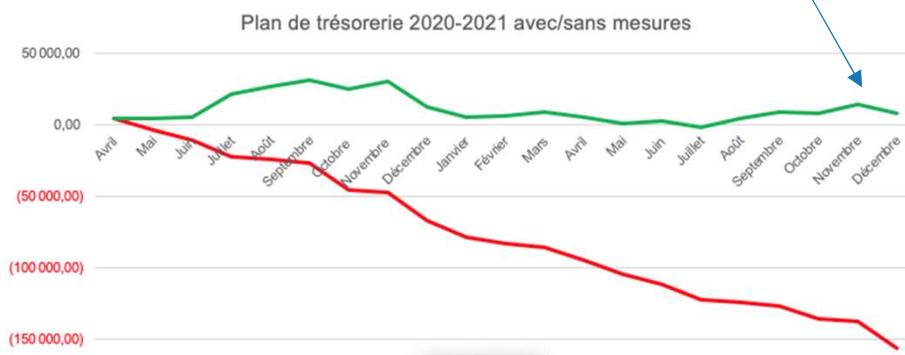
**Exemple juin:**

Manco avant mesures – kCHF 2.5 + mesures kCHF 23.6 =  
Solde de trésorerie kCHF 21.2.

**Evolution sur juillet:**

Solde à fin juin: kCHF 21.1 – manco de juillet kCHF 11.6 + mesures juillet kCHF 13.4 =  
Solde de trésorerie à fin Juillet estimé de kCHF 22.9.

La ligne orange correspond à la ligne verte:



## Un outil de pilotage:

Il convient de consacrer le temps nécessaire pour préparer ce tableau (libellés, hypothèses sur charges variables etc).

Temps estimé (selon la complexité de la société et la situation comptable): **2 à 5 heures.**

Une fois ce travail fait, on peut:

- Jouer avec des hypothèses d'évolution de l'activité.
- Estimer quelles mesures doivent être prises et dans quel délai.
- Apprécier notre marge de manœuvre.

**=> L'objectif est d'anticiper et éviter tout manco de trésorerie.**

## Mise à jour et suivi:

Une fois ce travail effectué, il est recommandé de comparer régulièrement l'évolution de sa trésorerie avec la planification établie.

Objectif de l'analyse:

- Comprendre les raisons de l'écart (positif ou négatif)
- Mettre à jour la projection afin de voir s'il y a lieu d'adapter les mesures imaginées ou d'en entreprendre d'autres.

Fréquence:

Dépend de la marge de manœuvre dont on dispose. Si la situation est difficile, il vaut la peine de reprendre ce travail tous les mois. Pour les situations moins compliquées, on peut le faire tous les 2 mois ou tous les trimestres. Temps estimé: 1-3 heures, selon complexité ou l'ampleur du changement de la situation.

**Note: ne PAS hésiter à s'approcher de votre fiduciaire ou un spécialiste pour valider votre travail et vos réflexions !**