

Pour en savoir plus : Comment établir un plan de trésorerie ?

Sur base d'un modèle de tableau de trésorerie, il convient de transcrire au début du tableau :

- la situation des comptes en banque,
- la situation des avoirs en caisse.

On y ajoutera les encaissements enregistrés ou prévus à date, soit :

- les retards de recettes (TVAC⁽¹⁾),
- les recettes prévues (TVAC) à date.

On y retranchera les décaissements enregistrés ou prévus à date, soit :

- les retards de paiements (fournisseurs, sous-traitants),
- les dépenses prévues (TVAC) à date.

Par déduction, on obtiendra la situation théorique de trésorerie, que l'on comparera avec la situation réelle de trésorerie (banque + avoirs en caisse).

En matière de recettes, il faut connaître les délais de paiement accordés à la clientèle, et les dates d'encaissement des autres produits d'exploitation (loyers, indemnités, ristournes, remboursements, etc.).

En matière de dépenses, il faut connaître les délais de paiement accordés par les fournisseurs, les administrations sociales et fiscales, les organismes bancaires. Les rémunérations et les loyers sont payés généralement à la fin du mois.

Pour en savoir plus : Comment établir un plan de trésorerie ?

Modèle de plan de trésorerie (à remplir TTC)

Plan de trésorerie	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
A. Encaissements												
A1. D'exploitation												
- ventes encaissées	750	140	160	130	140	150	160	130	120	150	160	200
- règlements clients	0	200	250	300	400	600	400	300	200	200	200	100
A2. Hors exploitation												
apport en capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
apport en compte courant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
emprunts LMT contractés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cession d'immobilisations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total des encaissements	750	340	410	430	540	750	560	430	320	350	360	300
B. Décaissements												
B1. d'exploitation												
- paiement marchandises,	120	120	120	120	130	140	130	120	130	120	130	130
- approvisionnement,	50	60	50	50	50	60	60	50	30	50	40	20
- matières premières,	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
- fournitures, eau, énergie...	15	10	15	15	10	10	10	15	15	15	15	15
- autres charges externes	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	15	20
- impôts, taxes et versements assimilés	12	15	13	12	12	12	11	11	12	13	12	0
- charges de personnel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- impôt sur les bénéfices,	0	0	150	0	0	150	0	0	150	0	0	150
- TVA versée	150	28	32	26	28	30	32	26	24	30	32	40
- charges financières	0	0	87	0	0	87	0	0	87	0	0	87
B2. Hors exploitation												
- remboursement emprunts (principal)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- investissement en immobilisation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total des décaissements	455	341	575	331	338	597	351	330	556	336	344	562
Solde mensuel	295	-1	-165	99	202	153	209	100	-236	14	16	-262
Trésorerie initiale (31/12/N-1)	1											
Cumul (mois X + mois X-1)	296	295	130	229	431	584	793	893	657	671	687	425

b. Financement des besoins d'exploitation

Avant d'aborder les techniques de crédit à court terme, nous pouvons d'ores et déjà retenir que, pour une entreprise, il existe finalement 3 moyens d'améliorer le fonctionnement de ses circuits financiers :

- accélérer les recettes,
- différer ou décaler certaines dépenses,
- rechercher à l'extérieur des capitaux frais dans la mesure où les deux premières solutions sont insuffisantes.

■ Accélérer les recettes

• Solutions internes possibles

- accélérer la facturation, relancer les clients,
- demander des acomptes, des avances sur factures ou travaux,
- réduire les délais accordés aux clients,
- déstocker, faire des soldes,
- etc.

• Solutions bancaires possibles

- mobiliser les créances clients (escompte).
- délivrer une caution (exemple : caution de restitution d'acompte).

■ Différer certaines dépenses

• Solution interne possible

- Allongement des délais fournisseurs.

• Solution bancaire possible

- Caution, aval.

■ Rechercher des capitaux frais

• Solution « client »

- Apport du dirigeant.
- Augmentation du capital par apport d'argent frais.

• Solutions bancaires possibles

- Facilité de caisse.
- Découvert.
- Crédit de campagne,...

Dans la mesure du possible, il importe que, lors de toute demande de crédit, l'exploitant s'assure :

- De la nature exacte du besoin exprimé pour y apporter une solution adaptée :
 - à besoin à court terme, solution « crédit à court terme »,
 - à besoin permanent, solution « capitaux permanents »,
- Que les 3 solutions ont été explorées, puis que les deux premières solutions bancaires ont été envisagées et utilisées avant ... la facilité de caisse ou le découvert.

■ Les principaux produits proposés

□ Le crédit d'escompte

- Lorsqu'il y a un décalage entre les encaissements et les décaissements, l'entreprise peut donc décider de mobiliser une partie ou la totalité de ses créances détenues sous forme d'effets c'est ce qu'on appelle l'escompte commercial.
- L'escompte est la cession de créance d'un client à son banquier, matérialisée par un endos translatif de propriété sur un effet de commerce.
- Cette opération permet à l'entreprise de reconstituer sa trésorerie en fonction de ses besoins. Elle est donc fondée sur des besoins concrets : la mobilisation du poste clients.

Mais elle comporte aussi des risques pour le banquier qui doit :

- S'assurer de la justification économique du concours sollicité : l'affaire fait-elle ressortir un besoin en fonds de roulement ?
- Déterminer un montant théorique (ou plafond) d'escompte.
- Apprécier l'entreprise, moralité du dirigeant eu égard au risque de remise de papier creux ; capacité de l'affaire à faire face à un impayé,
- Surveiller le papier remis ; sa qualité (sur qui est-il tiré ?) ; attention aux montants ronds
- Calcul de l'encours d'escompte maximum :

1/ Client ayant un chiffre d'affaires régulièrement réparti sur l'exercice :

L'encours maximum est égal au montant des effets émis pendant la période où l'entreprise peut escompter.

Exemple : Une société réalise un chiffre d'affaire de 6 millions de Dhs /an ; elle accorde 2 mois de délai à ses clients, l'encours d'escompte théorique serait de $6.000.000 \times 2/12 = 1.000.000$ Dhs.

Cet encours constitue un maximum à ne pas dépasser.

La ligne que le banquier accordera sera fonction de son appréciation sur l'entreprise, de la qualité du papier remis et si nous ne sommes pas banquier unique, des lignes d'escompte accordées par les confrères.

2) Client n'ayant pas un chiffre d'affaires également réparti sur l'année :

ici, il faudra calculer l'encours mensuel qui donne le montant dont la trésorerie sera soulagée chaque mois, si l'intégralité des effets est escomptée. L'encours maximum est celui du mois qui représente le besoin le plus important.

La facilité de caisse

Une entreprise peut se trouver gênée pendant une certaine période (quelques jours par mois ou par quinzaine) en raison d'un décalage entre ces paiements et ses rentrées.

Dans ce cas, nous pouvons lui accorder une facilité de caisse lui permettant de rendre son compte débiteur durant quelques jours par mois; ceci se traduit par une alternance de soldes débiteurs et créditeurs du compte du client (en règle générale).

Le banquier en accord avec le client, fixe une limite maximum du débit autorisé et une durée de validité (durée normale: un an).

Dans la facilité de caisse, on connaît :

- la périodicité, la durée,
- la pointe d'utilisation.

mais pas l'objet du financement.

La facilité de caisse présente un danger certain lorsque le bénéficiaire en abuse au point d'en faire un complément naturel de sa trésorerie.

Il convient donc de surveiller étroitement le fonctionnement du compte afin de s'assurer que les périodes débitrices sont de courtes durées et que les rentrées épongent rapidement les débits.

En aucun cas, la facilité de caisse ne doit se transformer en un découvert permanent et le banquier doit vérifier que le compte rentre dans l'ordre dans un délai normal après l'utilisation du concours.

Le découvert en compte

Par opposition à la facilité de caisse, on connaît l'objet du découvert, ce qui permet de déterminer la sortie et de planifier le montant et la durée d'utilisation qui ne doit pas en principe dépasser un an.

Le découvert en compte ne peut pas être destiné à compenser une insuffisance structurelle du fonds de roulement; une telle situation réclame un apport d'argent frais dans l'entreprise.

L'objet du découvert doit toujours être très précis et justifié. L'exploitant prendra soin de s'assurer que le montant et la durée planifiée correspondent exactement à l'opération financée.

Si l'opération a été mal étudiée, les fonds avancés par le banquier risquent d'être immobilisés et même le remboursement risque d'être compromis.

L'exploitant se doit de conduire l'étude du crédit de manière très méticuleuse tant sur le plan du secteur d'activité que sur l'entreprise elle-même.

Une surveillance étroite des rentrées, compensatrices des débits, permettra à l'exploitant de se prémunir contre d'éventuels incidents.

Le crédit de campagne

Seules les entreprises dont le cycle de production entraîne une immobilisation importante de fonds, avant que ne débute les ventes, peuvent prétendre à un crédit de campagne.

Durant la campagne, dont la durée varie suivant les branches d'activité, le banquier, après étude minutieuse du plan de trésorerie, permet à l'entreprise de rendre le compte débiteur pour la fabrication, la production ou l'augmentation des stocks.

Ce crédit sera remboursé en fin de campagne par l'encaissement de la vente des produits ou, parfois, par l'escompte des effets émis en règlement des ventes.

Si l'opération a été mal étudiée, les fonds avancés par le banquier risquent d'être immobilisés et même le remboursement risque d'être compromis.

Les engagements par signature

La banque peut également venir en aide à ses clients professionnels sans supporter la charge de trésorerie. La banque prête, en quelque sorte, sa signature, dans le cadre d'une caution bancaire : le banquier s'engage solidairement avec son client à décaisser effectivement une certaine somme dans des circonstances bien précises en cas de défaillance du client.

Les cautions facilitent la couverture du besoin en fonds de roulement d'une entreprise en lui permettant de :

- De différer des paiements (Obligation cautionnée, ...).
- D'éviter des décaissements (Caution provisoire, admission temporaire, ...).
- D'accélérer des rentrées de fonds (Caution pour retenue de garantie, ...).

Attention : bien que ne nécessitant pas un décaissement immédiat, une demande d'engagement par signature, doit être en fait analysée sur le plan du risque, avec la même rigueur qu'une demande de découvert.

En effet, en vertu de l'engagement donné, le banquier peut être amené à décaisser à première demande du bénéficiaire et, sans contestation possible, au lieu et place de son client détaillant, qui ne pourra pas ensuite le rembourser.

c. Financement de l'investissement

■ Finalités de l'investissement

On peut considérer qu'il y existe trois grandes catégories d'investissements (chacune entraînant un impact différent sur l'affaire) :

- les investissements relativement neutres pour l'activité de l'entreprise, Exemple : remplacement d'un véhicule, aménagement d'une vitrine, façade,...
- les investissements de production qui peuvent par contre bouleverser totalement les conditions d'activité, de rentabilité, voire modifier les données du cycle d'exploitation.

Exemple : Extension de la capacité de production avec l'achat d'une seconde machine.

Quelle sera l'incidence de cet investissement ?

- sur l'activité : progression du CA ?
- sur la rentabilité : prix de revient ?
- sur le poste clients : délai de règlement ?
- les investissements de productivité et/ou de modernisation destinés à diminuer les coûts des facteurs de production : charges externes, frais de personnel...

Exemple : acquisition par un imprimeur d'une machine permettant d'imprimer en quadrichromie, en une seule fois, au lieu de 4 passages avec une machine traditionnelle d'où gains de temps, d'énergie, de frais de personnel,...

■ Critères de choix et évaluation des investissements

La décision d'investir est très importante, car elle affecte la vie entière de l'entreprise :

- Sortie de trésorerie immédiate.
- Recherche de nouveaux marchés.
- Nécessité de maintenir un équilibre financier.

L'investissement engendre deux flux financiers importants :

- L'un instantané : c'est l'investissement lui-même.
- L'autre progressif : c'est le rendement de biens de production nouvellement acquis.

A la création de l'entreprise, les investissements doivent permettre d'atteindre les objectifs dans les meilleures conditions de rentabilité espérée.

Leur évaluation nécessite donc, de la part de l'entrepreneur, la définition de buts précis, le choix des stratégies correspondantes, les moyens à mettre en place étant fonction de ces différents choix.

- Une fois réalisé le choix technique du matériel, il sera nécessaire de réaliser un choix économique concernant non seulement le coût proprement dit, mais également, bien sûr, le choix du financement.
- Ces différents choix s'inscrivent dans le plan à terme de l'entreprise.

Globalement, un investissement est un événement important dans la vie d'une entreprise. Elle recherche donc un conseil personnalisé auprès d'une banque. Celui-ci veillera à répondre judicieusement aux questions suivantes :

1. Quel montant de crédit est effectivement nécessaire ?
2. Quelle durée de remboursement ?
3. Quelle nature de crédit ?
4. Quel coût devra-t-il supporter ?
5. Comment approcher le dossier ?
 1. Pour déterminer le besoin réel du client, il faut établir un plan de financement.
 2. Pour limiter au maximum le risque de non remboursement, une étude approfondie du dossier est nécessaire :
 - par une connaissance du client et des éléments économiques de l'affaire,
 - par l'analyse de la documentation comptable, particulièrement au niveau :
 - de la capacité de remboursement,
 - de la capacité d'endettement.

A la différence des crédits relatifs au cycle d'exploitation, pour lesquels la sortie est facilement prévisible puisque liée à l'activité courante, les crédits à long et moyen terme sont remboursés sur les résultats escomptés de l'entreprise ; d'où la nécessité de faire des prévisions d'activité et de rentabilité.

En effet, le crédit à moyen terme ou à long terme est une anticipation de l'autofinancement dégagé sur les exercices futurs.

■ Le plan de financement

Le plan de financement est un tableau prévisionnel pluriannuel permettant de recenser d'une manière standardisée les besoins et les ressources financières de type structurel.

Il rassemble les flux qui proviennent des décisions d'investissement et des décisions de financement à long terme (horizon de cinq ans).

Les premiers concernent l'allocation des ressources et la structure du portefeuille d'actifs, et les seconds déterminent la répartition entre fonds propres et endettement.

Cet instrument est bâti selon une périodicité de 1 à 5 ans, mais allant parfois jusqu'à la durée de

vie supposée du projet.

Utilité

Dans le cas de montage d'un programme d'investissement, l'utilité du plan de financement est éprouvée notamment, à l'occasion de la recherche des moyens de financement exigés par ce projet. Le montage d'un plan de financement ne doit pas constituer une fin en soi, car il importe, en effet, de suivre dans le temps son déroulement, d'en mesurer les écarts et d'en comprendre les causes. A cet égard, le plan de financement est un instrument dynamique, susceptible d'évolutions rapides.

Le plan de financement permet de contrôler l'équilibre et la cohérence des ressources et des emplois à long terme, dans un avenir incertain. On doit donc tenir compte des risques, en raison du degré d'incertitude concernant les emplois et les ressources.

De plus, il est utile pour négocier l'obtention de ressources externes auprès des actionnaires ou des établissements financiers.

Elaboration du plan de financement

La matrice complète du plan de financement met en évidence deux volets :

- les besoins structurels,
- les ressources structurelles.

La confrontation entre la somme des besoins et celles des ressources permet de calculer deux soldes, les soldes annuels d'une part et les soldes cumulés d'autre part.

FONCTION ENGAGEMENT EN MILIEU BANCAIRE

Plan de financement			
	A1	A2	A3
Besoins structurels			
Investissements			
Immobiliers			
Equipements			
Financiers			
Divers			
Annuités sur emprunts anciens			
Annuités sur emprunts nouveaux			
Dividendes mis en paiement			
Renforcement du fonds de roulement			
Besoins totaux			
Cumuls des besoins			
Ressources structurelles			
CAF			
Augmentation du capital			
Apport en comptes courants			
Cessions nettes d'actifs immobilisés			
Emprunts			
Prélèvement sur le fonds de roulement			
Ressources totales			
Cumul des ressources			
Soldes annuels			
Soldes cumulés			

Les besoins structurels

Cette rubrique présente les flux d'emplois stables, dont on a quatre catégories principales de besoins à retenir :

- les investissements,
- les remboursements d'emprunts structurels,
- les dividendes en tant que rémunération des actionnaires,
- le renforcement du fonds de roulement.

Les investissements

Les investissements peuvent être classés dans le cadre du plan de financement en quatre volets :

- **Les investissements Immobiliers** : terrains et bâtiments, entrepôts, usines, unités de commercialisation, agences, ...
- **Les investissements en équipement technique** : outillage, matériel technique, installation, matériel roulant, ...
- **Les investissements financiers** : prises de participations, prêts aux filiales, ...
- **Les investissements divers** : recherche de développement, production immobilisée, ...

Les montants programmés sont tous retenus hors TVA. Il n'est tenu compte de son incidence que dans le plan de trésorerie qui sera traité par ailleurs.

Les remboursements d'emprunts structurels

Il s'agit des charges de remboursement en capital (la charge d'intérêts est prise en compte dans le calcul de la CAF).

Dans un souci d'isoler les événements nouveaux afin de mieux en mesurer l'impact, une distinction est faite entre les anciens emprunts et les nouveaux qui financent les investissements en cours de mise en place.

La rémunération des actionnaires

Ce poste comprend les dividendes mis en paiement. La question à se poser à ce niveau porte sur la justification de la distribution envisagée en relation avec le développement de l'entreprise.

L'évolution des dividendes dépend de la politique de l'entreprise en matière de distribution. Il faut tenir compte de l'accroissement des dividendes engendrés par les augmentations de capital.

Le renforcement du fonds de roulement

Le renforcement du fonds de roulement vise à déterminer le montant des capitaux nécessaires à sa mise à niveau.

Le niveau du fonds de roulement souhaité dépend de la stratégie définie par le chef d'entreprise et des exigences propres à certains établissements de crédit dans le cadre de leur gestion des risques.

Généralement, un taux de couverture FDR/BFR est retenu pour déterminer le niveau minimum de FDR (50% par exemple). Parfois ce niveau minimum est apprécié en jours de chiffre d'affaires (1 mois de CA par exemple).

Le renforcement du fonds de roulement tend à déterminer le montant des capitaux jugés indispensables pour conserver le niveau souhaité compte tenu des contraintes d'endettement.

• **Les ressources structurelles**

Les ressources structurelles sont les ressources prévisionnelles de l'entreprise ayant un caractère permanent.

La capacité d'autofinancement

C'est un flux de trésorerie potentielle, un flux de fonds, engendré par l'activité de l'entreprise et qui représente les ressources de financement interne.

Les modalités de calcul de la CAF répondent à un mécanisme précis et il est clair que tout élément à caractère exceptionnel est exclu du champ de la CAF.

- Les augmentations de capital en numéraire,
- Les produits de cessions d'actifs immobilisés,
- Les ressources externes : augmentation des comptes d'associés, nouveaux emprunts auprès des banques, du marché financier (obligations),
- La réduction du besoin en fonds de roulement (réduction des stocks, des crédits aux clients et des autres actifs circulants nets des dettes d'exploitation).

Illustration pratique

Une entreprise envisage de réaliser un programme d'investissement de 9.600 KDhs sur trois ans ventilé comme suit :

Investissements	A1	A2	A3
Immobiliers	1.000	1.000	1.000
Equipements	2.000	2.000	0
Renforcement du fonds de roulement	300	300	0
Total	3.300	3.300	3.000

Pour financer ce programme, le directeur financier de l'entreprise s'est approché de sa banque pour la mise en place de deux crédits respectivement en A1 et A2 de 1.300 KDhs et 1.000 KDhs amortissables sur 5 ans remboursement annuel.

Les prévisions d'exploitation dégagent des CAF de l'ordre de :

	A1	A2	A3
CAF	1 500	2 260	3 160

Les actionnaires sont disposés à injecter tout complément pour boucler le programme d'investissement en comptes courants associés.

• Travail à faire :

1. Elaborer le plan de financement.

• Réponse :

	A1	A2	A3
Besoins structurels	3.560	3.760	3.460
Investissements	3.300	3.300	3.000
Immobiliers	1.000	1.000	1.000
Equipements	2.000	2.000	2.000
Financiers	0	0	0
Divers	0	0	0
Annuités sur emprunts anciens	0	260	460
Annuités sur emprunts nouveaux	260	200	0
Dividendes mis en paiement	0	0	0
Renforcement du fonds de roulement	300	300	0
Besoins totaux	3.560	3.760	3.460
Cumuls des besoins	3.560	7320	10.780
Ressources structurelles	3.560	3.760	3.460
CAF	1.500	2.260	3.160
Augmentation du capital	0	0	300
Apport en comptes courants	760	500	0
Cessions nettes d'actifs immobilisés	0	0	0
Emprunts	1.300	1.000	0
Prélèvement sur le fonds de roulement	0	0	0
Ressources totales	3.560	3.760	3.460
Cumul des ressources	3.560	7320	10.780
Soldes annuels	0	0	0
Soldes cumulés	0	0	0