

LA GESTION DE TRESORERIE

I) La fonction de trésorerie de l'entreprise

La fonction de trésorerie a pris une place de plus en plus importante dans l'entreprise, en participant de façon tangible à l'amélioration de la rentabilité. Le développement des marchés, l'internationalisation des échanges, la disparition progressive de la frontière entre le court terme et le long terme dans les opérations de trésorerie ont également renforcé la position de la trésorerie dans gestion de l'entreprise.

Confiée autrefois à un comptable, la gestion de trésorerie est aujourd'hui une fonction autonome gérée par un trésorier doté de certaines qualités en vue de mener à bien des missions précises.

Pour mieux comprendre la fonction de la trésorerie dans l'entreprise ainsi que le rôle du trésorier nous traiterons dans cette section :

- Les qualités du trésorier,
- Les missions du trésorier,
- L'environnement de la trésorerie,
- L'importance de la gestion de trésorerie dans l'entreprise,
- Les différentes approches de la trésorerie.

A) Les qualités requises

Pour qu'il puisse effectuer ses différentes missions comme il faut, le trésorier doit être :

- **Un organisateur**

Il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne, bien organiser son service signifie faire gagner du temps « le temps c'est de l'argent ». Il organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prenne la bonne direction et arrive à destination avant l'heure limite de traitement.

- **Un technicien**

La gestion de trésorerie est un domaine essentiellement technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématique financière, le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux ... Une bonne gestion des conflits bancaires permettra d'éviter des coûts de sur-mobilisation ou de sous-mobilisation.

- **Un communicateur**

Le trésorier est très dépendant des autres fonctions de l'entreprise qui doivent lui fournir de l'information pour « alimenter » ses prévisions.

Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de donner exactes et fournies en temps.

- **Un anticipateur**

Le trésorier travaille toujours avec des prévisions ; il gère le présent et le futur, jamais le passé. Une bonne qualité des prévisions de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements ou des placements dont l'entreprise a besoin, aux meilleures conditions possibles.

- **Un négociateur**

Le trésorier doit être un bon négociateur auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise, en particulier les banques, afin d'obtenir de bonnes conditions bancaires.

B) Les missions du trésorier

- **Assurer la liquidité de l'entreprise**

Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de « tirer la sonnette d'alarme » lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir les causes.

Le trésorier mesure le besoin de financement à CT à l'aide d'un budget de trésorerie pour qu'il puisse négocier les lignes de crédit correspondantes auprès des banquiers. De même il vérifie la liquidité à terme de l'entreprise.

- **Réduire le coût des services bancaires**

Pour réduire les coûts bancaires, on passe spontanément à la négociation. Certes même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire. Il commence par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes. Il définira ensuite les priorités de négociation. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement leur application.

- **Améliorer le résultat financier**

Cela signifie concrètement moins de frais ou plus de produits financiers. Pour améliorer le résultat financier, le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Pour placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur. Par des équilibrages journaliers, il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés.

- **Gérer les risques financiers à CT**

Il s'agit des risques de change et de taux. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commercial entre les ventes et les achats libellés dans des devises différentes. Le trésorier suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées. La gestion du risque de taux vise à figer un

taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux.

- **Assurer la sécurité des transactions**

C'est une procédure garantissant pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures assurant la sécurité des moyens de paiement, afin d'éviter la falsification des chèques et des ordres de transfert, les détournements de fonds...

C) L 'environnement de la trésorerie

La trésorerie est souvent considérée comme le cœur de l'entreprise, par lequel passent tous les flux financiers. Pour mieux gérer ces derniers, le trésorier doit entretenir des relations aussi bien avec les entités internes de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion, commercial, etc) , qu'externes (banques, intermédiaires financiers, marché financier, contexte économique, etc.) .

1. Environnement interne de l'entreprise

Pour assumer parfaitement sa fonction, le trésorier est conduit à favoriser le contact de la direction générale avec tous les aspects de la trésorerie, à sensibiliser à " l'esprit trésorerie ", toutes les personnes concernées, et à faciliter la mise en place des procédures de gestion de trésorerie performantes.

Au sein de l'entreprise, les principaux interlocuteurs du trésorier se présentent comme suit : le comptable, le contrôleur de gestion, le commercial et le directeur général.

- **Le comptable**

Rappelons que le service de la comptabilité possède des documents indispensables au trésorier pour établir des prévisions sur un horizon de 1 à 3 mois, tels que les balances clients et fournisseurs. Généralement, tous les paiements que doit effectuer l'entreprise sont centralisés au service de la comptabilité et sortent de l'entreprise après être obligatoirement passés par le service trésorerie. Un tel circuit assure au trésorier une information fiable, lui permet d'agir en permanence sur les délais fournisseurs (retarder les décaissements), lui donne la possibilité de choisir et de modifier les moyens de paiement.

- **Le contrôleur de gestion**

L'élaboration des différents budgets (budget de fonctionnement, budget d'équipement, etc.) par le contrôleur de gestion facilite grandement la préparation des prévisions de trésorerie. La fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose sur celle du contrôle de gestion. A l'inverse, la contribution de la trésorerie au budget annuel du contrôle de gestion réside dans la prévision des charges et produits financiers.

- **Le directeur général**

Le trésorier doit préparer (une fois par semaine ou mensuellement) une synthèse de la trésorerie permettant au directeur général de comprendre et d'analyser les opérations financières remarquables. L'absence de cette formalité est souvent due aux deux parties : le directeur général a tort de laisser se développer des activités qu'il ne maîtrise pas, le trésorier a tort de ne pas faire du reporting permettant un échange de points de vue avec le directeur général.

2. Environnement externe de l'entreprise

- **Les banques**

Le trésorier fait appel chaque jour à son (ses) banquier(s). Au près de ce(s) dernier(s), le trésorier recherche des moyens de financement ou des produits de placements, des cours de change, des produits de couverture de taux de change, et des analyses ou des outils pour forger ses propres anticipations.

- **Le marché financier**

Parallèlement à l'information fournie par les banquiers, le trésorier doit rester attentif aux différentes analyses des économistes sur la conjoncture et aux sentiments des Hommes de marché. A cela, le trésorier ajoute son intuition ainsi que son expérience.

D) Importance de la gestion de trésorerie dans l'entreprise

La gestion de trésorerie, domaine de la gestion financière longtemps délaissé, commence à prendre ses véritables dimensions. Ce phénomène est dû à des facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise, dont les conséquences n'ont pas été envisagées de façon quantifiable, tant par les entreprises, que par les banquiers.

Ces facteurs peuvent être résumés essentiellement dans les points suivants :

- **La hausse générale des taux d'intérêt** : au cours de ces dernières années, cette hausse se traduit par un gonflement des frais financiers qui rend plus évident la nécessité d'employer à bon escient les services bancaires.

- **Les fluctuations économiques** : ressenties par un grand nombre d'entreprises, ont rendu plus urgente la chasse aux domaines de gestion susceptibles d'être améliorés. Ces phénomènes conjoncturels ont ainsi joué un rôle révélateur de l'importance de la gestion des liquidités.

L'entreprise se meut dans un univers amélioré dont tient compte sa politique financière. Elle est, de surcroît, sensible aux cycles conjoncturels (expansion, inflation, récession) qui affectent sa trésorerie. Les modifications de la conjoncture sont donc susceptibles de provoquer une détérioration de la trésorerie de l'entreprise.

- **L'insuffisance des fonds propres** : le trésorier est de plus en plus sollicité pour prévoir et gérer sainement les flux financiers de l'entreprise, pour anticiper et pour garantir les risques financiers, et surtout, pour assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise au moindre coût et ce, d'une manière permanente.

La conjonction de ces facteurs a entraîné des conséquences trop lourdes au niveau des entreprises. En effet, la gestion financière est devenue un des axes stratégiques de la politique générale de l'entreprise.

En terme systémique, nous pouvons dire que le système financier d'une entreprise comporte un sous système "gestion de la trésorerie". Ce dernier est assuré, selon la structure organisationnelle de l'entreprise, soit naturellement par le trésorier dans les entreprises fortement structurées, soit par le directeur financier si les moyens humains de l'entreprise sont limités, ou enfin, par le chef comptable, au cas où les fonctions de comptabilité et de trésorerie sont intimement mêlées.

E) Les différents approches de la trésorerie

L'objectif de cette étude est de définir ce qu'on entend par le concept de trésorerie. Dans l'ensemble de la gestion financière, et selon les auteurs, nous distinguons trois approches :

Certains auteurs définissent la trésorerie de l'entreprise comme une différence : celle entre les valeurs réalisables et disponibles d'une part, et les dettes à court terme, d'autre part (approche bilantielle : statique). D'autres se basant sur les mêmes données, mais au lieu de porter leur attention sur leur différence, en effectuant le rapport ; le rapport entre les valeurs réalisables et disponibles et les dettes à court terme (approche des ratios : statique). Enfin et contrairement aux approches statiques, certains auteurs définissent la trésorerie en terme de flux (approche dynamique), c'est-à-dire, l'évolution de la trésorerie qui dépend de deux facteurs, d'une part l'importance du solde de tous les flux financiers comme le montre le schéma ci-après (flux d'exploitation, flux hors exploitation, flux avec les bailleurs de fonds, flux avec l'Etat, etc.), et de la vitesse de transformation de ces flux pour les flux liés à l'exploitation

Deux approches différentes dans leur définition, mais très voisines dans leur contenu. En fait, ces deux approches n'en forment qu'une seule. Il s'agit de l'approche statique par le bilan et de l'approche dynamique par les flux.

1. L'approche statique par le bilan

L'analyse statique par les bilans permet de développer les trois grandes masses du bilan, à savoir le Fonds de roulement (FR), le Besoin en fonds de roulement (BFR) et la Trésorerie (T), rappelons que ce tripode représente la structure de base de l'analyse financière actuelle.

a- Le fonds de roulement

On peut définir le fonds de roulement comme la différence entre les capitaux permanents et les immobilisations nettes. Il compare les actifs « longs » ou emplois stables (à faible degré de liquidité) avec les éléments de passif « longs » (c'est-à-dire les ressources stables). Les emplois stables comprennent les immobilisations nettes et les autres valeurs immobilisées. Les ressources stables sont composées du capital social, des réserves, du report à nouveau, des dettes à moyen et long terme, des provisions pour risques et charges et des subventions d'investissement.

Le fonds de roulement constitue un indicateur d'équilibre financier de l'entreprise traditionnellement utilisé. Toutefois, l'interprétation de la notion de fonds de roulement dépend de l'activité, de l'environnement, des fluctuations saisonnières des flux de l'entreprise, et n'a de sens qu'en le confrontant aux besoins de financement de l'entreprise.

Le fonds de roulement peut se calculer par le haut de bilan (financement long) ou par le bas de bilan (financement court), sachant que seule la première méthode a une réelle signification.

Par le haut de bilan :

$$\text{Fonds de roulement} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Par le bas de bilan :

$$\text{Fonds de roulement} = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes circulantes}$$

b- Le besoin en fonds de roulement

Le cycle d'exploitation d'une entreprise comprend généralement quatre phases : l'approvisionnement, la production, le stockage et la distribution, qui se traduisent chacune par des flux financiers.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation correspond aux capitaux circulants nécessaires au financement du cycle d'exploitation de l'entreprise. Il provient du décalage dans le temps du cycle de production achats – production – vente et du cycle de règlement fournisseurs – stockage – encaissements clients. C'est un des clignotants de l'état de santé de l'entreprise.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) =

+ Stocks

+ Créances de l'actif circulant

– Dettes circulantes

Dans certains secteurs d'activités (notamment la grande distribution), les entreprises ont un besoin en fonds de roulement négatif. Cela s'explique par le fait que les entreprises règlent les fournisseurs à terme alors que leurs clients règlent comptant, entraînant une trésorerie excédentaire.

c- Le concept de trésorerie

Le niveau du fonds de roulement et celui du besoin en fonds de roulement déterminent l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie, qu'elle soit courante ou potentielle.

La trésorerie courante

Le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement sont traditionnellement classés en deux rubriques distinctes.

En fait, ils constituent l'outil global qui sert à l'entreprise à générer sa rentabilité. Seul leur degré de rotation diffère. En effet, d'un point de vue financier, les besoins nés du cycle d'exploitation présentent le même caractère de permanence que les immobilisations. Cette trésorerie peut être définie, schématiquement, comme suit :

Soit le bilan simplifié d'une entreprise

| Actif | Passif |
|------------------------|-----------------------|
| Immobilisations nettes | Capitaux propres |
| Stocks | Dettes à LMT |
| Clients | Fournisseurs |
| Titres de placement | Crédits de trésorerie |
| Encaisse | |

Les comptes de stocks, clients et fournisseurs sont supposés être à des niveaux considérés normaux vu les besoins du cycle d'exploitation. Les seules dettes à coût terme possibles sont les crédits fournisseurs et les crédits de trésorerie (l'escompte, etc.)

Dans cette approche, on pourra facilement vérifier que la trésorerie est la différence entre le FR et le BER. Aussi, c'est la différence entre les actifs liquides (titres de placement, encaisse) et les crédits de trésorerie.

La trésorerie potentielle

La trésorerie doit toujours pouvoir être mobilisée rapidement pour tout emploi éventuel, c'est bien cette possibilité d'obtenir des fonds qui caractérise les actifs à CT.

Quelques exemples permettent d'appréhender les éléments constitutifs de cette trésorerie potentielle.

1. Une entreprise disposant d'une trésorerie excédentaire peut accélérer le règlement de ses fournisseurs, afin de bénéficier d'un escompte pour un règlement comptant. Cette pratique a pour effet d'augmenter le BFR, donc de diminuer la trésorerie disponible.

2. La capacité d'endettement non utilisée représente pour une entreprise une quasi-trésorerie. La possibilité de mobilisation de crédits constitue une trésorerie potentielle.

2. L'approche dynamique par les flux

Cette approche permet d'expliquer les variations dans le temps de l'ensemble de la trésorerie : à l'actif, les variations des placements financiers longs (obligations, par exemple), des placements à court terme et des liquidités bancaires ; au passif, celles de l'endettement à court terme et de l'endettement à long terme, bancaire ou non.

Cette méthode présente l'ensemble des flux de fonds qui, pendant une période, marquent la vie financière d'une entreprise. Elle sert également de cadre au plan de trésorerie, et à décrire le passage entre le cash-flow et la trésorerie.

a- La notion de cash-flow

Dans sa signification américaine, le terme cash-flow traduit, pour une période donnée, le solde des encaissements et des décaissements. Il prend donc en compte l'excédent des ventes sur les achats, et autres charges corrigées de la variation du besoin en fonds de roulement. Il s'agit réellement d'un flux de fonds. En revanche, les entreprises marocaines donnent à ce terme un sens plus restreint : le cash-flow représente la marge brute d'autofinancement

b- la trésorerie par les flux

Quel que soit le concept retenu, le cash-flow génère tôt ou tard de la trésorerie. Un certain nombre d'éléments, non directement liés au cycle d'exploitation, influencent la trésorerie. Tous ces flux expliquent le passage de l'exploitation à la trésorerie (voir tableau suivant).

| |
|---|
| Produits d'exploitation |
| – Charges d'exploitation |
| = Excédent brut d'exploitation |
| – Variation du BFR (1) |
| = Variation de la trésorerie d'exploitation |
| – Investissements |
| + Cessions d'actifs |
| + Produits financiers |
| – Frais financiers |
| – Impôts |
| – Dividendes |
| + Augmentation de capital |
| + Nouveaux emprunts |
| – Remboursement de dettes |
| = Variation de la trésorerie |
| + Trésorerie début de période |
| = Trésorerie fin de période |
| (1) Il s'agit du besoin en fonds de roulement fin de période diminué de celui du début de période |

Dans cette optique, un investissement ne représente pas l'achat d'un patrimoine destiné à être consommé ; il constitue une renonciation à la liquidité immédiate, afin d'en dégager une plus importante dans le futur par les résultats de l'exploitation courante ou la cession de l'actif.

L'approche par les flux n'a pas pour but d'expliquer la variation du patrimoine de l'entreprise, mais d'analyser sa variation de trésorerie, en étudiant les conséquences financières des décisions adoptées au niveau des politiques d'investissement, du processus d'exploitation et des financements externes.

Cette méthode révèle la stratégie financière de l'entreprise :

- investissement et croissance interne ou externe,
- modes de financement,
- rotation des stocks,
- délais de règlement consentis à la clientèle.

Elle étudie également les incidences des modifications de l'environnement économique et financier sur le besoin en fonds de roulement : évolution du chiffre d'affaires, conditions du marché (délais clients) et comportement des fournisseurs.

A des fins d'analyse, cette technique doit d'abord être mise en pratique sur le passé. Elle servira ensuite comme plan annuel de trésorerie prévisionnelle. Dans cette optique, une fois l'excédent brut d'exploitation estimé, le plus délicat est, sans doute, de projeter la variation du besoin en fonds de roulement.

Si le cycle d'exploitation reste stable dans le temps, il est cohérent de considérer cette variation comme proportionnelle à celle du chiffre d'affaires.

Après avoir traité les aspects de la trésorerie au sein de l'entreprise, la deuxième section sera consacré pour l'étude des différentes prévisions possibles ainsi que leurs méthodes d'élaboration.

II) LES PREVISIONS DE LA TRESORERIE

Une bonne gestion de trésorerie est celle qui consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, à respecter le fonctionnement du couple SECURITE – RENTABILITE, c'est-à-dire couvrir facilement les déficits et placer les excédents d'une manière rentable.

La prévision de la trésorerie permet de parer au risque d'illiquidité ou d'insolvabilité. Elle est essentielle à la réussite de tous programmes de croissance.

La prévision de trésorerie sert à prendre de bonnes décisions aux bons moments. Il faut prévoir pour éviter tout risque de retard de non-paiement de vos salariés.

Par définition, les prévisions visent une anticipation de l'avenir et elles doivent donc être situées en termes de périodicité : elles peuvent être annuelles,

semestrielles, trimestrielles, mensuelles, etc. Selon le degré de raffinement que l'entreprise souhaite obtenir dans ses analyses.

Dans cette optique, la gestion prévisionnelle de la trésorerie doit permettre d'estimer et de prévoir dans quelle mesure l'entreprise devra tantôt recourir à un financement additionnel pour pouvoir régler ses paiements, tantôt procéder à des placements temporaires après avoir honoré ses engagements courants.

Dans les entreprises marocaines, ces prévisions sont réalisées par :

- le trésorier
- le directeur financier
- le chef comptable
- le directeur général

| Titres portés par le responsable de trésorerie | Fréquences absolues | Pourcentage |
|--|---------------------|-------------|
| Trésorier | 27 | 43 |
| Directeur financier | 11 | 18 |
| Chef comptable | 16 | 25 |
| DAF | 7 | 11 |
| Directeur général | 2 | 3 |
| Total | 63 | 100% |

Source : revue bulletin fiduciaire

Généralement, la prévision de trésorerie est la tâche conjointe au sein de l'entreprise du responsable trésorerie et le directeur financier ou le directeur général.

A) les méthodes de prévisions

Le rôle le plus important d'un financier d'entreprise est sans doute de s'assurer du bon approvisionnement en fonds de roulement et de leur utilisation optimale.

Avant d'entrer dans les détails des outils de gestion prévisionnelle, il convient de présenter les différentes méthodes de prévision à savoir :

- La méthode d'extrapolation ;
- La méthode des délais d'écoulement ;
- Le budget de trésorerie ;

1-L'extrapolation proportionnelle à partir de chiffre d'affaires (CA)

Supposons qu'une entreprise présente une certaine stabilité d'environ 0,25% du ratio suivant : FR/CA et que pendant la période considérée, l'entreprise n'ait pas connu de déséquilibre majeur, on peut penser que ce ratio est satisfaisant.

En conséquence, sur la base d'une prévision du CA de 5 Millions de DH, il est possible de déterminer le montant de FR nécessaire à un bon équilibre financier futur.

$$\text{FR nécessaire} = \text{CA} \times 0,25$$

L'extrapolation linéaire à partir de CA

Partant de la fonction linéaire suivante : $y = ax + b$

(y) représente le FR nécessaire, (x) représente le niveau du CA.

A l'aide de cette fonction, il est possible de prévoir pour un CA donné, le FR correspondant.

$y = 0,25(x) + 30.000$ pour un CA prévisionnel de 2 Millions de DH implique un FR (y) de 530.000.

La méthode d'extrapolation, bien qu'elle soit sommaire, peut être suffisante pour prévoir à court terme les BFR d'une entreprise ayant une activité plus ou moins stable.

2- La méthode des délais d'écoulement

L'exemple suivant va permettre de comprendre le mécanisme de cette méthode.

Soit une entreprise commerciale présentant les données suivantes : CA = 20 Millions ; coût d'achat des marchandises vendues 14 Millions de DH (soit 70% du CA), achat = 21 Millions de DH.

Son bilan de fin d'exercice se présente comme suit :

| Actif | | Passif | |
|-----------------------|-----|---------------------|----|
| Immobilisations | 7 | Capitaux propres | 8 |
| Stocks | 3,5 | Dettes LMT | 5 |
| Créances commerciales | 2,5 | Dettes commerciales | 2 |
| Encaisse | 2 | | |
| | 15 | | 15 |

A partir de ces données comptables, nous pouvons calculer les ratios suivants :

- délai de stockage (d1) = (stocks/coût d'achat des marchandises vendues) x 360 = 90 jours ;
- délai crédit client (d2) = (créances commerciales/CA TTC) x 360 = 45js
- délai crédit fournisseur (d3) = (dettes commerciales/achats TTC) = 60 jours

Les besoins financiers du cycle d'exploitation peuvent maintenant être calculés selon le raisonnement suivant :

- le crédit fournisseur constitue une ressources correspondant à 60 j x 70% = 42 jours du CA ;
- le crédit client crée un besoin financier de 45 jours de CA ;
- le stockage crée également un besoins financier équivalent à 90 j x 70% = 63 jours de CA.

Au total, le montant des besoins cycliques en FR s'élève à

$$45 + 63 - 42 = 66 \text{ jours du CA.}$$

Ce qui équivaut à $20 \text{ (CA)} \times 66/360j = 3,66$ Millions de DH, soit environ 18,88% du CA annuel.

3- La méthode de budget de trésorerie

Le budget de la trésorerie est le principal instrument de prévision de trésorerie financière à court terme. Il sera traité dans ce qui suit.

B- Les outils de la gestion prévisionnelle

Les prévisions de trésorerie peuvent être élaborées à trois niveaux :

- le plan de financement qui présente les prévisions d'emplois et de ressources, sur plusieurs années ;
- le budget de trésorerie qui affine les prévisions précédentes, mois par mois, généralement sur un an ;
- la trésorerie en date de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour, au maximum sur un mois.

Ces niveaux relèvent de trois démarches, annuelle, mensuelle et journalière, correspondant chacune à un pas de prévisions, c'est-à-dire à un délai séparant deux prévisions successives.

1. La démarche annuelle : le plan de financement

Le plan de financement permet d'apprécier les incidences monétaires des décisions d'investissement et de financement de long terme. Il constitue un outil essentiel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir dans le but de remplir deux fonctions : assurer la cohérence et contrôler la mise en œuvre de la stratégie ; négocier les financements externes. Son horizon est compris entre 3 et 5 ans. Le plan de financement représente un tableau de financement construit à partir des flux prévisionnels. Le plus souvent, sa structure s'inspire de la conception fonctionnelle (FR fonctionnel, BFR, trésorerie) et se boucle sur la trésorerie.

| | Année N | N + 1 | N + 2 |
|--|---------|-------|-------|
| Variation du FR fonctionnel | | | |
| Emplois | | | |
| Investissements hors taxes | | | |
| Remboursements | | | |
| Dividendes | | | |
| Ressources | | | |
| CAF | | | |
| Cessions d'actifs | | | |
| Augmentations de capital | | | |
| Emprunts à long terme | | | |
| Subventions d'investissement | | | |
| Variation du BFR global | | | |
| Variation du BFR d'exploitation | | | |
| Variation du BFR hors exploitation | | | |
| Variation de la trésorerie | | | |
| Trésorerie initiale | | | |
| Trésorerie finale = besoin à financer Par concours bancaires courants | | | |

2. La démarche mensuelle : le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation, de la société. Il détermine le résultat de chaque mois en termes de flux financiers. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire de la date d'échéance des facteurs. Chaque entreprise doit disposer d'un budget de trésorerie précis, chiffré et véritable. Il permet de :

- prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme ;
- choisir le ou les modes de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise.

a. La construction du budget de trésorerie

Le budget prévoit l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, mois par mois. Il est déterminé en fin d'année à partir des autres budgets déjà réalisés.

On entend par budgets fondamentaux les budgets des opérations d'exploitation et les budgets des opérations hors exploitation.

Les budgets d'exploitation

Ces budgets sont en fait organisés autour d'une hiérarchie.

Le point de départ de la construction est constitué par les budgets relatifs aux produits d'exploitation.

- Le budget des ventes est bien entendu le budget le plus important ; c'est lui, en effet, qui reflète le niveau d'activités attendu de l'entreprise, compte tenu des activités existantes maintenues, des activités existantes prochainement abandonnées et des activités nouvelles. Il peut être judicieux de l'éclater pour distinguer, par exemple, les produits finis, les produits intermédiaires, les marchandises et les rabais, remises et ristournes accordées.

- Les autres produits d'exploitation ne se budgétisent pas souvent, sauf pour ce qui concerne éventuellement les subventions d'exploitations et certains autres produits de gestion courante (comme les redevances pour concessions, brevets, ...)

On trouve par la suite les différents budgets de charges ou frais variables d'exploitation qui sont commandés par le budget des ventes.

- Le budget des achats (au besoin éclaté pour identifier les matières premières, les matières consommables, les emballages, les marchandises, les sous-traitances et, en négatif, les rabais, remises et ristournes obtenues) représente habituellement la rubrique la plus importante dont le montant est directement lié au volume des ventes.

- Pour le budget des autres achats et charges externes (qui mérite d'être subdivisé pour repérer, par exemple, les rémunérations d'intermédiaires, les transports, etc.), le budget des impôts, taxes et versements assimilés, le budget des charges de personnel et le budget de certaines autres charges courantes (prévisibles), l'identification de la part variable de certaines charges n'est pas toujours évidente mais un bon système de comptabilité analytique, lié à des statistiques, peut être de quelque secours.

Les budgets des charges fixes ou de structure sont théoriquement dissociés du budget des ventes mais, dans la réalité, le degré d'activité de l'entreprise n'est pas sans influence sur des frais commerciaux tels que la publicité, des frais administratifs comme les fournitures de bureau, les charges de téléphone et de poste, ... ou encore des frais industriels tels que les primes d'assurances, les charges d'entretien, etc. Le travail consiste à identifier la partie fixe des autres achats et charges externes, des impôts, taxes et versements assimilés, des charges de personnel et des autres charges courantes d'exploitation

Il est de pratique courante de rattacher aux budgets d'exploitation d'autres budgets qui sont indépendants du budget des ventes. Parmi ces budgets «divers» on trouve :

- Le budget des amortissements qui est tributaire de la politique d'investissement ;
- Le budget des charges financières (pour les intérêts et charges assimilées) dont l'importance est à la politique de financement existante et, en partie, raisonnablement prévisible ;

- Le budget des produits financiers qui est en grande partie en relation avec la politique de participation et, dans une moindre mesure, avec les placements existants et/ou raisonnablement prévisibles.

Ces budgets sont, en fait, surtout dépendants de choix stratégiques relatifs au haut du bilan ; il ne serait donc pas illogique de les insérer parmi les budgets hors exploitation.

Enfin, il convient de ne pas oublier le budget de l'impôt des sociétés (pour les soldes restant dus et pour les versements provisionnels), même s'il ne peut être entièrement déterminé qu'à la suite de l'établissement d'un compte de résultat prévisionnel.

Les budgets hors exploitation

Ils consignent les données relatives aux opérations stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire les mouvements de fonds qui doivent survenir dans les tous prochains mois, et en tout cas dans l'année, en raison des décisions d'investissement, de financement à long terme, ...qui sont retenues dans le plan financier pluriannuel. On peut répartir ces données en deux catégories, selon qu'elles concernent des ressources ou des emplois stratégiques.

- Les budgets de ressources stratégiques comprennent notamment :
 - le budget des augmentations de capital,
 - le budget des nouveaux emprunts à long terme,
 - le budget des désinvestissements (où l'on peut séparer, par exemple, les cessions d'immobilisations corporelles et les cessions d'immobilisations financières).
- Les budgets d'emplois stratégiques comprennent surtout :
 - le budget des investissements (à éclater au besoin) que l'on appelle parfois le plan annuel d'équipement quand il concerne des acquisitions de terrains, de bâtiments, de machines, etc.;
 - le budget des remboursements d'emprunts ;
 - le budget (rare dans la réalité) des réductions de capital ;
 - le budget des dividendes (ou attributions similaires).

Le budget de trésorerie est généralement établi sur une durée de douze mois en principe calculé sur l'exercice comptable. Les flux sont cumulés et la position de trésorerie est définie sur un intervalle mensuel. Toutefois, si l'entreprise a un besoin de trésorerie maximum à une autre date dans le mois, il est préférable de calculer la trésorerie à cette date dite date de fortes échéances. Si par exemple, tous les

fournisseurs sont payés au 10 de chaque mois, c'est à partir du besoin de trésorerie calculé à cette date qu'il faut négocier les lignes de crédit.

La trésorerie doit globalement procéder à deux retraitements : passer les flux de date comptable en date de flux et calculer le décaissement mensuel de TVA.

b) Passer de date comptable en date de flux

Il s'agit de définir les encaissements et les décaissements à partir des mouvements comptables, passer des ventes aux encaissements et des dépenses aux décaissements. Le trésorier applique aux ventes les délais de paiement constatés antérieurement, qu'il définit le plus souvent par sondage statistique, dans chacune des classes des clients, par comparaison entre la date de facturation et celle d'encaissement réel. Il applique bien entendu les délais de paiement réellement constatés et non les délais standards ou négociés.

c) Calculer le décaissement mensuel de la TVA

Le décaissement mensuel de TVA dépend du régime s'appliquant à l'entreprise :

Dans le calcul de la TVA sur les débits, le fait générateur est la facturation.

Si l'entreprise opte pour la TVA sur les encaissements, le fait générateur sera le décaissement de la vente.

La TVA qui sera calculée pour le mois M et payée le mois M+1 est égale :

+ TVA collectée sur les ventes facturées le mois M

-TVA déductible sur les achats des biens et services ne constituant pas des immobilisations, enregistrés le mois M-1

- TVA déductible sur les immobilisations sur le mois M.

Un crédit de TVA ponctuel est récupérable sur la déclaration du mois suivant.

Remarque : depuis la loi de finance de 2014 on a annulé le décalage d'un mois au niveau de TVA déductibles sur les achats et les charges

Donc on a

La TVA qui sera calculée pour le mois M et payée le mois M+1 est égale :

+ TVA collectée sur les ventes facturées le mois M

-TVA déductible sur les achats des biens et services ne constituant pas des immobilisations, enregistrés le mois M

- TVA déductible sur les immobilisations sur le mois M.

d) Les méthodes de budget de trésorerie

Le budget de trésorerie repose sur trois méthodes :

- méthode des encaissements – décaissements
- méthode de budget flexible
- méthode des emplois – ressources

Méthode des encaissements – décaissements

Elle est un état qui indique mois par mois ou même semaine par semaine les recettes (encaissements) et les dépenses (décaissements) prévisionnelles de l'entreprise ainsi que le montant de ses besoins e trésorerie ou de l'encaisse disponible. Elle est en effet la résultante de tous les budgets de l'entreprise.

Prévoir la trésorerie par cette méthode nécessite une connaissance parfaite du volume des ventes, de la capacité de production, de la consommation des postes frais généraux qui pèse lourdement sur le total bilan de l'entreprise, des investissements, etc.

Cette méthode centralise aussi l'ensemble des recettes et des dépenses liées ou non à l'exploitation auxquelles l'entreprise aura à faire face.

Méthode des budgets flexibles

Le budget de trésorerie est passible des influences et des perturbations issues des facteurs divers d'ordre endogènes (variation de la productivité) ou d'ordre exogène (évolution de la conjoncture économique générale ou sectorielle). A cause de ces facteurs, les prévisions qui découlent de ce budget de la trésorerie sont affectées par ces perturbations.

Pour éviter et parer aux aléas de perturbations, l'entreprise peut adopter la méthode flexible, cette méthode consiste à établir des budgets variables en fonction de plusieurs hypothèses en générale au nombre de trois :

- hypothèse optimiste (niveau fort)
- hypothèse moyenne (niveau vraisemblable)
- hypothèse pessimiste (niveau faible)

C'est une méthode qui permet d'introduire une certaine souplesse dans les prévisions budgétaires et par conséquent anticiper plusieurs solutions possibles.

La méthode des emplois – ressources

Cette méthode consiste à établir des situations mensuelles prévisionnelles. Elle consiste à déterminer la trésorerie nette prévisionnelle sur la base de la différence qui résulte entre le FR et le BFR. Elle permet aussi de mettre en relief les différents éléments qui agissent sur la variation du FR et du BFR et donc de la trésorerie.

Modèle du budget de trésorerie

| Mois | Janvier | Février | ... |
|---|---------|---------|-----|
| Flux de trésorerie d'exploitation | | | |
| <i>Encaissements</i> | | | |
| Ventes locales TTC Ventes export Avances reçues sur commandes Subventions d'exploitation Autres | | | |
| <i>Décaissements</i> | | | |
| Achats TTC Charges de personnel Autres charges externes Impôts et taxes TVA décaissée | | | |
| Solde d'exploitation | | | |
| Flux de trésorerie hors exploitation | | | |
| <i>Encaissements</i> | | | |
| Produits financiers Augmentation de capital Prêts et crédits à long et moyen terme Cessions d'actifs Subventions d'équipement | | | |
| <i>Décaissements</i> | | | |
| Investissements TTC Remboursements d'emprunts à long et moyen terme Dividendes Frais financiers Impôt sur les bénéfices Autres | | | |
| Solde hors exploitation | | | |
| Trésorerie initiale | | | |
| Trésorerie finale | | | |
| <i>Actifs de trésorerie</i> | | | |
| Placements Encaisse | | | |
| <i>Concours bancaires courants</i> | | | |
| Mobilisation créances commerciales locales Mobilisation créances commerciales export Crédits de trésorerie par billets Autres | | | |

C) La démarche journalière : le suivi de la trésorerie en date de valeur

Les prévisions à très court terme incluent tous les mouvements inscrits en date de valeur et qui ne sont pas encore reconnus dans le solde bancaire.

Leur utilité

Elles aident le trésorier à maintenir les soldes en valeur de chaque banque le plus proche possible de zéro (objectif de la trésorerie zéro). Elles facilitent la prise de décision quotidienne :

- virement d'équilibrage interbancaire,
- achat ou vente de SICAV,
- décisions d'emprunt.

Le trésorier ne peut pas se contenter de gérer la trésorerie à partir des seuls soldes bancaires. Il doit également intégrer dans le solde :

- les mouvements déjà initiés par l'entreprise et qui ne seront reconnus par la banque qu'avec retard : chèques émis et non débités, ordre de virement... ;
- les mouvements que l'entreprise prévoit d'initier ou de recevoir à très court terme.

Leur élaboration

Les prévisions à très court terme sont :

- en date de valeur,
- par support de paiement,
- positionnées directement sur la fiche en valeur.

L'horizon est 10 à 15 jours. Les prévisions à très court terme font partie intégrante de la gestion quotidienne. Elles supposent la maîtrise du mécanisme des jours de valeur

Application du budget de trésorerie :

Soient les informations suivantes sur les encaissements et les décaissements.

Budget des ventes hors taxes :

| Mai | juin | Juillet | Août | septembre | octobre | novembre | décembre |
|--------|--------|---------|------|-----------|---------|----------|----------|
| 250000 | 350000 | 150000 | 0 | 120000 | 130000 | 90000 | 85000 |

Les modalités de règlement sont : 50% au comptant et 50% à 30 jours fin de mois.

Budget des achats de matières premières hors taxes :

| Mai | juin | juillet | août | septembre | octobre | novembre | décembre |
|--------|--------|---------|------|-----------|---------|----------|----------|
| 120000 | 145000 | 85000 | 0 | 78000 | 91000 | 54000 | 45000 |

Les modalités de règlement sont : 20% au comptant et 80% à 30 jours fin de mois.

Autres charges externes hors taxes :

| Mai | juin | juillet | août | septembre | octobre | novembre | décembre |
|-------|-------|---------|------|-----------|---------|----------|----------|
| 22000 | 26500 | 11000 | 1000 | 9500 | 17000 | 7000 | 8500 |

Les modalités de règlement sont : paiement à 60 jours fin de mois soumises à la TVA

Budget de personnel

| Mai | juin | juillet | août | septembre | octobre | novembre | décembre |
|-------|-------|---------|-------|-----------|---------|----------|----------|
| 47000 | 50000 | 45000 | 30000 | 40000 | 38000 | 40000 | 40000 |

La TVA est de 20% l'entreprise a opté dans sa déclaration au régime de débit, le crédit d'impôt est reporté au mois suivant.

Les impôt et taxes de la période 40000 DH.

Les intérêts de la dette de financement sont 64000 DH pour la période.

Travail à faire :

1. Construire le budget de TVA.
2. Construire le tableau des encaissements.
3. Construire le tableau des décaissements.
4. Présenter le tableau des soldes.

1. Le budget de TVA (avant la loi de finance 2014) :

| | Mai | juin | juillet | août | Sept | oct | Nov | Déc | Total |
|-------------------------|--------|--------------|---------|--------|--------|---------|-------|-------|-------------|
| Ventes | 250000 | 350000 | 150000 | 0 | 120000 | 130000 | 90000 | 85000 | |
| TVA facturée | 50000 | 70000 | 30000 | 0 | 24000 | 26000 | 18000 | 17000 | |
| TVA récupérable d'avril | | | | | | | | | |
| D'achats | 25000 | 24000 | 29000 | 17000 | 0 | 15600 | 18200 | 10800 | 9000 |
| D'autres charges | | 4400 | 5300 | 2200 | 200 | 1900 | 3400 | 1400 | 1700 |
| Total récupérable | 25000 | 28400 (a) | 34300 | 19200 | 200 | 17500 | 21600 | 12200 | 10700 |
| Total à payer | 25000 | 41600 (b) | - 4300 | -19200 | 23800 | 8500 | -3600 | 4800 | - 10700 |
| Décaissement de TVA | | 25000 (c) | 41600 | 0 (d) | 0 (d) | 300 (c) | 8500 | 0 | 1200 (f) |

| | | | | | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Intérêts | 8000 | 8000 | 8000 | 8000 | 8000 | 8000 | 8000 | 8000 | |
| TVA | 35000 | 25000 | 41600 | 0 | 0 | 300 | 8500 | 0 | -10700 |
| Total | 123800 | 238000 | 285600 | 156400 | 84920 | 149220 | 173220 | 136040 | 51100 |

4. tableau des soldes

| | Mai | Juin | Juillet | Août | sept | Oct | Nov | Dec | Bilan |
|-----------------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Encaissements | 150000 | 360000 | 300000 | 90000 | 72000 | 150000 | 132000 | 105000 | 51000 |
| Décaissement | 123800 | 23800 | 285600 | 156400 | 84920 | 149220 | 173220 | 136040 | 51000 |
| E – D | 26200 | 336200 | 14400 | -66400 | -12920 | 780 | -41220 | 31040 | - |
| Solde (début du mois) | -24000 | 2200 | 338400 | 352800 | 286400 | 273480 | 274260 | 233040 | 264080 |
| Solde (fin du mois) | 2200 | 338400 | 352800 | 286400 | 273480 | 274260 | 233040 | 264080 | - |