

# Optimiser sa trésorerie post Covid-19 : comment identifier vos priorités ?

---

*9 juin 2020*





# Déroulé

Les points d'attention



Le contexte



Les axes principaux d'action



Les actions pour optimiser les ressources



Les actions pour optimiser les charges



## Déroulé



Les actions sur les financements



Les actions sur les ressources humaines



La cartographie des priorités et calendrier

Apprécier la situation de l'école



Les solutions à disposition



## Pourquoi ce webinar ?

La crise sanitaire affecte la trésorerie des OGEC

Elle aura des impacts sur l'exercice 2019/2020

Une vigilance particulière sera de mise à la rentrée ; c'est seulement à ce moment-là qu'il sera possible d'appréhender l'ampleur de la crise

Dans ce contexte, établir un prévisionnel de trésorerie est une nécessité



© 2019 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés.  
Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

A black and white photograph of a hand counting a stack of coins. The hand is positioned on the left side of the frame, with fingers carefully separating the coins. The stack of coins is tall and narrow, extending from the bottom towards the middle of the frame. The background is blurred, focusing attention on the hand and the coins.

## Les points d'attention

Il convient de surveiller avec attention :

- Les forfaits
- Les contributions familles
- Les prestations annexes aux familles (restauration, internat, études et garderie...)
- Les remboursements liés aux voyages scolaires annulés
- La facturation des prestataires de services (Restauration scolaire sous traitée, nettoyage des locaux)



## Contexte

1/2

La crise sanitaire se double d'une crise économique :

- Les événements en cours vont **affecter la trésorerie des Ogec** parfois déjà affaiblie ou tendue pour d'autres raisons.
- La **bonne maîtrise de la trésorerie prévisionnelle**, que ce soit en phase de confinement ou lors de la reprise de l'activité peut se révéler un atout précieux afin de démarrer la nouvelle année scolaire en septembre.
- L'éventuelle **dégradation des prévisions d'effectifs de rentrée** à intégrer dans la construction des budgets 2020-2021.



## Contexte

- L'éventuelle **dégradation des prévisions d'effectifs de rentrée** à intégrer dans la construction des budgets 2020-2021.
- **L'anticipation des résultats** de l'exercice 2019-2020 qui pourra intégrer des impacts de la crise.

Il est donc nécessaire de **prendre les bonnes décisions dès maintenant.**

### À quoi servent les prévisions de trésorerie ?

Les prévisions de trésorerie revêtent une importance particulière lorsque l'association gestionnaire est dans une phase de développement rapide ou, a contrario, dans une phase de ralentissement de son activité.

**Anticipation   Détection   Communication   Négociation**

### Il s'agit d'anticiper :

- les éventuelles crises de liquidité disponible
- d'éventuels retards de paiements voire une cessation de paiement.

En effet, la détection en amont d'insuffisance de trésorerie permet à L'Ogec de rechercher des solutions sans être sous le coup d'une urgence ou d'une contrainte.

Le banquier appréciera également de ne pas être mis « devant le fait accompli ». L'anticipation de recherches de financement et sa mise en place avant un état d'urgence permettent une position plus confortable pour négocier avec son banquier voire rechercher de nouveaux partenaires financiers.





## Axes principaux d'action

- Mettre en place des procédures sur le processus familles et fournisseurs / achats afin d'optimiser la trésorerie
- Négocier des lignes de financements d'exploitation auprès des banques
- Mettre en place des prévisions de trésorerie à court terme afin de piloter les besoins et les ressources de trésorerie
- Maîtriser les coûts de revient des activités à faible valeur ajoutée, permettant de couvrir les frais fixes et de dégager de la trésorerie



## Actions pour optimiser les ressources

1/4

**! Avant** la fin de l'année scolaire : analyse du restant dû et relance des familles

- **Analyse des comptes familles** régulièrement avec la comptabilité
- Relance** régulière des créances impayées par téléphone courrier, éventuellement par huissier, etc...
  - Importance d'y consacrer du temps quotidiennement
- Favoriser les règlements familles par **prélèvements automatiques** et non par chèques afin de **limiter les impayés** et de gagner du temps dans la gestion
  - Attention à l'adresse de facturation et aux coordonnées bancaires



© 2019 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés.  
Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.



## Actions pour optimiser les ressources

2/4

- Indiquer dans la comptabilité les **échéances de règlement des créances** des familles
- Pratiquer les **acomptes familles** quand cela est possible : fiabiliser l'inscription par des acomptes plus importants pour optimiser la trésorerie de démarrage



## Actions pour optimiser les ressources

3/4

- Être vigilant sur les conditions **du règlement financier** contenu dans le contrat de scolarisation justifiant la facturation (délai de paiement, taux de pénalité, etc...)
- **En cas d'impayés et de mauvais payeur:**
  - anticiper la solvabilité des familles pour les prochaines inscriptions compte tenu du contexte économique post-Covid
  - anticiper les éventuels désistements d'inscriptions entre aujourd'hui et la rentrée
  - revoir les conditions du soutien social à la famille concernée
  - possibilité de faire un recouvrement amiable avec un échéancier et un protocole homologué devant huissier



# Actions pour optimiser les ressources

4/4

**! A partir de la rentrée scolaire :**  
anticiper la facturation

- **Facturation** régulière des familles (anticipation, suivi, relance)
- Centralisation de la facturation et gestion de celle-ci à partir d'un **logiciel de facturation**
- Importance du **lettrage régulier** des comptes familles dans la comptabilité
- Importance de la **mise à jour dans la comptabilité des règlements émis** sans attendre l'obtention des relevés bancaires
- Utilisation d'une **balance agée** pour la gestion des relances des créances des familles
- **Gestion des litiges** clients régulièrement (émission des avoirs afin d'être payé du solde)



## Actions pour optimiser les charges

1/2

- **Revoir les priorités de dépenses** : gros investissements, grosses réparations vs. petits matériels ou outillages ; nouvelles dépenses
- **Gestion des échéances des dettes fournisseurs** afin de ne pas payer trop vite
- **Vigilance sur le rapprochement Bon de commande / Bon de livraison / facturation** afin de ne payer que ce qui est dû
- **Attention au double paiement** : nécessité d'une comptabilité à jour ; saisie de la banque au jour le jour et prise en compte des règlements émis (chèque, virement, etc.)
- **Limiter les avances fournisseurs**



## Actions pour optimiser les charges

2/2

- Importance de la mise en place en interne d'un **processus d'engagement de la dépense** avec un circuit d'approbation et de signature, obligation de bon de commande, bon à payer, engager la dépense au moment opportun, auprès du meilleur fournisseur et avec un prix adapté
- **Renforcer le contrôle du processus d'engagement des dépenses** (suivi des frais généraux et petits investissements)
- **Optimisation des frais de fonctionnement et généraux** (postaux, assurance, frais de déplacement, entretien, locaux, etc...)

→ Réactualisation du  
Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI)



© 2019 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés.  
Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.



# Actions sur les financements

- **Financement exceptionnel des familles**
- **Financements bancaires**
- **Subventions régionales, départementales, communes**
- **Autres soutiens financiers :**
  - Le mécénat d'entreprise, conjugué aux dons, APG,... auprès de fonds de dotation, fondations, campagne de dons auprès des familles
  - Par les structures propriétaires (renégociation du bail, différé de paiement de loyer, négociation sur le paiement de la taxe foncière,...)
- **Les aides de la BPI**
  - Prêt Garanti par l'Etat
  - Prêt Rebond (régions Ile-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes à ce jour)
  - Garantie de crédit de trésorerie





## Actions sur les ressources humaines

1/2

- **Consultation du CSE** sur les moyens mise en œuvre pour la reprise dans le cadre des obligations sanitaires pour la rentrée 2020
- **Revoir les affectations de postes et des moyens** (CDI, CDD, recrutements, remplacements...) en fonction des inscriptions
- Recours au **chômage partiel** en cas de baisse d'activité
- **Arbitrage** économique sur recours aux **prestations internalisées / externalisées**
- **Réorganisation des horaires** de travail (ménage, entretien, ...)



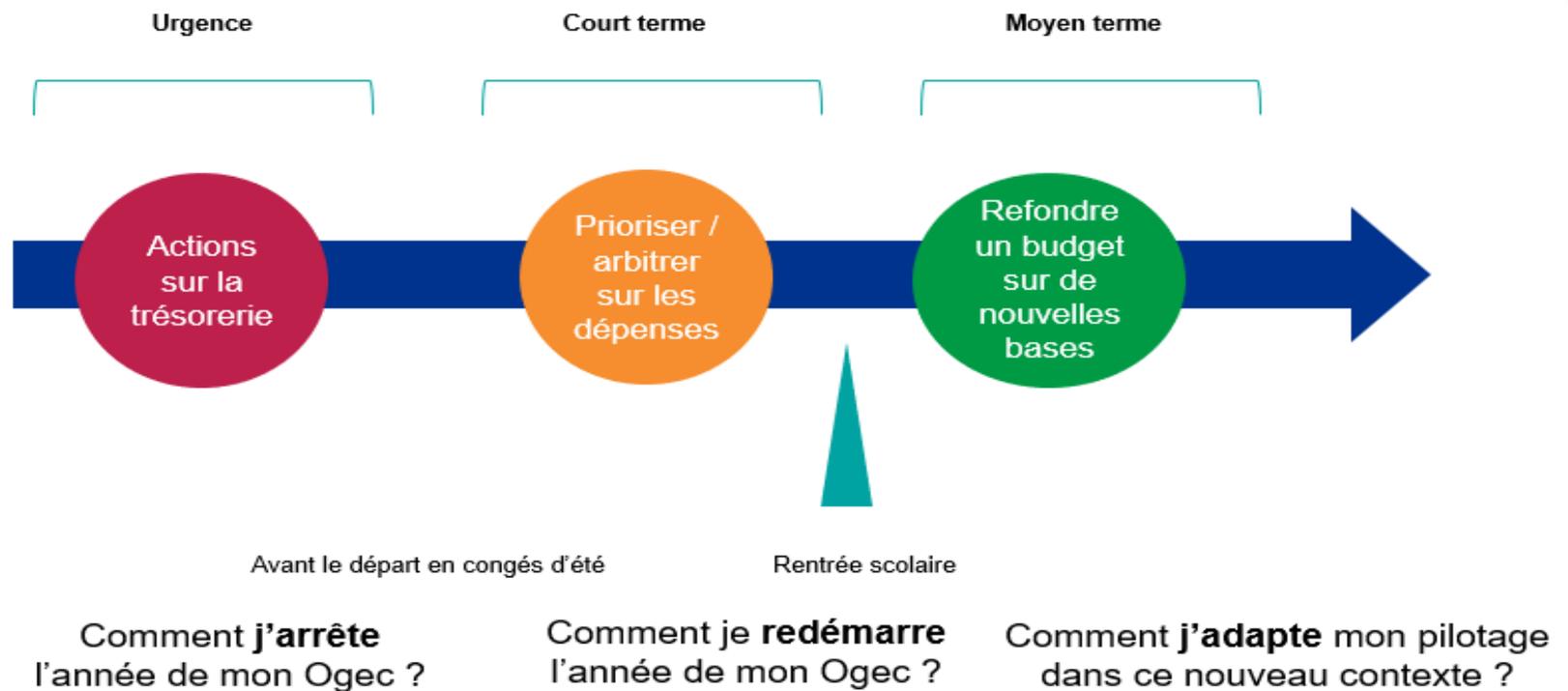
## Actions sur les ressources humaines

2/2

- **Optimiser la prise des congés et des RTT** avec les salariés dans les périodes de faible activité
- **Réduire les accidents du travail** par la mise en place de formation et de règles de sécurité connues de tous les salariés
- En cas d'accident d'un de vos salariés, possibilité de faire jouer le recours contre le tiers responsable



# Cartographie des priorités et calendrier





## Apprécier la situation de l'établissement

Afin de vous accompagner, la Fédération des Ogec a développé et mis en place des outils que vous pouvez retrouver sur **le portail Isidoor**.

- Le budget mensuel de trésorerie
- Un outil pour vous aider à estimer les **coûts fixes** de votre prestataire **restauration**
- **Les Questions / Réponses**

# Le budget mensuel de trésorerie

1

isi connect

Identifiant (adresse ou Gabriel)  
v.dussoulier@hogec.org

Mot de passe

Mémoriser mon identifiant

OK

Google Microsoft

Mot de passe oublié Demander un compte  
Récupérer mon mot de passe Gabriel

2

isi door Vous êtes ici : Accueil

Accueil

Accueil

Bienvenue dans Isidoor, veuillez choisir...

ISI Gestion →

3

isi door

Accueil

Budget mensuel de trésorerie

Budget mensuel de trésorerie

nouveau

→

Budget de trésorerie du 08/06/20 10:23	sept. 19	oct. 19	nov. 19	déc. 19	janv. 20	févr. 20	mars 20	avr. 20	mai 20	jun 20	juil. 20	août 20
<b>Trésorerie en début de mois</b>	-6 700,00 €	7 278,70 €	14 843,87 €	23 793,44 €	30 212,28 €	51 585,25 €	60 597,20 €	55 989,18 €	-45 457,43 €	40 798,12 €	35 437,76 €	22 526,33 €
<b>Encaissements</b>	55 819,76 €	34 619,76 €	44 439,38 €	34 990,59 €	63 140,57 €	37 347,13 €	35 692,29 €	29 830,13 €	33 500,04 €	29 830,13 €	75 360,53 €	6 000,00 €
<b>Fonctionnement</b>	55 819,76 €	34 619,76 €	44 439,38 €	34 990,59 €	63 021,57 €	37 347,13 €	35 692,29 €	29 830,13 €	33 500,04 €	29 830,13 €	75 360,53 €	6 000,00 €
<b>Familles - Forfaits (Enseignement, Restauration, Hébergement)</b>	31 500,00 €	30 587,24 €	37 250,59 €	29 880,13 €	29 880,13 €	33 312,81 €	29 880,13 €	29 830,13 €	33 262,81 €	29 830,13 €	29 830,13 €	
Prélèvements	0,00 €	29 830,13 €	31 647,19 €	29 880,13 €	29 880,13 €	31 192,91 €	29 880,13 €	29 830,13 €	31 142,91 €	29 830,13 €	29 830,13 €	
Chèques	31 500,00 €	757,11 €	4 088,38 €			2 119,90 €			2 119,90 €			
Cartes bancaires	0,00 €											
Espèces	0,00 €		1 515,00 €									
<b>Familles</b>		2 200,00 €	2 600,00 €	2 000,00 €	3 000,00 €	1 910,00 €	2 600,00 €					
Voyages scolaires		2 000,00 €	2 600,00 €	2 000,00 €	3 000,00 €	1 910,00 €	2 600,00 €					
Sorties scolaires		200,00 €										
Autres												
<b>Participation de l'Etat et des Collectivités Territoriales</b>	12 450,00 €				28 754,80 €						45 530,40 €	
Etat - Forfait d'extemat - Enseignement G T et P												
Région - Forfait d'extemat - Part Matériel												
Région - Forfait d'extemat - Part Personnel												
Département - Forfait d'extemat - Part Matériel												
Département - Forfait d'extemat - Part Personnel												
Commune siège	12 450,00 €				28 754,80 €						45 530,40 €	
Autres communes												
<b>Subvention d'Exploitation</b>	146,44 €					288,80 €			237,23 €			
Etat												
Régions												
Département												
Communes	146,44 €					288,80 €			237,23 €			
Subvention fournitures scolaires												
Subvention restauration	146,44 €					288,80 €			237,23 €			
Subvention diverses												
<b>Participation à caractère social/Familles (enseignement)</b>												
<b>Autres subvention d'exploitation</b>												
Taxe d'apprentissage												
Autres												
<b>Autres produits de Gestion</b>	11 723,32 €	1 832,52 €	4 588,80 €	2 753,28 €	1 376,64 €	1 835,52 €	3 212,16 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6 000,00 €
Ventes de repas	11 723,32 €	1 832,52 €	4 588,80 €	2 753,28 €	1 376,64 €	1 835,52 €	3 212,16 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6 000,00 €
Revenus des immeubles												
Dons												
Versement APEL												
Huissiers												
Participation Contrats Aidés												
Autres												
<b>Produits Financiers</b>				387,18 €								
<b>Produits Exceptionnels</b>												
<b>Investissement</b>					119,00 €							
Produits de cessions d'éléments d'actif					119,00 €							
Subvention d'investissement - Loi Falloux												
Subvention d'investissement - Loi Astier												
Emprunt(s) auprès des établissements de crédit - (fonds)												
Emprunt Fonds de solidarité et autre (fonds reçus)												
Souscriptions et dons spécifiques												
Apports												

Décaissements	41 841,06 €	27 854,59 €	34 689,81 €	38 571,75 €	31 767,60 €	28 335,18 €	40 300,31 €	40 361,88 €	38 158,35 €	35 191,49 €	88 272,96 €	33 090,56 €
Fonctionnement	41 841,06 €	27 854,59 €	30 699,81 €	38 571,75 €	31 767,60 €	24 345,18 €	40 300,31 €	40 361,88 €	34 168,35 €	35 191,49 €	58 272,96 €	29 100,56 €
Fournisseurs	30 223,26 €	15 516,90 €	19 201,01 €	27 072,95 €	19 629,38 €	12 828,28 €	28 783,41 €	13 224,17 €	9 018,32 €	21 220,29 €	14 769,17 €	17 583,66 €
Loyers	12 197,00 €			12 197,00 €			12 197,00 €			12 197,00 €		
Société de restauration	9 494,71 €	14 276,60 €	12 439,63 €	14 144,95 €	8 115,96 €	11 821,28 €	13 410,64 €	12 173,94 €	8 086,97 €	8 792,29 €	12 497,61 €	17 352,66 €
Société nettoyage												
Société entretien espaces verts												
Gaz	200,00 €		259,13 €		1 275,32 €		1 894,67 €		361,80 €		200,00 €	
Electricité	338,55 €		989,70 €		1 007,10 €		1 050,10 €		338,55 €		338,55 €	
Eau		1 009,30 €						819,23 €				
Crédit Bail												
Assurance			3 281,55 €									
Téléphone	86,00 €	86,00 €	86,00 €	86,00 €	86,00 €	86,00 €	86,00 €	86,00 €	86,00 €	86,00 €	86,00 €	86,00 €
Internet	145,00 €	145,00 €	145,00 €	145,00 €	145,00 €	145,00 €	145,00 €	145,00 €	145,00 €	145,00 €	145,00 €	145,00 €
Contrats de maintenance												1 502,01 €
Confédération, Fédération, Union, Associations Af			2 000,00 €	500,00 €	2 000,00 €							
Autres	7 762,00 €				7 000,00 €	776,00 €						
Rémunérations	11 427,33 €	12 066,22 €	11 427,33 €	11 427,33 €	12 066,22 €	11 444,90 €	11 444,90 €	12 083,79 €	11 444,90 €	11 444,90 €	12 083,79 €	11 444,90 €
Salaires nets	9 833,00 €	9 833,00 €	9 833,00 €	9 833,00 €	9 833,00 €	9 833,00 €	9 833,00 €	9 833,00 €	9 833,00 €	9 833,00 €	9 833,00 €	9 833,00 €
URDCAF - DGN Mensuelle (pensez au décalage)	932,00 €	932,00 €	932,00 €	932,00 €	932,00 €	942,00 €	942,00 €	942,00 €	942,00 €	942,00 €	942,00 €	942,00 €
Retraite - DGN Mensuelle (pensez au décalage M)	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	430,00 €	435,00 €	435,00 €	435,00 €	435,00 €	435,00 €	435,00 €	435,00 €
Prévoyance - DGN Mensuelle (pensez au décalage)	88,33 €	88,33 €	88,33 €	88,33 €	88,33 €	89,30 €	89,30 €	89,30 €	89,30 €	89,30 €	89,30 €	89,30 €
Complémentaire Santé (Mutuelle)	144,00 €	144,00 €	144,00 €	144,00 €	144,00 €	145,60 €	145,60 €	145,60 €	145,60 €	145,60 €	145,60 €	145,60 €
Prévoyance Enseignant (Trimestriel)		638,89 €			638,89 €			638,89 €			638,89 €	
Familiales		200,00 €						14 981,92 €	13 633,13 €	2 454,30 €	31 348,00 €	
Impayés		200,00 €										
Remboursement Enseignement												
Remboursement Garderie								1 887,92 €	1 699,13 €	2 454,30 €	17 238,00 €	
Remboursement Etudes												
Remboursement Restauration								13 094,00 €	11 934,00 €			
Remboursement Hébergement												
Remboursement Voyages scolaires											14 110,00 €	
Remboursement Sorties scolaires												
Autres remboursements												
Autres charges de gestion courantes												
Charges Financières	71,47 €	71,47 €	71,47 €	71,47 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €	72,00 €
Charges Exceptionnelles												
Etat	119,00 €											
Taxe foncière												
TVA												
Impôts												
Autres	119,00 €											
Remboursement des Emprunts			3 990,00 €			3 990,00 €			3 990,00 €			3 990,00 €
Remboursement Emprunts auprès des établissements												
Remboursement Emprunts Fonds de solidarité et autre			3 990,00 €			3 990,00 €			3 990,00 €			3 990,00 €
Investissements											30 000,00 €	
Constructions												
Installations, agencements											30 000,00 €	
Equipements (matériels, mobiliers...)												
Trésorerie en fin de mois	7 278,70 €	14 043,87 €	23 793,44 €	20 212,28 €	51 585,25 €	60 597,20 €	55 989,18 €	45 457,43 €	40 799,12 €	35 437,76 €	22 525,33 €	-4 565,23 €



## Les solutions à disposition : en interne

Ces pratiques sont **soutenues et préconisées par l'Institution (art.234 et 235 du statut de l'Enseignement Catholique)**. En voici quelques exemples :

1. Sous certaines conditions, prêt (avance de trésorerie) ou don (aide financière) accordé par une Fédération Départementale des Ogec (Udogec) au profit d'un Ogec ;
2. Aides de la Fondation Saint Matthieu :
  - Des aides remboursables de trésorerie pour des petites écoles qui n'auraient pas accès à l'emprunt bancaire ;
  - Des campagnes d'appel à la générosité au profit des écoles au nom de la solidarité, avec possibilité d'un don sous forme d'abandon de produits.



## Les solutions à disposition : en externe

1. Eligibilité à des subventions :
2. Dans le cadre des relations avec les fournisseurs (EDF, Gaz, Eau...)
  - Négocier des **reports d'échéances** (peu risqués / déséquilibre ultérieur en trésorerie car pas ou peu de consommation pendant la période).
3. Dans le cadre des relations avec les banques :
  - **Prêt Garanti par l'Etat (PGE)** ;
  - Report d'échéances de crédit (modalités variables selon les établissements bancaires) ;
  - Relais court terme le cas échéant.

A black and white photograph showing a hand stacking a tall column of coins. The hand is positioned at the top, with fingers carefully placing a coin on top of the stack. The stack of coins is the central focus, with more coins visible in the foreground and background, suggesting a large quantity of money.

# Merci pour votre attention

## Des questions ?

Vous pouvez les adresser à :

**Eric Moutarde**, chargé de mission au pôle économie-gestion de la Fédération des Ogec

[e-moutarde@fnogec.org](mailto:e-moutarde@fnogec.org)

**Véronique Dussoulier**, chargée de mission au pôle économie-gestion de la Fédération des Ogec

[v-dussoulier@fnogec.org](mailto:v-dussoulier@fnogec.org)



# Contacts

**Jean-Baptiste Gouttenoire**

*Associé, Vannes*

[jgouttenoire@kpmg](mailto:jgouttenoire@kpmg)

**Christine Doisy**

*Senior Manager, Rouen*

[cdoisy@kpmg](mailto:cdoisy@kpmg)

**Jean-Marie Niguét**

*Manager, Meaux*

[jmniguét@kpmg](mailto:jmniguét@kpmg)

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2019 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. **[Imprimé en France]** **[A usage interne]**.  
Crédit photos : Shutterstock, iStock, GettyImages, freepik