

Master I « Finance d'Entreprise »
Module : Gestion de Trésorerie, semestre II

Partie cours

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.

N.B :

- Date de valeur : est la date réelle de débit ou de crédit en compte.
- Date d'opération : est la date à laquelle a lieu l'opération.
- Date de saisie : est la date à laquelle l'opération est entrée dans les systèmes informatiques.

1/ La démarche annuelle : LE PLAN DE FINANCEMENT

Le plan de financement est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Son horizon temporel est compris entre 3 et 5 ans. Il se décompose en deux parties :

- Les prévisions des emplois ;
- Les prévisions des ressources.

Prévisions des difficultés des entreprises :

Dans le cadre de la prévention des difficultés des entreprises, certaines peuvent avoir à établir des documents comptables autres que les comptes annuels.

- Les documents historiques :

- Situation de l'actif réalisable est disponible et le passif exigible ;
- Le tableau de financement.

- Les documents prévisionnels :

- Le compte de résultat prévisionnel ;
- Le plan de financement.

Le plan de financement prévisionnel, dont la publication est obligatoire, doit comporter les chiffres de l'exercice précédent (il s'agit des chiffres du tableau de financement et les chiffres prévisionnels sur un (1) an. Il n'y a pas de modèle obligatoire, mais c'est un modèle analogue pour le tableau de financement et le plan de financement.

Contenu du plan de financement :

Le plan de financement prévisionnel comporte des prévisions annuelles sur plusieurs années. Les chiffres du plan de financement traduisent des décisions d'investissement, d'emprunt, d'augmentation de capital et de distribution de dividendes.

LE PLAN DE FINANCEMENT

Après les décisions d'investissement et de financement, l'entreprise doit élaborer un plan de financement.

A- Définition :

Le plan de financement est un état financier prévisionnel qui permet d'étudier l'effet des projets à long terme de l'entreprise sur la situation de trésorerie des années à venir.

B- Fonctions du plan de financement :

a- Contrôle de la cohérence du projet :

Le plan de financement permet de s'assurer que les ressources prévisionnelles sont suffisantes pour couvrir les emplois prévisionnels et donc que le projet est financièrement réalisable.

L'entreprise étudie les différentes valeurs des variables dont le montant est aléatoire, comme les recettes d'exploitation, et d'autres valeurs pour lesquelles elle a une marge de décision (investissement secondaire, structure du BFRE, dividendes).

Ceci permet à l'entreprise de tester la sensibilité du projet aux aléas et la flexibilité du projet en réponse aux événements.

b- Instrument de négociation auprès des banques :

Les banques exigent la présentation d'un plan de financement équilibré avant d'accorder leurs prêts. Un bon plan de financement aidera à convaincre la banque que le projet est rentable et que les emprunts seront remboursés.

Modèle du plan de financement prévisionnel

Exercices	N	N+1	N+2
Trésorerie initiale (1)			
Ressources			
- Capacité d'autofinancement CAF			
- Prix de cession des éléments d'actifs cédés			
- Augmentation du capital (Nominal+prime d'émission)			
- Subvention d'investissement			
- Apport des associés			
- Nouveaux emprunts souscrits			
- Autres ressources			
Total des ressources (2)			
Emplois			
- Dividendes à payer			
- Acquisition d'investissement (nouvelles immobilisations)			
- Besoin supplémentaire en FR			
- Reconstitution du FR			
- Remboursement des emprunts			
- Autres besoins financiers			

Total des emplois (3)			
Variation annuelle (4) = (2) + (3)			
Solde cumulé (5) = (4) + (1)			

CAF = Résultat Net Comptable
+ DAAP
- Reprises sur amortissements et provisions
+ VNC des immobilisations cédées
- Prix de cession des immobilisations
- Quote part des subventions d'investissement virée au compte de résultat.

Application

La SARL « Espérance » est une société familiale spécialisée dans le traitement de surfaces (chromage dur). Le développement de ce type d'activité étant devenu très difficile dans la région, le gérant étudie actuellement une opération de décentralisation.

La société envisage le programme d'investissement suivant :

- Achat d'un terrain au cours de l'année N : 600 000 €.
- Construction d'un bâtiment dont les travaux seront payés par tiers en N, N+1 et N+2 : 1 800 000 €.
- Aménagements et installations en N+1 : 700 000 €.
- Achats et installations des machines en N+2 : 900 000 €.

Les capacités d'autofinancement prévisionnelles sont les suivantes :

- En N et N+1 : 650 000 €.
- A partir de N+2 : 850 000 €.
- La société dispose actuellement de 380 000 €.
- En N+1, la cession d'une partie des actifs procurera une ressource nette d'impôt de 300 000 €.
- La décentralisation projetée devrait autoriser une augmentation du chiffre d'affaires, ce qui se traduirait par un besoin en fonds de roulement de 400 000 € en N+1 et de 200 000 € en N+2.

Les financements envisageables sont :

- Une augmentation de capital de 700 000 €. Les associés sont d'accord pour la réaliser au moment opportun (en une seule fois, mais le plus tard possible).
- Une subvention d'investissement de 350 000 € qui serait reçue en N+2.
- Un emprunt de 600 000 € sur 6 ans, contracté à la fin de N+1. Cet emprunt serait remboursable en 6 fractions annuelles de 100 000 € (taux d'intérêt de l'emprunt 10%) à partir de N+2.
- Le gérant envisage de compléter lui-même le financement nécessaire par des apports en compte courant rémunérés au taux de 10%. Il pourrait apporter de cette façon 200 000 € au maximum (170 000 € en N, 30 000 € en N+1).

Le gérant s'engage, en outre, à ne pas demander de remboursement des sommes portées en compte courant pendant toute la durée de l'emprunt contracté. La société lui remboursera tout ou partie des sommes ainsi placées en compte courant dès qu'elle pourra le faire.

T.A.F :

Le but de l'exercice est d'élaborer le plan de financement en tenant compte des diverses consignes inscrites ci-avant et de vérifier la faisabilité de cette décentralisation.

Corrigé de l'application :

Calculs :

N : terrains + constructions = 600 000 + 1 800 000/3 = 1 200 000 €

N+1 : Constructions + aménagements = 600 000 + 700 000 = 1 300 000 €

N+2 : Constructions + achats et installation = 600 000 + 900 000 = 1 500 000 €

Emprunts : 6 fractions : 600 000/6 = 100 000 €

Intérêts sur emprunts : 600 000 x 10% = 60 000 € (à partir de N+2)

Apport du gérant :

Intérêts du gérant :

N+1 : 170 000 x 0,1 = 17 000 €

N+2 : 200 000 x 0,1 = 20 000 €

Le plan de financement de la société Pradel

Années	N	N+1	N+2	Total
Trésorerie initiale (1)	380 000	0	- 137 000	243 000
Ressources				
- Capacité d'autofinancement CAF	650 000	650 000	850 000	2 150 000
- Prix de cession des éléments d'actifs	--	300 000	--	300 000
- Augmentation de capital	--	--	700 000	700 000
- Apport des associés	170 000	30 000	--	200 000
- Subvention d'investissement	--	--	350 000	350 000
- Emprunt	--	600 000	--	600 000
Total des ressources (2)	820 000	1 580 000	1 900 000	4 300 000
Emplois				
- Investissements nouveaux	1 200 000	1 300 000	1 500 000	4 000 000
- Besoins supplémentaire en F.R	--	400 000	200 000	600 000
- Remboursement Emprunts	--	--	100 000	100 000
- Intérêts Emprunts	--	--	60 000	60 000
- Intérêts Gérant	--	17 000	20 000	37 000
Total des emplois (3)	1 200 000	1 717 000	1 880 000	4 797 000
Variation annuelle (4) = (2) – (3)	- 380 000	- 137 000	20 000	- 497 000
Solde final (5) = (4) + (1)	0	- 137 000	- 117 000	- 254 000

2/ La démarche mensuelle : LE BUDGET DE TRESORERIE

A- Définition du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est un état prévisionnel de flux financiers (entrées et sorties de liquidité). Il est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses d'exploitation et hors exploitation de l'entreprise. Le budget doit tenir compte des délais de règlement.

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 afin d'optimiser le résultat financier de l'entreprise ;
- Déterminer le minimum de liquidités nécessaires à l'entreprise en fonction de ses objectifs ;
- Synthétiser l'ensemble des achats de l'entreprise ;
- Porter un jugement sur la politique générale de l'entreprise.

B- La structure du budget de trésorerie :

L'élaboration du budget de trésorerie commence par la préparation d'un budget des recettes mensuelles (encaissements) et d'un budget de dépenses mensuelles (décaissements). Les deux budgets sont ensuite regroupés dans un budget général de trésorerie.

a- Le budget des encaissements :

- Les encaissements d'exploitation :

Le budget des encaissements est issu du budget des ventes auquel il intègre le délai de règlement des clients. Il est évalué toutes taxes comprises (TTC) puisque les encaissements sur les ventes comprennent la TVA. Il comprend par ailleurs, les encaissements encore à venir sur les ventes à crédit réalisées au cours de l'exercice précédent (il est recommandé de distinguer dans le budget des encaissements, les différentes échéances (vente au comptant, ventes payées à 30 jours, à 60 jours, ...)).

- Les encaissements hors exploitation :

Le budget des encaissements comprend par ailleurs :

- Les ressources de financement stable (nouvel emprunt, apport de capital, subvention).

- Les ressources résultant indirectement de la politique d'investissement de l'entreprise (cession d'immobilisation).

Budget des encaissements

	Janvier	Février	Mars	Etc.
Encaissements d'exploitation TTC				
Vente au comptant				
Vente à 30 jours				
Vente à 60 jours				
Créances clients au bilan d'ouverture (TTC)				
Encaissements hors exploitation				
Nouvel emprunt				
Cession d'immobilisation				
Total des encaissements				

b- Le budget des décaissements :

- Les décaissements d'exploitation :

Le budget des décaissements est issu du budget des approvisionnements. Il intègre le délai de règlement des fournisseurs. Les dépenses y figurent toutes taxes comprises (TTC) puisque le paiement comprend la TVA. Ce budget comprend, par ailleurs, les décaissements à venir sur les achats réalisés au cours de l'exercice précédent et qui n'ont pas été réglés.

Le budget des frais de distribution et le budget des charges de production informent sur les dépenses d'exploitation autre que les achats et la TVA.

La TVA à décaisser fait l'objet d'un budget séparé. Elle se calcule :

TVA à décaisser au titre du mois M =

TVA collectée sur les ventes du mois M

- TVA déductible sur les achats de biens et services du mois M

- TVA déductible sur les achats d'immobilisations du mois M

- Crédit de TVA du mois M-1

N.B :

La TVA à décaisser au titre du mois M est portée dans la colonne du mois M+1 du budget des décaissements. Elle est, en effet, payée entre le 1^{er} et le 20 du mois suivant son exigibilité.

- Les décaissements hors exploitation :

Ils concernent

- La fonction investissement : acquisition d'immobilisation ;

- Les dividendes à payer au cours de l'exercice à la suite de l'affectation du résultat de l'exercice précédent ;

Budget des décaissements

	Janvier	Février	Mars	Etc.
Décaissements d'exploitation TTC : Achats au comptant Achats à 30 jours Achats à 60 jours Dettes financières au bilan d'ouverture Salaires et charges salariales Autres charges de production Charges de distribution Autres impôts et taxes Décaissements hors exploitation : Remboursement d'emprunt Frais financiers sur emprunts à LT Dividendes IBS				
Total des décaissements				

c- Le budget général de trésorerie:

Le budget général de trésorerie réalise la synthèse du budget des encaissements et du budget des décaissements. Il fait ressortir le montant positif ou négatif de la trésorerie prévisionnelle à la fin de chaque mois. Il reprend la trésorerie initiale de l'entreprise (celle figurant au bilan initial d'ouverture).

Budget général de trésorerie

	Janvier	Février	Mars	Etc.
Total des encaissements				

- Total des décaissements				
Trésorerie début de mois				
Trésorerie fin de mois				
Trésorerie début de mois + Encaissements - Décaissements				

C- L'analyse du budget de trésorerie :

L'équilibrage de la trésorerie consiste à résorber les soldes négatifs et à éliminer les soldes trop excédentaires :

- Les soldes négatifs :

Un solde est négatif lorsque : Recettes < Dépenses

Cela signifie que l'entreprise a un besoin de financement à court terme. Dans ce cas, l'entreprise doit :

Essayer de repousser les décaissements et avancer les encaissements (augmenter les délais fournisseurs et rapprocher les délais clients). Si l'entreprise n'arrive pas, elle doit chercher les moyens de financement à court terme nécessaires pour couvrir les besoins de trésorerie (découvert, mobilisation des créances, ...).

- Les soldes positifs :

Un solde est positif lorsque : Recettes > dépenses

Cela signifie que l'entreprise n'a aucun problème de financement à court terme. Il faudra alors examiner les formes de placement à court terme les mieux adaptés afin de rentabiliser les capitaux (SICAV, fonds communs de placement, ...).

3/ La démarche journalière :

A- Objectif :

La démarche journalière consiste à suivre la trésorerie au jour le jour. La gestion de la trésorerie sur un horizon annuel, avec des découpages trimestriels ou mensuels, informe le trésorier sur l'ordre de grandeur des insuffisances ou des excédents de trésorerie. Mais elle est insuffisante pour déterminer avec précision, les dates et les montants. Il est donc nécessaire d'établir un budget de trésorerie avec un découpage journalier.

L'objectif de la gestion de trésorerie au jour le jour est de parvenir à une « trésorerie zéro ». Il s'agit d'optimiser le coût de la gestion financière à court terme en minimisant les charges financières et en maximisant les revenus de placements.

B- Principe :

Les prévisions de trésorerie doivent tenir compte des dates de valeur afin d'éviter des agios inutiles et coûteux.

Dates de valeur :

Ce sont des dates effectivement prises en compte par la banque pour le calcul des intérêts débiteurs.

Les opérations effectuées par une entreprise avec sa banque sont enregistrées en comptabilité à leur date réelle, nommée « **date d'opération** », et par la banque à une date différente, nommée « **date de valeur** ».

Les banques justifient l'utilisation de ces dates de valeur par les délais d'encaissement des remises en banque et le financement de la trésorerie destinée à couvrir les débits.

Les dates de valeur sont différentes suivant les banques et peuvent être négociées. La règle est la suivante :

- Pour les opérations de crédit : la date de valeur est postérieure à la date de l'opération.
- Pour les opérations de débit : la date de valeur est antérieure à la date de l'opération.

Jour de valeur :

Les jours de valeur correspondent au temps écoulé entre la date à laquelle une opération de débit ou de crédit est effectuée et la date à laquelle cette opération est prise en compte par la banque, c'est-à-dire, sa date de valeur.

Exemple :

Une remise de chèque effectuée sur une banque, sur place, le 25 Janvier est comptabilisée par la banque le 27 Janvier.

- La date d'opération est le 25 Janvier.
- La date de valeur est le 27 Janvier.
- Le nombre de jours est de 2.

Il est donc important pour l'entreprise d'être attentive aux jours de valeur, car une majoration des agios peut en résulter en cas de soldes débiteurs.

Afin d'éviter les agios inutiles, l'entreprise doit tenir compte de :

- Durée des prévisions de trésorerie :

Le budget de trésorerie est établi sur une période de 30 à 40 jours maximum, le trésorier doit actualiser chaque jour le budget de trésorerie en fonction des réalisations.

- Tenue de budget en date de valeur :

Le système comptable ne prend en compte que les dates d'opération et non leurs dates de valeur. Par ailleurs, il existe toujours un décalage entre la réception de la pièce comptable et le transfert de l'information au trésorier. Ce retard est incompatible avec la rapidité de décision.

- Nature des opérations et date de valeur :

Pour les recettes : le trésorier peut positionner les recettes dans le budget de trésorerie. Dès lors les dates de valeur sont déterminées de façon certaine, il suffit de connaître des conditions applicables par les banques.

Exemple :

Remise de chèque sur place = date de l'opération + 2 jours ouvrés.

Le dépôt d'espèce un soir a pour date d'opération le jour même (ça permet de gagner des jours de valeurs).

Sur des dépenses au débit du compte banque : les dépenses sont difficiles à positionner, car des fois l'entreprise ignore à quelle date précise ces sommes feront l'objet de mouvements débiteurs sur un compte en banque (pour les gros chèques, essayer de déterminer les habitudes de chaque créancier).

Tableau de suivi de trésorerie :

Le trésorier établit pour chaque banque un tableau de suivi de trésorerie. Sur ce document, chaque opération de trésorerie (recettes ou dépenses) est imputée en date de valeur, en appliquant les décalages entre les opérations et leur prise en compte par la banque.

Le tableau de suivi de trésorerie doit être actualisé tous les jours en fonction des réalisations.

Tableau de suivi de trésorerie

Mouvements	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Solde initial				
Recettes : - Espèces - Chèques sur place - Chèque hors place - Effets - Virements reçus - Carte bancaire				
Total des recettes				
Dépenses : - Petits chèques - Gros chèques - Virements émis				

Total des dépenses				
Solde provisoire				
Décisions :				
- Placements				
- Escomptes				
- Agios				
- Virements interbancaire				
Solde définitif				

Partie TD

Série de TD n°1 : Plan de financement et ajustements

Exercice :

Une entreprise envisage un nouveau processus de production au début de l'année 2017. Il s'agit d'un projet, on raisonne donc en termes d'emplois et ressources supplémentaires par rapport à une activité. Ce projet d'investissement et de financement se présente comme suit :

- Montant global d'investissement : 540 000 DA.
- Cession début 2017 d'un matériel ancien complètement amorti (net d'impôt) : 22 500 DA.
- Chiffre d'affaires additionnel prévu (années 2017 à 2019) : 1 620 000 DA.

- Le taux de marge sur coût variable sera de 30%.
- Les charges fixes d'exploitation seront de 270 000 DA par an dont 90 000 DA d'amortissements.
- Le taux d'impôt sur les bénéfices est de 1/3.
- Le BFRE représentera 100 jours de chiffre d'affaires HT en 2017. Il devrait se maintenir au même niveau en 2018 et 2019.
- Il sera versé aux actionnaires un montant de dividendes de 39 750 DA en 2018 et 36 000 DA en 2019.
- Pour financer son investissement, l'entreprise contracte un emprunt de 300 000 DA en début de 2017 au taux de 5% remboursable par annuités constantes sur 5 ans. Elle procède à la même date à une augmentation de capital d'un montant de 450 000 DA.

T.A.F. :

1/ Pour les années 2017 à 2019, présenter le plan de financement de ce projet sans tenir compte des financements externes.

2/ Présenter le plan de remboursement de l'emprunt destiné au financement de l'investissement : mentionner la dette de début de période, les charges d'intérêt, les remboursements ainsi que l'annuité constante pour chaque période dans un même tableau.

3/ Ajuster le plan de financement en prenant en compte les moyens de financement externes de l'investissement.

Série de TD n°2 : Le Budget de Trésorerie

Exercice :

Bilan au 31/12/2010

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
Immobilisations	3 378 600	Capital actions	4 000 000
Stock marchandises	2 360 000	Réserves générales	547 750
Créances clients	1 320 000	Bénéfices reportés	850 000
liquidités	700 000	Hypothèque	1 500 000
		Dettes fournisseurs	830 000
		TVA à payer	30 850
Total Actif	7 758 600	Total Passif	7 758 600

En plus du bilan ci-dessus, l'entreprise vous fournit les renseignements suivants :

- Le solde des créances clients au 31 Décembre 2010 sera réglé à 80% en Janvier 2011 et le reste en Février 2011.
- Prévisions des ventes et des achats pour le premier trimestre sont (TVA 17%)

Données	Janvier	Février	Mars
Ventes (HT)	650 000	780 000	913 000
Achats (HT)	380 000	420 000	478 000

- Les clients règlent leurs factures de la manière suivante : 50% dans le mois de la vente, 30% dans le mois suivant et 20% dans 2 mois.
- Le solde dû aux fournisseurs au 31 Décembre 2010 sera réglé pour 85% en Janvier 2011 et le solde en Février 2011.
- Les règlements des factures aux fournisseurs se font de la manière suivante : 30% dans le mois de l'achat, 60% le mois suivant et 10% dans deux mois.
- Les salaires et charges sociales se montent à 150 000 par mois. Ils ne sont pas soumis à la TVA et sont réglés le même mois.
- Les autres charges monétaires sont estimées à 70 000 par mois. Elles sont soumises à la TVA et réglées au comptant
- Il est prévu de renouveler le parc de machines pour un montant de 1 500 000 (HT). Cet investissement aura lieu en mars et le paiement se fera pour 30% en Janvier, 30% en Mars et le solde en Juillet.

T.A.F :

Il vous est demandé d'établir le budget de trésorerie mensuelle pour les trois premiers mois de l'année 2011.