



# Gestion de trésorerie

*Prévisions financières  
modes de financement et de  
placement à court terme*



# Objectifs

- Connaître les principales composantes de la gestion financière à CT
- Maîtriser les principales formes de financement et de placement à court terme
- Connaître les principales caractéristiques de la gestion de trésorerie au jour le jour
- Comprendre quels sont les divers éléments influant le coût des opérations bancaires
- Savoir calculer le coût réel des principaux financements à court terme
- Savoir appréhender les relations avec le banquier



# Plan

- Chapitre 1 Les prévisions de trésorerie
  - 1 Prévisions financières à CT: le budget de trésorerie
  - 2 Les prévisions financières à très CT
- Chapitre 2 Les financements et les placements à court terme
  - 1 Les principaux financements
  - 2 Détermination du coût des financements
  - 3 Les placements à T
  - 4 Les conditions bancaires



# Chapitre 1 Les prévisions de trésorerie

- Définition:

- La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

- Objectifs:

- Prévenir le risque de cessation de paiement
- Optimisation du résultat financier
- Règle de trésorerie 0



# Chapitre 1 Les prévisions de trésorerie

- La gestion de trésorerie suppose une démarche en deux temps :
  - L'élaboration du budget de trésorerie
  - L'élaboration du plan de trésorerie

# 1 Prévisions financières à court terme : le budget de trésorerie

- Il donne une prévision des excédents et des déficits de trésorerie, en montant et en durée dans une double perspective :
  - Vérifier que les lignes de crédits initialement négociés suffiront à combler les besoins éventuels
  - Définir les utilisations prévisibles de crédits par grandes masses (par ex nécessité de recourir à l'escompte compte tenu du portefeuille de traites..).

# 1. 1 Principes et définition

○ Pour le comité de réglementation comptable, la trésorerie correspond aux disponibilités et à leurs équivalents.

## **Trésorerie nette=**

*Comptes de caisse et comptes à vue  
+ VMP ne présentant pas de risque de  
variation significative*

*+ comptes à terme dont l'échéance est de  
moins de trois mois*

*- soldes créditeurs des banques*

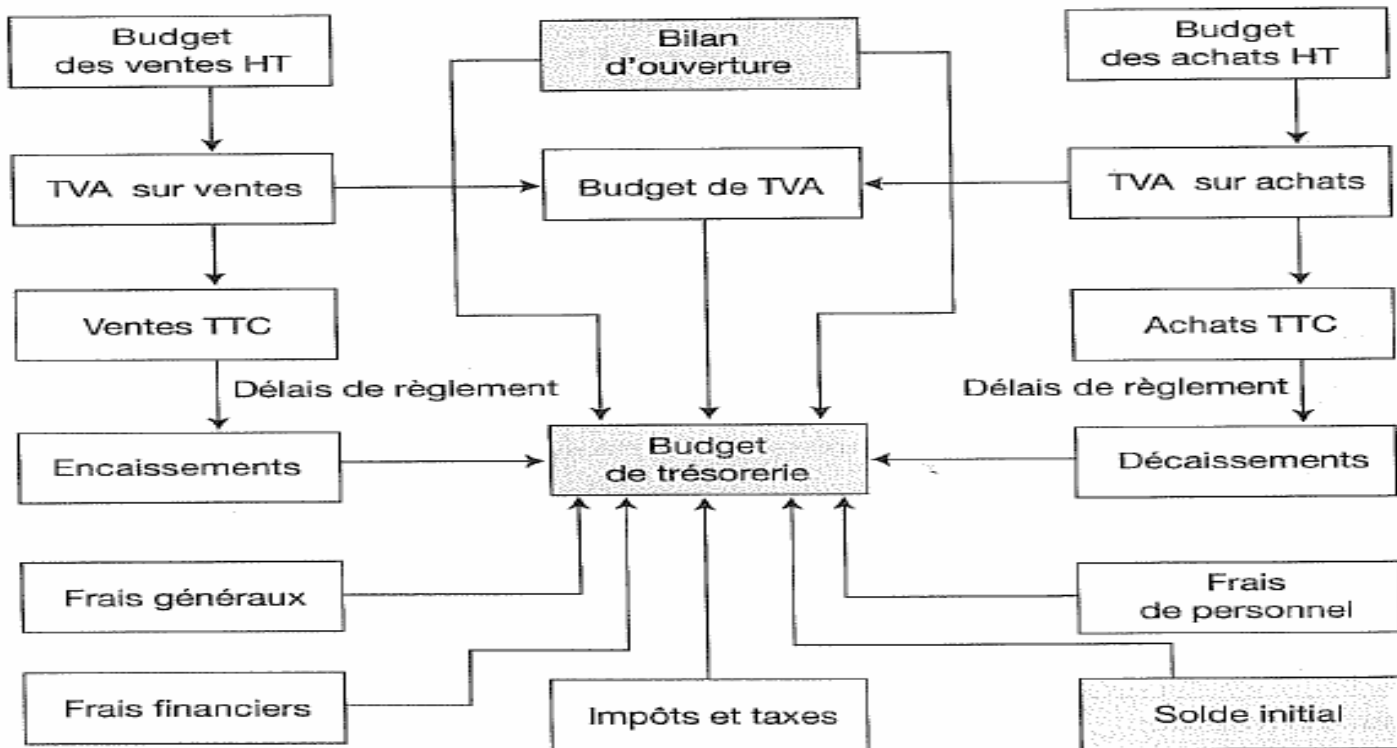
# 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

- Les prévisions de trésoreries annuelles, avec un découpage mensuel, sont la résultante des différents budgets:
  - budgets d'exploitation
  - budget d'investissement
  - budget de financement.



# 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

## Synthèse de la construction du budget de trésorerie



## 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

- Le budget de trésorerie ne regroupe que des dépenses et des recettes :



- **ni les charges non décaissables, ni les produits non encaissables n'apparaissent dans les sommes considérées.**

- Ne doivent pas être prise en compte :
  - Les dotations, la vceac, le résultat les variations de stocks
  - Les reprises, les quotes parts de subventions virées au résultat.
  - Les transferts de charges sont (comme pour le calcul de la CAF considérés comme des produits encaissables).

# 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

- Clients et fournisseurs
  - Les montants correspondants sont pris pour leur **valeur TTC**.
  - Les ventes non soumises à TVA sont considérées pour leur montant HT
- TVA à décaisser
  - Il convient pour l'établir d'appliquer le bon critère (livraison ou encaissement du prix) pour trouver le mois d'exigibilité de la TVA.
  - La TVA calculée est sauf en cas de règlement par obligations cautionnées **réglée le mois suivant**.
  - Un crédit de TVA s'impute sur la TVA du mois suivant.

# 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

## ○ Tableau des encaissements

- Prise en compte des délais de paiements
- certains encaissements de la période proviennent des ventes de la période précédente. L'information concernant ce type d'encaissements se trouve dans **le bilan d'ouverture**.

# 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

- Structure du tableau des encaissements

	Montant ttc	Jan	fev	...	dec
Créances clients bilan (n-1)					
Ventes jan					
Ventes fev					
...					
Ventes décembre					
Totaux encaissements sur ventes					
Autres encaissements					
Encaissements totaux					

# 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

*Exemple* : Budget des ventes (tableau ci-dessous)

On suppose que les règlements des clients se répartissent en moyenne de la façon suivante : 20 % au comptant, 40 % les deux mois suivants.

Mois des ventes	Budget des ventes			Encaissements						
	Ventes HT	TVA	Ventes TTC	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Créances au 30 juin
Janvier	350 500	68 698	419 198	83 840	167 679	167 679				
Février	368 100	72 148	440 248		88 050	176 099	176 099			
Mars	386 500	75 754	462 254			92 451	184 902	184 902		
Avril	405 800	79 537	485 337				97 067	194 135	194 135	
Mai	426 100	83 516	509 616					101 923	203 846	203 846
Juin	447 400	87 690	535 090						107 018	428 072
Total des ventes	2 384 400	467 342	2 851 742							
Total des encaissements				83 840	255 729	436 229	458 068	480 959	504 999	631 919

# 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

## ○ Tableau des décaissements

- Dans ce budget sont concentrées toutes les dépenses anticipées à court terme de l'entreprise
- Comme pour les encaissements, certains décaissements proviennent des engagements de la période antérieure

# 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

- Structure du tableau des décaissements

mois	jan	fev			dec
Décaissement sur achats					
Règlement de tva					
Salaires					
Charges soc					
...					
Décaissements totaux					



# 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

Exemple : Budget des achats (tableau ci-dessous)

On suppose que les paiements aux fournisseurs s'échelonnent de la manière suivante : 30 % au comptant, puis 40 % et 30 % les deux mois suivants.

Mois des achats	Budget des achats			Décaissements						
	Achats HT	TVA	Achats TTC	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Dettes au 30 juin
Janvier	265 500	52 038	317 538	95 261	127 015	127 015	95 261			
Février	268 800	52 685	321 485		96 445	128 594	96 445			
Mars	272 300	53 371	325 671			97 701	130 268	97 701		
Avril	275 900	54 076	329 976				98 993	131 991	98 993	
Mai	279 700	54 821	334 521					100 356	133 808	100 356
Juin	283 700	55 605	339 305						101 792	237 514
Total des ventes	1 645 900	322 596	1 968 496							
Total des décaissements				95 261	223 461	321 557	325 707	330 048	334 593	337 870

# 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

- o Budget TVA

	jan	fev	...		dec
Tva collectée	180	223,2			
Tva déductible	110	130,2			
Tva à décaisser	70	93			
Règlement de tva	84 (figure au bilan)	70	93		

# 1. 2 Les méthodes de prévisions de la trésorerie

- o Budget de trésorerie

mois	jan				dec
Trésorerie au début du mois	10				
Encaissements	250				
Décaissements	200				
Trésorerie fin de mois	60				

# 1. 3 Utilité du budget de trésorerie

- Le budget de trésorerie permet de vérifier, globalement, s'il y a cohérence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.
- Un budget constamment déficitaire ou excédentaire exprime une **inadéquation du FDR au BFR**
  - revoir les hypothèses sur lesquelles ont été établis dans les budgets en amont



## 1. 3 Utilité du budget de trésorerie

- Si le budget est alternativement excédentaire et déficitaire, il traduit une **situation normale**.
- Le budget de trésorerie permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre

# 1. 4 Les prévisions de trésorerie de fin d'année

## o Principe:

- L'entreprise prévoit le montant de sa trésorerie de fin d'année, dans le cadre de la procédure des budgets annuels.
- La méthode bilantielle met en évidence la relation: **FR – BFR = trésorerie**
- La trésorerie de fin d'année apparaît alors comme la résultante de la politique d'investissement et de financement de l'entreprise (chiffrée par le FR) et le besoin en fonds de roulement lié aux conditions d'exploitation.

# 1. 4 Les prévisions de trésorerie de fin d'année

## o Démarche de prévision

### ● Prévision du FDR:

#### • Prévision des ressources stables

- **Les KP** : ils sont déterminés à partir des capitaux propres de l'année précédente, modifiés comme suit :

#### **Capitaux propres année N**

- dividende distribué en N+1

+ nouveaux apports des actionnaires

- retraits des associés

+ **bénéfices** net prévu pour N+1

# 1. 4 Les prévisions de trésorerie de fin d'année

## o Démarche de prévision

### ● Prévision du FDR:

#### • Prévision des ressources stables

- **Dettes financières** : ce poste est obtenu ainsi :

**dettes financières de début d'année**

**- remboursements au cours de l'année N+1**

**+ nouveaux emprunts N+1**



# 1. 4 Les prévisions de trésorerie de fin d'année

## o Démarche de prévision

### ● Prévision du FDR:

#### • Prévision des emplois stables

- Les emplois stables comprennent essentiellement les immobilisations :

**Immobilisation nettes année N**

**+ acquisitions de l'année N+1**

**- valeur d'origine des immobilisations  
cédées en N+1**

**- dotations aux amortissements de N+1**

# 1. 4 Les prévisions de trésorerie de fin d'année

## ○ Démarche de prévision

### ● Prévision du BFR:

- Prévision du BFRE par la méthode normative (activité non saisonnière)
- Prévision du BFRHE concerne notamment le solde à payer de l'IS

# 1. 5 Plan de trésorerie

- le trésorier doit se poser les questions suivantes :
  - **En cas d'excédent de trésorerie** : quel type de placement effectuer ? Quel montant ? Pour quelle durée ?
  - **En cas de trésorerie déficitaire** : quel type de financement (crédit de trésorerie) faut il privilégier ? Quel montant ? Pour quelle durée ?

# 1. 5 Plan de trésorerie

- Hypothèse 1: trésorerie largement excédentaire
  - **Rembourser** par anticipation les emprunts à long terme
  - **Financer** les programmes d'acquisition des investissements prévus
  - **Réaliser des placements** financiers à court terme qui prendront différentes formes selon le type de fiscalité souhaité

# 1. 5 Plan de trésorerie

- Hypothèse 2 : soldes négatifs  
plusieurs solutions
  - La **mobilisation des créances** commerciales existantes (escompte d'effets négociables...)
  - L'**obtention de crédits bancaires** de trésorerie

# 1 Prévisions financières à très court terme

- Limites des budgets de trésorerie:
  - Informations trop globales
  - Ne donnent pas de renseignements sur la situation en cours de mois
  - Insuffisants pour la prise de décision

## 2.1 Analyse des flux de trésorerie

- Recensement de tous les encaissements et décaissements par nature
- Inventaire des moyens de règlements utilisés
- Distinction entre les flux certains et les flux incertains (quant au montant quant à la date ou aux deux)

## 2.2 Recherche d'informations

- Le système comptable est mal adapté aux prévisions de trésorerie:
  - ne prend en compte que les dates d'opérations et non leurs dates de valeur.
  - 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



## 2.2 Recherche d'informations

- Les circuits de paiement: des délais variables
- Les conditions bancaires
  - Le problème des dates de valeur
    - **date de valeur** d'une opération, la date à laquelle le compte bancaire est effectivement débité ou crédité du fait de cette opération.
  - Une somme créditée en compte est affectée d'une date de valeur postérieure à la date comptable de crédit.
  - Une somme débitée en compte est affectée d'une date de valeur antérieure à la date comptable de débit.



## 2.2 Recherche d'informations

- Vocabulaire:
  - **Jour de banque** : jour ajouté à la durée du crédit résultant de l'application des dates de valeur.
  - **Heure de caisse** : heure au-delà de laquelle les opérations bancaires sont réputées faites le lendemain.
  - **Jour ouvré** : jours effectivement travaillés par la banque
  - **Jours calendaire** : jours du calendrier
  - **Domiciliation** : établissement bancaire où un titre de paiement est payable. Le plus souvent il s'agit de la banque du tiré.

## 2.3 La mise en œuvre de la prévision

- Les prévisions au jour le jour sont réalisées à l'aide d'un document appelé **fiche de suivi de trésorerie**.
- Le positionnement correct des sommes nécessite la connaissance précise des conditions de banque.

## 2.3 La mise en œuvre de la prévision

Tableau de suivi de trésorerie  
Banque A – Mois: février

Mouvements	Lundi 14-2	Mardi 15-2	Merccr. 16-2	Jcredi 17-2	Vend. 18-2	Sam. 19-2	Dim. 20-2
<b>Solde initial</b>							
<b>Recettes</b>							
espèces							
chèques sur place							
chèques hors place							
effets							
virements reçus							
cartes bancaires							
<b>Total des recettes</b>							
<b>Dépenses</b>							
petits chèques							
gros chèques							
virements émis							
domiciliations							
<b>Total des dépenses</b>							
<b>Solde provisoire</b>							
<b>Décisions</b>							
placements							
escompte							
agios							
virement interbancaire							
<b>Solde définitif</b>							

## 2.4 Le rôle du trésorier

- Ne se limite pas à à effectuer des prévisions et à rechercher les meilleurs financements et placements.
- Doit également utiliser tous les moyens susceptibles d'entraîner des conséquences positives sur le niveau des frais financiers.

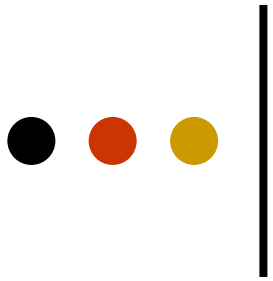
## 2.4 Le rôle du trésorier

- Actions sur les flux financiers visant à réduire le niveau ou la durée des déficits
- Arbitrage entre les différentes banques de manière à réduire ou à éliminer certains déficits
- Négociation avec les banques
- Mise à jour permanente des informations nécessaires aux précisions

## 2.4 Le rôle du trésorier

- Il doit suivre les conditions appliquées par les banques
  - Échelle des intérêts et de tickets d'agios
  - Dates de valeur
  - Taux d'intérêts
  - Barème des commissions
  - Conditions appliquées sur les comptes multiples d'une même banque
  - Tous ces points sont négociés entre l'entreprise et banques.





Nathalie Gardès  
Maitre de conférence