

Collection les mémentos finance
dirigée par Jack FORGET

Gestion de trésorerie

Optimiser la gestion financière de l'entreprise
à court terme

Jack FORGET

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3250-4

Éditions

d'Organisation

Chapitre 3

Prévoir les besoins en trésorerie

L'horizon de la gestion budgétaire est l'année, durée classique de l'exercice comptable. Le budget annuel de trésorerie représente lui-même la première année du plan prévisionnel de financement. Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible. L'unité de temps requise pour établir cette catégorie de prévision est le mois, la décade, voire la journée.

1. Optimiser les prévisions de trésorerie

1.1 Des prévisions de trésorerie de plus en plus précises et fiables

L'affinage des prévisions devenues de plus en plus précises est la conséquence directe du pilotage du système d'informations comptables et financières par des outils informatiques de plus en plus puissants. De surcroît, les prévisions peuvent être actualisées en temps réel, puisque les nouvelles prévisions résultant de l'introduction de nouvelles données sont élaborées quasi-instantanément. Le ta

est l'outil informatique le mieux adapté pour cette catégorie de données, du moins lorsque les fichiers sollicités sont d'un volume compatible avec sa capacité de traitement.

Attention

La fiabilité des prévisions rend l'élaboration de scénarios alternatifs moins impérative. Mais le cas proposé précédemment montre la grande sensibilité du solde de trésorerie à la modification des paramètres de l'environnement. **La trésorerie est le solde ultime du bilan, celui qui mesure la solvabilité de l'entreprise.** Toute modification des conditions de l'environnement économique dans lequel l'entreprise est immergée, rétroagit sur le solde de trésorerie.

1.2 Des contraintes spécifiques

Les modèles de gestion optimisée de la trésorerie sont dérivés des modèles de gestion de stocks et donc de la recherche opérationnelle. L'optimisation de la gestion de trésorerie doit toutefois prendre compte de nombreuses contraintes spécifiques :

- † l'asymétrie fondamentale entre les décaissements et les encaissements. L'entreprise maîtrise la date précise de ses décaissements mais ne peut connaître la date précise des encaissements qui se fait de manière stochastique ;
- † la structure particulière des coûts financiers de gestion de la trésorerie. En effet, les crédits à court terme génèrent des frais proportionnels aux montants empruntés (agios), des frais fixes (commissions) et des taxes (T.V.A. sur commissions bancaires). Chaque catégorie de crédit a une structure de coûts spécifique.

- † le caractère modulable ou non des outils d'emprunt et de placement. La concordance des échéances demeure un des paramètres les plus complexes à gérer en raison des jours de valeur et du float. Le float se définit comme la trésorerie résultant du décalage existant entre les dates de débit et les dates de crédit des comptes des clients du système bancaire (les fonds étant pendant cette période mis gratuitement à sa disposition) ;
- † l'interconnexion généralisée des systèmes d'informations (via le Système Interbancaire de Télécompensation). Le modèle d'optimisation le plus simple de la gestion de trésorerie consiste à généraliser les transferts électroniques de fonds (« Electronic Data Interchange ») et à limiter les montants et les durées des crédits dont l'entreprise est propriétaire ;
- † l'aversion au risque ou la propension à la sécurité. Le niveau minimal de trésorerie de sécurité (assimilable au stock-outil ou au niveau de stock incompressible destiné à faire face aux aléas que la production de l'entreprise ne soit interrompue), dont le niveau dont l'entreprise entend disposer dépend de l'aversion au risque du trésorier, et donc de facteurs d'ordre psychologique.

2. Tenir compte des contraintes légales et coutumières

La gestion d'une trésorerie s'inscrit dans un contexte national. Celui-ci impose des contraintes à la fois légales et coutumières et le trésorier doit nécessairement prendre en compte.

- † La nécessité de s'adapter à l'échelle des jours de valeur du système bancaire du pays dans lequel l'entreprise est implanté

Le délai de valeur peut se définir comme la durée séparant la date à laquelle la banque débite le compte de celui qui émet le paiement et la date à laquelle le compte du bénéficiaire du paiement est effectivement crédité.

L'entreprise doit minimiser les durées de valeur et, en tout état de cause, les négocier avec sa banque.

Délais de traitement

Les systèmes bancaires des pays méditerranéens tirent une partie de leurs bénéfices des délais de traitement des opérations qu'ils imposent à leurs clients.

- † L'arbitrage inter-banques. Une entreprise dispose de plusieurs comptes bancaires, voire est en relation avec un pool bancaire lorsqu'elle réalise un certain volume de chiffre d'affaires.

La gestion des liquidités implique que l'on évite de disposer simultanément de comptes bancaires créditeurs et de comptes bancaires débiteurs, du moins en France, en raison de l'intention de rémunérer les comptes créditeurs.

Le risque est d'une triple nature :

- ne pas compenser les soldes débiteurs par les soldes créditeurs
 - solliciter inutilement des crédits à court terme,
 - omettre de placer les liquidités excédentaires.
- † La nécessité de recourir aux moyens de financement les moins onéreux et aux placements les plus rémunérateurs :
 - Le découvert est le plus onéreux des crédits (faute de garantie) et correspond à la situation débitrice d'un compte ;

- Les placements aux meilleurs taux ne sont offerts qu'aux entreprises bénéficiant d'une surface financière conséquente. La centralisation au sein d'un groupe industriel et commercial de la gestion de trésorerie génère non seulement des économies d'échelle, mais encore des gains financiers.
- † La prise en compte de la T.V.A. : deux options sont prévues par le droit fiscal, la T.V.A. sur les débits (facturation) et la T.V.A. sur les encaissements (règlement).
 - Dans le cas d'une T.V.A. sur les débits, la T.V.A. à payer pour le 20 du mois est égale à la T.V.A. collectée sur le chiffre d'affaires du mois précédent, moins la T.V.A. récupérable sur les achats facturés le mois précédent et moins la T.V.A. récupérable sur les investissements facturés le mois précédent.
 - Dans le cas d'une T.V.A. sur les encaissements, la T.V.A. à payer est égale à la T.V.A. sur les encaissements du mois précédent de laquelle est déduite la T.V.A. récupérable sur les encaissements du mois précédent.



À retenir

- † La gestion de trésorerie prévisionnelle et son optimisation sont strictement dépendantes du système informatique qui assiste le trésorier dans ses prises de décisions. Le développement de la gestion de trésorerie est concomitant, comme le développement des marchés financiers, de la conception d'outils informatiques *ad hoc*. Si quelques entreprises dominent le marché des logiciels de gestion de trésorerie, les grandes entreprises préfèrent en général développer en interne ce genre d'application informatique.
- † Les modèles de gestion optimisée de la trésorerie sont dérivés des modèles de gestion de stocks et donc de la recherche opérationnelle. L'optimisation de la gestion de trésorerie doit toutefois prendre en compte de nombreuses contraintes légales et coutumières (T.V.A., jours de valeur, structure des frais bancaires, durées du crédit inter-entreprise).

Exemples numériques solubles sur

Cas N° 4 : Établissement d'un budget consolidé de trésorerie

Une entreprise présente le budget suivant. Il correspond à la première partie du compte de résultat prévisionnel. Le budget prévisionnel de trésorerie et le budget des flux de la T.V.A. associés lui sont adjoints. Il convient de rajouter le budget des investissements prévus pour l'exercice à venir. Le budget prévisionnel de trésorerie inclut la souscription d'un emprunt, les produits financiers et les charges financières théoriques sur le découvert final.

Budget prévisionn (hors T.V.A.)	Ventes	Achats matière premières	Service: extérieurs	Charges c personnel d'exploitation	Excédent brut
Janvier	2 500 000	312 500	412 500	1 625 000	150 000
Février	2 600 000	325 000	429 000	1 625 000	221 000
Mars	2 500 000	312 500	412 500	1 625 000	150 000
Avril	3 000 000	375 000	495 000	1 625 000	505 000
Mai	3 000 000	375 000	495 000	1 625 000	505 000
Juin	3 500 000	437 500	577 500	1 625 000	860 000
Juillet	3 500 000	437 500	577 500	1 706 250	778 750
Août	0	0	0	1 706 250	-1 706 250
Septembre	3 000 000	375 000	495 000	1 706 250	423 750
Octobre	2 800 000	350 000	462 000	1 706 250	281 750
Novembre	2 700 000	337 500	445 500	1 706 250	210 750
Décembre	2 600 000	325 000	429 000	3 412 500	-1 566 500
Total	31 700 000	3 962 500	5 230 500	21 693 750	813 250

Gestion de trésorerie

Budget de trésorerie (hors T.V.A.)	Ventes	Achats matières premières	Service extérieur	Charges personnel	Excédent de trésorerie d'exploitation
Janvier	2 666 667	271 500	410 250	1 625 000	359 917
Février	2 633 333	285 000	420 750	1 625 000	302 583
Mars	2 533 333	318 750	420 750	1 625 000	168 833
Avril	2 700 000	318 750	453 750	1 625 000	302 500
Mai	2 833 333	318 750	495 000	1 625 000	394 583
Juin	3 166 667	343 750	536 250	1 625 000	661 667
Juillet	3 333 333	375 000	577 500	1 706 250	674 583
Août	2 333 333	406 250	288 750	1 706 250	-67 917
Septembre	2 166 667	437 500	247 500	1 706 250	-224 583
Octobre	1 933 333	218 750	478 500	1 706 250	-470 167
Novembre	2 833 333	187 500	453 750	1 706 250	485 833
Décembre	2 700 000	362 500	437 250	3 412 500	-1 512 250
Total	31 833 333	3 844 000	5 220 000	21 693 750	1 075 583

Le chiffre d'affaires H.T. est réglé par tiers au comptant, à un mois et à deux mois.

Les achats de matières premières sont réglés pour 50 % à deux mois et pour 50 % à trois mois.

Les services extérieurs sont réglés à 50 % au comptant et à 50 % à un mois.

Les charges de personnel sont payées à la fin de chaque mois.

Ventes novembre	2 700 000
Ventes décembre	2 800 000
Achats matières premières octobre	298 000
Achats matières premières novembre	245 000
Achats matières premières décembre	325 000
Achats services extérieurs décembre	408 000

Ces données se rapportent à l'année N.

Prévoir les besoins en trésorerie

Budget de trésorerie prévisionnelle de 1 (T.V.A. sur les débits)	Ventes	Achats matière premières	Services extérieurs	Solde de T.V.A. sur opérations d'exploitation
Janvier	252 000	65 000	81 600	105 400
Février	225 000	62 500	82 500	80 000
Mars	234 000	65 000	85 800	83 200
Avril	225 000	62 500	82 500	80 000
Mai	270 000	75 000	99 000	96 000
Juin	270 000	75 000	99 000	96 000
Juillet	315 000	87 500	115 500	112 000
Août	315 000	87 500	115 500	112 000
Septembre	0	0	0	0
Octobre	270 000	75 000	99 000	96 000
Novembre	252 000	70 000	92 400	89 600
Décembre	243 000	67 500	89 100	86 400
Total	2 871 000	792 500	1 041 900	1 036 600

Le chiffre d'affaires hors taxe est exporté à 45 % et ne supporte pas de T.V.A.
Le taux de T.V.A. est égal à 20 %.

Budget de trésorerie prévisionnel Investissements	Investissement H.T.	T.V.A. acquittée	Investissement T.T.C.	T.V.A. sur les investissements déductible
Janvier	0	0	0	0
Février	1 040 000	208 000	1 248 000	0
Mars	220 000	44 000	264 000	208 000
Avril	0	0	0	44 000
Mai	0	0	0	0
Juin	3 000 000	600 000	3 600 000	0
Juillet	0	0	0	600 000

Gestion de trésorerie

Août	0	0	0	0
Septembre	0	0	0	0
Octobre	250 000	50 000	300 000	0
Novembre	650 000	130 000	780 000	50 000
Décembre	0	0	0	130 000
Total	5 160 000	1 032 000	6 192 000	1 032 000

Budget de trésorerie (T.V.A. incluse)	Encaissement ventes T.T.C.	T.V.A. sur les ventes à reverser	Décaissement achats T.T.C.	T.V.A. sur les achats déductible	Décaissements services extérieurs T.T.C.
Janvier	2 960 000	252 000	325 800	65 000	492 300
Février	2 923 000	225 000	342 000	62 500	504 900
Mars	2 812 000	234 000	382 500	65 000	504 900
Avril	2 997 000	225 000	382 500	62 500	544 500
Mai	3 145 000	270 000	382 500	75 000	594 000
Juin	3 515 000	270 000	412 500	75 000	643 500
Juillet	3 700 000	315 000	450 000	87 500	693 000
Août	2 590 000	315 000	487 500	87 500	346 500
Septembre	2 405 000	0	525 000	0	297 000
Octobre	2 146 000	270 000	262 500	75 000	574 200
Novembre	3 145 000	252 000	225 000	70 000	544 500
Décembre	2 997 000	243 000	435 000	67 500	524 700
Total	35 335 000	2 871 000	4 612 800	792 500	6 264 000

Budget de trésorerie (T.V.A. incluse)	T.V.A. sur les services extérieurs déductible	Charges de personnel	Investissements T.T.C.	T.V.A. sur les investissements déductible	Solde de trésorerie
Janvier	81 600	1 625 000	0	0	411 500
Février	82 500	1 625 000	1 248 000	0	-876 900
Mars	85 800	1 625 000	264 000	208 000	160 400
Avril	82 500	1 625 000	0	44 000	409 000

Prévoir les besoins en trésorerie

Mai	99 000	1 625 000	0	0	447 500
Juin	99 000	1 625 000	3 600 000	0	-2 862 000
Juillet	115 500	1 706 250	0	600 000	1 338 750
Août	115 500	1 706 250	0	0	-62 250
Septembre	0	1 706 250	0	0	-123 250
Octobre	99 000	1 706 250	300 000	0	-792 950
Novembre	92 400	1 706 250	780 000	50 000	-150 350
Décembre	89 100	3 412 500	0	130 000	-1 331 600
Total	1 041 900	21 693 750	6 192 000	1 032 000	3 432 150

Budget de trésorerie (T.V.A. incluse)	Solde cumulé de trésorerie	Emprunt à LT	Solde cumulé de trésorerie (financement à LT inclus)	Produits financiers théoriques (taux de 4 %)	Charges financières provisionnées (taux de 8 %)
Janvier	1 611 500		1 611 500	5 372	
Février	734 600		734 600	2 449	
Mars	895 000		895 000	2 983	
Avril	1 304 000		1 304 000	4 347	
Mai	1 751 500		1 751 500	5 838	
Juin	-1 110 500	2 000 000	889 500	2 965	
Juillet	228 250		2 228 250	7 428	
Août	166 000		2 166 000	7 220	
Septembre	42 750		2 042 750	6 809	
Octobre	-750 200		1 249 800	4 166	
Novembre	-900 550		1 099 450	3 665	
Décembre	-2 232 150		-232 150		-1 548
Total	-	2 000 000	-	53 241	-1 548

Le solde initial de trésorerie est égal à 1 200 000. L'entreprise contracte un emprunt de 2 000 000 en juin de l'année N + 1 pour financer l'acquisition d'un actif immobilisé d'une valeur de 3 000 000. Le solde prévisionnel de trésorerie est négatif à la fin de l'exercice.

La rentabilité est insuffisante pour dégager en temps voulu suffisamment de liquidités pour financer le reliquat du programme d'investissements. Les intérêts courus s'élèvent à 87 500 (taux de 7,5 %) et constituent une charge à payer qui sera déboursée pour son intégralité en juin N + 2 pour un montant de 150 000. Les frais financiers sur découvert (1548) doivent être par contre comptabilisés au titre de l'exercice N + 1.

Le compte bancaire de l'entreprise est débiteur à la clôture de l'exercice N + 1. Elle ne dispose pas de la provision nécessaire pour faire face aux agios et autres frais bancaires occasionnés par son découvert. En conséquence, ce montant se rajoute à la dette bancaire à court terme. Si aucune décision n'est prise, les intérêts dus produiront à leur tour des intérêts. C'est le principe de l'anatocisme, à savoir la capitalisation des intérêts échus d'une dette et donc leur inclusion dans le principal de cette dette.