

Gestion de Trésorerie

Introduction aux techniques de trésorerie

Définitions

1- La gestion de trésorerie est le processus qui permet à l'entreprise d'honorer ses engagements tout en recherchant à optimiser le coût financier de ses flux monétaires.

2- La fonction de trésorerie doit:

- ✓ veiller à la solvabilité de l'entreprise
- ✓ Opérer des arbitrages
- ✓ Anticiper sur les besoins
- ✓ S'informer
- ✓ Assurer un équilibre entre sécurité et rentabilité, c'est-à-dire:
 - Sécurité: honorer les engagements connus et faire face aux imprévus;
 - Rentabilité: Optimiser le coût de la gestion des flux et maximiser la rentabilité des excédents.

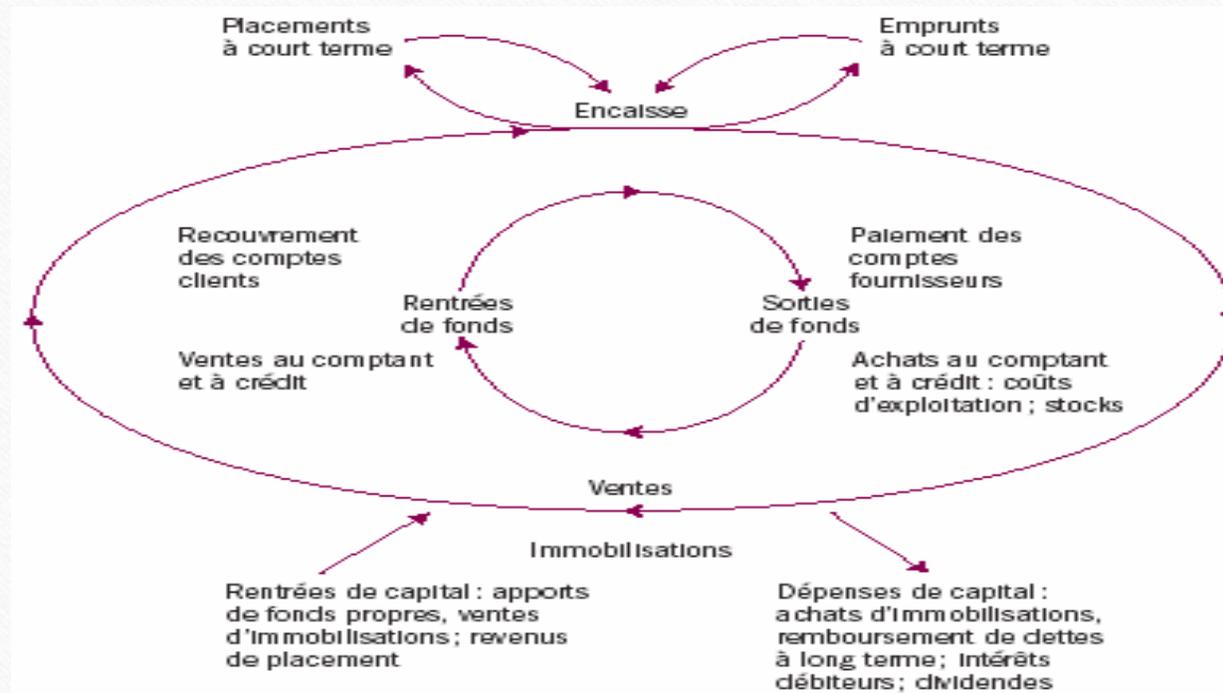
Définitions

La gestion de trésorerie concerne la planification et le contrôle des flux monétaire.

Le niveau de la trésorerie disponible doit permettre à l'entreprise de:

- Effectuer les transactions habituelles
- Faire face aux dépenses imprévues
- Profiter des occasions d'affaires
- Satisfaire aux obligations liées au financement des investissements

Définitions



Définitions

La fonction de trésorerie intervient à tous les niveaux des activités de l'entreprise.

Cycle d'exploitation:

- Règlement des fournisseurs: matières premières, prestations de services, charges externes,
- Personnel: salaires, frais de déplacement, remboursement, prêts, etc...
- Etat: Impôts et taxes, TVA, les acomptes IS, IS, redevances, etc...
- Clients: encaissement des factures (différents modes de paiement)

Définitions

Cycle Investissements:

- Acquisition des immobilisations (machines, construction, agencement, etc...)
- Cession des immobilisations

Cycle Financement:

- Levée des fonds à travers:
 - Emprunts;
 - Leasing;
 - Concours bancaires
 - Augmentations du capital;
 - Apports des associés

Définitions

- Remboursement des emprunts et des intérêts
- Paiement des redevances du leasing;
- Remboursement des C/C des associés;
- Paiement des dividendes

Les différentes approches de la trésorerie

- Selon plusieurs auteurs, le concept de la trésorerie repose sur trois approches:

1- Approche bilancielle

2- Approche des ratios

3- Approche des flux

Les différentes approches de la trésorerie

1- Approche bilancielle:

Cette approche considérée comme une approche statique repose sur les données comptables du bilan. Elle est définie comme la différence entre:

- Les valeurs réalisables et disponibles d'une part, et les dettes à court terme.
- Emplois et ressources de trésorerie

(Ressources de trésorerie : Dettes financières à moins d'un an, concours bancaires courants - Emplois de trésorerie : valeurs mobilières de placement, disponibilités)

Les différentes approches de la trésorerie

L'approche par la méthode du bilan est souvent critiquée par rapport aux exigences d'une gestion dynamique de la trésorerie.

Cependant elle permet de dégager les trois grandes masses du bilan:

- Le fonds de roulement (FR)
- Le besoin en fonds de roulement (BFR)
- La trésorerie (T)

Les différentes approches de la trésorerie

1.1 Le concept du fonds de roulement (FR)

Le FR reflète un équilibre financier minimum entre les ressources et les emplois

Le FR permet de mesurer le financement des emplois stables par des financements permanents (spécialisation des ressources aux emplois)

Emplois stables: immobilisations nettes

Ressources permanent: Capitaux propres + Dettes de financement

Les différentes approches de la trésorerie

1.1.1 Calcul du Fonds de Roulement (FR)

Deux méthodes de calcul:

☐ Haut du bilan:

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Immobilisations nettes}$$

☐ Bas du bilan

$$\text{FR} = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes à court-terme}$$

Exemple de calcul du FR

ACTIF		PASSIF	MONTANT	ACTIF		PASSIF	
ACTIF IMMOBILISE	100	CAPITAUX PROPRES	100	ACTIF IMMOBILISE	100	CAPITAUX PROPRES	100
ACTIF CIRCULANT	80	DETTES DE FINANCEMENT	10	ACTIF CIRCULANT	100	DETTES DE FINANCEMENT	30
STOCKS	30	DETTES CT	50	STOCKS	30	DETTES CT	50
CLIENTS	40	AUTRES DETTES	20	CLIENTS	40	AUTRES DETTES	20
CREANCES	5			CREANCES	5		
DISPONIBILITES	5			DISPONIBILITES	25		
TOTAL	180		180		200		200

Exemple de calcul du FR

	Bilan 1:	Bilan 2
Par le haut du bilan	$FR = 110 - 100 = 10$	$FR = 130 - 100 = 30$
Par le bas du bilan	$FR = 80 - 70 = 10$	$FR = 100 - 70 = 30$

Les différentes approches de la trésorerie

Le FR est souvent mesuré au niveau d'activité de l'entreprise.

Combien de jours ou de mois représente le FR:

$$(\text{FR}/\text{CA TTC}) * 360$$

Les différentes approches de la trésorerie

1.2 Le concept du Besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR reflète la traduction des flux financiers du cycle d'exploitation de l'entreprise.

On entend par cycle d'exploitation, les activités suivantes:

- L'approvisionnement (achats de matières premières, consommables, prestations de services externes)
- La production (main-d'œuvre, machines, énergie, etc..)
- Le stockage (entrepôts, surveillance, gestion du stock, etc..)
- La distribution

Les différentes approches de la trésorerie

Le cycle d'exploitation a des durées très différentes selon les échéances(ex: fréquence du paiement de salaires, TVA, fournisseurs, encaissement des factures).

L'entreprise finance ses stocks et ses clients et elle est financé par ses fournisseurs.

Le BFR correspond à la partie des besoins cycliques qui ne sont pas financés par des ressources cycliques et qui sont financés soit par le FR (si il est positif), soit par le crédit bancaire ou d'autres ressources.

Les différentes approches de la trésorerie

Le BFR dépend de plusieurs facteurs:

- Délais de stockage (MP ou produits finis)
- Nature du cycle de production
- Délais accordés aux clients (clients privés, clients publics, etc..)
- Délais fournisseurs
- Structure du CPC

Les différentes approches de la trésorerie

Le BFR peut être estimé à partir des délais d'écoulement physique des postes circulants du bilan.

le trésorier peut ainsi ramener les agrégats du BFR au volume d'activité en les mesurant en nombre de jours.

Délai de rotation des stocks = $(\text{stocks} * 360) / \text{achats de marchandises consommées durant l'exercice}$.

Délai de paiement des clients = $(\text{clients} + \text{effets escomptés non échus} * 360) / \text{CA TTC}$.

Délai de paiement des fournisseurs = $(\text{fournisseurs} * 360) / \text{achats TTC}$.

Les différentes approches de la trésorerie

Supposons:

Délai d'écoulement des stocks=60j

Délai de règlement clients=70j

Délai de règlement fournisseurs=100j

CALCULER LE BFR:

$$60+70-100=30j$$

Les différentes approches de la trésorerie

BFR = STOCKS+ CREANCES CLIENTS – DETTES FOURNISSEURS

1.1.3 Concept de trésorerie

**TRESORERIE= FONDS DE ROULEMENT – BESOIN EN FONDS
DE ROULEMENT**

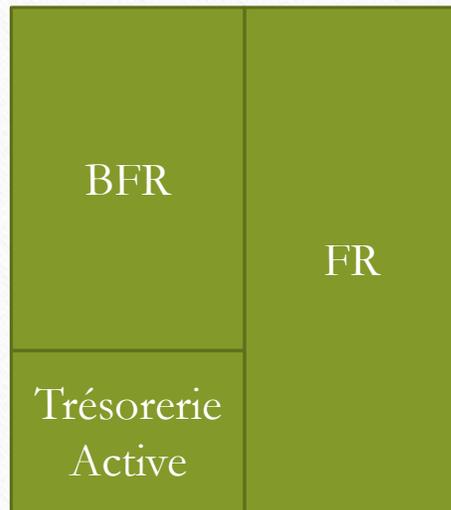
Scénarios possibles:

Si FR est supérieur au BFR → Trésorerie positive: excédent de trésorerie

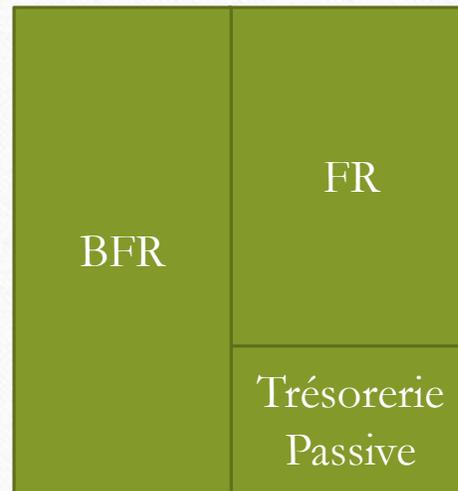
Si FR est inférieur au BFR → Trésorerie négative: besoin de trésorerie

Les différentes approches de la trésorerie

FR > BFR



FR < BFR



Les différentes approches de la trésorerie

Dans les deux cas de figures, la trésorerie induit des coûts:

- Coût d'opportunité
- Charges financières

La situation optimale serait la trésorerie zéro ou le FR couvre le BFR.

Plusieurs ouvrages traitent cette question et notamment la gestion ALM.

Analyser la composition des ressources stables et des emplois stables par exemple.

Analyser le BFR et agir sur ses composantes.

Les différentes approches de la trésorerie

- **Première situation:**



Situation satisfaisante sous réserve cependant que la trésorerie soit correctement utilisée c'est-à-dire placée dans des conditions correctes de rémunération

Les différentes approches de la trésorerie

- **Deuxième situation:**



L'équilibre financier de l'entreprise
repose sur des concours bancaires

Les différentes approches de la trésorerie

- **Troisième situation:**



Situation très favorable: Ses opérations courantes lui procurent des ressources, en plaçant sa trésorerie, l'entreprise réalise des produits financiers qui améliorent sa rentabilité

-
- **Quatrième situation:**



Elle doit son équilibre financier aux banques qui lui accordent des crédits à court terme. Une telle situation est généralement le symptôme d'une rentabilité insuffisante et de graves difficultés.

Les différentes approches de la trésorerie

- Cinquième situation



Situation paradoxale qui est celle des sociétés exploitant des hypermarchés: Leur formule d'exploitation leur permet en effet de tirer de leurs opérations courantes des ressources suffisamment stables pour leur permettre de financer une partie de leurs immobilisations

Les différentes approches de la trésorerie

- **Sixième situation**



L'équilibre financier de l'entreprise est réalisé grâce à des concours bancaires courants.

Cette situation comme la quatrième situation est le symptôme de difficultés.

Les différentes approches de la trésorerie

La trésorerie active: il s'agit des disponibilités courantes dégagées par le fonctionnement de l'entreprise:

- Les chèques et valeurs à encaisser
- Les comptes bancaires, de trésorerie ou de chèques postaux
- Les caisses.

Les différentes approches de la trésorerie

La trésorerie passive: représente les différentes facilités financières accordées par les banques et qui conduisent à un endettement de l'entreprise.

- Les crédits d'escompte
- Les crédits de trésorerie
- Les soldes créditeurs auprès des banques et autres établissements financiers

La trésorerie nette = Trésorerie active – Trésorerie passive

Les différentes approches de la trésorerie

Exemple pratique

FR: 160

BFR: 250

Disponibilités: ????

Concours bancaires: 50

Solde bancaire créditeurs: 20

Effets escomptés: 30

1- Calculer les disponibilités, la trésorerie active, la trésorerie passive

2- Vérifier le rapport entre le FR, le BFR et la trésorerie nette.

Les différentes approches de la trésorerie

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
Immobilisations	800 000	Capitaux social	700 000
Actif Circulant (Hors trésorerie)	350 000	Résultat net	200 000
Stock	100 000	Dettes de financement	300 000
Clients	250 000	Passif circulant	80 000
Banque	130 000	Dettes	80 000
Total	1 280 000		1 280 000

- PAR LE HAUT DU BILAN

$$FR = 1\,200\,000 - 800\,000 = 400\,000$$

- PAR LE BAS DU BILAN

$$FR = 480\,000 - 80\,000 = 400\,000$$

$$BFR = 350\,000 - 80\,000 = 270\,000$$

$$TN = 400\,000 - 270\,000 = 130\,000$$

$$TN = 130\,000$$

Les différentes approches de la trésorerie

Question: Calculer le FR, BFR, Trésorerie active, trésorerie passive et trésorerie nette.

Les différentes approches de la trésorerie

- Trésorerie réelle vs trésorerie potentielle

La trésorerie réelle repose sur l'approche bilancielle ou on peut facilement vérifier la relation $T = FR - BFR$

La trésorerie potentielle: c'est la possibilité d'obtenir rapidement des fonds pour faire face à tout emploi éventuel.

- Capacité d'endettement non utilisée (mobilisation de crédits)
- Accélération des règlements des dettes fournisseurs en cas de trésorerie nette excédentaire pour obtenir des escomptes (augmenter le BFR et diminuer les disponibilités)

Les différentes approches de la trésorerie

2 - Les ratios de trésorerie

Définition:

Les ratios sont des rapports mettant en relation deux grandeurs homogènes liées par une logique économique et qui permettent de tirer des indications de tendances.

Les ratios fournissent des informations sur la rentabilité de l'entreprise, sa liquidité, sa structure financière, son exploitation, l'utilisation de ses outils de production, son actif total, son actif circulant, etc...

Les différentes approches de la trésorerie

Les ratios peuvent être exploités:

- A des fins de comparaison en interne pour des données historiques (comportement des agrégats dans le temps, utilisation des outils de production, force de vente, etc...).
- A des fins de comparaison en externe par rapport à un concurrent, à un secteur et même par rapport à des données nationales.

Les ratios de trésorerie ont pour objet de mesurer la solvabilité à court-terme.

Les différentes approches de la trésorerie

- Ratio de trésorerie relative = $\frac{\text{Valeurs réalisables et disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$

Ce ratio mesure le degré de l'endettement de l'entreprise. Il mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes sans liquider son stock. Ce ratio doit être supérieur à 1.

- Ratio de trésorerie immédiate = $\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à court terme}}$

Il mesure la part des DCT que l'entreprise peut honorer grâce à ses ressources disponibles.

- Ratio de crédits bancaires CT = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Crédits bancaires CT}}$

Ce ratio permet de comparer le montant de capitaux propres à celui des crédits bancaires à CT.

Les différentes approches de la trésorerie

- Ratio d'autonomie financière = $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$

Ce ratio mesure le degré d'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des créanciers. Un ratio de 0,50 représente une norme financière acceptable (Effet de levier)

- Ratio d'endettement total = $\frac{\text{Dettes totales} \times 360}{\text{CA TTC}}$

Ce ratio exprime le nombre de jours du CA TTC nécessaire à couvrir la dette totale.

- Ratio de liquidité = $\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à CT}}$

Ce ratio mesure la couverture des dettes à CT par la mobilisation de l'actif circulant.

Les différentes approches de la trésorerie

3- Approche des flux financiers: Approche dynamique

Un flux de trésorerie est un mouvement, entrée ou sortie, de liquidités.

L'ensemble des flux de trésorerie d'une entreprise est rattaché à l'un des trois cycles suivants : l'exploitation, l'investissement et le financement.

Dans le cadre du plan de financement prévisionnel, il sert à décrire les mouvements prévisionnels de trésorerie.

Les différentes approches de la trésorerie

Les différents types de tableaux de flux de trésorerie analysent la variation de la trésorerie d'une entreprise en distinguant les flux provenant respectivement:

- des processus d'exploitation;
- d'investissement;
- de financement.

C'est la notion de flux qui est privilégiée au détriment des concepts d'actif ou de patrimoine.

Leur intérêt principal est donc de permettre une analyse dynamique des flux provenant des différents cycles de l'entreprise.

Les différentes approches de la trésorerie

- **Le tableau de flux:**
- Il retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions:
- → exploitation, investissement et financement à LMT.
- L'objectif est d'identifier les fonctions qui ont été consommatrices ou génératrices de liquidités
- Dans le cadre du plan de financement prévisionnel, il sert à décrire les mouvements prévisionnels de trésorerie.

Les différentes approches de la trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie répond aux préoccupations actuelles des entreprises qui recherchent *comment* les différents flux monétaires ont permis d'améliorer, de maintenir ou de diminuer le niveau de trésorerie. C'est un outil intéressant d'analyse de l'origine des variations de trésorerie.

Les différentes approches de la trésorerie

- Pour mesurer les flux de trésorerie, nous avons deux méthodes:
 - Soit à partir de la variation de la trésorerie entre deux bilans successifs :

$$\Delta \text{TN} = \Delta \text{FR} - \Delta \text{BFR}$$

- soit à partir du tableau de flux de trésorerie qui retrace l'ensemble des flux qui ont impacté la trésorerie pendant une année.

Exemple

Actif	N	N+1	Passif	N	N+1
Immobilisations incorporelles	1520	1308	Capitaux propres	38600	40140
Immobilisations corporelles	6420	6356	Emprunts et dettes		
Immobilisations financières	846	1100	financières	7538	13148
Stocks et encours	37406	41902	Fournisseurs et		
Clients et comptes rattachés	47592	55610	comptes rattachés	50408	54930
VMP	1750	1700	Concours bancaires		
Disponibilités	2012	1926	courants	1000	1684
Total actif	97546	109902	Total passif	97546	109902

RUBRIQUES	N	N+1	VARIATION
FR			
CAPITAUX PERMANENTS	46 138	53 288	
IMM NETTES	8 786	8 764	
FR	37 352	44 524	7 172
BFR			
STOCK	37 406	41 902	
CREANCES	47 592	55 610	
VMP	1 750	1 700	
	86 748	99 212	
FOURNISSEURS	50 408	54 930	
BFR	36 340	44 282	7 942
TRESORERIE			
DISPONIBILITES	2 012	1 926	
CREDIT BANCAIRE	1 000	1 684	
TRESORERIE NETTE	1 012	242	- 770
TN=FR-BFR	1 012	242	- 770

Les différentes approches de la trésorerie

Les flux liés au cycle d'exploitation.

Les flux d'exploitation (achats de biens et services et ventes principalement) se caractérisent par :

- des décalages dans le temps entre flux réels entrants (achats) et les flux financiers sortants (paiements),
- des décalages dans le temps entre les flux réels sortants (ventes) et les flux financiers entrants (encaissements).

Les différentes approches de la trésorerie

Les flux d'investissement et de désinvestissement

- les acquisitions d'immobilisations,
- la variation du F.R. induite par l'investissement,
- les cessions d'immobilisations.

Les flux de financement

- les augmentations de capital par apports en numéraire,
- les nouveaux emprunts contractés,
- les remboursements d'emprunt,
- les encaissements de subventions d'équipement.

Les différentes approches de la trésorerie

L'intérêt du tableau des flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie permet :

les comparaisons des états financiers de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activités,
d'évaluer et de communiquer la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie d'exploitation et les conséquences de ses décisions d'investissement et de financement

une *analyse rétrospective* sur les opérations réalisées et une analyse prévisionnelle sur les flux à venir.

La différence entre la trésorerie d'ouverture et la trésorerie de clôture, la variation de trésorerie, est ainsi justifiée et décomposée par le tableau des flux de trésorerie.