

GESTION FINANCIÈRE

L3 GESTION

SÉANCE 11 : FLUX ET BUDGET DE TRÉSORERIE

Cours de Y. Giraud

Objectif de la séance

2

- Comprendre l'origine des flux de trésorerie
 - ▣ Détermination de l'excédent de trésorerie d'exploitation et ses constituants

- Voir comment une entreprise établit un budget de trésorerie

Les flux de trésorerie dans l'entreprise

3

- Chaque opération réalisée par l'entreprise se traduit par un mouvement de trésorerie (parfois avec un délai variable).
 - ▣ Flux d'encaissement ou de décaissement
 - ▣ $\Delta TN = \text{Encaissements} - \text{Décaissements}$
- Rappel
 - ▣ $\Delta TN = \Delta FRNG - \Delta BFR$

Détermination de la variation de trésorerie

4

- En même temps, la variation de la liquidité vient aussi des opérations inscrites au compte de résultat
- ΔBFR est déterminé par des opérations de gestion
- ΔFRNG due aux opérations courantes est mesurée par la CAF.
- Autre façon de concevoir le flux de trésorerie :
= Flux de fonds – décalage de trésorerie
- Décalages : variations de stocks, créances et dettes cycliques.

Les indicateurs liés aux opérations d'exploitation

5

- On calcule deux grandeurs caractéristiques :
 - ▣ L'ESO : excédent sur opérations
 - Il s'agit des flux de fonds provenant uniquement des opérations d'exploitation
 - ▣ L'ETE : excédent de trésorerie d'exploitation
 - Il s'agit des flux de trésorerie venant des seules opérations d'exploitation

L'excédent sur opérations

6

- C'est un indicateur pur de toutes conventions comptables car il élimine les variations de stock
- ESO =
Ventes HT + production Immobilisée +
Subventions d'exploitation – Achats HT – Autres
Charges d'Exploitation (Δ Stock exclus)

= EBE + Stock Initial – Stock Final

Excédent de trésorerie d'exploitation (1)

7

- C'est la trésorerie générée au cours d'un exercice.
- On peut le calculer à partir des encaissements et des décaissements (1)
 - ▣ $ETE = \text{Ventes Encaissées}$
 - Achats Décaissés
 - Autres charges d'exploitation décaissées
 - Règlement de la TVA à décaisser

Excédent de trésorerie d'exploitation (2)

8

- Ou à partir du compte de résultat et des bilans d'ouverture et de clôture

ETE = Vente HT + production immobilisée

+ Subventions d'exploitation

- Achats HT

- Autres charges d'exploitation (Δ Stocks exclus)

- Δ Créances d'exploitation

+ Δ Dettes d'exploitation

- **ETE = EBE - Δ BFRE**

Excédent de trésorerie d'exploitation (3)

9

- Enfin, on peut le calculer à partir de l'ESO.

$$\begin{aligned} \text{ETE} &= \text{ESO} - \Delta \text{ Créances d'Exploitation} \\ &+ \Delta \text{ Dettes d'Exploitation} \end{aligned}$$

- Calcul plus « direct »

- ▣ Il n'est plus utile de déterminer les variations de stocks (ce qui évite de procéder à l'inventaire des stocks).

Intérêt de l'ETE

10

- Si l'ETE est positif
 - ▣ Il analyse la capacité de l'entreprise à secréter de la trésorerie dans le cadre de son exploitation.
 - ▣ Si l'ETE est supérieur à l'EBE, cela veut dire que le bas du bilan génère de la trésorerie
- Si l'ETE est négatif :
 - ▣ L'entreprise consomme de la trésorerie
 - ▣ Elle n'est plus en mesure de financer ses investissements ni de rembourser ses emprunts.
 - ▣ Le risque de faillite est réel.

Les prévisions de trésorerie

15

- Nous avons vu le plan de financement
 - ▣ En fait, il s'agit d'une prévision de trésorerie annuelle
 - ▣ Détermine le besoin de trésorerie sur l'année

- Budget de trésorerie : même démarche, mais sur une base mensuelle

Budget de trésorerie

16

□ Définition :

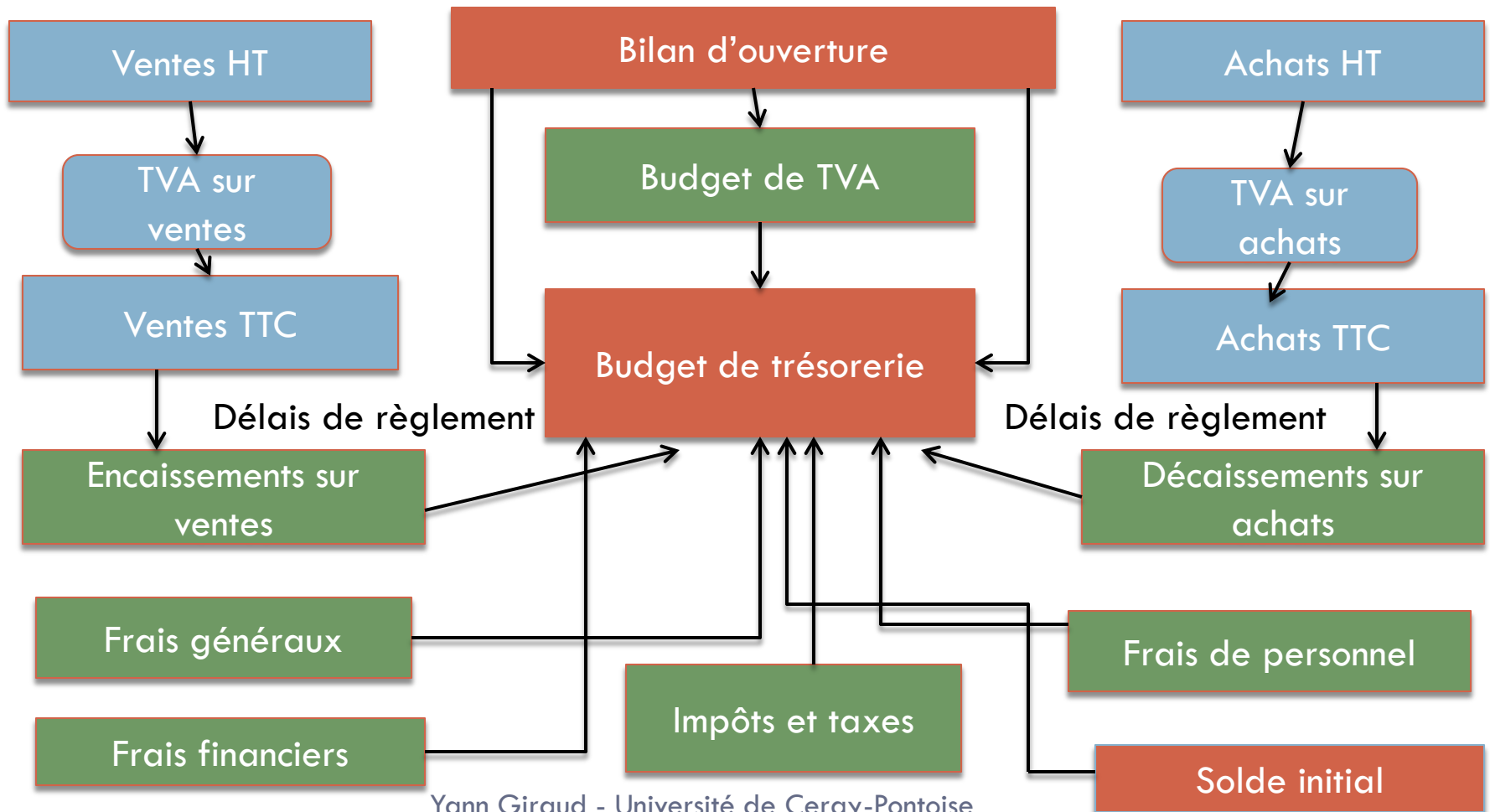
- ▣ C'est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses , d'exploitation et hors exploitation de la société.
- ▣ Il doit tenir compte des délais de règlement.

□ Objectif :

- ▣ Prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme
- ▣ Choisir les modes de financement ou de placement adéquat

Le budget de trésorerie en schéma

17



En pratique ...

18

- On part :
 - ▣ Du bilan d'ouverture (ou bilan de clôture au 31 décembre N-1)
 - ▣ Des prévisions sur les flux d'encaissement et de décaissement
- On réalise :
 - ▣ Des tableaux de flux (encaissements et décaissements)
 - ▣ Un tableau (ou bilan) de TVA
 - ▣ Un budget récapitulatif faisant apparaître le solde de trésorerie en début et fin de mois.

Établissement des tableaux d'encaissement ou de décaissement

19

- On va séparer les éléments d'exploitation et hors exploitation
- On doit tenir compte des échéances de paiement
- On doit faire attention à la TVA
 - ▣ Faire attention à ce qui est TTC et HT, et ce qui est soumis (ou pas) à la TVA

Les flux d'exploitation

20

- Flux d'encaissements d'exploitation
 - ▣ Les ventes TTC, réparties par dates d'échéance
- Flux de décaissement d'exploitation
 - ▣ Les achats de matières premières ou de marchandises TTC
 - ▣ Les frais généraux (assurances, loyers, téléphones, etc.)
 - ▣ Les frais de personnels (incluant primes, charges sociales, etc.)
 - ▣ Les frais bancaires (sur emprunts à court terme)
 - ▣ Impôts et taxes (sauf TVA et charges sociales)
 - ▣ La TVA à payer

Les flux hors exploitation

21

- Les recettes
 - ▣ Cessions d'actifs
 - ▣ Subventions
 - ▣ Revenus des titres de participation
 - ▣ Sommes à recevoir (emprunt, augmentation de capital)
- Les dépenses
 - ▣ Les remboursements d'emprunt
 - ▣ Les dividendes
 - ▣ Les frais financiers sur les dettes à plus d'un an

Les flux issus du bilan d'ouverture

22

- Le poste clients et comptes rattachés, à répartir selon les échéances de règlement.
- Le poste fournisseurs et comptes rattachés qui est à répartir selon les échéances de règlement.
- Le poste banques et caisse (à prendre en compte dans le « solde initial » de trésorerie
- Le poste TVA à décaisser

Exemple : les ventes

23

- On a un tableau des ventes :

Mois	Janvier	Février	Mars
Montant TTC	35 000	36 000	40 000

- Créances client du bilan N-1: 22 000
- On sait que les clients paient 40 % au comptant et 60 % à 30 jours fin de mois.

Tableau de l'encaissement des ventes

24

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril
Bilan N-1	22 000			
Ventes de janvier	14 000	21 000		
Ventes de février		14 400	21 600	
Ventes de Mars			16 000	24 000
Encaissement	36 000	35 400	37 600	(inconnu)

Bien sûr, il faudra calculer la TVA collectée et la mettre dans le tableau de la TVA

Tableau de TVA

25

- Il faut y intégrer la TVA à payer du bilan N-1
- La TVA à payer chaque mois est la différence entre:
 - ▣ la TVA sur vente (collectée) du mois M
 - ▣ La TVA sur achat (déductible) du mois M
- Elle est payée le 15 du mois suivant ($M+1$) si la TVA collectée est supérieure à la TVA déductible.
 - ▣ Sinon, on reporte un crédit de TVA le mois suivant
- Attention, il peut aussi y avoir de la TVA sur :
 - ▣ Les cessions et les autres produits (collectée)
 - ▣ Les investissements et les autres charges (déductible).

Exemple de tableau de TVA

26

Mois	Bilan N-1	Janvier	Février	Mars
TVA collectée sur ventes		7 000	8 000	7 000
TVA déductible sur achats		5 000	5 500	5 500
TVA déductible sur frais généraux		1 500	1 500	1 500
TVA à décaisser	350	500	1000	0
Paiement de TVA		350	500	1000

Exemple de tableau final

27

Mois	Janvier	Février	Mars ...
Trésorerie en début de mois	1 500	- 3 500	3 500
Encaissements	250 000	265 000	235 000
Décaissements	255 000	258 000	238 000
Différentiel	- 5 000	7 000	- 3 000
Trésorerie à la fin du mois	- 3 500	3 500	500

Utilisation du budget de trésorerie

28

- On peut faire une analyse comparative des prévisions et des réalisations
- On calculera les écarts en pourcentage pour chaque poste
- On repère la cause de ces écarts
 - Ventes +/- élevées que prévu
 - Frais généraux non prévus (bonus)
 - Plus d'opérations bancaires que prévu
 - Bonne ou mauvaise maîtrise des stocks, etc.

Prolongements

29

- On peut établir un « plan de trésorerie »
 - ▣ C'est un budget de trésorerie qui prend en compte
 - les financements envisagés pour couvrir les besoins de trésorerie.
 - Les placements envisagés en cas de trésorerie excédentaire
 - ▣ On essaie d'avoir des soldes proches de 0.
- On peut faire aussi un plan de trésorerie en « date de valeur » - au jour le jour.