

Leçon 9 :

La mesure de la trésorerie et les prévisions de trésorerie

Objectifs :

- Souligner l'importance de la gestion de trésorerie dans la gestion financière.
- Situer la place du trésorier dans l'organisation
- Définir la notion de la trésorerie
- Saisir l'utilité du budget de trésorerie ;
- Identifier les différents moments de prévisions de la trésorerie ;
- Présenter les différents documents utilisés par le trésorier aux différents moments de la prévision de la trésorerie : budget des ventes, des charges, des approvisionnements, d'investissement ;
- Définir la gestion de la trésorerie en valeur de jour.

Pré requis :

- Des éléments de l'analyse financière sont nécessaires pour assimiler ce cours, à savoir:
 - le bilan fonctionnel et les mécanismes du retraitement du bilan comptable
 - les tableaux de flux
- Des notions de cours de contrôle budgétaire et de contrôle de gestion: définition, structure et fonctionnement des différents budgets
- Des notions de cours sur les marchés financiers : les sources de placements et de financements à court terme obtenus sur les marchés.

Sommaire

Leçon 9 :	1
La Mesure de la Trésorerie et les Prévisions de trésorerie.....	1
I- Présentation de la fonction trésorerie dans l'entreprise :	3
1- Place de la trésorerie dans l'organigramme :	3
2- Les tâches du trésorier :	3
II- Définition et modes de calcul de la trésorerie	4
1- L'approche statique par le bilan :	4
1) Méthode de calcul de la trésorerie par le haut du bilan :	4
2) Calcul de la trésorerie à partir du bas du bilan :	5
2- L'approche dynamique de la trésorerie :	5
3- Autres définitions de la trésorerie :	Erreur ! Signet non défini.
1- La définition de l'OEC (Ordre des Experts comptables), ...	Erreur ! Signet non défini.
2- La norme IASC 7 révisée :	Erreur ! Signet non défini.
III- le budget de trésorerie :	7
1- La procédure d'élaboration du budget de trésorerie :	8
2- Présentation du budget de trésorerie :	8
2.1. Calcul des encaissements :	9
2.2. Calcul des décaissements :	9
Limites du budget de trésorerie :	11
IV- La gestion des liquidités au quotidien : la fiche en date de valeur	11
1- Principes de la gestion au quotidien de la trésorerie :	11
2- Définition d'une politique de gestion des liquidités :	12

Introduction :

Dans la gestion financière, la trésorerie apparaît comme un domaine concret où sont matérialisées par des recettes et des dépenses, toutes les décisions prises par l'entreprise, quel qu'en soit le domaine.

Dans cette leçon, les deux premières sections seront consacrées à analyser le concept de trésorerie et à mesurer la trésorerie

Nous pourrons ensuite analyser les prévisions de trésorerie et le contenu et l'élaboration du budget de trésorerie jusqu'à la gestion de trésorerie au quotidien en date de valeur.

I- Présentation de la fonction trésorerie dans l'entreprise :

C'est à partir des années 1980 que la fonction trésorerie a commencé à prendre de l'ampleur dans l'entreprise. Ceci est dû à plusieurs facteurs internes et externes liés à l'évolution de l'environnement économique et financier.

Les entreprises doivent réduire constamment leurs coûts. La réduction des coûts financiers passe nécessairement par une gestion stricte des encaisses, des moyens de financement et des conditions bancaires.

L'ouverture du marché bancaire et financier à la concurrence a permis aux entreprises de pouvoir faire jouer la concurrence et de choisir les meilleurs moyens de financement.

La fonction trésorerie est un service opérationnel, en effet la qualité de gestion de la trésorerie présente un impact direct sur les résultats de l'entreprise.

1- Place de la trésorerie dans l'organigramme :

Trois configurations de la fonction « trésorerie » selon la taille et l'activité de l'entreprise sont envisageables.

- Le trésorier peut être rattaché à la fonction comptabilité. Dans ce cas, la fonction trésorerie n'existait pas en tant que telle, elle est assimilée à la comptabilité de la banque.

Ce type de rattachement présente des inconvénients liés aux spécificités de la fonction trésorerie par rapport à celle de la comptabilité. En effet, le caractère opérationnel de la fonction trésorerie est peu compatible avec l'organisation et le fonctionnement de la comptabilité.

- La fonction « trésorerie » est un service Trésorerie rattaché directement à la Direction Financière.

- Dans certains groupes français et à l'étranger (USA), la fonction trésorerie est liée à « La Direction Financement & Trésorerie » rattachée directement à la Direction Générale.

2- Les tâches du trésorier :

Parmi les fonctions essentielles qui sont remplies par la fonction trésorerie dans l'entreprise ou « le trésorier », on peut citer :

- la prévision des flux de trésorerie ;

- la gestion des comptes bancaires en valeur et le contrôle des échelles d'intérêts ;

- la négociation et le contrôle des conditions des opérations bancaires : les conditions générales appliquées par les banques sur les opérations courantes de trésorerie peuvent être améliorées si on fait jouer la concurrence.

Par conséquent, les tâches du trésorier comprennent :

- la gestion du crédit à la clientèle ; - l'analyse des besoins de financement ;
- l'élaboration du budget de trésorerie ;
- la négociation des crédits avec les banques et les fournisseurs ;
- la négociation avec les banques des conditions bancaires.

Le trésorier, dans son travail quotidien rencontre souvent deux alternatives concernant la situation de la trésorerie.

Soit l'entreprise dispose d'une « encaisse positive » et il convient de la gérer de la manière la plus efficace, soit l'entreprise est en « déficit » et il convient de sélectionner les moyens de financement les mieux adaptés et les moins coûteux.

Le budget mensuel de trésorerie permet au trésorier de choisir des solutions selon le solde en fin de mois.

Le budget de trésorerie et ses mises à jour successives donnent au responsable de la trésorerie une enveloppe des besoins à satisfaire. Il faut alors anticiper leur couverture en négociant par avance les crédits à court terme nécessaires. Après cette phase essentielle de négociation, il appartient au trésorier de gérer l'encaisse et d'utiliser les crédits de manière à minimiser le coût du maintien de la solvabilité de l'entreprise.

II- Définition et modes de calcul de la trésorerie

Les éléments qui déterminent la trésorerie trouvent leurs sources dans les rubriques du bilan fonctionnel de l'entreprise.

En effet les éléments qui composent l'actif d'un bilan détermine le degré de liquidité et les flux d'encaissements attendus, par contre les éléments du passif déterminent le degré d'exigibilité et les flux de décaissements prévus dans la période ou après. Par conséquent, il faut identifier les composantes de la trésorerie pour pouvoir cerner les facteurs qui peuvent l'affecter.

La trésorerie peut être définie soit de façon statique à un moment donné de la vie de l'entreprise soit de manière dynamique et ce en analysant les flux d'encaissements et de décaissements.

On distingue deux modes de calcul de la trésorerie : un mode statique et un mode dynamique.

1- L'approche statique par le bilan :

Analyser fonctionnellement un bilan consiste à identifier les différents cycles qui caractérisent l'activité de l'entreprise.

Le bilan fonctionnel ou tableau d'équilibre financier (vue de la banque), fait apparaître les différents équilibres « bilanciaux », fonds de roulement (FR), besoin en fonds de roulement (BFR) et solde de trésorerie (TR), révélateurs des difficultés financières éventuelles.

1) Méthode de calcul de la trésorerie par le haut du bilan :

Afin de calculer le montant de la trésorerie à un moment donné, généralement à la fin de l'année, d'autres agrégats financiers le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement doivent être déterminés.

Comme on l'a établi (Leçon 1) la trésorerie nette correspond à la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement :

$$\boxed{\text{Trésorerie nette (TN)} = \text{FR} - \text{BFR}}$$

Cette relation exprime la trésorerie de l'entreprise à partir des composantes essentielles du bilan fonctionnel. Elle est par définition calculée à un instant donné.

- Une $TN > 0$ si le FR est positif et supérieur à un BFR lui-même positif
- Une $TN > 0$ si le FR négatif et inférieur à un BFR lui aussi négatif (ressource de financement) ;

Tous les cas de figure sont envisageables, en effet le fonds de roulement résulte d'une structure de financement de l'entreprise et le besoin en fonds de roulement trouve ses origines dans l'activité courante de l'entreprise.

2) Calcul de la trésorerie à partir du bas du bilan :

On peut calculer directement à partir du bas du bilan la valeur de la trésorerie. En effet la trésorerie nette se définit comme l'écart entre les actifs de trésorerie et les dettes de trésorerie :

$$(TN) = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif} = \text{Actifs de trésorerie} - \text{Dettes de trésorerie}$$

Les éléments qui permettent ce calcul sont :

- A l'actif, les postes de disponibilités (encaisse) et de valeurs mobilières de placement (VMP) qui sont des quasi-liquidités ;
- Au passif, le poste de dettes bancaires à court terme qui recouvre le découvert et les crédits bancaires auxquels on ajoute le montant des effets escomptés non échus (EENE) qui correspond à un financement à court terme bancaire causé par des effets de commerce.

$\text{Trésorerie nette} = (\text{Disponibilités} + \text{VMP}) - (\text{concours bancaires courants} + \text{EENE})$

Deux cas peuvent se présenter :

- Si $TN < 0$: la trésorerie nette est négative en raison d'un FR insuffisant pour couvrir l'intégralité du BFR. La banque assure donc le complément de financement du BFR par des concours bancaires à court terme. Devant l'instabilité et le coût de ces derniers, l'entreprise se trouve devant un risque d'illiquidité pouvant entraîner une cessation de paiement.
- Si $TN > 0$: la trésorerie nette est positive. Le FR est suffisant pour couvrir l'intégralité du BFR, et au-delà permet de financer un solde de trésorerie positive. L'entreprise est dite « liquide ».

Remarques

- La trésorerie calculée à partir du bilan fonctionnel est faite à un moment donné. Elle est rarement égale à celle de la veille ou du lendemain.
- La trésorerie connaît un solde extrêmement fluctuant en raison de la diversité des encaissements et des décaissements qui se succèdent.
- La trésorerie qu'on détermine par le bas du bilan est statique et n'a aucun caractère prévisionnel.

2- L'approche dynamique de la trésorerie :

Plusieurs méthodes sont utilisées pour analyser d'une façon dynamique la trésorerie de l'entreprise.

L'idée consiste à mettre en évidence un flux de trésorerie en prenant deux bilans successifs, l'un constaté au départ, l'autre prévisionnel. L'horizon de l'analyse est annuel.

La définition de la trésorerie comme la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) a pour conséquences de s'intéresser à cette notion d'une façon dynamique dans le temps.

Le *fonds de roulement* varie :

- de manière continue, du fait des amortissements et du résultat qui modifient, progressivement, tout au long de l'exercice, le montant des ressources durables ;
- de manière discontinue, à la suite d'opérations telles que : augmentation du capital, augmentation des dettes financières, remboursement de dettes financières, distribution de dividendes, acquisitions d'immobilisations.

Ces opérations sont peu fréquentes.

Le *besoin en fonds de roulement* :

Si on considère une définition simple du BFR comme :

$BFR = Stocks + Clients - Fournisseurs$

Le BFR varie sous l'effet d'opérations telles que :

- les achats au comptant,
- les ventes au comptant ou à crédit,
- le règlement des clients,
- le règlement des fournisseurs.

De telles opérations sont très fréquentes et le BFR varie en permanence.

La trésorerie par conséquent varie et elle peut être excédentaire ou déficitaire.

La relation fondamentale de l'équilibre financier peut être énoncée en termes de variation.

$\begin{aligned} \text{Trésorerie finale} &= \text{Trésorerie initiale} \\ &+/- \text{ variation du FR} \\ &+/- \text{ variation du BFR} \end{aligned}$

La prévision du fonds de roulement futur est liée aux choix de l'entreprise en matière de politique d'investissement et de financement, ainsi qu'à l'estimation des bénéfices futurs.

La prévision du besoin en fonds de roulement, et principalement du besoin en financement d'exploitation se fait par la méthode des délais d'écoulement (Leçon 2).

La variation de la trésorerie peut être évaluée en fonction du cash-flow brut d'exploitation (EBE) de l'entreprise. Le passage des produits et charges du compte de résultat aux flux de liquidités doit tenir compte des effets de décalages de paiement.

La méthode de calcul se fait selon le schéma suivant :

Production et/ou ventes
(-) Achats
(-) Autres charges externes
(-) Frais de personnel
= Excédent Brut d'Exploitation (EBE)
(+/-) variation de créances clients
12
(+/-) variation de dettes d'exploitation
(+/-) variation de stocks
= Excédent de trésorerie d'exploitation
(-) Investissements nouveaux
(+) Emprunts nouveaux
(-) Remboursement d'emprunts

(-) Frais financiers
(-) Impôts
(-) Distribution de dividendes
(+) Apports actionnaires
(-) Prise de participations financières
(+/-) Produits et charges exceptionnels et autres flux
= Variation de trésorerie
(+) Trésorerie en début de période
= Trésorerie en fin de période

III- le budget de trésorerie :

Introduction :

L'élaboration des prévisions de trésorerie se fait à trois niveaux :

- une démarche annuelle s'étalant sur un horizon de trois à cinq ans, il s'agit dans ce cas du plan financier ou plan pluriannuel de financement (PPF) ;
- une démarche mensuelle allant sur une période de six mois à un an, il s'agit du budget mensuel de trésorerie ;
- les prévisions de trésorerie en date de valeurs constituées sur un horizon compris entre une semaine et un an. C'est ce dernier niveau qui est utilisé par le trésorier sur le plan opérationnel.

Le plan de financement est établi tous les ans, le budget mensuel de trésorerie est établi ou révisé tous les mois, et les prévisions en date de valeur tous les jours.

Le **plan de financement** cherche l'équilibre entre les ressources et les emplois à long terme. Le **budget mensuel de trésorerie** prévoit les encaissements et les décaissements globaux, les besoins en crédits et les placements, et arbitre entre les divers types de crédit et entre découvert et placements.

Les prévisions de trésorerie en date de valeur recherchent l'encaisse nulle et l'équilibre des comptes bancaires en valeur.

Dans cette leçon, nous traitons uniquement du budget mensuel de trésorerie et des prévisions de trésorerie en dates de valeur.

On appelle budget de trésorerie, le document qui recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois).

Le budget de trésorerie a un rôle fondamental dans le passage de l'activité industrielle et commerciale vers la trésorerie. Il permet de calculer le besoin de financement à court terme que le trésorier doit couvrir en négociant des crédits pour ensuite les utiliser au moindre coût.

L'égalité fondamentale qui permet de passer d'un mois à l'autre est :

Solde de trésorerie du mois N-1
(+) Encaissements du mois N
(-) Décaissements du mois N
(=) Solde de trésorerie du mois N

L'objet du budget de trésorerie est de prévoir les conditions d'ajustement des flux monétaires par l'intermédiaire des postes de disponibilités et surtout par la gestion des crédits à court terme. Il permet de prévoir le niveau de l'encaisse ou les besoins de trésorerie, c'est à dire le besoin de financement externe qui va entraîner le recours à différentes formes de crédits à court terme.

1- La procédure d'élaboration du budget de trésorerie :

Les prévisions regroupées sous le titre « budget de trésorerie » ne constituent pas un budget autonome. Ce budget est le reflet de tous les autres budgets, car tous ses éléments en sont directement déduits.

Les matériaux nécessaires à son élaboration proviennent de l'ensemble des budgets d'exploitation, du budget des investissements et du budget des opérations financières.

Le trésorier doit par exemple connaître la méthode d'élaboration du budget d'exploitation afin de comprendre et maîtriser les informations sur lesquelles il travaille. Cette compréhension lui permettra de transformer ces informations comptables en termes de trésorerie (encaissements et décaissements).

L'élaboration des budgets s'inscrit dans le processus budgétaire habituel de fonctionnement de l'entreprise. La chronologie d'élaboration suit logiquement le cycle d'exploitation de l'entreprise.

Exemple :

Par exemple, dans une entreprise de distribution, on débute l'élaboration des budgets par celui du budget des ventes qui résulte lui même du plan d'action commercial.

Le budget des ventes est le seul déterminant du chiffre d'affaire prévisionnel, composante majeure du budget de trésorerie.

Pour construire le budget des ventes, il faut répondre à un certain nombre de questions :

- Quels produits sont vendus ?
- Quelles quantités sont vendues ou produites ?
- Quels prix sont pratiqués ?
- Quels modes de règlement sont pratiqués : au comptant ou à terme ?

Le budget de trésorerie, aboutissement de toutes les prévisions, est la synthèse de toutes les actions de l'entreprise à long et à court terme. Toutes les décisions prises par l'entreprise ont des effets qui convergent vers la trésorerie.

2- Présentation du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est construit à partir de prévisions d'encaissements et de décaissements classés par nature.

Le trésorier raisonne sur la base des dates probables de décaissement ou d'encaissement au niveau de l'entreprise.

Le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise.

L'horizon du budget de trésorerie est traditionnellement annuel. Le découpage du budget est généralement mensuel.

Le budget de trésorerie vise à présenter les différents mouvements de fonds, non seulement en volume, mais aussi en termes de dates de règlement.

Le budget de trésorerie se présente en deux parties :

- les encaissements
- les décaissements

Pour chacune des parties, une distinction est faite entre les flux monétaires d'exploitation et les flux monétaires hors exploitation.

2.1. Calcul des encaissements :

1- Les encaissements d'exploitation :

Ils proviennent essentiellement :

- Des ventes de produits finis ou marchandises et ventes accessoires durant le mois ;
- Des encaissements sur Chiffre d'Affaires antérieur et sur CA budgété.

Les encaissements sont des ventes effectuées toutes taxes comprises ; net de rabais, remises ou ristournes accordées aux clients.

Le budget prévisionnel des ventes permet d'obtenir les encaissements sur ventes après un travail de conversion des flux de produits en flux monétaires. Le CA prévisionnel doit être indiqué pour chaque mois. Les ventes mensuelles seront éclatées sur les mois d'encaissement selon la pratique commerciale courante.

Exemple :

Par exemple pour le CA du mois m , il faut savoir quelle part est encaissée en $m+1$, en $m+2$ etc.

2- Les encaissements hors exploitation :

Ils regroupent dans une rubrique globale les cessions d'actifs immobilisés (pour leur montant net) et les autres produits exceptionnels.

Exemple :

On peut citer des remboursements de prêts, des emprunts nouveaux et plus généralement toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise.

2.2. Calcul des décaissements :

Ils correspondent aux différentes charges décaissées du compte de résultat (achats, services extérieurs, etc.). Ces dépenses seront classées en décaissements d'exploitation et décaissements hors exploitation.

1- Les décaissements d'exploitation :

Ils sont liés à l'activité principale de l'entreprise :

- décaissements sur achats (achats antérieurs et achats budgétés) ;
- salaires et charges sociales ;
- travaux fournitures et services extérieurs ;
- TVA à payer (il s'agit de la taxe effectivement à payer) ;
- autres impôts et taxes ;
- frais financiers.

Les décaissements d'exploitation concernent les achats et les autres rubriques de charges d'exploitation.

Les décaissements sur salaires seront déterminés à partir du budget des salaires.

2- Les décaissements hors exploitation :

Ils concernent les acquisitions d'immobilisations, les remboursements d'emprunt, les dividendes à payer, l'impôt sur les sociétés etc.

La prévision des flux monétaires hors exploitation est facilitée par le fait que ceux-ci résultent des choix volontaires de l'entreprise ou de l'application stricte des règles fiscales ou comptables.

Les dépenses d'investissement sont reprises du budget d'investissement prévisionnel.

Les remboursements d'emprunts, et le paiement des frais financiers, sont la conséquence de l'application de règles contractuelles convenues avec les prêteurs.

Les dates de paiement de l'impôt sur les sociétés sont réglementées par la fiscalité ; Ainsi les dates limites de paiement des acomptes sur IS (l'impôt sur les sociétés) sont le 15 mars, le 15 juin, le 15 septembre et le 15 décembre. La date du paiement de la régularisation étant le 15 avril de l'année suivante.

Le budget de trésorerie est une synthèse de tous les budgets fonctionnels, il permet de vérifier l'équilibre entre les encaissements et les décaissements induits par les différents budgets.

L'élaboration du budget de trésorerie va se faire en plusieurs étapes :

- La collecte des informations : bilan de l'année N, tous les budgets prévisionnels approuvés pour l'année N+1, les différents modes de règlements et délais d'encaissements, les encaissements et décaissements hors budget.

- L'élaboration du budget des encaissements : il est exprimé en TTC et non en HT comme les autres budgets. Il faut donc dans un premier temps établir un budget de TVA respectant le principe de décalage des encaissements.

Le budget des encaissements permet le calcul du CA TTC et tient en compte des décalages d'encaissements dus aux modes de règlement.

- Le budget des décaissements regroupe les dépenses des différents budgets de charges selon leur mode de règlement et pour leurs montants TTC.

- La synthèse du budget de trésorerie qui va faire apparaître mois par mois le solde entre les encaissements et les décaissements.

Le tableau ci-après regroupe les différentes rubriques du budget et permet, après reprise du solde de trésorerie initial, de déterminer le solde de trésorerie mensuel *avant* décision de financement.

Le caractère décisionnel du budget de trésorerie apparaît dans les lignes consacrées aux choix de financement et de placement. Il est par conséquent le cadre adéquat au sein duquel s'élabore une véritable politique de trésorerie. Celle-ci consiste à fixer le volume et la durée des financements et des placements à effectuer .

Ce tableau qui est la synthèse, en termes de flux monétaires, de tous les budgets identifiés en amont, permet de mettre en évidence les actions à mener au niveau de la trésorerie.

Présentation d'un budget de trésorerie			
Rubriques	Janvier	Février	Mars
1- Encaissements d'exploitation			
Enc. Sur CA antérieurs			
Enc. Sur CA budgetés			
2- Encaissements hors exploitation			
Total Encaissements			
3- Décaissements d'exploitation			

Déc. Sur achats antérieurs			
Déc. Sur achats budgétisés			
Salaires et ch. Sociales payés			
Services extérieurs payés			
Frais divers de gestion			
TVA à payer			
Autres impôts et taxes payés			
Frais financiers payés			
4- Décaissements hors exploitation			
Total Décaissements			
5- Solde : Encaissements-Décaissements			
Situation initiale de trésorerie			
Encaisse minimale			
Solde cumulé avant financement/placement			
Financement : crédits nouveaux			
Financement : remboursement			
Placement : décaissement			
Placement : encaissement			
Solde de trésorerie cumulé après décisions			

A partir du solde mensuel envisagé, deux hypothèses sont possibles :

1- le solde mensuel est positif :

Il traduit la présence d'un excédent de trésorerie ; le trésorier doit alors envisager l'emploi de cet excédent dans les placements les plus rémunérateurs de façon à ne laisser aucun capital inutilisé (Objectif de trésorerie zéro).

2- le solde mensuel est négatif :

Il traduit la présence d'un déficit de trésorerie. Il faut, dans ce cas chercher les bonnes solutions pour couvrir ce besoin de financement au moindre coût.

IV- La gestion des liquidités au quotidien : la fiche en date de valeur

1- Principes de la gestion au quotidien de la trésorerie :

La suite logique du budget de trésorerie de l'entreprise est un document appelé fiche en date de valeur. Cette fiche de suivi en date de valeur constitue le document de travail quotidien du trésorier d'entreprise (voir tableau).

La fiche de suivi en date de valeur permet de positionner en date de valeur et non plus en date comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise.

La fiche de suivi en date de valeur reprend les flux d'encaissements et de décaissements par nature d'opérations : réception ou émission de chèques, virements, avis de prélèvement, encaissements d'effets de commerce, etc.

Sur la fiche de suivi en valeur apparaît le solde avant décision qui est la résultante des opérations du jour cumulée avec le solde de la veille.

Les décisions prises par le trésorier apparaissent aussi sur la fiche : il s'agit soit de décisions de recettes, soit de décisions de dépenses ou de placement.

Le solde après décision doit être égal à zéro.

La gestion des liquidités en date de valeur constitue pour l'entreprise un enjeu financier considérable.

2-Définition d'une politique de gestion des liquidités :

Une politique de gestion de liquidités a pour objectif d'atteindre la trésorerie zéro.

Une trésorerie correctement gérée doit être basée sur des soldes bancaires exprimés en date de valeur. L'optimisation consiste à rendre les soldes prévisionnels les plus proches possibles de zéro.

Les excédents sont alors systématiquement placés et les besoins sont financés au moindre coût. L'entreprise réalise ainsi la minimisation de ses coûts financiers.

La prise en compte des dates effectives de valeur chez le banquier est liée aux instruments de paiement et conduit à une analyse des supports des flux monétaires (chèque, escompte ...).

Pour équilibrer ces comptes en date de valeur, le trésorier doit comprendre et maîtriser une partie de la technique bancaire.

Le travail quotidien des trésoriers est souvent rendu complexe par les nombreux décalages (Jours de valeur) existant entre l'enregistrement comptable des opérations à la banque et leur prise en compte réelle .

Fiche en date de valeur							
Fiche de suivi de trésorerie Banque X Mois : Y Semaine : Z							
Mouvements en €	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
RECETTES							
Remise chèques SP							
Remise chèques HP							
Remise espèces							
Effets à l'encaissement							
Avis de prélèvement							
Virements reçus							
Autres							
Total recettes							
DEPENSES							
Chèques émis							
Effets domiciliés							
Virements émis							
Autres							
Total dépenses							
Solde avant décisions							
Décisions							
-Escompte							
- Crédits de trésorerie							
Solde après décisions							

L'objectif du trésorier est de se rapprocher d'un solde égal à zéro, afin d'éviter les soldes débiteurs (découvert) chez la banque, plus coûteux que d'autres moyens de financement, et aussi les soldes créditeurs non rémunérés.

QUESTIONS DE VERIFICATION DES CONNAISSANCES

1. Quelles sont les fonctions essentielles de la gestion de trésorerie ?

Parmi les fonctions essentielles qui sont remplies par la fonction trésorerie dans l'entreprise ou « le trésorier », on peut citer :

- la prévision des flux de trésorerie ;
- la gestion des comptes bancaires en valeur et le contrôle des échelles d'intérêts ;
- la négociation et le contrôle des conditions des opérations bancaires
- le placement des excédents de trésorerie
- la couverture des déficits de trésorerie

2. Qu'est-ce qu'un budget de trésorerie ?

Le budget de trésorerie est le document qui recense les prévisions d'encaissements et de décaissements sur une période donnée (le plus souvent l'année), avec un découpage mensuel, dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (fin du mois).

3. Quelles sont les étapes de l'élaboration du budget de trésorerie ?

- La collecte des informations : bilan de l'année N, tous les budgets prévisionnels approuvés pour l'année N+1, les différents modes de règlements et délais d'encaissements, les encaissements et décaissements hors budget.

- L'élaboration du budget des encaissements TTC.

Le budget des encaissements part du calcul du CA TTC et tient en compte des décalages d'encaissements dus aux modes de règlement. Il distingue les encaissements d'exploitation et les encaissements hors exploitation

- Le budget des décaissements regroupe les dépenses des différents budgets de charges selon leur mode de règlement et pour leurs montants TTC. Il distingue les décaissements d'exploitation et les décaissements hors exploitation

- La synthèse du budget de trésorerie fait apparaître mois par mois le solde entre les encaissements et les décaissements.

4. Qu'est-ce que la fiche de suivi en date de valeur ?

La fiche de suivi en date de valeur est de nature extracomptable : elle permet de positionner en date de valeur et non plus en date comptable les opérations de recettes et de dépenses de l'entreprise

5. Quel est l'objectif de la gestion de trésorerie ?

L'objectif visé est d'atteindre la trésorerie zéro. Par une politique active de placement des excédents de trésorerie et de financement au moindre coût des déficits de trésorerie

6. En quoi consistent les équivalents de liquidités ?

Les équivalents de liquidités sont des placements :

- à court terme ;
- très liquides ;
- facilement convertibles dans un montant connu de liquidités ;
- et non soumis à un risque significatif de changement de valeur.

7. Quel est l'objectif de la détention d'équivalents de liquidités ?

Les équivalents de liquidités sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme et ne correspondent pas à des objectifs de placement ou autres. Un placement ne sera donc en général assimilé à un équivalent de liquidités que s'il a une échéance rapprochée.

8. Quelle relation, faisant intervenir les variations de paramètres financiers significatifs, permet de passer de la trésorerie initiale à la trésorerie finale d'une période ?

Trésorerie finale = Trésorerie initiale +/- variation du FR +/- variation du BFR

APPLICATION

Cas BRICOLO : Budget de trésorerie

Données:

La société Bricolo exploite un magasin de matériel de bricolage dans la banlieue parisienne. Fin 200N, en raison d'une conjoncture générale difficile, la direction de la société prévoit une stabilisation du chiffre d'affaires, sur les deux prochaines années, au niveau de 72 000 K€. Sa répartition mensuelle devrait être conforme à celle des années précédentes et est donnée par le tableau de coefficients ci-dessus :

Janvier : 0,92	Avril : 1,03	Juillet : 0,95	Octobre : 1,10
Février : 0,96	Mai : 1,08	Août : 0,80	Novembre : 1,03
Mars : 0,98	Juin : 1,10	Septembre : 1,03	Décembre : 1,02

Le compte de résultat établi en décembre 200N, donne la structure des charges qui devrait rester valable pour l'ensemble de l'exercice 200N+1 en dehors des modifications suivantes :

- augmentation de 4% des charges de personnel mensuelles au 1^{er} janvier ;
- augmentation des frais généraux de 8% au 1^{er} juillet.

Produits et charges d'exploitation décembre 200N

Chiffre d'affaires HT 6000

Coût d'achat des marchandises vendues : 4200

Charges de personnel (fixes) : 1080

Frais généraux (fixes) : 300

Publicité (fixes) : 150

Amortissements : 200

La TVA est à prendre au taux de 19,6% sur l'ensemble des ventes et des achats. Elle concerne également la publicité et la moitié des frais généraux.

Les fournisseurs de marchandises sont réglés :

- pour 1/3 à 30 jours fin de mois ;
- pour 2/3 à 60 jours fin de mois.

Les autres fournisseurs sont réglés comptant.

Les achats sont livrés le mois M en fonction des prévisions de consommation du mois M+2.

Le stock au 31/12/ 200N représente approximativement la consommation des deux mois à venir.

S'agissant des ventes au détail, tous les clients règlent comptant.

Les charges sociales patronales représentent 35% des salaires bruts et les cotisations salariales 15%. L'ensemble est réglé le 15 du mois suivant le paiement du salaire net qui a eu lieu fin de mois.

Aucun investissement n'est prévu sur l'année 200N+1.

Informations complémentaires sur le bilan au 31/12/200N :

- les charges sociales à payer en janvier 200N+1 s'élèvent à 400 ;
- la dette d'impôt sur les sociétés est de 100 (acomptes déduits de 80, taux de l'impôt 1/3) ;
- La TVA à décaisser en janvier s'élève à 343.

Le fonds de roulement net global comprend les éléments suivants :

- Capitaux propres : 4500
- Dettes financières : 879 correspond à un emprunt contracté début janvier 200N-3 et remboursé en 10 annuités constantes, fin décembre de chaque année, au taux de 12%
- Immobilisations nettes : 6000

Travail à faire :

- 1 - déterminer le besoin en fonds de roulement au 1/1/200N+1
- 2- En déduire le montant de la trésorerie à cette date.
- 3 - Présenter le budget de trésorerie pour l'année 200N+1

CORRIGE DE L'APPLICATION

Cas BRICOLO

Budget de trésorerie

Les montants sont exprimés en K€.

1) Calcul des éléments du besoin en fonds de roulement au 1/1/200N+1 :

1. Stocks : ils correspondent à la consommation des mois de janvier et février ;
 Les ventes prévues sur ces deux mois sont $72000 * (0,92+0,96)$ soit 11 280
 Le coût d'achat correspondant devrait représenter
 $4200/6000$ soit 70% de 11 280 = 7896

2. Fournisseurs :

Leur montant correspond à la totalité des achats de décembre et 2/3 des achats de novembre.
 Les achats de novembre ont été calculés sur les consommations prévues de janvier, soit :

Ventes prévues : $72\ 000/12 * 0,92 = 5520$

Achats correspondants : $5520 * 0,7 = 3864$

Il reste à régler 2/3 du montant TTC correspondant soit :

$3864 * (1,196 * 2/3) = 3081$

Les achats de décembre ont été calculés sur les consommations prévues de février, soit :

$72000/12 * 0,96 * 0,7 = 4032$

Il reste donc à régler : $4032 * 1,196 = 4823$

Total fournisseurs : 3082+4823 = 7905

3. Charges à payer :

Salaires bruts de décembre :

$1080/1,35 = 800$

Charges sociales à payer :

$800 * (0,35 + 0,15) = 400$

4. TVA à décaisser :

TVA collectée sur les ventes de décembre :

$$6000 \times 0,196 = 1176$$

TVA déductible sur achats de décembre :

$$4032 \times 0,196 = 790$$

TVA déductible sur autres frais :

$$(150+150) \times 0,196 = 59$$

TVA à décaisser = 327

D'où le BFR au 1/1/200N+1 :

Stocks 7896

Fournisseurs 7905

TVA à décaisser 327

Charges sociales à payer 400

Dettes d'impôt 100

BFR = - 818

Calcul du montant de la trésorerie

Le fonds de roulement net global au 1/1/ 200N+1 est de :

$$4500+879- 6000= - 621$$

La trésorerie est la différence entre fonds de roulement net global et besoin en fonds de roulement soit :

$$TN = - 621 + 818 = 197 ;$$

Remarque : on retrouve une situation assez courante dans la distribution où le BFR devient une ressource de financement.

Le BFR est négatif car les clients règlent au comptant alors que les délais de paiement aux fournisseurs sont longs. Malgré un fonds de roulement négatif, la trésorerie se trouve équilibrée.

2) Le Budget de trésorerie :

Avant d'établir le budget de trésorerie, d'autres budgets intermédiaires doivent être élaborés.

Budget des ventes

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Ventes HT	5520	5760	5880	6180	6480	6600	5700	4800	6180	6600	6180	6120
TVA Collectée	1082	1129	1152	1211	1270	1294	1117	941	1211	1294	1211	1200
Ventes TTC	6602	6889	7032	7391	7750	7894	6817	5741	7391	7894	7391	7320

Budget des achats :

Il est obtenu en prenant pour le mois M : 70% des ventes de M+2.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
--	---------	---------	------	-------	-----	------	---------	------	-----------	---------	----------	----------

Achats HT	4116	4326	4536	4620	3990	3360	4326	4620	4326	4284	3864	4032
TVA déductible	807	848	889	906	782	659	848	906	848	840	757	790
Achats TTC	4923	5174	5425	5526	4772	4019	5174	5526	5174	5124	4621	4822
Décaissements M+1	1607	1641	1725	1808	1842	1591	1340	1725	1842	1725	1708	1540
Décaissements M+2	3081	3215	3282	3449	3617	3684	3181	2679	3449	3684	3449	3416
Total décaissements	4688	4856	5006	5258	5459	5274	4521	4404	5291	5408	5157	4956

3081 = 2/3 des achats TTC de novembre

1607 = 1/3 des achats TTC de décembre

Reste dû aux fournisseurs:

$2/3 * 4621 + 4822 = 7902,66$

Budget de TVA :

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
TVA collectée	1082	1129	1152	1211	1270	1294	1117	941	1211	1294	1211	1201
TVA déductible s/mes	807	848	889	906	782	659	848	906	848	840	757	790
TVA déductible s/autres charges.	59	59	59	59	59	59	61	61	61	61	61	61
TVA décaissée	343	216	222	204	204	429	576	208		276	393	393

TVA S/autres charges de juillet : $61 = [150 + (150 * 1,08)] * 0,196$

TVA décaissée de février $216 = 1082 - 807 - 59 = 216$

Crédit de TVA fin septembre : $906 + 61 - 941 = 26$

Donc TVA à décaisser fin octobre de : 276

Reste TVA fin décembre : $1200 - 790 - 61 = 349$

Budget des salaires nets et charges sociales :

A partir de janvier :

$800 * 1,04 * 0,85 = 707$ de salaires nets

$800 * 1,04 * 0,5 = 416$ de charges sociales

Synthèse des décaissements

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Achats marchandises	4688	4856	5006	5258	5459	5274	4521	4404	5291	5408	5157	4956
TVA	343	216	222	204	204	429	576	208		276	393	393
Frais généraux	329(1)	329	329	329	329	329	355(2)	355	355	355	355	355
Publicité	179.4	179.4	179.4	179.4	179.4	179.4	179.4	179.4	179.4	179.4	179.4	179.4

Salaires nets	707	707	707	707	707	707	707	707	707	707	707	707
Charges sociales	400	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416	416
IS			45	100		45						
Emprunt												177
Total	6646.4	6703.4	6904.4	7193.4	7294.4	7379.4	6399.4	6269.4	6948.4	7341.4	7207.4	7183.4

(1) $329=150+150*1,196$

Bénéfice fiscal de l'année précédente : $(100+80)*3 = 540$

(Taux 1/3) donc acomptes : $8,1/3$ de $540= 45$

(2) $355=329*1,08$

Annuité emprunt décembre : $a= 879* 0,12/(1-1,12)^8 = 177$

Budget de trésorerie :

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Trésorerie initiale	296	252	438	566	764	1220	1734	2152	1623	2066	2618	2802
Encaissements	6602	6888.96	7032.48	7391.28	7750.08	7893.6	6817.2	5740.8	7391.28	7893.6	7391.28	7319.52
Décaissements	6646	6703	6904	7193	7294	7379	6399	6269	6948	7341	7207	7183
Trésorerie finale	252	437.96	566.48	764.28	1220.08	1734.6	2152.2	1623.8	2066.28	2618.6	2802.28	2938.52