

- **Objectif(s) :**
  - **Relation de la variation de la Trésorerie d'Exploitation avec l'Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E.) et la variation du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (B.F.R.E.).**
  
- **Pré-requis :**
  - **Etre capable d'établir :**
    - **le tableau des Soldes Intermédiaires de Gestion (S.I.G.),**
    - **le tableau de financement II.**
  
- **Modalités :**
  - **Evaluation de l'Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E.) et de la variation du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (B.F.R.E.).**
  - **Evaluation de la variation de la Trésorerie d'Exploitation ;**
  - **Synthèse ;**
  - **Application.**

## TABLE DES MATIERES

<b>Chapitre 1. LE CALCUL DE LA VARIATION DE TRESORERIE D'EXPLOITATION A PARTIR DE L'ANALYSE FONCTIONNELLE DES DOCUMENTS DE SYNTHESE.....</b>	<b>3</b>
<b>Chapitre 2. LES OBJECTIFS DE LA GESTION DE TRESORERIE. ....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 3. LE FINANCEMENT DES INSUFFISANCES DE TRESORERIE. ....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Les crédits en compte courant.....</b>	<b>4</b>
<b>3.2. Les avances sur créances. ....</b>	<b>4</b>
<b>3.3. Le crédit fournisseurs. ....</b>	<b>5</b>
<b>3.4. Le crédit clients.....</b>	<b>5</b>
<b>3.5. Les obligations cautionnées. ....</b>	<b>5</b>
<b>3.6. Les apports temporaires de capitaux. ....</b>	<b>5</b>
<b>3.7. Le recours aux sociétés d'affacturage.....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 4. LE PLACEMENT DES EXCEDENTS DE TRESORERIE. ....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 5. LA GESTION DE TRESORERIE.....</b>	<b>6</b>
<b>Chapitre 6. SYNTHESE. ....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 7. APPLICATION. ....</b>	<b>8</b>
<b>7.1. Enoncé et travail à faire.....</b>	<b>8</b>
<b>7.2. Documents.....</b>	<b>8</b>
<b>7.2.1. Document 1 : Tableau de résultat au 31/12/N.....</b>	<b>8</b>
<b>7.2.2. Document 2 : Bilan au 31/12/N.....</b>	<b>9</b>

<b>7.3. Correction.</b> .....	<b>9</b>
<b>7.3.1. Correction du travail 1.</b> .....	<b>9</b>
<b>7.3.2. Correction du travail 2.</b> .....	<b>9</b>
<b>7.3.3. Correction du travail 3.</b> .....	<b>9</b>
<b>7.3.4. Correction du travail 4.</b> .....	<b>10</b>
<b>7.3.5. Correction du travail 5.</b> .....	<b>10</b>
<b>7.3.6. Correction du travail 6.</b> .....	<b>10</b>
<b>7.3.7. Correction du travail 7.</b> .....	<b>11</b>
<b>7.3.8. Correction du travail 8.</b> .....	<b>11</b>
<b>7.3.9. Correction du travail 9.</b> .....	<b>11</b>
<b>7.3.10. Correction du travail 10.</b> .....	<b>11</b>

# Chapitre 1. LE CALCUL DE LA VARIATION DE TRESORERIE D'EXPLOITATION A PARTIR DE L'ANALYSE FONCTIONNELLE DES DOCUMENTS DE SYNTHESE.

## Rappels :

- Tableau des SIG : Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E.) ;
- Tableau de financement : variation du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (B.F.R.E.).

### Détermination de l'ETE dans une entreprise industrielle

Opérations de l'exercice	Décalages	Flux de trésorerie
+ Production vendue de Produits Finis	- Variation des créances d'exploitation (Créances fin - Créances début)	= VENTES ENCAISSEES
+/- Production stockée (Stock final - Stock initial)	+ - Variation des stocks de Produits Finis (Stock final - Stock initial)	= ∅
- Achats de Matières Premières	+ - Variation des dettes Fournisseurs (Dettes fin - Dettes début)	= ACHATS DECAISSES
+/- Variations de stocks de Matières Premières (Stock initial - Stock final)	+ - Variation des stocks de Matières Premières (Stock initial - Stock final)	= ∅
- Charges externes - Charges de personnel - Impôts et taxes	+ Variation des Dettes d'Exploitation (Dettes fin - Dettes début)	= CHARGES D'EXPLOITATION DECAISSEES
=	=	=
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION</b>	<b>VARIATION DE LA TRESORERIE D'EXPLOITATION</b>
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'ESPLOITATION</b>	<b>VARIATION DE LA TRESORERIE D'EXPLOITATION</b>

$$\Rightarrow \left. \begin{array}{l} \text{E.T.E.} \\ \text{I.T.E.} \end{array} \right\} \text{ ou Variation T.E.} = \text{E.B.E.} - \text{Variation B.F.R.E.}$$

Remarque : les stocks n'exercent aucune influence sur la trésorerie.

## Chapitre 2. LES OBJECTIFS DE LA GESTION DE TRESORERIE.

La gestion de la trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter *la cessation des paiements*.

Elle doit assurer également, *l'utilisation optimale des excédents de trésorerie* et rechercher des moyens de financement à court terme au moindre coût.

Effectuées par le trésorier ou le responsable financier, les prévisions de trésorerie sont faites pour des périodes variables : année, trimestre, mois, semaine ou au jour le jour.

L'organisation de la gestion s'intègre autour d'une procédure budgétaire incluant plusieurs budgets dont celui de la trésorerie qui récapitule : les *encaissements et les décaissements prévus* pour une certaine période.

A partir du *budget de trésorerie*, le plan de trésorerie tient compte des moyens de financement à court terme, de leur coût respectif et des placements éventuels.

L'objectif est de parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios.

Cependant, avant d'atteindre ce point d'équilibre, deux situations peuvent être envisagées :

- **insuffisance ou déficit de trésorerie,**
- **excédent de trésorerie.**

## Chapitre 3. LE FINANCEMENT DES INSUFFISANCES DE TRESORERIE.

Comment combler un déficit de trésorerie ?

Plusieurs possibilités sont offertes aux entreprises selon les garanties apportées.

### 3.1. Les crédits en compte courant.

L'entreprise peut solliciter auprès de sa banque une ouverture de *crédit en compte courant* ou crédit disponible, d'un montant représentant un certain nombre de mois de chiffre d'affaires.

Exemples: crédit de campagne, facilités de caisse, crédit-relais, préfinancements.

Il s'agit d'une possibilité de crédit mise à la disposition de l'entreprise qui l'utilise et le rembourse à sa convenance.

L'entreprise peut disposer, pour une durée limitée, d'un *solde créditeur de banque* ou de concours bancaires courants. Qu'il s'agisse de découvert autorisé ou non autorisé, dans les deux cas il y a *décompte d'intérêts débiteurs*.

### 3.2. Les avances sur créances.

Il s'agit d'anticipation sur le recouvrement des créances.

#### a) *L'escompte des effets de commerce* :

L'entreprise peut négocier auprès de sa banque les traites en portefeuille à échéance de moins de 90 jours et acceptées par les débiteurs avec retenues d'intérêts et commissions (agios).

#### b) *Le Crédit de Mobilisation des Créances Commerciales (CMCC)* :

L'entreprise peut obtenir une avance de sa banque à partir d'un dossier de créances détenues sur les clients.

Le billet à ordre souscrit par l'entreprise et représentatif du montant des créances matérialisées est négocié auprès de la banque afin d'obtenir immédiatement des disponibilités.

Par la suite, l'entreprise encaissera ses créances et remboursera la banque à l'échéance fixée.

**c) La cession de créances professionnelles selon la loi Dailly :**

Les créances détenues sur les clients sont cédées à l'organisme financier qui en assurera ou non l'encaissement aux différentes échéances.

En contrepartie, l'entreprise bénéficie de fonds sous la forme de concours bancaires courants.

**d) la négociation des effets de commerce magnétiques :**

La dématérialisation des effets de commerce et leur remplacement par des effets magnétiques (Lettre de Change Relevé Magnétique et Billet à Ordre Relevé Magnétique) facilite leur négociation et simplifie les procédures d'octroi de crédit par les banques sous la forme de **Concours Bancaires Courants**.

### **3.3. Le crédit fournisseurs.**

Il permet de différer (à 30, 60, 90 jours ou plus) les décaissements pour des achats de biens ou services et donc d'éviter les achats au comptant.

Il est possible également de demander aux fournisseurs des reports ou prorogation d'échéance avec ou sans intérêts de retard. Ce crédit repose bien évidemment sur l'accord préalable des fournisseurs, sur la confiance envers son débiteur, les garanties fournies et après mesure des risques encourus.

### **3.4. Le crédit clients.**

Il s'agit de réduire la durée du crédit accordé aux clients et de les inciter à payer au comptant en accordant des escomptes de règlement.

### **3.5. Les obligations cautionnées.**

A condition de remplir certaines conditions (secteur d'activités, caution de la banque, durée du crédit client, ...), il est possible de demander à l'administration fiscale de pouvoir régler les taxes sur le chiffre d'affaires, à échéance de 2 à 4 mois, à l'aide d'obligations, moyennant un taux d'intérêt très avantageux.

### **3.6. Les apports temporaires de capitaux.**

Il s'agit des *apports temporaires de capitaux* sur des *comptes courants d'associés*.

### **3.7. Le recours aux sociétés d'affacturage.**

Le recours aux *sociétés d'affacturage* chargées du recouvrement des créances sur les clients est possible moyennant la rémunération de leurs services.

## **Chapitre 4. LE PLACEMENT DES EXCEDENTS DE TRESORERIE.**

### **Comment optimiser les excédents de trésorerie ?**

Le gestionnaire et le trésorier doivent rechercher les moyens de rentabiliser un excédent de trésorerie, quel qu'en soit la durée.

Plusieurs possibilités sont offertes aux **choix de gestion** des dirigeants d'entreprises :

1) **des placements en compte à terme rémunérés** pour des durées de 3, 6 ou 12 mois,

2) **des souscriptions de bons de caisse**,

3) **des placements en O.P.C.V.M. (Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières)**,

Il peut s'agir de titres de **F C P (Fonds Communs de Placements ou de S.I.C.A.V. (Société d'Investissements à Capital Variable))** proposant différents types de placement monétaires : en actions et/ou obligations.

L'entreprise emploie ses excédents de trésorerie par acquisition de titres pour une période courte et les revend après avoir réalisé un gain.

Dans ce cas, la gestion des excédents de trésorerie peut être réalisée à l'aide de logiciels spécifiques et par la voie télématique en relation avec des organismes spécialisés et les banques. Les jours de valeur doivent être négociés auprès des banquiers.

4) **des paiements au comptant** des fournisseurs afin de bénéficier, en contrepartie d'escompte de règlement.

## Chapitre 5. LA GESTION DE TRESORERIE.

Afin d'optimiser sa trésorerie, l'entreprise doit établir un tableau prévisionnel par mois, des encaissements et des décaissements de liquidités : le **budget de trésorerie**, faisant apparaître les **prévisions** de soldes mensuels cumulés des disponibilités, des concours bancaires courants ainsi que les ajustements nécessaires.

Le développement des systèmes d'informations et de communications ont contribué à **l'automatisation de la gestion de trésorerie**.

La gestion de trésorerie en valeur est réalisée par le trésorier en fonction des **dates de valeur** des mouvements de fonds réalisés par l'entreprise.

Une différence importante existe entre le fonctionnement comptable des comptes bancaires et la gestion de trésorerie en date de valeur.

Ainsi, pour un compte rémunéré, la date de valeur est la date à partir de laquelle :

- une somme créditée au compte porte intérêt,
- une somme débitée sur le compte cesse de porter intérêt.

Pour un compte de Dépôt à Vue (DAV), non rémunéré, la date de valeur est la date à partir de laquelle :

- une somme portée au crédit d'un compte peut être retirée, sans agios, pour le titulaire,
- une somme débitée sur le compte devient indisponible.

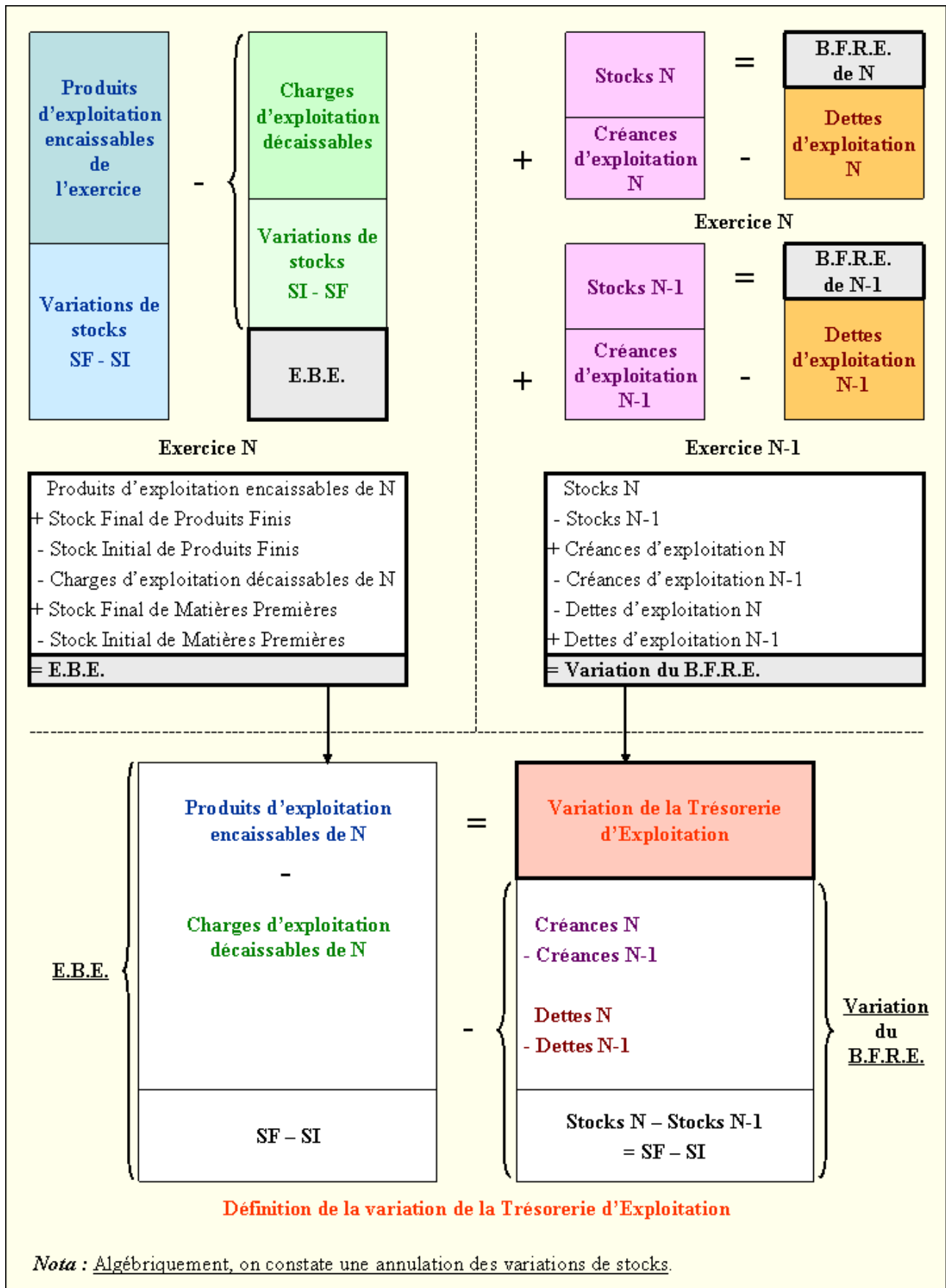
En conclusion :

- un **dépôt** est affecté d'une **date de valeur postérieure** à la date d'enregistrement comptable,
- un **retrait** est affecté d'une **date de valeur antérieure** à la date comptable de l'opération.

Dans les grandes sociétés et les groupes, les comptes ouverts auprès de différentes banques sont nombreux et spécialisés.

Les responsables financiers doivent veiller à **l'équilibrage global des comptes** afin d'éviter l'existence de comptes débiteurs coûteux et l'existence simultanée de comptes créditeurs peu ou pas rémunérés. Les services des banques proposent un service d'équilibrage des comptes par des virements interbancaires afin d'optimiser les soldes des comptes selon le concept peu réaliste de « **trésorerie zéro** ».

**VARIATION DE LA TRÉSORERIE D'EXPLOITATION A PARTIR DE L'E.B.E. ET DU B.F.R.E.**



## Chapitre 7. APPLICATION.

### 7.1. Enoncé et travail à faire.

L'entreprise **GINO** vous communique les documents de synthèse simplifiés ci-dessous, en **K€** au **31/12/N** :

- Document 1 : Tableau de résultat au 31/12/N ;
- Document 2 : Bilan au 31/12/N.

Remarque : taux de TVA théorique de 20 %.

### **TRAVAIL A FAIRE** :

**Pour l'année N :**

- 1°) **Evaluer l'Excédent Brut d'Exploitation.**
- 2°) **Calculer la variation du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation.**
- 3°) **Déterminer l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation dégagé par l'exercice N.**
- 4°) **Vérifier le montant de l'E.T.E. (rappel : E.T.E. = Encaissements - Décaissements).**
- 5°) **Calculer la variation du Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation.**
- 6°) **Déterminer la Capacité d'Autofinancement.**
- 7°) **Evaluer la variation du Fonds de Roulement Net Global.**
- 8°) **Evaluer la Variation de la Trésorerie Nette.**
- 9°) **Vérifier le montant de la Variation de Trésorerie Nette.**
- 10°) **Evaluer la Variation de la Trésorerie Nette selon les flux de trésorerie.**

### 7.2. Documents.

#### 7.2.1. Document 1 : Tableau de résultat au 31/12/N.

CHARGES		PRODUITS	
Achats de marchandises	2 210	Ventes de marchandises	6 300
Variations de stocks	- 60		
Services extérieurs	1 600		
Charges de personnel	1 700		
Dotations amortissements et provisions	200		
Charges financières	180		
Impôts sur les bénéfices	200		
Bénéfice	270		
<b>TOTAL</b>	<b>6 300</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6 300</b>



## 7.2.2. Document 2 : Bilan au 31/12/N.

ACTIF	N	N - 1	PASSIF	N	N-1
Immobilisations nettes	3 800	4 000	Capital	1 800	1 500
Stocks de marchandises	220	160	Réserves	700	700
Créances d'exploitation (clients)	1 000	500	Résultat	270	
Créances hors exploitation (diverses)	10	20	Emprunts (1)	1 150	1 480
Disponibilités	70	100	Dettes d'exploitation (fournisseurs d'ABS)	1 130	980
			Dettes hors exploitation (IS)	50	120
<b>TOTAL</b>	<b>5 100</b>	<b>4 780</b>	<b>TOTAL</b>	<b>5 100</b>	<b>4 780</b>
			(1) dont Concours Bancaires Courants	150	280

## 7.3. Correction.

### 7.3.1. Correction du travail 1.

#### Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E.)

<b>Ventes de marchandises</b>		<b>6 300</b>
Achats de marchandises	2 210	
Variations de stocks de marchandises	- 60	
<b>Coût d'achat des marchandises vendues</b>	<b>2 150</b>	<b>- 2 150</b>
<b>Marge commerciale</b>		<b>4 150</b>
Consommations en provenance des tiers		- 1 600
<b>Valeur ajoutée</b>		<b>2 550</b>
Charges de personnel		- 1 700
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>		<b>850</b>

### 7.3.2. Correction du travail 2.

#### Variation de Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (B.F.R.E.)

	B.F.R.E. N	B.F.R.E. N-1	Variation B.F.R.E.
Stocks de marchandises	220	160	60
Créances d'exploitation	+ 1 000	+ 500	+ 500
Dettes d'exploitation	- 1 130	- 980	- 150
	<b>90</b>	<b>- 320</b>	<b>410</b>

### 7.3.3. Correction du travail 3.

#### Excédent de Trésorerie d'Exploitation (E.T.E.)

E.T.E.	=	E.B.E.	-	Variation du B.F.R.E.
E.T.E.	=	850	-	410
E.T.E.	=	440		

### 7.3.4. Correction du travail 4.

#### Vérification de l'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (E.T.E.)

<b>ENCAISSEMENTS :</b>			
+ Créances clients au début de l'exercice		500	
+ Ventes de la période TTC (⇒ 6 300 x 1,2)		+ 7 560	
- Créances clients en fin de période		- 1 000	
=	<b>Total</b>	<b>7 060</b>	<b>7 060</b>
<b>DECAISSEMENTS :</b>			
+ Dettes d'exploitation au début de l'exercice		980	
+ Achats de la période TTC (⇒ 2 210 x 1,2)		+ 2 652	
+ Services extérieurs décaissés (HT)		+ 1 600	
+ Charges de personnel décaissées		+ 1 700	
+ TVA décaissée (⇒ [6 300 – 2 210] x 20 %)		+ 818	
- Dettes d'exploitation à la fin de l'exercice		- 1 130	
=	<b>Total</b>	<b>6 620</b>	<b>- 6 620</b>
⇒	<b>EXCEDENT DE TRESORERIE D'EXPLOITATION</b>		<b>440</b>

### 7.3.5. Correction du travail 5.

#### Variation du Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (B.F.R.H.E.) dans le tableau de financement

	B.F.R.H.E. N	B.F.R.H.E. N-1	Variation B.F.R.H.E.
Créances diverses hors exploitation	10	20	- 10
Dettes diverses hors exploitation	- 50	- 120	+ 70
	<b>- 40</b>	<b>- 100</b>	<b>+ 60</b>

### 7.3.6. Correction du travail 6.

#### Capacité d'Autofinancement

Excédent Brut d'Exploitation	850
- Charges financières	- 180
- Impôts sur les bénéfices	- 200
= <b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>470</b>

ou

Résultat de l'exercice	270
+ Dotations aux amortissements et aux provisions	+ 200
= <b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>470</b>

### 7.3.7. Correction du travail 7.

#### Variation du Fonds de Roulement Net Global (F.R.N.G.)

<b>Capacité d'autofinancement</b>		470
Augmentation du capital (⇒ 1 800 – 1 500)		+ 300
Remboursement des emprunts (⇒ [1 150 – 150] – [1 480 – 280])		- 200
<b>Variation du Fonds de Roulement Net Global ⇒</b>		<b>570</b>

### 7.3.8. Correction du travail 8.

#### Variation de la Trésorerie Nette (T.N.)

<b>Variation du Fonds de Roulement Net global</b>		<b>570</b>
Variation du Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation	- 410	
Variation du Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation	- 60	
<b>Variation du Besoin en Fonds de Roulement</b>	<b>- 470</b>	<b>- 470</b>
<b>Variation de la Trésorerie Nette ⇒</b>		<b>100</b>

### 7.3.9. Correction du travail 9.

#### Vérification de la Trésorerie Nette (T.N.)

	<b>B.F.R.H.E. N</b>	<b>B.F.R.H.E. N-1</b>	<b>Variation B.F.R.H.E.</b>
Trésorerie Active	70	100	- 30
Trésorerie Passive	- 150	- 280	+ 130
<b>Variation de la Trésorerie Nette ⇒</b>	<b>- 80</b>	<b>- 180</b>	<b>+ 100</b>

### 7.3.10. Correction du travail 10

#### Variation de la Trésorerie Nette (T.N.) selon les flux de trésorerie

<b>⇒ Excédent de Trésorerie d'Exploitation</b>		<b>440</b>
Charges financières	180	
Impôts sur les bénéfices	200	
Variation du Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation	60	
<b>⇒ Flux nets de trésorerie sur opérations hors exploitation</b>	<b>440</b>	<b>- 440</b>
Augmentation de capital	300	
Remboursements d'emprunts	- 200	
<b>⇒ Flux nets de trésorerie sur opérations de financement</b>	<b>100</b>	<b>+ 100</b>
<b>⇒ Flux nets de trésorerie sur opérations d'investissement</b>		<b>+ 0</b>
<b>Variation de la Trésorerie Nette ⇒</b>		<b>+ 100</b>