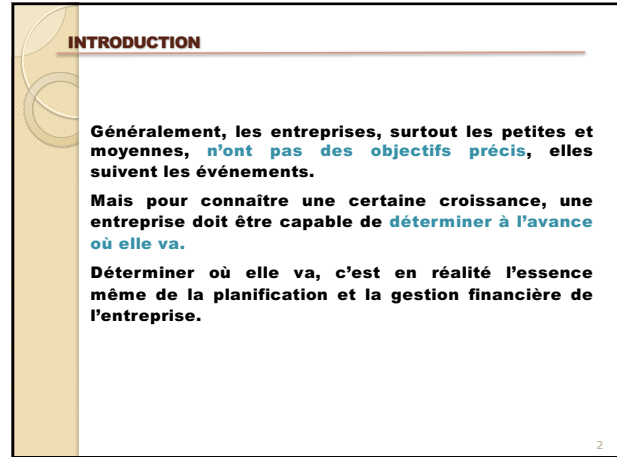
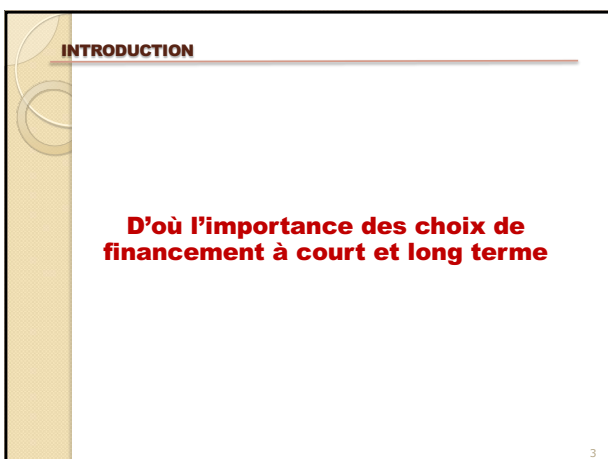


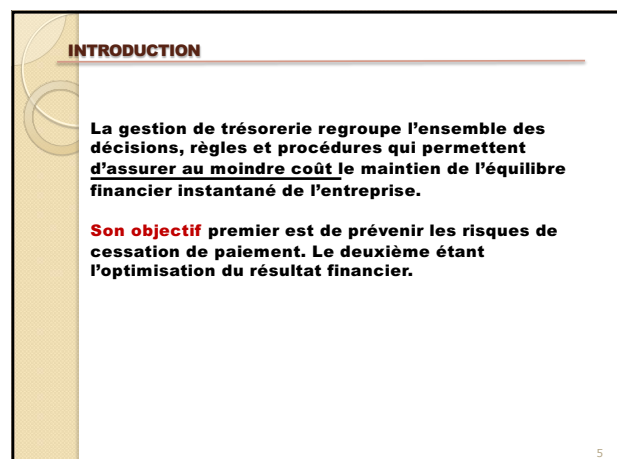
1



2



3



5

Pourquoi une gestion de la Trésorerie ?

- Réduire les frais financiers en optimisant le recours à l'emprunt;
- Optimiser les relations avec les fournisseurs par la maîtrise des délais de règlement.
- Optimiser les relations avec les clients par la maîtrise des délais d'encaissement.
- Connaître et évaluer les déterminants du fonds de roulement souhaitable;
- Évaluer le montant de liquidités disponibles à conserver et gérer l'encaisse;
- Connaître les outils de planification de la trésorerie;

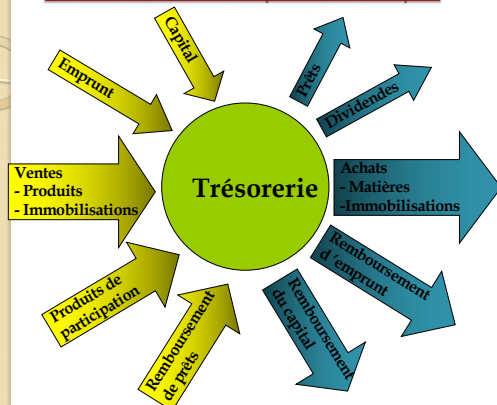
6

Pourquoi une gestion de la Trésorerie ?

- Comprendre les enjeux et particularités des moyens de financement et de placement à la disposition du trésorier;
- Connaître les éléments - clés de la relation avec les institutions financières;
- Évaluer et gérer les risques financiers de l'entreprise du point de vue du trésorier
- Connaître les outils de gestion des risques et pouvoir définir une " bonne " stratégie de couverture;
- Établir une politique de gestion du BFR

7

La trésorerie au carrefour des opérations de l'entreprise



8

**Gérer votre trésorerie,
c'est optimiser et protéger
votre résultat financier**

9

Les différentes approches de la trésorerie.

Globalement il existe trois approches :

- Ceux qui définissent la trésorerie de l'entreprise comme la différence entre les valeurs réalisables et disponibles d'une part, les dettes à court terme, d'autre part : **approche bilancielle (statique)** ;
- Ceux qui se basent sur les mêmes données mais utilisent leur rapport au lieu de leur somme : **approche des ratios (statique)** ;
- Ceux qui définissent la trésorerie de manière **dynamique**, par les flux de l'entreprise : l'évolution de la trésorerie dépend de l'importance du solde de tous les flux financiers et de la vitesse de transformation de ces flux.

10

Définition de la trésorerie par le Bilan

11

11

La position de la trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est la photographie de ses emplois et ses ressources à un instant t.

12

12

Le passif retrace les différentes ressources dont dispose l'entreprise à un moment donné :

- Le capital social apporté par les actionnaires
- Les bénéfices des années antérieures mis en réserve.
- Les dettes à moyens et long terme.
- Les ressources que l'entreprise tire de son exploitation quotidienne (dettes fournisseurs, acomptes reçus des clients..)

13

13

L'actif retrace les emplois, autrement dit les différentes utilisations qui ont été faites des ressources :

- Les emplois durables en immobilisation
- Les emplois à court terme se rattachant au cycle d'exploitation, principalement le stock et les créances clients

14

14

A toute ressource correspond une utilisation.

Par ailleurs:

Si les emplois sont supérieurs aux ressources, l'entreprise devra emprunter à CT pour financer la totalité de ses emplois.

Si les ressources excèdent les emplois, l'actif laisse apparaître des excédents de trésorerie (disponibilités, placements à court terme).

15

15

C'est la trésorerie qui permet par conséquent d'égaliser les deux colonnes du bilan en termes d'emplois et de ressources.

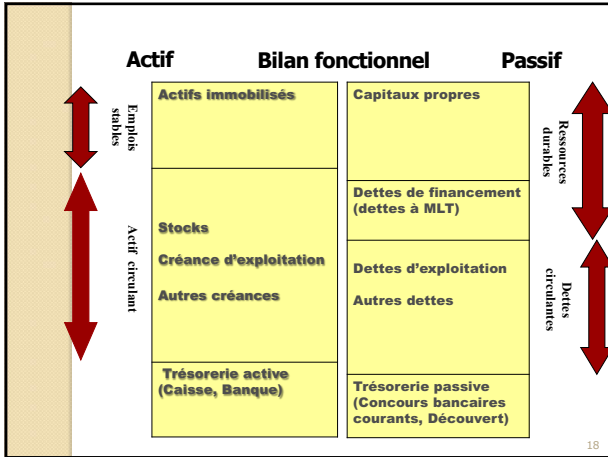
16

16

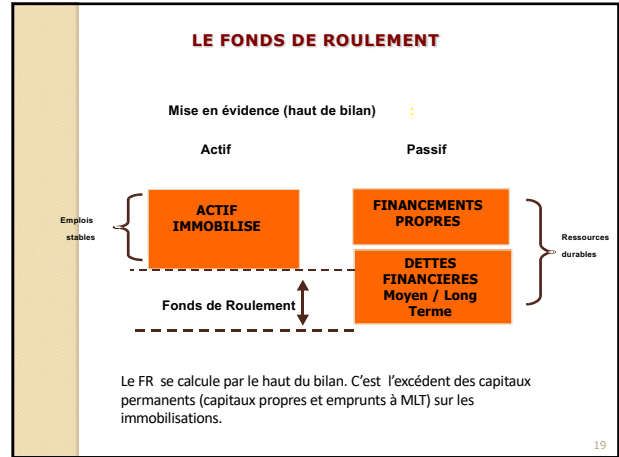
Evaluation de la trésorerie par le Bilan fonctionnel

17

17



18



19

Le FR a une double fonction, il finance une partie au moins du cycle d'exploitation (stocks et créances client) et constitue un matelas de sécurité destiné à absorber les pertes éventuelles. Un FR largement positif est le signe d'une politique financière prudente.

20

- **Le Besoin en fonds de roulement (BFR)**
 - Le besoin en fonds de roulement est égal à la différence entre les postes figurant dans la partie basse du bilan fonctionnel à l'exception des éléments intervenant dans le calcul de la trésorerie nette.
 - C'est la différence entre les actifs circulants d'exploitation (principalement, stocks et créances clients..) et les dettes d'exploitation (fournisseur, dettes fiscale, acomptes reçus des clients..).
 - Il représente le besoin de financement du cycle d'exploitation

21

• **Le Besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le BFR résulte du décalage entre le paiement de ses charges d'exploitation (Fournisseurs, salaires, loyers, ..) et l'encaissement de ses créances clients.

22

22

• **Le Besoin en fonds de roulement (BFR)**

- Le besoin en fonds de roulement à la fois en montant:

$$\text{BFR} = \text{STOCKS} + \text{CREANCES} - \text{DETTES}$$
- Et en nombre de jours:

$$\text{BFR}/\text{CA HT} \times 360 = \text{Nombre de jours}$$

23

23

• **Le Besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le BFR négatif: Dans certains métiers, les clients paient avant que l'entreprise ne paie des fournisseurs (les entreprises de distribution, les entreprises ayant un cycle de production long et les entreprises dont la nature de la prestation leur permet de facturer par avance: assurance, contrat de maintenance..)

24

24

• **Le Besoin en fonds de roulement (BFR)**

Le BFR d'une activité saisonnière: beaucoup d'industries sont saisonnières par la production ou par les ventes, et subissent ainsi de fortes fluctuations des stocks:

25

25

La Trésorerie nette (TN)

Elle permet l'ajustement entre le fonds de roulement global et le besoin en fonds de roulement.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

- Deux hypothèses doivent être analysées :

I. $\text{FR} > \text{BFR}$ \Rightarrow $\text{TN} > 0$

II. $\text{FR} < \text{BFR}$ \Rightarrow $\text{TN} < 0$

- Il est possible d'en déduire :

$$\text{FR} = \text{BFR} + \text{TN}$$

26

26

Application

Soit les informations suivantes:

- Capital social 1100
- Stocks 1500
- Dettes à court terme 1800
- Immobilisation 1000
- Compte en banque 300
- Réserve 100
- Créances client 500
- Dettes à long terme 500
- Autres valeurs immobilisées 200

Calculer le FR, BFR et la TN

27

27

Calculer la trésorerie à partir du Bilan

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

Actifs immobilisés	Immobilisations 1 000	Capitaux permanents	Capital social 1 100
	Autres valeurs immobilisées 200		Réserves 100
	Fonds de roulement > 0 = 500		Dettes à long terme 500
Bas de bilan			
Actifs circulants	Stock 1 500	Dettes à CT	B.F.R. = 200
	Créances clients 500		Passif circulant 1 800
	Banque 300		

$$\text{BFR} = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes à moins d'un an}$$

28

28

L'approche par les ratios

29

29

L'approche par les ratios

- Les ratios sont des rapports mettant en relation deux grandeurs homogènes liées par une logique économique, afin d'en tirer des indications de tendance.
- Les ratios ont une valeur relative et servent à établir des comparaisons par rapport au passé ou avec d'autres entreprises.
- Les ratios de trésorerie ont pour objet de mesurer la solvabilité à court terme, qui dépend du volume du FDR, de la composition des capitaux circulants et des dettes à court terme.

30

L'approche par les ratios

Nature	Formules	Interprétation
Ratio de liquidité générale	$\frac{\text{Stocks} + \text{Créance clients} + \text{TVP} + \text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}} > 1$	Capacité de l'E/se à payer ses dettes à CT en utilisant son actif <an
Ratio de liquidité réduite	$\frac{\text{Créance clients} + \text{TVP} + \text{Disponibilité}}{\text{Dettes à court terme}} > 1$	Capacité de l'E/se à payer ses dettes à CT en utilisant les créances et les disponibilités
Ratio de trésorerie immédiate	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à court terme}} > 1$	Capacité de l'E/se à payer ses dettes à CT en utilisant les disponibilités
Ratio d'autonomie financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}} > 50\%$	Il mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter
Ratio d'endettement à terme	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes à plus d'un an}} > 1$	Il mesure l'autonomie financière de l'entreprise

31

Application I

Actif		Passif	
Immobilisation	145.000	Capitaux propres	160.600
Stocks	61065	Provisions	11.000
Créances Clients	172.275	Dettes de financement	48.400
Disponibilités	32160	Dettes fournisseurs	155.830
		Autres dettes	34.670
Total	410.500	Total	410.500

Analyser via quelques ratios la trésorerie de l'entreprise

32

32

Application I

FR: $(160600 + 11000 + 48400) - (145000) = 75000$

BFR: $(61065 + 172.275) - (155.830 + 34.670) = 42840$

Ratio de liquidité générale:

$(61065 + 172575 + 32160) / (155830 + 34670) = 1,39$

Le ratio est supérieur à 1, l'actif à court terme finance les dettes à CT

Ratio de liquidité réduite :

$(172575 + 32160) / (155830 + 34670) = 1,074$

Le ratio est proche de 1, les créances à moins d'un an et les disponibilités couvrent les dettes à CT

Ratio d'autonomie financière:

• $160600 / (11.000 + 48.400 + 155.830 + 34.670) = 0,64$

Les capitaux propres couvrent 64% des dettes, ce qui satisfaisant

33

33

Application 2

Actif		Passif	
Immobilisation	244.000	Capitaux propres	159.000
Stocks	191.065	Dettes de financement	260.000
Créances Clients	172.775	Dettes fournisseurs	155.800
Disponibilités	2.160	Banques	35.200
Total	610.000	Total	610.000

Analyser via quelques ratios la trésorerie de l'entreprise

34

34

Application 2

FR: $(159.000+260.000)-(244.000)=175000$

BFR: $(191065+172.775)-(155.800)=208040$

Ratio de liquidité générale:

$(191065+172.775+2160)/(155.800+35.200)=1,91$

Le ratio est supérieur à 1, l'actif à court terme finance la totalité des dettes à CT

Ratio de liquidité réduite :

$(172575+2160)/(155800+35200)=0,91$

Le ratio est inférieur à 1, les créances à moins d'un an et les disponibilités ne couvrent pas les dettes à CT

Ratio d'autonomie financière:

$159.000/(260000+155.800+35.200)=0,35$

Les capitaux propres couvrent seulement 35% des dettes, ce qui insatisfaisant

35

35

Autres ratios

- **Rotation des stocks:**
 $(\text{Valeur du stock des marchandises (ou MP)}/\text{Montants des achats HT}) \times 360$
- **Délai de paiement des dettes:**
 $(\text{Dettes fournisseurs} / \text{Achats TTC}) \times 360$
- **Délai de recouvrement des créances:**
 $(\text{Créances clients}/\text{Ventes TTC}) \times 360$

36

36

Application 3

La société MDM, spécialisée dans le négoce de matériel de bureau, vous communique les informations ci-dessous

	Exercice N
Stocks de marchandises	43.200
Créances Clients	194.504
Dettes fournisseurs	188.136

	Exercice N
Achats de marchandises HT	864.000
Ventes de marchandises HT	1.382.000

1- Calculer le ratio de rotation des stocks. Combien de fois le stocks est-il renouveler dans une année?

2- Calculer les délais de paiement des dettes et de recouvrement des créances?

3- Donner votre commentaire

37

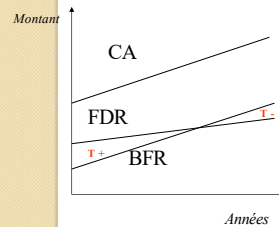
37

Comprendre la Dégradation de la Trésorerie

38

38

LA CRISE DE CROISSANCE



Une forte augmentation des ventes provoque normalement une augmentation proportionnelle de BFR. Ainsi une augmentation de 30% des ventes entraîne une augmentation de 30% du BFR exprimé en montant. Si le délais découlement des stocks, clients et fournisseurs demeurent inchangés.

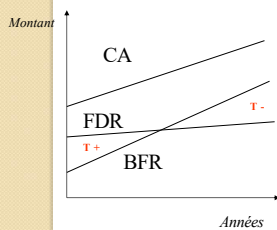
Urgence :

Renforcer le FR pour assurer une meilleure couverture du BFR.
Un apport en capital est à envisager
Réduction ou suppression des dividendes
Recours à un crédit à MT.

39

39

MAUVAISE GESTION DU BFR



L'augmentation du BFR connaît un rythme supérieur à celui du CA
On passe rapidement d'une trésorerie positive à une trésorerie négative.

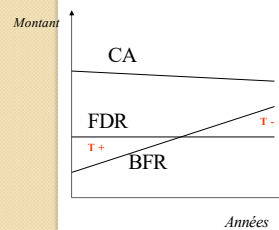
Urgence : La gestion des stocks doit être améliorée, les délais de paiement accordés aux clients repensés.

L'organisation et la qualité sont à revoir à la base

40

40

REDUCTION CONJONCTURELLE DE L'ACTIVITE



Tous les éléments évoluent de façon défavorable.

Cette situation n'est envisageable qu'à court terme, liée à une mauvaise conjoncture.

Si cette situation venait à durer, il conviendrait d'aborder la restructuration

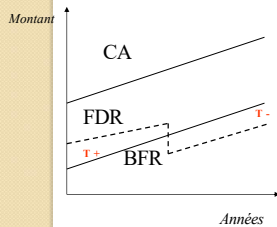
Urgence : Pour réduire le surstockage, Il faut trouver de nouveaux marchés et réorganiser les structures de production, de commercialisation et repenser l'organisation générale.

Adopter une politique de remise agressive.

41

41

LA CRISE PAR ERREUR DE FINANCEMENT

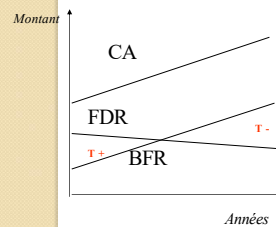


Suite à un investissement, financé sans concours extérieurs, le FDR accuse une brusque détérioration. La rentabilité de l'investissement est trop faible pour remonter la pente. Il en va de même lorsque l'entreprise emprunte à MT sur une durée trop courte. On passe d'une trésorerie positive à une trésorerie négative. **Urgence** : Un apport d'argent frais est impératif, car nul doute que votre banquier refusera de vous financer... après coup.

42

42

PERTE DE PROFITABILITE



Les pertes s'accumulent provoquant la chute du FDR. On passe rapidement d'une trésorerie positive à une trésorerie négative. **Urgence** : Un apport d'argent frais s'impose et les causes de baisse de rentabilité doivent être recherchées pour trouver une solution.

43

43

La place du trésorier dans l'entreprise

44

44

Les missions du trésorier

- **Assurer la liquidité de l'entreprise**
Le terme liquidité désigne la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances (payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celles vis-à-vis des organismes sociaux, des banques..)
- **Réduire le coût des services bancaires**
Le trésorier doit chercher à réduire le coût de la relation bancaire. Pour ce faire le trésorier doit savoir négocier directement avec le banquier. L'objectif est de faire des améliorations de conditions qui procurent un maximum d'économies à l'entreprise. Une fois les conditions sont négociées, il contrôlera quotidiennement leur application
- **Améliorer le résultat financier**
Cela signifie moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux effectif global. Il doit savoir également placer les excédents de trésorerie.
- **Gérer les risques spécifiques à la fonction**
Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux ainsi que le risque de fraude.

45

Les qualités requises du trésorier

- **Organisateur**
Il doit créer d'une manière stricte une démarche de gestion quotidienne
- **Technicien**
La gestion de trésorerie est un domaine essentiellement technique (maîtrise de son logiciel de trésorerie, mathématiques financières, techniques de couverture de change et de taux..)
- **Savoir anticiper**
La gestion de trésorerie n'est que prévisionnelle. Le trésorier doit développer une capacité à prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps (quelques jours, plusieurs semaines, une année). Il doit également savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêt..
- **Communicateur**
Le trésorier est très dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour « alimenter » ses prévisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.

46

Les Critères de performance

- Degré de solvabilité de l'entreprise et évolution de sa capacité à honorer régulièrement ses engagements vis à vis des fournisseurs et bailleurs de fonds.
- Apport à l'amélioration des délais de règlement des clients et des fournisseurs.
- Évolution comparée (par rapport aux standards du marché financier marocain) des conditions bancaires et de financement accordées.
- Évolution de la rentabilité des avoirs de l'entreprise.
- Fiabilité des prévisions de trésorerie.
- Fiabilité des indicateurs de gestion de trésorerie (soldes moyens, enjeu d'équilibrage de comptes, enjeux de placement, enjeux de financement).
- Réactivité par rapport aux anomalies constatées sur les conditions bancaires convenues et les délais de leur régularisation.
- Choix des supports de placement et rentabilité des excédents de trésorerie.

47

L'environnement du trésorier

Environnement interne

Pour assumer pleinement sa fonction, le trésorier :

- Est conduit à favoriser le contact de la direction générale avec les problèmes de trésorerie,
- Est amené à sensibiliser à l'esprit de la trésorerie toutes les personnes concernées;
- Doit faciliter la mise en place de procédures permettant une gestion performante de la trésorerie.

48

L'environnement du trésorier

Environnement interne

Les principaux interlocuteurs interne de la fonction trésorerie sont :

- La comptabilité;
- Le contrôle de gestion;
- Les responsables commerciaux;
- La direction générale;...

49

L'environnement du trésorier

Environnement externe

L'environnement externe est constitué des :

- Intermédiaires financiers (les banquiers généralistes, les opérateurs des salles de marché des banques et des sociétés de bourse,...)
- Les marchés financiers et le contexte économique;
- Le conseil extérieur.

50

Identifier les principales sources d'économie

51

Économies sur les conditions bancaires

- **Négocier les conditions meilleures**

Exemple :

→ Sur le taux : une diminution de 0,50 % sur un financement d'1 M DHS entraîne une économie de 5 000 DHS

→ Sur 1 jour de valeur : (au taux de 11%)

$$1/360 \times 1 \text{ MDHS} \times 0,11 = 305 \text{ DHS}$$

- Contrôler la bonne application des conditions bancaires obtenues

52

Économie sur la gestion des comptes bancaires

L'amélioration des équilibres entre banques

- Soldes en valeur (en KDHS) dans les trois banques

Jour	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BMCI	-200	150	0	100	200	300	-100	-300	-150	-400
SG	-100	-250	-100	0	100	200	500	200	0	-200
CA	300	-100	300	-200	-200	-300	0	0	200	100

53

Économie sur la gestion des comptes bancaires

L'amélioration des équilibrages entre banques

• Équilibrages

Jour	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
solde	0	-200	200	-100	100	200	400	-100	50	-500

Nombre débiteur = $200 + 100 + 100 + 500 = 900$ K dh

54

Gérer efficacement son compte client

Circuit de facturation

Les conditions commerciales non précisées sur les factures impliquent :

- des retards de paiement des clients
- absence d'informations
- des difficultés pour relancer les mauvais payeurs

55

Gérer efficacement son compte client

On ne perd pas un client en le relançant ?

Un client satisfait de vos prestations respectera une démarche de relance professionnelle

Une relance efficace donne une image de :

- Rigueur
- Professionnalisme

56

Gérer efficacement son compte client

Composition du poste clients

Le poste clients comprend :

- Les factures non échues : il n'y a pas de retard
- Les factures échues : elles sont en retard

Pourquoi les clients ne paient pas leurs factures à la date d'échéance ?

Les motifs de non respect sont en général :

- Difficultés financières
- Litiges et contestations
- Retards de paiement « organisés »
- Négligence du client

Chaque motif d'impayé doit être analysé parce qu'il représente des coûts et des risques

57

Gérer efficacement son compte client

Du point de vue de la terminologie

Le terme de « **relance** » signifie :

- **contact, dialogue, communication**

Le terme de « **recouvrement** » :

- **notion plus contentieuse**

- Une gestion rigoureuse des comptes clients est totalement compatible avec de bonnes relations avec ses clients
- La relance fait partie intégrante d'un bon relationnel avec son client

58

Décaissements

- Choix des modes de paiement
- Respect des dates limites et des règles de paiement : TVA, CNSS..
- Centralisation des paiements
- Arbitrage sur les conditions de règlement aux fournisseurs

59

Économies sur les procédures et l'organisation des circuits de transmission des flux de trésorerie

- Amélioration des procédures existantes : accélération des encaissements...
- Mise en place de méthodes adaptées aux besoins de l'entreprise : virement valeur compensée, escompte fournisseurs...

60

Bâtir des prévisions de trésorerie

61

61

Trois Niveaux de Prévision

- **Plan de financement prévisionnel: l'horizon pluriannuel**
- **Plan ou budget de trésorerie: l'horizon pluri-mensuel**
- **La gestion au Quotidien: la fiche de valeur**

62

62

Réflexions et Constatations :

- **Gérer c'est prévoir et prévoir c'est définir des objectifs compatibles avec les possibilités de l'entreprise**
- **Une prévision n'est pas une fin en soi. Elle n'améliore pas une situation mais elle implique des mesures et actions opérationnelles**
- **Les erreurs et les aléas font partie des prévisions**
- **L'analyse des écarts est primordiale (contrôle)**
- **Pourquoi et pour qui faire des prévisions?**
- **Les prévisions sont aussi le reflet de l'entreprise**

63

63



**Finance d'Entreprise:
Gestion de Trésorerie**
Deuxième Partie

1

Les outils de prévision de trésorerie

2

Il faut faire une distinction entre la prévision de trésorerie à court terme et à moyen terme. Il y a trois Niveaux de Prévision

1. Plan pluriannuel de Trésorerie
2. Plan pluri-mensuel
3. Gestion Quotidienne en date de valeur

3

Plan pluriannuel de trésorerie

4

4

L'objet du plan pluriannuel de trésorerie est de prévoir pour chaque année (sur un horizon de trois à cinq ans) les moyens financiers nécessaires au financement des dépenses planifiées par l'entreprise. Cette prévision permet en fait d'assurer l'équilibre à long terme de l'entreprise.


5

Un besoin d'argent, un placement se prévoient. Un plan pluriannuel de trésorerie efficace demande du temps, une négociation se prépare

Urgent ou important ? Un investissement, une embauche auront des effets sur plusieurs années. Ils méritent qu'on leur consacre du temps faute de quoi les risques sont réels.
Prenez le temps de préparer l'avenir

Temps = argent Gérer, c'est prévoir. Prévoir signifie prendre du temps pour réfléchir, étudier, négocier avant de décider. Toute décision entraîne d'abord des sorties d'argent.

Communiquer Prendre le temps de parler, d'échanger des informations permet souvent d'éviter l'incident.

 **Subir ou choisir ? Sachez distinguer anticiper sur « l'urgent » et se consacrer à « l'important »**


6

Le plan pluriannuel de trésorerie permet de s'assurer de l'équilibre global de la structure financière sur une longue période.

Son utilité ? Le plan pluriannuel permet l'évaluation des besoins d'argent à moyen et long terme.

En fonction de quoi ?

- de vos objectifs d'investissements
- de vos choix de financement
- de vos pratiques de stockage
- de vos décisions en matière de délais de paiement clients et fournisseurs.

 **Outil sophistiqué dont la construction mérite le recours à des spécialistes.**

7

MODELE DE PLAN DE FINANCEMENT

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressources					
1- Capacité d'autofinancement (CAF)					
2- Prix de cession des éléments d'actifs cédés					
3- Augmentation de capital (nominal et prime d'émission)					
4- Subventions d'investissements					
5- Apports d'associés en comptes courants					
6- Nouveaux emprunts souscrits					
7- Prélèvements sur le fonds de roulement (a)					
8- Autres ressources					
= Total des ressources (1)					
Emplois					
1- Dividendes à payer					
2- Programme d'investissements (nouvelles immobilisations)					
3- Besoins supplémentaires en BFR (+ou-) à financer (b)					
4- Reconstitution du fonds de roulement (c)					
5- Remboursements du capital des anciens emprunts					
6- Autres besoins à financer					
= Total des emplois ou besoins (2)					
= Solde annuel (1) - (2)					
= Solde cumulé sur la période					

(a) Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement supérieur à son BFR. Elle en consacre alors une partie au financement de son plan.
 (b) Il s'agit des besoins supplémentaires de financement liés à une hausse du BFR supplémentaire à financer suite à la croissance du CA réalisé
 (c) Il s'agit du cas où avant la réalisation de ses investissements, l'entreprise a un FR largement inférieur à son BFR. Elle consacre alors une partie de ses ressources à améliorer son équilibre financier

8

Plan pluri-mensuel de trésorerie

9

Le plan pluri-mensuel de trésorerie est élaboré à travers la détermination d'un budget de trésorerie prévisionnel.

L'objectif est de:

- Prévenir le risque de cessation de paiement
- Assurer la solvabilité à court terme
- Optimiser le résultat financier

10

La procédure budgétaire

- Le budget de trésorerie s'insère dans la procédure budgétaire. Les prévisions de trésorerie annuelles, avec un découpage mensuel, sont la résultante des différents budgets. Elles permettent ensuite d'établir un compte de résultat prévisionnel et un bilan prévisionnel.
- L'élaboration du budget de trésorerie commence par la préparation d'un budget des recettes mensuelles (encaissements) et d'un budget des dépenses mensuelles (décaissements). Ces deux budgets sont ensuite regroupés dans un budget général de trésorerie.
- Les différents budgets issus de la démarche budgétaire concernent aussi bien les prévisions d'exploitation de l'entreprise (ventes, achats, charges...) que les prévisions d'investissement et de financement.

11

La procédure budgétaire

L'ensemble du cycle budgétaire peut se dérouler en six étapes :

Fixation d'un cadre budgétaire : la direction générale, aidée par le service de contrôle de gestion, envoie aux principaux responsables une note d'orientation générale. Ce document indique les objectifs du plan en les actualisant, les axes d'actions de la période budgétaire et le calendrier à respecter.

Pré budgétisation : le cadre budgétaire étant défini, une première simulation est réalisée au niveau de l'ensemble de l'entreprise afin d'établir une première estimation du résultat.

12

La procédure budgétaire

Budgétisation par fonction : Chaque responsable opérationnel propose son budget et le négocie avec son supérieur hiérarchique. Les différents budgets (commerciaux, production, approvisionnement, investissements et services généraux) seront développés dans le cadre de notre cours accompagnés d'exercices d'application.

Harmonisation des budgets : les budgets sont centralisés et analysés par le service de contrôle de gestion afin de vérifier la cohérence avec les objectifs et les contraintes financières de l'entreprise.

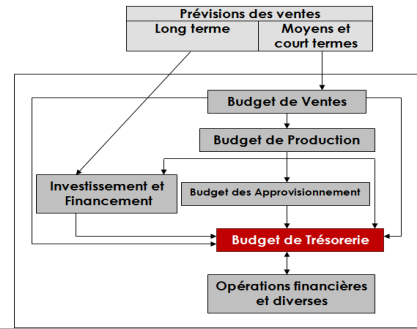
Budget définitif.

Suivi budgétaire.

13

La procédure budgétaire

Architecture du système budgétaire



14

La procédure budgétaire

La gestion de trésorerie suppose une démarche en :

Budget de trésorerie : prévisions des encaissements et des décaissements

Plan de trésorerie : issu du budget de trésorerie et intégrant les moyens de financement à court terme et frais financiers

L'objectif est de parvenir à une trésorerie zéro

15

Méthodes de prévision de trésorerie

Budget des encaissements

Encaissements d'exploitation :

- Issu du budget des ventes auquel il intègre le délai de règlement des clients, il est évalué toutes taxes comprises
- Échéances de règlement : vente au comptant, ventes payées à 30, 60, 90 jours
- Créances clients figurant au bilan d'ouverture et représentant les ventes antérieures non encore réglées par les clients.
- Effets à recevoir

Encaissements hors exploitation :

- Nouvel emprunt
- Apport en capital
- Subvention
- Cession d'immobilisations

16

Méthodes de prévision de trésorerie

Budget des décaissements

Décaissements d'exploitation

- Informations issues du budget des approvisionnements
- Il intègre le délai de règlement des fournisseurs
- Il est évalué en toutes taxes
- Décaissements à venir sur les achats réalisés au cours de l'exercice précédent et qui n'ont pas encore été réglés

Décaissements hors exploitation

- Acquisitions d'immobilisations
- Remboursement d'emprunt
- Intérêts des emprunts
- Dividendes
- IS

17

Méthodes de prévision de trésorerie

Budget de TVA

TVA à décaisser au titre du mois m =

TVA collectée sur ventes du mois m

TVA déductible sur les achats des B&S du mois m

TVA déductible sur les achats d'immobilisation du mois m

Crédit de TVA du mois m - 1

La TVA à décaisser au titre du mois m est portée dans la colonne du mois m+1.

18

Budget de TVA

Budget de TVA	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
TVA sur ventes	1 490	1 490	1 470	1 273	1 490	1 490	1 274	686	1 490	1 526	1 274	1 470
TVA sur achats	-686	-686	-764	-882	-882	-882	-235	-235	-490	-764	-882	-764
TVA sur autres charges externes	-294	-294	-294	-294	-294	-294	-98	-98	-362	-362	-494	-494
TVA à payer	510	510	392	97	314	314	941	353	608	352	-102	216
Bilan d'ouverture												
TVA à payer	230											
TVA à payer pour le mois de	230	510	510	392	97	314	314	941	353	608	352	-102

19

Présentation du budget de trésorerie

Un tableau de comparaison des recettes et des dépenses de l'entité fait ressortir les soldes de trésorerie période par période.

Eléments	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Total des encaissements (1)												
Total des décaissements (2)												
Soldes: (1) - (2)												
Trésorerie initiale												
Trésorerie finale												

La lecture des soldes période par période permettra de relever les mois à déficits et les mois à excédents de trésorerie. Les décideurs pourront se préparer aisément à trouver des sources de financement adaptées aux déficits constatés à distance et prévoir des placement de leurs excédents de trésorerie pour améliorer la gestion de leurs fonds disponibles.

20

Les sources d'information

- Les sources d'information servant de base à l'établissement d'une prévision de trésorerie sont :
 - **la comptabilité** : états comptables disponibles le jour de la prévision et les états comptables historiques;
 - **les renseignements extra-comptables** : statistiques (projections de données historiques) et prévisions établies par d'autres services (service commercial désirant augmenter son chiffre d'affaires durant la période à venir par exemple).
- Ainsi, la matière première du trésorier étant l'information interne et externe, on ne peut envisager une gestion de trésorerie optimisée si elle n'est pas basée sur un système de traitement de cette information mais aussi un système de transmission de celle-ci.
- Aujourd'hui, les moyens informatiques accélèrent la rapidité de réception de cette information et accroissent sa fiabilité.

21

Le suivi des prévisions

Les prévisions de trésorerie constituent un processus permanent et non un exercice isolé dans le temps. La prévision nécessite un suivi par :

- La révision et la mise à jour des prévisions par la prise en compte des informations internes détaillées (confirmation des prévisions) et des informations de source bancaire (réalisations effectives);
- L'analyse des écarts entre réalisations et prévisions, et interprétation de ces écarts;
- L'ajustement des décisions de financement et/ou placement dans le cadre d'une politique définie. Le but est d'obtenir un solde valeur après décision = Zéro.
- La notion de trésorerie Zéro signifie une gestion des comptes bancaires afin d'équilibrer les comptes créditeurs et les comptes débiteurs. Elle reflète une gestion optimale de la trésorerie.

22

Le suivi des prévisions

- La trésorerie Zéro permet une réduction des frais financiers, objectif principal de la gestion de trésorerie.
- Il apparaît que le côté technique de la trésorerie doit être géré en prévisionnel car gérer c'est prévoir, et l'objectif d'une gestion trésorerie est de connaître sa position dans le futur proche et lointain.
- Pour cela, une technique de gestion de trésorerie est fortement recommandée: c'est la gestion de trésorerie en date de valeur selon la quelle le coût d'un financement à court terme est calculé par la banque sur la position en valeur de la trésorerie de l'entreprise et non pas sur la position de la date d'opération.
- Ainsi est-il primordial d'examiner de plus près cette gestion de trésorerie en valeur afin d'en saisir l'importance.

23

Anticiper, c'est connaître les conséquences de vos décisions sur la trésorerie, mais aussi prévoir au mieux les variations de l'environnement et leurs effets sur les disponibilités.

Ne plus être pris au dépourvu

Les besoins d'argent nés de l'activité dépassent parfois les disponibilités. Combien de fins de mois difficiles, pourtant prévisibles ?
N'attendez pas d'être en difficulté pour décider !

Anticiper pour informer

Évitez les situations d'urgence qui augmentent le stress et diminuent le degré de confiance des tiers.
Ne mettez pas votre banquier devant le fait accompli

Mettez-vous en position de choisir

Le pilotage d'entreprise n'est pas un jeu de hasard



Anticiper c'est se fixer des objectifs et des règles du jeu, pour éviter que clients, fournisseurs et banquiers imposent les leurs.

24

Il est la traduction des décisions et des prévisions en flux financiers. Il fait ressortir les décalages dans le temps entre les sorties et les rentrées d'argent tout en étant un outil de communication

L'approche limitée par le bilan

Le bilan n'est qu'une photographie. Seules les tendances lourdes et les causes de l'évolution de la trésorerie sont permises. Pas son niveau à court terme
Le plan de trésorerie offre une approche dynamique

Un outil à court terme

Le plan cerne en général 3 mois de vos encaissements et décaissements découlant des flux.

Un outil de décisions

Sa construction incite à la réflexion sur l'avenir et à une mesure quantifiée des incertitudes pour mieux le maîtriser.



Aide à la prise de décision, régulateur de trésorerie, outil de choix et de négociation avec le banquier, il peut aboutir aussi à une économie de frais financiers et à un gain de produits financiers.

25

Règles de construction: Construire un plan pluri-mensuel de trésorerie sert à établir des hypothèses d'avenir pour le rendre moins incertain.

Prévoir, pas prédire

Prévoir, c'est anticiper, mesurer, analyser en vue de la prise de décisions. Prévoir c'est choisir
Prédire, c'est admettre l'absence de pouvoir sur le futur de votre activité et s'en remettre au « destin ».

Le choix de la facilité

Le plan doit rester lisible et compréhensible de tous..

Prévoir pour décider

Vos décisions s'appuieront sur le solde de la trésorerie prévu à une date donnée et sur vos objectifs.
Ayez toujours 3 mois d'avance !!!



Repérez et analysez les cycles de la trésorerie et prenez les décisions suffisamment tôt pour ne pas être dans l'urgence ou pris au dépourvu.

26

Comment ?

Sous forme de tableau

Quand ?

Le mois est l'unité de base à privilégier, quitte à choisir une autre périodicité dans le futur

Quoi ?

Regroupez vos sources de recettes et de dépenses par types de flux (d'exploitation ou hors). Faites apparaître celles-ci sur des lignes distinctes.

Combien ?

Chiffrer nécessite la recherche d'informations, de la réflexion, la connaissance du marché, l'appel à l'expérience et l'intuition.



Inscrivez réflexion et action dans la durée. Tout plan demande un rodage avant d'être efficient

27

MODELE DE PLAN DE TRESORERIE

	janvier	Février	Mars
1- Encaissement sur ventes (TTC)				
2- Produits financiers à encaisser				
3- Cessions d'immobilisation (TTC)				
4- Nouveaux emprunts contractés (principal)				
5- Autres recettes (TTC) à encaisser				
= Total des recettes (1)				
1- Décaissements sur les achats (TTC)				
2- Paiement des charges de personnel				
3- Impôts et taxes d'exploitation				
4- TVA à payer				
5- Charges financières à déboursier				
6- Investissements (TTC)				
7- Remboursement d'emprunt (principal)				
8- Intérêt sur emprunt				
9- IS (acomptes et solde)				
10- Autres charges à payer				
= Total des dépenses (2)				
= Solde mensuel (3) = (1) - (2)				
(+) ou (-) décisions de trésorerie (placements ou financements)				
= Solde cumulé mensuel				
(y compris solde initial début d'année)				

28

Exercice d'application

29

29

Gestion au quotidien de la trésorerie: en date de valeur

30

30

Il s'agit de la détermination de la trésorerie le jour au jour. Il est donc nécessaire d'établir un budget de trésorerie au jour le jour et de parvenir à une trésorerie zéro.

31

31

- Une gestion de trésorerie en date valeur se distingue largement du système comptable qui est mal adapté aux prévisions de trésorerie. Il ne prend en compte que les dates d'opérations et non leurs dates de valeur.
- Il existe toujours un décalage entre la réception de la pièce comptable à l'origine de la comptabilisation de l'opération et le transfert de l'information au trésorier. Ce retard est incompatible avec la rapidité des décisions.

32

Qu'est ce qu'une date de valeur ?

- la date d'opération est la date à laquelle l'opération a été effectuée. D'une manière générale, les dates de valeurs sont postérieures aux dates d'opérations pour les encaissements et pour les décaissements les dates de valeurs sont antérieures aux dates d'opérations.
- La date de valeur est la date à laquelle une somme est effectivement débitée ou créditée sur un compte. Cette date ne coïncide pas forcément avec la date de l'opération de retrait, de paiement ou de dépôts. Elle sert de référence pour le calcul des intérêts éventuellement produits.

33

33

- Le principe de fonctionnement est assez simple : une opération au crédit est inscrite en compte à une date de valeur postérieure à la date de l'opération et une opération au débit est inscrite en compte à une date de valeur antérieure à la date de l'opération.

- Le mécanisme des jours de valeur nous amène à distinguer plusieurs dates ou jours :

- Les jours calendaires : du lundi au dimanche (7jours);
- Les jours ouvrables : du lundi au samedi et jours fériés plus ou moins (6 jours) ;
- Les jours ouvrés : du lundi au vendredi (5 jours) ou les jours effectivement travaillés .

34

34

Quels sont les objectifs d'une gestion de trésorerie en date de valeur ?

- Le but est d'avoir à tout moment un solde date de valeur=Zéro, pour ensuite prendre une décision de trésorerie : placer les excédents et financer déficits.
- C'est ici qu'apparaît l'importance de disposer d'un système de réception télématique permettant de recevoir, tous les jours, toutes les informations en provenance des banques, en date de valeur.

35

Quels sont les objectifs d'une gestion de trésorerie en date de valeur ?

La gestion de trésorerie en valeur poursuit trois objectifs fondamentaux du fait qu'elle permet d'éviter de commettre l'une des trois erreurs suivantes:

Erreur de contre-phase

Situation créditrice dans une banque et débitrice dans une autre. Dans ce cas, des virements d'équilibrage s'avèrent urgents.

Erreur de sur mobilisation

Situation créditrice du fait du tirage d'un crédit trop important au moment où l'entreprise dispose d'excédents de trésorerie non rémunérés. Ceci engendre d'une part des agios payés inutilement, et d'autre part, un manque à gagner résultant du non-emploi des excédents.

Erreur d'arbitrage

Utilisation d'un crédit dont le taux réel est supérieur à un autre, ou d'un placement dont le taux réel est inférieur à un autre.

36

Un tableau donc de suivi de trésorerie est mis en place, sur lequel chaque opération de trésorerie (recettes ou dépenses) est imputée en date de valeur en appliquant et en respectant certaines règles:

Mouvement en K dhs	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Sa	Di	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Sa	Di
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
RECETTES														
Remise chèque SP														
Remise chèque HP														
Remise d'espèces														
Effets à l'encaissement														
Virement reçus														
Cartes bancaires														
Autres														
Total recettes														
DEPENSES														
Petits chèques émis														
Gros chèques émis														
Effets domiciliés														
Virements émis														
Autres														
Total dépenses														
Soldes avant décisions														
Décisions														
- Escompte														
- Moyen terme														
- Crédits trésorerie														
Soldes après décisions														

Fiche des dates de valeur à retenir

OPERATIONS	DATES DE VALEUR
Opérations en espèces	
Versement en espèces	(J + 1) Ouvrable
Retrait espèces	(J - 1) ouvrable de l'opération
Opérations sur chèques	
Paiement de chèque	(J - 1) ouvrable de l'opération
Remise de chèque sur place	(J + 2) ouvrable
Remise de chèque hors place bancaire	(J + 12) Calendaires de l'opération
Remise de chèque hors place non bancaire	(J + 15) Calendaires de l'opération
Remise de chèque sur l'étranger	(J + 15) Calendaires après remise
Chèques hors place à l'escompte	
Hors place bancaire	(J + 10) Calendaires
Hors place non bancaire	(J + 12) Calendaires
Opérations de virement	
Virement sur place	Jour J de l'opération en débit et en crédit
Virement hors place	Jour J pour le compte débité, (J + 1) ouvrable pour le compte crédité.
Effets	
Remise d'effet à l'encaissement	
Sur place	(J + 5) Calendaires après règlement
Hors place bancaire	(J + 12) Calendaires après règlement
Hors place non bancaire	(J + 15) Calendaires après règlement
Effets	
Remise à l'escompte	Jour J de l'opération

J= Jour de l'opération
 J0= Jour Calendaire (les jours calendaires sont ceux du calendrier soit 7 jours par semaine)
 J0= Jour Ouvré (les jours ouvrés sont ceux correspondant aux jours d'ouverture des guichets c'est-à-dire les jours effectivement travaillés)

Exercice d'application

Gérer la trésorerie en date de valeur ne suffit pas.

Encore faut-il bien gérer les relations avec les clients et négocier les bonnes conditions bancaires et en assurer la bonne application.

41

41

Gestion des relations avec les clients

42

42

Les délais de paiement (1)

Vendre c'est bien, se faire payer c'est mieux. Sinon, gare aux pièges, au coût et aux risques.

Les pièges

Destinés à couvrir le temps de production et de vente, les délais de paiement sont devenus des habitudes immuables, des services, des arguments commerciaux. Incompressibles, ils vous pénalisent en alourdissant la trésorerie : il faut attendre les rentrées d'argent et vous transforme en banquier.

Le coût

Si C représente le montant TTC de la facture, J, le délai de règlement en jours, T, le taux de refinancement, le coût du délai est de =

$$(C * J * T) / 360$$

Le temps n'est pas gratuit.



Le coût des délais de paiement s'impute sur la marge nette et non sur le CA.

43

Les délais de paiement (2)

Accordez les délais, ne les subissez pas, au risque de devoir vendre plus pour récupérer la marge.

Les valeurs du taux T

En cas de trésorerie négative, un délai de paiement vous pénalise des agios. T = TEG appliqué à votre découvert.

En cas de trésorerie positive, un paiement comptant vous aurait conduit à un placement. T = taux du marché financier

Avec une trésorerie disponible, un paiement comptant de votre fournisseur s'accompagne d'un escompte de règlement de 1 ou 2 %. Sur 30 j, c'est l'évasion d'un placement annuel à un taux de 12 à 24 %.

Le coût

Une créance de 1.525.000, une trésorerie négative, un taux de découvert ou d'escompte de 10 %, un paiement à 30 jours signifie perte de 15.250, à 60 jours, 30.500, etc. Si la marge était de 152.450, le résultat diminue de 10 % avec un paiement à 30 jours, 20 % à 60 jours, etc. Sans compter le coût engendré par le suivi des créances et les relances.

44

Les délais de paiement (3)

Les risques

Certains, préparés, intègrent le risque dans le prix de vente et consolident leur FDR. D'autres souffrent des créances non maîtrisées.

Un impayé de 1525000 € exige de réaliser un CA supplémentaire de 15 245000 pour récupérer une marge de 10 % !!! Est-ce toujours possible ?

Des conditions

A partir des conditions générales de vente, il convient de préciser les délais de règlement et les pénalités éventuelles aux clients.



Fixez à l'avance les règles du jeu aux clients et intégrez les coûts et les risques des délais de paiement dans vos prix de vente

45

Les moyens de paiement

Du choix du moyen dépend le délai entre le fait générateur et le mouvement de trésorerie, mais aussi du risque encouru.

Gestion

Chaque moyen de paiement a un coût lié à l'organisation des services (personnel, informatique, déplacements) et à la capacité de négocier avec la banque (agios, dates de valeurs, commissions).

L'objectif est d'être payé donc certains moyens de paiement sont à privilégier en fonction des risques-clients.

Le seul véritable moyen de paiement comptant.

Les espèces

Des risques de perte, de vol, de contrefaçon, des déplacements à la banque, un pointage permanent, une personne responsabilisée, une limite légale à ce moyen, tels sont ses handicaps

Mode de règlement sûr, pas de commissions ni de dates de valeur, tels sont ses avantages.

46

Les moyens de paiement (2)

Le virement

Moyen de paiement très souple.

Pas de formalisme (hormis la production d'un RIB), ce paiement de banque à banque, à l'initiative du client, repose sur la qualité des relations avec celui-ci.

Le chèque

Moyen de paiement peu sûr.

Du formalisme (mentions obligatoires), des risques de perte et de vol, de falsification, des risques d'impayés et moyen à l'initiative du client. Nécessité de suivre avec attention les chèques reçus et leur encaissement.

La traite

Moyen de paiement et moyen de crédit.

Du formalisme (mentions obligatoires), mais des garanties juridiques d'autant que la traite est acceptée par le client; émise par le créancier, elle peut être escomptée.

La carte bancaire

Moyen moderne et sûr.

Une garantie de paiement totale, un encaissement automatique moyennant une commission et un équipement électronique.

47

Contrôle des conditions bancaires

48

48

Les dates de valeur

Les opérations enregistrées sur vos comptes bancaires le sont avec le système des dates de valeur, différentes des dates d'opérations.

Pourquoi ? Les dates de valeur compensent les temps de traitement d'une opération.
Les moyens de paiement utilisés nécessitent un traitement avant d'être transformés en liquidités.

Les modes de calcul
Les jours calendaires : tous les jours du calendrier sont retenus.
Les jours ouvrables : du lundi au samedi, sauf jours fériés.
Les jours ouvrés : les seuls jours d'ouverture de la banque.

Le jour de l'opération est incrémenté d'un chiffre positif ou négatif en fonction des conditions de base de la banque et du type d'opération.



Comparez les banques sur leur pratique de dates de valeur et d'agios plutôt que sur la base du taux des crédits d'investissement.

49

Les agios

Payer des agios ne signifie pas être en difficulté. Ils sont la contrepartie de l'utilisation d'une trésorerie qui ne vous appartient pas. Conséquence directe de votre gestion de trésorerie, ils se calculent à partir des dates de valeur.

Calcul
A la base, ils se composent d'intérêts débiteurs dont le taux varie en fonction du risque estimé par la banque et des négociations...
Ils sont calculés mensuellement ou trimestriellement sur les sommes utilisées pour un découvert.

Des commissions
Commission de plus fort découvert : taux voisin de 0.05 %
Commission de confirmation : découvert confirmé par écrit.
Commission de mouvement : calcul sur le total des mouvements débiteurs.
Sur certaines commissions, la TVA est appliquée...



Négociez vos jours de valeur après avoir obtenu les conditions générales de la banque.

50

Les principaux crédits de trésorerie

Ils sont destinés à faire face à des déficits de trésorerie à court terme.

Facilité de caisse Sans fondement économique ou financier précis, elle permet au banquier d'honorer les paiements après accord oral du fondé de pouvoir.

Découvert D'un montant plafonné, accordé par écrit et donnant lieu à commissions, il permet le fonctionnement du compte sur une base débitrice durable. Peut être dénoncé après préavis de 30j.
Est-il permanent dans la durée ? Envisagez d'autres solutions si le découvert devient structurel.

Escompte Facile à obtenir, reposant sur une créance mobilisée sur la forme d'une traite cédée au banquier. Mais, la vigilance reste de mise sur la solvabilité des signataires. Son handicap : le calcul des agios et la difficulté de correspondance entre le montant de la traite et le besoin de crédit.



Négociez à l'avance pour obtenir les meilleures conditions de la banque.

51

Les autres crédits de trésorerie

Ils sont destinés à faire face à des déficits de trésorerie à court terme dans certaines conditions.

L'affacturage Mode de sous-traitance des créances-clients à des sociétés spécialisées. Solution intéressante mais coûteuse et sélective.

Différé d'amortissement Report de date des 1ères échéances d'un emprunt à utiliser quand l'investissement demande un temps de mise en route..



Avec un plan de trésorerie, la négociation permet d'obtenir les meilleures conditions de la banque.

52

Les principaux placements

Si miser sur les placements financiers n'est pas la vocation d'une entreprise, il convient de ne point stériliser les sommes disponibles sur les comptes.

Les livrets La disponibilité de l'argent vaut faible rémunération

SICAV et FCP Gestion collective de portefeuilles. Une disponibilité rapide mais des risques de pertes possibles.

D.A.T. Placement d'un montant pour une durée et un taux convenus à l'avance. A la non disponibilité, présente souvent la meilleure rentabilité.

Autres Certificats de dépôts, billets de trésorerie.



Avec un plan de trésorerie, la trésorerie est optimisée et la négociation avec le banquier facilitée.

53

Les règles pour diminuer ses frais financiers

1. Tenir la trésorerie en date de valeur
2. Vérifier les conditions de valeur appliquées
3. Comparer le coût effectif de tous les crédits utilisables
4. Aménager un circuit de facturation très court
5. Mettre en place un bon système de relance clients
6. Eviter les pointes de découvert
7. Eviter d'avoir au même moment des comptes bancaires créditeurs et d'autres débiteurs,
8. Effectuer les virements de compte à compte par le moyen de virements compensés,
9. faire courir à son banquier le minimum de risques pour bénéficier des meilleures conditions.

54