CHAPITRE IV : LA GESTION DU BESOIN DE FINANCEMENT D'EXPLOITATION ET DE LA TRESORERIE

I .Les limites de l'analyse statique

Le besoin de financement est au cœur de la problématique de l'équilibre financier de l'entreprise. Elle est définie comme la différence entre les besoins financiers générés par l'activité de l'entreprise (stocks, créances commerciales, autres créances à court terme, donc l'actif circulant hors trésorerie), et les ressources financières nées de cette même activité (essentiellement le crédit fournisseurs, dettes fiscales et sociales et autres dettes à court terme, donc le passif circulant hors trésorerie).

Le B.F. est dit d'exploitation lorsque, pour son calcul, on se limite uniquement aux éléments directement liés au cycle d'exploitation :

- Pour une entreprise commerciale, les besoins d'exploitation à financer sont représentés par exemple par le stock de marchandises pour la durée de stockage, et le crédit <<clients>> pendant la durée de ce crédit. Les ressources correspondent au crédit accordé par les fournisseurs.
- Pour une entreprise industrielle, les besoins correspondent par exemple au financement des stocks de matières premières, d'encours de fabrication et de produits finis, ainsi qu'au crédit consenti aux clients. Les ressources sont représentées par le crédit <<fournisseurs>>.

Il est dit global lorsque le B.F. intègre des éléments de l'actif et du passif circulants hors exploitation. Lorsque les besoins de financement de l'actif circulant hors trésorerie sont supérieurs aux ressources du passif circulant hors trésorerie, il y a un besoin net à financer.

Les éléments constitutifs du B.F.E. (stocks, comptes clients, fournisseurs, etc.) sont des éléments essentiellement <<liquides>> : les stocks sont vendues et renouvelés, les créances commerciales sont encaissées et remplacées par d'autres et les dettes fournisseurs sont réglées et remplacées par de nouvelles.

Ce caractère (liquide) n'empêche pas que le B.F.E. se renouvelle de manière permanente et engendre un besoin de financement permanent.

Soit le bilan simplifié suivant : Bilan au 31-1 2-19N

Actif		*Passif*	
Actif Immobilisé	*2 000*	*Capitaux propres*	*2000*
Actif circulant (hors trésorerie)	*2 800*	*Dettes de financement*	*400*
Trésorerie	*200*	*Passif circulant (hors trésorerie)*	*2600*
	5 000		***5 000***

F.D.R. = 2 400 - 2 000 = 400

B.F.G. = 2 800 - 2 600 = 200

Trésorerie nette = Trésorerie-actif - trésorerie-passif = 200

Ou F.D.R.- B.F.G = 400 - 200 = 200

A priori, on peut affirmer que, sur la base du bilan ci-dessus, la situation de l'entreprise est saine : le F.D.R. (400) permet de financer le B.F.G. (200) et autorise 1'entreprise à détenir 200 de disponibilités.

En réalité, cette appréciation est portée Sur la base d'une situation figée à un instant donné (bilan au 31-12-19N).

Supposons maintenant que le lendemain soit le 1-01-19N +1, l'entreprise règle une somme de 450 à un fournisseur, alors qu'aucune autre opération n'est réalisée ; le bilan se présentera théoriquement ainsi :

Bilan au 1-01-19N+1

Actif		Passif	
Actif Immobilisé	2 000	Capitaux propres	2 000
Actif circulant	2 800	Dettes de financement	400
		Passif circulant hors trésorerie[(a)]	2 150
		Trésorerie passif[(b)]	250
	4 800		**4 800**

a) 2600-450=2150

b) Trésorerie passif=200-450=-250

F.D.R. = 2 400 - 2 000 = 400

B.F.G. = 2 800 - 2 150 = 650

Trésorerie nette= Trésorerie-actif - trésorerie-passif = - 250

OU Trésorerie nette= F.D.R. - B.F.G. = - 250

Dans cet exemple, on voit que l'entreprise qui affiche des liquidités substantielles à actif se voit du jour au lendemain obligée d'avoir recours à des concours bancaires à court terme pour honorer ses engagements vis-à-vis de ses fournisseurs.

Au cas où cette entreprise n'aurait pas la possibilité de recourir aux facilités de caisse bancaires, elle se trouverait confrontée à des impayés, ce qui pourrait remettre en question la confiance que lui accordent ses fournisseurs.

La difficulté d'apprécier le F.D.R., le B.F.G. ou la trésorerie, à partir du bilan, vient du fait que les durées de transformation en liquidités ou durées d'écoulement des éléments du B.F.R.ne sont Pa précisées.

Ce cas illustre parfaitement les limites de l'analyse statique du F.D.R., du B.F.G.et de la trésorerie, à partir de situations patrimoniales arrêtées à un moment donné. Cependant, ce type d'analyse reste intéressant et largement utilisé pour apprécier par exemple l'évolution du B.F.G. dans le temps.

2. La prévision du B.F. d'exploitation : le B.F.E. nécessaire

En raison des limites soulignées plus haut, les analystes financiers ont cherché à conforter l'analyse statique du B.F.G. par une analyse dynamique. Celle-ci consiste à apprécier le B.F.G. prévisionnel, compte tenu des contraintes de l'entreprise (pratiques et usages de la concurrence) et des objectifs qu'elle se fixe en matière de politique d'approvisionnement (rotation et niveau des stocks, crédit <<fournisseurs>>, etc.) et de politique de vente (crédit <<clients>>).

Par ailleurs, l'analyse dynamique repose sur le lien <<naturel>> à établir entre l'activité (chiffre d'affaires) et le B.F.G. ; ce lien facilite les prévisions du B.F.G. compte tenu de l'évolution prévisionnelle du chiffre d'affaires.

Ainsi, par exemple, s'il est établi que le B.F.G. nécessaire représente 20% du chiffre d'affaires de l'exercice 19N, il est possible de prévoir le B.F.R. qui sera induit par le chiffre d'affaires prévisionnel pour l'exercice 19N+1 qui sera de 5 000 000 DH.

Dans ces conditions, le B.F.G. sera égal à 5 000 000 x 20%=1 000 000 ou

20% de 360 jours=72 jours de chiffre d'affaires.

$$\frac{5\,000\,000}{360j} \times 72j = 1\,000\,000 \text{ DH}$$

Il convient maintenant de développer la méthode du B.F.E. nécessaire (méthode dite des experts comptables). Sa mise en œuvre passe par trois étapes :

- le calcul des délais d'écoulement à partir du bilan et du compte de produits et charges ;
- le calcul des coefficients de pondération ;
- le calcul du B.F.E

2.1 Les temps d'écoulement ou ratios de rotation

Comme cela a été présenté précédemment, les ratios de rotation des éléments composant le B.F. d'exploitation sont calculés â partir du bilan et des données d'exploitation

tirées du compte de produits et charges.

Rappelons que le calcul des ratios doit respecter les principes suivants :

- Le numérateur et le dénominateur doivent être cohérents ; ainsi, par exemple, les créances et les dettes d'exploitation enregistrées toutes taxes comprises, elles doivent être rapportées au chiffre d'affaires et aux achats T.T.C. ;
- Les ratios sont exprimas en jours sur la base d'une année de 360 jours.

$$TE = \frac{\text{Poste de situation}}{\text{Flux d'activité correspondant}} \times 360$$

Selon la nature de l'activité, le numérateur et le dénominateur seront différents :

☞***Stock de marchandises (entreprise commerciale)***

$$\text{Temps d'écoulement} = \frac{\text{Stock moyen de marchandises}}{\text{Achats revendus de marchandises}} \times 360j$$

☞***Stock moyen de matières premières***

$$\text{Temps d'écoulement} = \frac{\text{Stock moyen de matières et fournitures consommables}}{\text{Achats consommés correspondants}} \times 360j$$

☞ ***Stock moyen de produits finis***

$$\text{Temps d'écoulement} = \frac{\text{stock moyen de produits finis}}{\text{Production vendue au coût de production}} \times 360j$$

☞ ***Créances clients***

$$\text{Durée du crédit <<clients>>} = \frac{\text{en cours clients}}{\text{Ventes T.T.C}} \times 360j$$

☞ ***Dettes fournisseurs***

$$\text{Durée du crédit <<fournisseurs>>} = \frac{\text{en cours <<fournisseurs>>}}{\text{Achats T.T.C}} \times 360j$$

2.2 Les coefficients de pondération

Les éléments d'exploitation sont regroupés en besoins de financement (stocks, crédit clients, TVA déductible, etc) et en ressources de financement (crédit fournisseurs, organismes sociaux, TVA collectée, etc) ; pour chaque élément, on calcule le pourcentage

qu'il représente par rapport au chiffres d'affaires hors taxes, puis on multiplie le rapport obtenu par le délai d'écoulement spécifique à l'élément envisagé, de manière à obtenir le nombre de jours de chiffres d'affaires hors taxes qu'il représente.

Application

Les achats annuels s'élèvent à 15 000 HT (T.V.A. 20%).

Le chiffre d'affaires HT annuel atteint 40 000 HT

Le solde du compte fournisseurs s'élève à 3 500 (TTC)

Pour déterminer la durée de rotation spécifique au crédit fournisseurs :

Achats TTC : 15 000X1,2= 18 000. Durée de rotation 3 500 X360 j = 70 jours

1 8000

Coefficient de pondération : 1 8 000/40 000= 0,45

Durée d'écoulement en jours de chiffre d'affaires HT : 70 jours X 0,45= 31,5 jours du CA H.T

Les coefficients de pondération sont tirés du compte de produits et de charges. L'idéal serait de disposer d'une comptabilité analytique permettant de connaître la structure d'exploitation et du coût de revient.

2.3 Calcul du BFE nécessaire compte tenu de l'incidence de la TVA

La TVA collecté au cours d'une période donnée doit être déclarée avant l'expiration du mois suivant cette période. La TVA payé sur les biens et services au titre d'une période donnée est déduite de la TVA collectée avec décalage d'un mois. Ce décalage ne s'applique pas à la TVA sur les achats d'immobilisations qui est déductible le mois même.

Pour les assujettis à la TVA, sous le régime de la déclaration mensuelle, nous aurons :

Temps du crédit sur TVA collectée= 15j+30j=45j

Durée de financement de la TVA déductible : 15j+ 30 j+30j=75j (sur biens et services)

Exemple d'application

Du compte de produits et de charges prévisionnel de la société Rumel, on extrait les informations suivantes concernant les éléments d'exploitation :

Charges		*Produits*	
Charges variables		*Production vendue*	*608 500*
Achats de matières	*125 000*	*dont export : 200 000*	
Autres achats et charges externes	*72 500*	*Production stockée*	*57 500*
Charges de personnel	*134 500*		
Charges fixes			
Autres achats et charges externes	*63 000*		
Charges de personnel	*168 000*		
Dotations aux amortissements	*34 000*		

Par ailleurs, le comptable de la société nous informe que :

- *Le temps d'écoulement des stocks de matières est de 30 jours,*
- *La production est stockée 20 jours en moyenne,*
- *Les clients quelque soit leur origine paient à 60 jours,*
- *Les fournisseurs de matières sont réglés à 30 jours,*
- *Les fournisseurs des autres achats et charges externes exigent un paiement à 15 jours,*
- *Les salariés sont réglés le 2 de chaque mois,*
- *Les charges sociales patronales représentent 50% des salaires bruts et les charges sociales salariales 20% ;les deux étant réglés le 15 du mois suivant,*
- *Le taux de la TVA est de 20% et son règlement est le 25 du mois suivant.*

T à F : Calculer le besoin en FE normatif.

2.4. Analyse des situations possibles du BFE

Le BFE peut être nul, positif, ou négatif. En pratique dans la majorité des cas, il est positif

a Le besoin en fonds de roulement est positif

L'entreprise doit financer les besoins de son cycle d'exploitation : s'il s'agit d'une entreprise commerciale, elle doit financer l'achat de marchandises, leur stockage et le crédit accordé aux clients au moment de la vente ; par contre, elle bénéficie d'un crédit fournisseurs.

Dans le cas d'une entreprise industrielle, le BFE est généralement plus important que celui d'une entreprise commerciale, il est d'autant plus grand que le cycle d'exploitation est long.

L'entreprise industrielle doit financer un cycle d'exploitation plus au moins long selon les secteurs d'activité et bénéficie d'un crédit accordé par le fournisseur. En général, les besoins nés du cycle d'exploitation excèdent les ressources engendrées par ce dernier ; ces besoins

nets se renouvellent en permanence, d'où la nécessité de les financer par des ressources permanentes (capitaux propres, emprunts ou encore concours bancaires à court terme).

b Le besoin en fonds de roulement est nul

Dans le cas du BFE est nul, on suppose que le règlement des achats et l'encaissement des ventes interviennent à la même date.

c Le besoin en fonds de roulement est négatif

Cette situation correspond aux entreprises de distribution qui ont une grande rotation des stocks, qui vendent au comptant et bénéficient de délais de règlement des fournisseurs souvent élevés. C'est le cas des grandes surfaces de distribution en détail ou en demi-gros installées à la sortie des grandes agglomérations. Le BFE négatif peut aussi être observé dans certaines entreprises industrielles à cycle d'exploitation long qui reçoivent des acomptes sur commandes élevés, souvent supérieurs aux frais engagés.

Le BFR négatif suppose que le FR est négatif et que l'entreprise finance des emplois stables par du crédit à court terme (fournisseurs). Bien que cette situation soit anormale au regard de l'orthodoxie financière, le type d'entreprises précédemment citées s'en accommodent sans trop de problèmes. Mais il est évident qu'en cas de récession grave et prolongée , des difficultés financières risquent de surgir.

En général, le BFE normatif est valable pour une entreprise dont l'activité est régulière sur toute l'année ; il serait inadapté pour anticiper les équilibres financiers d'une entreprise dont l'activité est saisonnière. De même, la connaissance précise de la structure d'exploitation ou du coût de revient ainsi que la calcul des différents délais d'écoulement ne sont pas toujours évidents. De la même façon, la signification de certains coefficients de pondération est quelque fois difficile à saisir.

Par ailleurs, l'intérêt du BFE nécessaire réside dans son utilisation prévisionnelle qui n'est valable qu'à une double condition :

- ✓ Que les coefficients de pondération, donc que la structure de l'exploitation reste relativement identique;
- ✓ Que les durées d'écoulement (stockage, crédit « clients et fournisseurs, etc) ne subissent pas de modifications sensibles.

3. La gestion prévisionnelle de la trésorerie

Sujet de préoccupation permanente, résultante de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise, la trésorerie mérite qu'elle soit gérée. Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ; cela signifie que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment, en

maintenant une encaisse minimum. Par ailleurs, elle doit chercher à minimiser le coût de crédits de trésorerie auxquels elle peut faire appel, ou au contraire à maximiser le rendement des placements de ses excédents de trésorerie éventuels. La gestion de la trésorerie repose par conséquent sur le couple « Sécurité/ Rentabilité) ».

Pour parer au risque d'illiqudité ou d'insolvabilité, l'entreprise doit maintenir un certain niveau de trésorerie. Dans le même temps, elle doit viser à réduire l'impact négatif de cette trésorerie sur la rentabilité (coût des crédits, frais financiers, etc.) ou au contraire à améliorer la rentabilité des disponibilités oisives en leur assurant de bons placements financiers.

La mise en œuvre de la gestion de la trésorerie passe par des étapes et repose sur différents modèles de prévision.

3.1. La mise en œuvre de la gestion de la trésorerie

Les flux de trésorerie doivent être rigoureusement contrôlés et anticipés. L'anticipation, le contrôle, en fait, le processus de gestion de la trésorerie passe par trois étapes :

La prévision qui peut mettre en œuvre plusieurs méthodes ;

Les ajustements nécessaires ;

Le contrôle de l a trésorerie.

1 La prévision de la trésorerie

La qualité des décisions à prendre en matière de gestion de la trésorerie dépend en grande partie de la qualité des systèmes d'information en place (comptabilité générale, analytique, budgets, etc).la qualité de la prévision est tributaire de celle de l'information de base sur laquelle elle est bâtie : lorsque la qualité de l'information comptable ou des séries statistiques élaborées est fiable, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant.

Il existe plusieurs méthodes de prévision dont la qualité est les difficultés de mise en œuvre.

a. La méthode de l'extrapolation proportionnelle

L'extrapolation de la trésorerie se fait généralement à partir du chiffre d'affaires. Connaissant le rapport entre le chiffre d'affaires et le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement ou la trésorerie pour une période donnée, on peut en déduire des prévisions pour les périodes suivantes.

Exemple : En retenant l'hypothèse de la proportionnalité, et sachant qu'à la période ne le CA= 1 000000, Trésorerie nette= 180 000 , prévoir la trésorerie pour un CA prévisionnel

de 1 500 000 de la période n.

Cette méthode est simple, mais elle présente des lacunes. D'abord, elle part de la relation F .R = B.F.G + Trésorerie nette et suppose une relation proportionnelle entre le chiffre d'affaires et le B.F.G . or, le BFG observé à un moment donné, à partir du bilan ne traduit pas nécessairement l'exacte réalité des délais de rotation des stocks ou des durées des crédits clients et fournisseurs. Seul une analyse des échéanciers réels des encaissements et décaissements peut autoriser une bonne extrapolation des flux prévisionnels.

b. La méthode de l'extrapolation linéaire

A partir des données historiques et d'une méthode statistique plus au moins élaborée, on peut établir une relation proportionnelle entre le chiffre d'affaires et le BFE ou la trésorerie du type $y = ax + b$; il s'agira alors d'identifier les paramètres a et b de la fonction d'ajustement ; on pourra ainsi prévoir le niveau du BFE ou de la trésorerie.

Exemple : la relation établie entre le CA et la trésorerie est représentée par la fonction y=0,2x+50 000. Pour un CA prévisionnel de 1000 000 Dh, calculer la trésorerie prévisionnelle.

Cette méthode fait l'objet des mêmes critiques que la précédente. En plus, elle suppose que le BFE et la trésorerie observée au bilan correspondent à des niveaux optimums.

Dans la pratique, les méthodes les plus fiables de prévision et les plus employées sont le budget de trésorerie et la méthode des emplois-ressources.

3.2 Les ajustements nécessaires

Une fois les prévisions établies, on pourra apprécier la trésorerie prévisionnelle qui sera soit négative (décaissements> encaissements), soit positive (encaissements> décaissements). L'entreprise devra alors prévoir les ajustements nécessaires.

Dans le premier cas (déficit de trésorerie), il convient d'envisager les actions destinées à combler le déficit et à rétablir l'équilibre (demande de concours bancaires de trésorerie, réajustement des délais de règlement des clients et des délais de paiement des fournisseurs, augmentation de la rotation des stocks, etc)

Dans le second cas (trésorerie abondante), l'entreprise devra envisager soit le placement à court terme des disponibilités oisives ou encore le paiement anticipé de ses dettes,…etc.

Dans les deux cas, il s'agit d'améliorer indirectement la rentabilité de l'entreprise, soit en minimisant le coût des crédits de trésorerie à solliciter, soit en optimisant l'utilisation de la trésorerie excédentaire.

3.3. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est le principal instrument de prévisions financières à court terme ; il permet d'établir pour des périodes plus ou moins longues (année, mois, semaine, jour) les prévisions des flux financiers et d'envisager les ajustements nécessaires pour combler les insuffisances ou pour placer les excédents de trésorerie.

a La méthode des encaissements des encaissements-décaissements : le budget mensuel

Le budget est un moyen de prévision et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise. Il est un état qui indique mois par mois, ou même semaine par semaine, les recettes et les dépenses prévisionnelles de l'entreprise, ainsi que le montant de ses besoins en trésorerie ou de l'encaisse disponible.

Le budget de trésorerie s'appuie sur des données établies avec rigueur.une distinction est établie entre les recettes et les dépenses d'exploitation (vente de marchandises, de produits finis, achat de matières premières, règlement des salaires, etc.) et hors exploitation (cession d'immobilisations, remboursements d'emprunt, etc.).

Nous nous proposons d'illustrer les mécanismes du budget de trésorerie à travers un cas.

L'entreprise A a un exercice comptable qui coïncide avec l'année civile ; elle veut établir un budget de trésorerie mensuel pour le premier semestre de l'exercice N+1. A cet effet, elle a réuni les documents comptables et les informations suivantes :

Bilan au 31/12/N

Actif		*Passif*	
Actif immobilisé	*460 000*	*Capital social*	*300 000*
Stocks	*120 000*	*Réserves*	*200 000*
Clients et comptes rattachés(a)	*98 000*	*Dettes de financement (b)*	*90 000*
Etat (c)	*22 000*	*Frs et comptes rattachés (d)*	*99 000*
Autres débiteurs (e)	*5 000*	*Etat (f)*	*30 000*
Disponibilités	*15 000*	*Organismes sociaux (g)*	*1 000*
	720 000		***720 000***

(a)Règlement en N+1 : fin janvier: 28 000, fin février : 35 000, fin mars : 35 000 .

(b)Emprunt remboursable par trimestrialités de 15 000 le 31/03, le 30/09 et le 31/12 de chaque année, taux d'intérêt 12%.

(c)Il s'agit de la TVA sur achats de décembre N, à déduire sur la déclaration à établir au titre de janvier N+1 pour 6 195, sur celle de février N+1 pour 7823 et sur celle de mars N+1 pour 7982.

(d)Les dettes vis-à-vis des fournisseurs seront réglées selon l'échéancier suivant en N+1 :

31/01 : 49 000

28/02 : 50 000

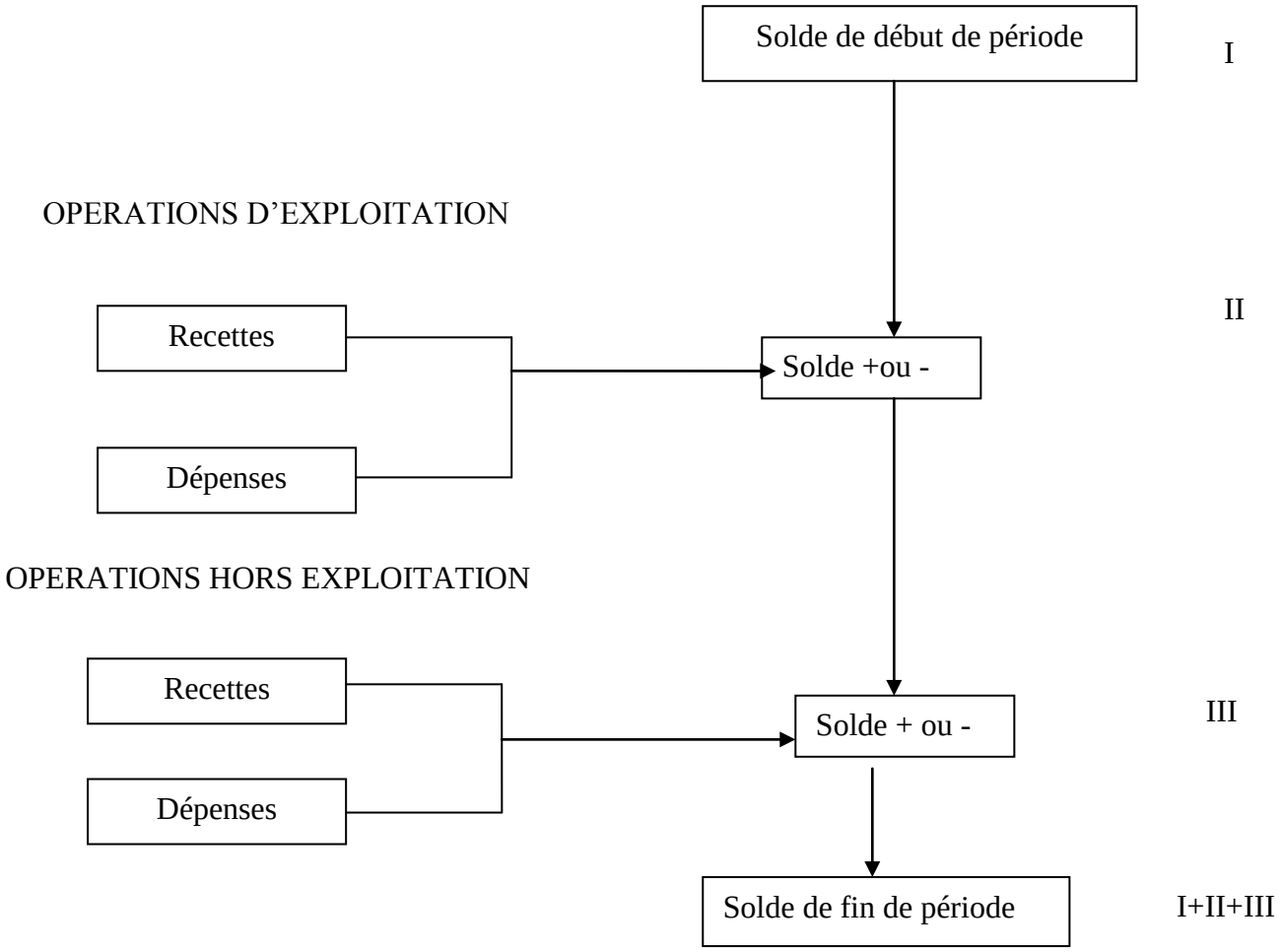
(e)Créances sur cession d'immobilisations réglable le 30/04

(f) Ce compte comprend le reliquat de l'impôt sur les sociétés de 19 000 et la TVA à payer au titre des opérations du mois de décembre N.

(g)Cette somme sera réglée en janvier N+1.

Les acomptes sur IS à verser au titre de N+1 s'élèvent chacun à 14 294 .

Schéma de construction d'un budget de trésorerie



b Les budgets flexibles : la prise en compte de l'incertitude

Le budget de trésorerie représente des prévisions d'encaissements et de décaissements qui conduisent à envisager des solutions destinées à l'équilibre, pour assurer une gestion optimale de la trésorerie.

Cependant, le budget de trésorerie constitue l'aboutissement d'autres budgets (ventes, achats, autres charges,…etc.). Des facteurs aussi bien endogènes (variation de la

productivité, etc.) ou exogènes (évolution de la conjoncture économique ou sectorielle, etc.) peuvent venir perturber les prévisions établies. Si l'entreprise peut agir sur les premiers, par contre, les seconds échappent à son contrôle.

C'est ainsi qu'il est possible d'adopter la méthode des budgets flexibles. Elle consiste à établir des budgets variables en fonction de plusieurs hypothèses, en général au nombre de trois : optimiste (niveau fort), moyenne (niveau vraisemblable) ou pessimiste (niveau bas). Par exemple, pour un niveau donné considéré comme vraisemblable, on peut construire deux autres budgets :

* l'un optimiste, dans lequel les prévisions sont supérieures de 15%

*et l'autre pessimiste dans lequel elles sont inférieures de 15% ;

Cette méthode permet d'introduire une certaine souplesse dans les prévisions budgétaires et par conséquent anticipe plusieurs solutions possibles.

c Le budget de trésorerie par la méthode des emplois-ressources

La méthode consiste à établir des situations mensuelles prévisionnelles, à déterminer le fonds de roulement, le BFR et, par différence, la trésorerie nette prévisionnelle correspondante. Lorsqu'il existe des éléments hors exploitation, on peut déterminer séparément le FR, le BFR et la trésorerie d'exploitation et hors exploitation.

La sommation de la trésorerie d'exploitation et hors exploitation donnera la trésorerie nette.