

## **LA GESTION DE LA TRESORERIE**

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 appelle, ou au contraire à maximise le rendement les 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'inquidité ou d'insolvabilité (rupture du service de caisse, cessation de paiement, etc.), l'entreprise doit maintenir un certain niveau de trésorerie, car en pratique il est très difficile d'assurer une parfaite synchronisation entre les encaissements et les décaissements. Dans le même temps, elle doit viser à réduire l'impact négatif de cette la rentabilité des disponibilités oisives en leur assurant de bons placements financières.

Les principaux motifs de détention d'une encaisse sont :

- \* La volonté d'assurer la réalisation des transactions dans de bonnes conditions.
- \* Le besoin de sécurité financière de manière à faire face aux aléas de la conjoncture qui se traduisent par des déséquilibres entre les encaissements et les décaissements prévus.
- \* Les opérations spéculatives.

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

### **11-1 La mise en œuvre de la gestion de la trésorerie**

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 la trésorerie

#### **11-1-1 Le processus de gestion de la trésorerie**

La réalisation des objectifs d'une bonne gestion de la trésorerie solvabilité et rentabilité suppose la conjugaison de deux types d'action.

\* Des actions internes : la prévision des flux monétaires (encaissement, décaissement) et le choix des moyens de couverture du déséquilibre éventuel entre les entrées et les sorties de fonds, ainsi que le contrôle de la trésorerie.

\* Des actions externes : elles visent essentiellement à assurer les meilleurs conditions de négociation des facilités bancaires. Des conditions de règlement des clients et de paiement des fournisseurs.

#### **a) La prévision**

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 la formation de base sur laquelle elle est bâtie : lorsque la qualité de la formation

comptable ou des séries statistique élaborées est faible, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant.

Il existe plusieurs méthodes de prévision dont la qualité et les difficultés de mise en oeuvre sont variables.

La première méthodes est l'extrapolation proportionnelle, généralement à partir du chiffre d'affaire.

Connaissant le rapport entre le chiffre d'affaire et le fond de roulement, le besoin en fonds de roulement ou la trésorerie pour une période donnée, on peut en déduire des prévision pour les périodes suivantes :

### Application

$CA_{t_0} = 1\ 000\ 000$  ; trésorerie ( $T_{t_0}$ ) = 180 000

$$\frac{T_{t_0}}{CA_{t_0}} = \frac{180\ 000}{1\ 000\ 000} = 18\%$$

En retenant l'hypothèse de la proportionnalité, on peut prévoir la trésorerie pour un chiffre d'affaires prévisionnelle de la période T1

$CA_d = 1\ 500\ 000$   $T_d = 270\ 000$  DH, soit  $1\ 500\ 000 \times 18\%$

---

Cette méthode est simple, mais elle présente des lacunes : elle part de la relation  $F.D.R = B.F.R+T$  ; elle suppose par conséquent une relation proportionnelle entre le C.A et le B.F.R 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 des clients et fournisseurs.

Seul un examen des échéanciers réels des encaissements et décaissement pour avoir une bonne exploitation des flux prévisionnels.

Dans les petites entreprises qui ne peuvent souffrir le luxe d'un système d'information lourde et onéreuse, ces méthodes simples de prévision peut être utilisée avec prudence.

Une deuxième méthode de prévision proche de la précédente est extrapolation linéaire à partir du C.A. Apartirde données historiques et des méthodes statistiques plus ou moins élaborée, on peut établir une relation proportionnelle entre le C.A et le B.F.r 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 dès lors prévoir le niveau du B.F.R ou de la trésorerie.

### **Application**

La relation établie entre le CA et la trésorerie est représentée par la fonction  $y = 0,20x + 50\ 000$  pour un CA prévisionnel de 1 000 000 DH

Nous aurons :  $y = 0,20 \times 1\ 000\ 000 + 50\ 000 = 250\ 000$  DH

On peut considérer que le paramètre b (ici 50 000) correspond à stock-outil de trésorerie indépendant du C.A

Cette méthode fait l'objet des mêmes critiques que la précédente. En outre, elle suppose que le B.F.R et la trésorerie observés au bilan correspondent à des niveaux optimaux.

Dans la pratique, les méthodes faibles de prévision les plus employées sont le budget de trésorerie et les méthodes des emplois-ressources. Elles feront l'objet d'une présentation détaillée dans la section 2 suivantes.

#### **B) Les ajustements nécessaires**

Une fois les prévisions établies, on pourra apprécier la trésorerie prévisionnelle qui sera soit négative (décaissement supérieur aux encaissements), soit positive (encaissement supérieur aux décaissements)

L'entreprise devra alors prévoir les ajustements nécessaires dans les deux cas.

Dans le premier cas - déficit de la trésorerie - il convient d'envisager les actions destinées à combler le déficit et à rétablir l'équilibre : demande de concours bancaires de trésorerie en fonction de leurs coûts et de leur flexibilité, réajustement des délais de règlement des clients et des délais de paiement des fournisseurs, augmentation de la rotation des stocks.

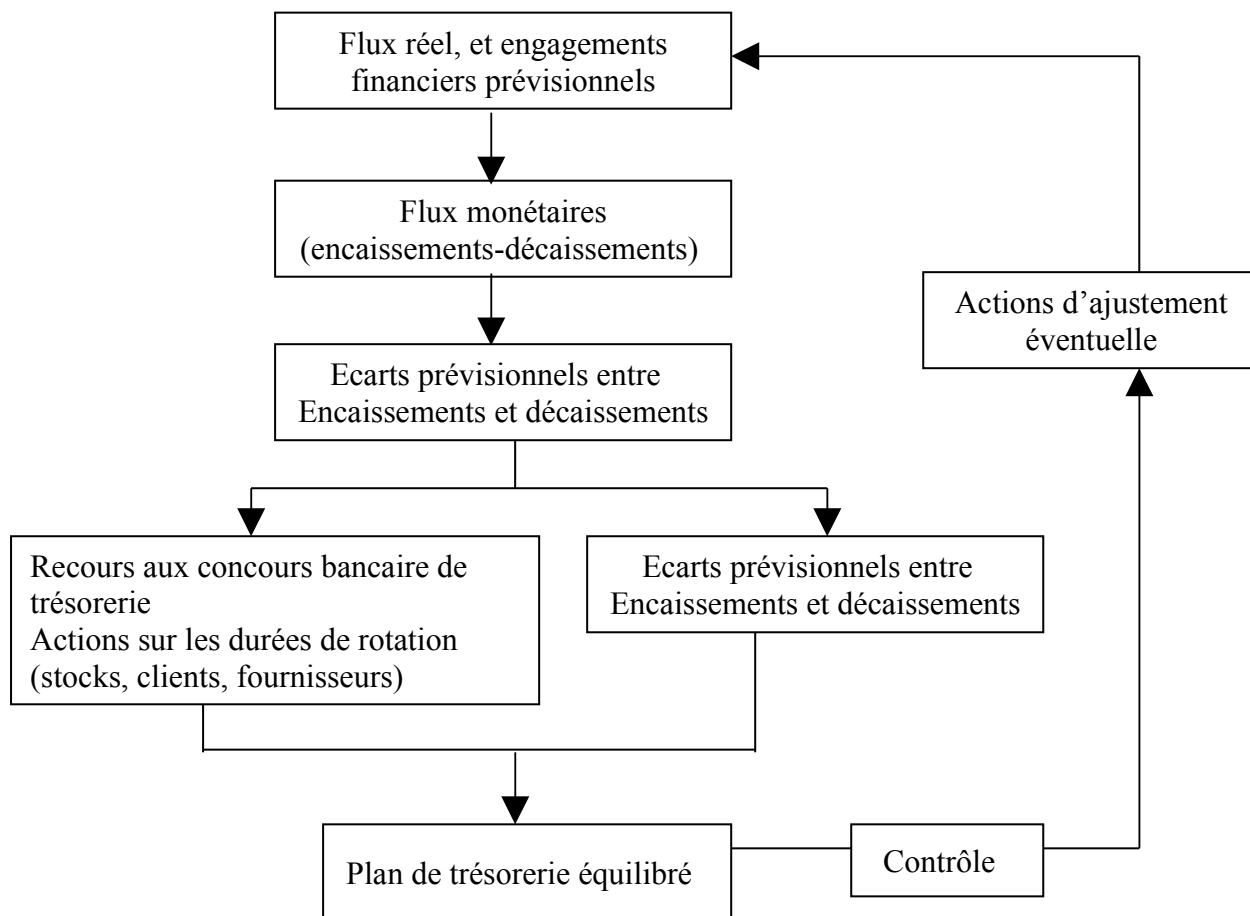
Dans la deuxième hypothèse, trésorerie plus ou moins abondante (encaissements supérieurs aux décaissements), l'entreprise devra envisager soit le placement à court terme de ses disponibilités oisives ou encore le paiement anticipé de ses dettes, soit la réalisation d'investissement de manière à rentabiliser les fonds disponibles.

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.

#### **C) Le contrôle de la trésorerie**

Le contrôle de la trésorerie a pour but de confronter les prévisions des encaissements-décaissements, des concours bancaires nécessaires ou des placements financiers à effectuer avec les réalisations.

**Schéma des étapes de la gestion de la trésorerie**



**11.1.2. Le budget de trésorerie :**

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

**A) La méthode des encaissements –décaissements : le budget mensuel**

Le budget de trésorerie a pour objet de décrire les encaissements et les décaissements prévisionnel de manière à mettre en relief les écarts et à anticiper les mesures à prendre pour réduire les écarts négatifs (déficit de trésorerie) ou pour utiliser de façon optimale les excédents éventuels de trésorerie.

En l'absence de ce budget et en cas de difficultés de trésorerie, l'entreprise aura bien du mal à imaginer les solutions financières rapides pour y faire face.

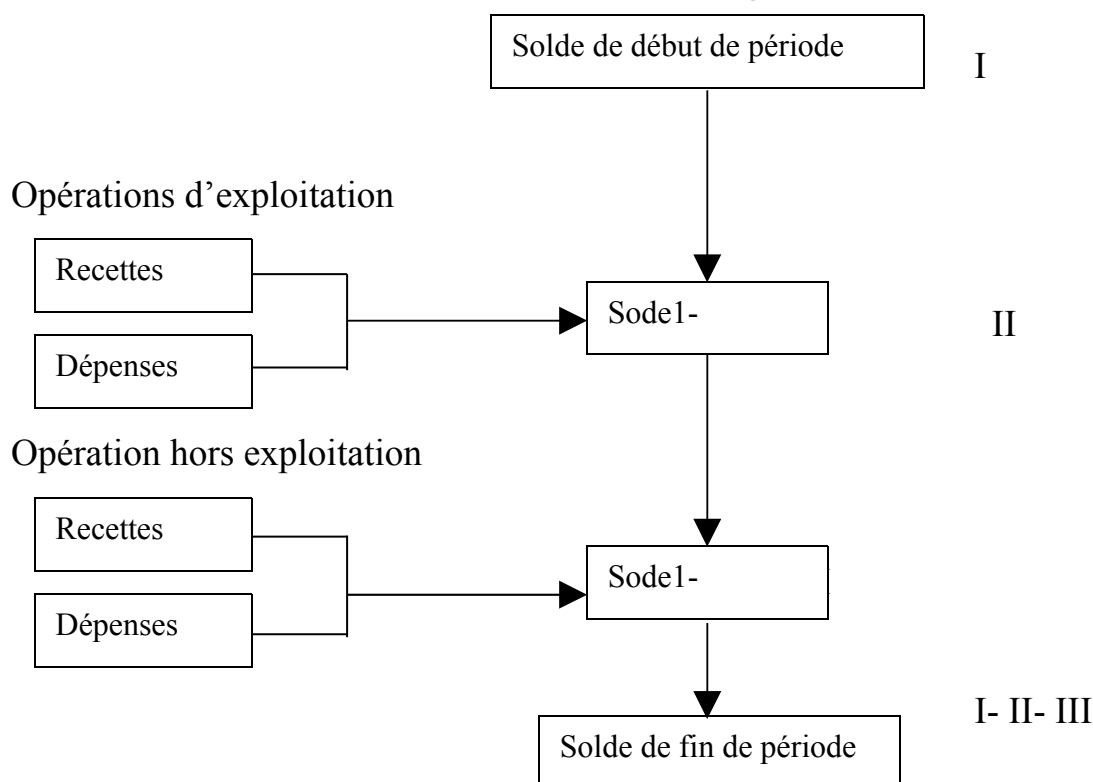
Le budget est un moyen de prévision et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise il constitue le principal instrument de prévision financière a court terme.

## **DEFINITION DE BUDGET DE TRESORERIE**

Le budget de trésorerie est un état qui indique mois par mois ou même semaine par semaine, les recettes (encaissements) et les dépenses (décaissements) prévisionnelles de l'entreprise, ainsi que le moment de ses besoins en trésorerie ou de l'encaisse disponible.

Dans le budget, une distinction est établie entre les recettes et les dépenses d'exploitation (ventes de marchandises, de produits finis, achats de matières premières, règlements des salaires, etc...) et hors exploitation (cession d'immobilisation, remboursement d'emprunts, etc...)

### **Schéma de construction d'un budget de trésorerie**



Les entreprises sont quotidiennement confrontées à des problèmes de trésorerie, et l'urgence des besoins de liquidités ne peut se satisfaire d'un traitement théorique et doctrinal, aussi nous proposons d'illustrer les mécanismes du budget de trésorerie à travers un cas.

### **EXEMPLE DE CONSTRUCTION D'UN BUDGET DE TRESORERIE MENSUEL**

L'entreprise « X » 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 1 à cet effet, elle a réuni les documents comptables et les informations suivantes :

## La gestion de trésorerie

Actif		Passif	
Actif immobilisé	460 000	Capital social	300 000
Stock	120 000	Réserves	200 000
Client et compte rattachés	98 000 <sup>(a)</sup>	Dettes de financement	90 000 <sup>(b)</sup>
Etat	22 000 <sup>(c)</sup>	Fournisseurs et comptes rattachés	99 000 <sup>(d)</sup>
Autres débiteurs	5 000 <sup>(e)</sup>	Etat	30 000 <sup>(f)</sup>
Disponible	15 000	Organismes sociaux	1 000 <sup>(g)</sup>
	720 000		720 000

IS 30 000 – 19 000 = 11 000

a) Règlement en 19N+1 : fin janvier : 28 000

fin février : 35 000

fin mars : 35 000

b) Emprunt remboursable par trimestralités de 15 000 le 31/03 et le 30/06 et le 31/12 de chaque année : taux d'intérêt 12%.

c) Il s'agit de la T.V.A sur achats, de décembre 19N, à déduire sur la déclaration à établir au titre de janvier 19N+1 pour 6195 surelle de février 19N+1 pour 7823 et sur celle de mars 19N+1 pour 7982.

d) Les dettes vis-à-vis des fournisseurs seront réglées selon l'échéancier suivant en 19N+1 :

31/01 : 49 000	} 99 000
28/02 : 50 000	

e) Créance sur cession d'immobilisation réglable le 30/04

f) Ce compte comprend le reliquat de l'impôt sur les sociétés de 19 000 et la T.V.A à payer au titre des opérations du moins de décembre 19N

g) Cette somme sera réglée en janvier 19N+1

### INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Les acomptes sur I.S à verser au titre de 19N+1 s'élèvent chacun à 14291

#### Prévision pour l'année 19N+1

Donnée	Mois 01	Mois 02	Mois 03	Mois 04	Mois 05	Mois 06
Ventes en qualités	1 000	-	2 200	800	-	1 700
Prix unitaire H.T	200	200	200	200	200	200
Achats en quantités	-	800	1 200	2 100	-	1 100
Prix unitaire H.T	130	130	130	130	130	130
Autres charges externes (T.V.A non déductible)	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Salaires mensuels bruts	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Charges sociales et assurances	23%	23%	23%	23%	23%	23%

\* Le taux de la T.V.A est de 20% sur les ventes, les achats et les services, il est de 7% sur les intérêts, l'entreprise sur le régime des débits.

\* Les conditions de règlement des clients et les suivantes

## La gestion de trésorerie

\* 10% au comptant, 30% à 30jours fin de mois 30% à 60%, fin de mois et 30% à 90, fin de mois

\* les achats et les charges externes sont payés à 60 jours fin de mois

\* les salaires sont payés à la fin du mois concerné et les charges sociales correspondantes le mois suivant.

\* Le stock au 30/06 est égale à 65 000

\* Le taux d'imposition est de 35%

\* Les amortissement annuels s'élèvent à 80 000

### Eléments du corrigé

#### Encaissement prévisionnel sur ventes

Mois	Montant T.T.C	Encaissement				Créances du bilan	Total
		Comptant 10%	A 30 j 30%	A 60 j 30%	A 90 j 30%		
Janvier	240 000	24 000	-	-	-	28 000	52 000
Février	-	-	72 000	-	-	35 000	107 000
Mars	528 000	52 8000	-	72 000	-	35 000	159 800
Avril	192 000	19 200	158 400	-	72 000	-	249 600
Mai	-	-	57 600	158 400	-	-	216 000
Juin	408 000	40 800	-	57 600	158 400	-	256 800
			122 400	122 400	57 600	180 000	
					122 400	122 400	
					122 400	122 400	
Reliquat au 30- 06- 19N+1						424 800	

#### Règlement sur achats

Mois	Montants T.T.C	Règlement à 60 j fin de mois	Dettes du bilan	Total
A nouveau	99 000	-		
Janvier	-	-	49 000	49 000
Février	124 800	-	50 000	50 000
Mars	187 200	-	-	-
Avril	327 600	124 800	-	124 800
Mai	-	187 200	-	187 200
Juin	171 600	327 600	-	327 600
Reliquat au 30- 06- 19N+1			171 6000	

#### Autres charges externes

Données	Mois 01	Mois 02	Mois 03	Mois 04	Mois 05	Mois 06	Total		Solde
							Charges	Décaissement	
Charges	15000	15000	15000	15000	15000	15000	90 000	60 000	30 000
Décaissement			15000	15000	15000	15000			

**T.V.A à payer**

Données	Mois	Mois	Mois	Mois	Mois	Mois	Reliquat T.V.A	
	01	02	03	04	05	06		
T.V.A. collectée	40 000		88 000	32 000		68 000		
T.V.A déductible :								
Sur achats et services	-6 195	-7 823	-7 982		-20 800	-31 200		
Sur frais financier								
-Crédit de T.V.A			-7 823			-20 800		
T.V.A à payer	11 000	33 805		72 195	31 811			16 000
T.V.A déductible							83 200	
Sur achats et services							158	
Sur intérêts							83 358	16 000
Reliquat au 30/06								

a) T.V.A déductible sur achats et services : 22 000( bilan) + 135 200(achats et services) – T.V.A déduite sur les déclaration de janvier à juin (74 000) = 83200.

b) T.V.A sur intérêts des emprunts :

$90000 \times 0,12 \times 3/12 \times 7\% = 189$  (1<sup>er</sup> trimestre)

$75000 \times 0,12 \times 3/12 \times 7\% = 158$  (2<sup>ème</sup> trimestre)

contrôle

TVA déductible au bilan +TVA sur opérations de la période TVAdéduite

=solde au 30/06

$22000 + (135200 + 189 + 158) - 74189 - 83358$

Achats +Frais financiers.

**Budget de trésorerie**

Données	Mois 01	Mois 02	Mois 03	Mois 04	Mois 05	Mois 06	Total contrôle
Solde de départ	15 000						15 000+
Recettes d'exploitation							
Encaissement sur ventes	52 000	107 000	159 800	249 600	216 000	256 800	1041200+
Dépenses d'exploitation							
Règlement des achats et services							
Règlement des salaires	49 000	50 000	15 000	124 800	187 200	327 600	738600 –
Règlement des charges sociales	15 000	15 000	3 450	15 000	15 000	15 000	90 000 –
Frais financiers	1 000	3 450		3 450	3 450	3 450	18 250 –
TVA à payer							
impôt sur les sociétés	11 000			72 195	31 811		148 811 –
Autres charges externes		33 805	33 294			14 294	47 588 –
Recettes hors exploitation			15 000	15 000	15 000	15 000	60 000-
Encaissement cession d'immobilisation				5 000			5000+
Dépenses hors exploitation							
Echéances d'emprunt			17 889			17 408	35 297-
Ecart	-9 000	+4 745	+75 167	+24 155	- 36 461	-135952	77 346-
Ecart cumulé		-4 255	+70 912	+ 95 067	+58606	-77 346	



**Budget de trésorerie (suite)**

Données	Mois 01	Mois 02	Mois 03	Mois 04	Mois 05	Mois 06	Total contrôle
Règlements des salaires	15000	15000	15000	15000	15000	15000	90000-
Règlements des charges sociales	1000	3450	3450	3450	3450	3450	18250-
Frais financiers							
TVA à payer	11000	33805		72195	31811		148811-
Impôts sur les sociétés			33294(a)			14294	47588-
Autres charges externes			15000	15000	15000	15000	60000-
<b>RECETTES HORS EXPLOITATION</b>							
Encaissement cession d'immobilisation				5000			5000+
<b>DEPENSES HORS EXPLOITATION</b>							
Echéances d'emprunt			17889(b)			17408©	35297-
Ecart	-9000	+4 745	+75 167	+24 155	-36461	-135952	77346-
Ecart cumulé		-4 255	-70 912	-95 067	+58 606	-77346	

a) reliquat IS 19N. 19 000 + 1<sup>er</sup> acompte IS 19N+1

b) échéance trimestrielle 15000 + intérêts TTC : 2889 (90 000\*0.12\*3/12\*1.07)

c) échéance trimestrielle:15000 + intérêts TTC : 2408 (75 000\*0.12\*3/12\*1.07)

le budget prévisionnel fait apparaître une insuffisance de 9 200 au 31/01/19N+1 ; la trésorerie redevient positive pour ensuite accuser un déficit (-23 291 à partir de juin 19N+1) ; les dirigeants peuvent de la sorte anticiper des solutions adéquates pour combler les besoins (crédits de trésorerie, etc.).

**Comptes de résultats prévisionnel au 30/06**

Ventes	1 140 000
Achats revendues (a)	731 000
Autres charges externes	90 000
Salaires et charges sociales (b)	110 700
Frais financiers	4 950
Amortissements (d)	40 000
Résultats avant impôt	163 350

a) Achats 676 000 + variation du stock (120 000- 65 000)

b) (15 000\*6\* 1.23) = 110 700

c) 90 000\* 12% \* 3/12+75 000\*12% \*3/12 = 4 950

d)  $80\ 000/2 = 40\ 000$

**Bilan au 30/06**

Actif		Passif	
Actif immobilisé	420 000 (a)	Capital social	300 000
Stock	65 000	Réserves	200 000
Clients et comptes rattachés	424 800 (b)	Résultat avant impôt	163 350
Etat	11 946 ©	Dettes de financement	60 000(d)
		Fournisseurs et comptes rattachés	201 600 (e)
		Organismes sociaux	3 450 (f)
		Etat	16 000 (g)
		Trésorerie-passif	77 346 (h)
	<b>1 021 746</b>		<b>1 021 746</b>

- a)  $460\ 000 - \text{amortissements } 40\ 000 = 420\ 000$
- b) voir sous budget des encaissements surventes
- c) voir sous budget TVA et IS ( $83\ 358 + 2 \text{ acomptes IS } /14\ 294 *2$ )
- d)  $90\ 000 - \text{amortissement de } 2 \text{ trimestralités de } 15\ 000$
- e) voir sous budget des règlements sur achats et autres charges externes ( $171\ 600 + 30\ 000$ )
- f) organismes sociaux sur les salaires du mois de juin à régler en juillet  $19N+1 (15\ 000 * 23\%)$
- g) TVA à payer : voir sous budget TVA (16000)
- h) Voir 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 prévisionnels qui conduisent à envisager des solutions destinées à l'équilibre, pour assurer une gestion optimale de la trésorerie (recours aux concours financiers les moins onéreux et plus sûrs ou au contraire placement rentable des excédents ).

Le budget de trésorerie constitue l'aboutissements d'autres budgets (ventes, achats autres charges, ressources et dépenses hors exploitation ,etc..). or, des facteurs aussi bien endogènes (variation de la productivité, etc..). peuvent venir perturber les prévisions établies. Si l'entreprise peut agir sur les premiers, par contre, les seconds échappent à son contrôle.

Aussi, pour parer à ces aléas, 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).

Ainsi 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% par exemple, 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.

D'autres méthodes prennent en compte l'incertitude en faisant appel au calcul de probabilité.

Bien que séduisante sur le plan intellectuel, elle est difficile à mettre en pratique.

C) le budget de trésorerie par la méthode des emplois-ressources

Nous avons eu l'occasion de vérifier la relation :

. = Trésorerie

Rappelons que :

F. D.R. = financement permanent – Actif immobilisé

B.F.R = Actif circulant hors trésorerie – passif circulant hors trésorerie

Le budget de trésorerie par la méthode des emplois- ressources consiste à établir des situations mensuelles prévisionnelles, à déterminer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et, par différence, la trésorerie nette prévisionnelle correspondante. Lorsqu'il existe des éléments hors exploitation, on peut déterminer séparément le F. D.R. et le B.F.R. et la trésorerie d'exploitation.

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

Illustrons cette méthode à l'aide d'un exemple, par comparaison avec la méthode des encaissements – décaissements.

Pour l'entreprise « **ALPHA** », nous disposons des renseignements suivantes :

### Bilan au 31-12-19N

Actif		Passif	
Actif immobilisé net	200 000	Capitaux propres	190 000
Stock de marchandises	95 000	Dettes de financement	80 000
Clients et comptes rattachés	105 000	Fournisseurs et comptes rattachés	120 000
Etat- TVA déductible	19 200	Etat	20 500
Autres débiteurs	3 500	Organismes sociaux	6 500
Banque	27 300	Autre créanciers	33 000
	450 000		450 000

Encaissements- décaissements relatifs aux éléments du bilan :

- 1/3 en janvier et 1/3 en mars
- janvier (5600), février (4600), mars (8800)
- Mars (1 000)
- Emprunt remboursable par annuités constante le 31/12 de chaque année

## La gestion de trésorerie

---

e) janvier (35000) ; février (30 000) ; mars (55 000).

f) TVA à payer au titre des opérations de décembre 19N (10 500) ; reliquat I.S. 19N : 10 000

g) janvier (6500)

h) février (15 000) ; mars (15 000)

### Prévision (19N+1) :

#### ventes

Données	Janvier	Février	Mars
H.T	200 000	180 000	250 000
T.V.A	40 000	36 000	50 000

#### Achats

Données	Janvier	Février	Mars
H.T	130 000	160 000	150 000
T.V.A	26 000	32 000	30 000

#### Autres charges externes

Données	Janvier	Février	Mars
H.T	8 000	14 000	9 000
T.V.A	1 600	2 800	1 800

- Février: acquisition d'une machine H.T. 40 000  
T.V.A 8 000
- Salaires mensuels 20 000 DH ; charges sociales 28%
- Modalités de paiement
  - Clients 30% au comptant,  
70% 30 jours fin de mois
  - Fournisseurs 50% au comptant  
50% 30 jours fin de mois
  - Autres charges externes au comptant
  - Fournisseurs d'immobilisation 50% à 30 jours fin de mois
- les salaires sont payés dans le mois et les charges sociales correspondantes le mois suivant.
- La marge brut commerciale = 50%

#### Précisions d'ordre fiscal :

- les amortissements annuel déductibles sont estimés à 36 000
- le taux de l'I.S est de 35%
- pour la T.V.A, l'entreprise est soumise au régime des débits et le taux est de 20%
- L'I.S au titre de l'exercice 19N s'élève à 120 000.

**LA METHODE DES ENCAISSEMENTS - DECAISSEMENTS : BUDGET  
TRESORERIE MENSUEL**

**BUDGET DES ENCAISSEMENTS SUR LES VENTES**

Janvier	Février	Mars	Solde bilans au 31/03/19N +1	Total T.T.C.
72 000	168 000	-	-	240 000
-	64 800	151 200	-	218 000
-	-	90 000	210 000	300 000
72 000	232 800	241 200	210 000	756 000

**BUDGET DES DECAISSEMENTS SUR LES ACHATS**

Janvier	Février	Mars	Solde bilans au 31/03/19N +1	Total T.T.C.
76 000	78 000	-	-	156 000
-	96 000	96 000	-	192 000
-	-	90 000	90 000	180 000
78 000	174 000	186 000	90 000	528 000

**BUDGET DES AUTRES CHARGES EXTERNES**

Janvier	Février	Mars	Solde bilans au 31/03/19N +1	Total T.T.C.
9 600	-	-	-	9 600
-	16 800	-	-	16 800
-	-	10 800	-	10 800

**BUDGET DE LA T.V.A à payer (a)**

Données	Janvier	Février	Mars	Bilan au 31/03/19N+1	
				T.V.A déductible	TVA à payer
TVA collecter	40 000	36 000	50 000	47 800(b)	5 400
TVA Déductible	5 600	23 400	44 600		
Solde au 31/12/19N	5 600	4 800	8 800		
Sur achats		13 000	29 000		
Sur charges externes		1 600	2 800		
Sur immobilisation		4 000	4 000		
TVA à payer	10 500	34 400	12 600		

Pour les modalités, voir chapitre fiscale

TVA déductible, solde du mois + TVA déductible sur opérations du mois –

TVA déduite sur déclaration fiscale = solde TVA déductible :

Janvier 19 200 + 25 600 – 5600 = 41 200

Février 41 200 + 42 800 – 23 400 = 60 600

Mars 60 600 + 31 800 – 44 600 = 47 800

**Budget de trésorerie**

Données		Total TTC	Janvier	Février	Mars	Bilan du 31/03/19N+1
I	ENCAISSEMENTS	864 500	107 000	267 800	277 200	
	Sur ventes		-			
	Janvier	240 000	72 000	168 000	-	-
	Février	216 000	-	64 800	151 200	-
	Mars	300 000	-	-	90 000	210 000
	Sur éléments du bilan					
	Clients au 31/12	105 000	35 000	35 000	35 000	-
	Autres débiteurs	3500	-	-	1 000	2 500
II	DECAISSEMENTS	952 400	159 600	319 800	369 000	
	Achats					
	Janvier	156 000	78 000	78 000	-	-
	Février	192 000	-	96 000	96 000	-
	Mars	180 000	-	-	90 000	90 000
	Fournisseurs au 31/12	120 000	35 000	30 000	55 000	-
	Autres charges externes	37 200	9 600	16 800	10 800	-
	Rémunérations dues	60 000	20 000	20 000	20 000	-
	Charges sociales	16 800	-	5 600	5 600	5 600
	Organismes sociaux au 31/12	6 500	6 500	-	-	-
	Etat TVA à payer	62 900	10 500	34 400	12 600	5 400
	Etat reliquat IS	40 000©	-		40 000	-
	Autres créanciers au 31/12	33 000	-	15 000	15 000	3 000
	Fournisseurs d'immobilisation	48 000	-	24 000	24 000	-
II	SOLDES DE TRESORERIE		-52 000	-52 000	-91 800	
I						
	SOLDE CUMULE		-25 300	-77 300	-169 100	-169 100

© reliquat IS 31/12. 10000 +1<sup>er</sup> acompte IS 19N+1 (120000/4)

**Compte de résultat prévisionnel au 31/03/19N+1**

Ventes	630 000
Achats revendues (a)	-315 000
Autres charges externes	-31 000
Charges de personnel	-76 800
Amortissements (b)	-9 000
Résultats avant impôt	198 200

a) PR des ventes =  $63000 \times (100 - 50)\% = 315000$

Stock final = stock initial + achats – PR des ventes 220000

Variation du stock = 95000 – 220 000 = -125000

Achats ± variation de stock = achats revendus

Achats – 125000 = 315000 ⇒ achats = 440000

b) 36 000 \* 3 mois

----- = 9000

12 mois

**Bilan prévisionnel au 31/03/19N+1**

Actif		Passif	
Actif immobilisé	231000 (a)	Capitaux propres	190 000
Stock de marchandises	220000	Résultat avant impôts	198 200
Clients et comptes rattachés	210000	Dettes de financement	80 000
Etat (b)	77800	Fournisseurs et comptes rattachés	90 000
Autres débiteurs	2500	Etat TVA à payer	5 400
		Organismes sociaux	5 600
		Autres créanciers	3 000
		Trésorerie passif	169 100
	<b>741 300</b>		<b>741 300</b>

a)  $20000 + 40000 - 9000 = 231\ 000$

a nouveau + acquisition – amortissement

b) TVA déductible (47 800) + 1<sup>er</sup> acompte sur IS (30 000)

**LA METHODE DES EMPLOIS – RESSOURCES**

**Compte de résultat prévisionnels mensuels**

Données	Janvier	Février	Mars
Ventes	200 000	180 000	250 000
Achats revendues (a)	100 000	90 000	125 000
Autres charges externes	8 000	14 000	9 000
Charges de personnel	25 600	25 600	52 600
Amortissements	3 000	3 000	3 000
Résultats avant impôt	63 400	47 400	87 400

**Variation de stock**

Données	Janvier	Février	Mars
Stock initial	95 000	125 000	195 000
+ Achat	130 000	150 000	150 000
- PR des ventes (ventes*50%)	-100 000	-90 000	-125 000
= Stock final	125 000	195 000	220 000

**Budget de trésorerie : méthode des emplois- ressources**

Données		Décembre 19N	Janvier	Février	Mars
<b>I</b>	F.D.R	70 000	136 400	146 800	237 200
	Capitaux permanents (a)	270 000	333 400	380 800	468 200
	Actif immobilisé (b)	200 000	197 000	234 000	231 000
<b>II</b>	BFR (AC-PC)	42 700	161 700	224 100	406 300
	Actif circulant (hors trésorerie)	222 700	407 700	445 300	510 300
	Stock	95 000	125 000	195 000	220 000
	Clients et comptes rattachés ©	105 000	238 000	186 200	210 000
	Etat (d)	19 200	41 200	60 600	77 800
	Autres débiteurs	3 500	3 500	3 500	2 500
	Passif circulant (hors trésorerie)	180 000	246 000	221 200	104 000

## La gestion de trésorerie

	Fournisseurs et comptes rattachés	120 000	163 000	151 000	90 000
	Etat (e)	20 500	44 400	226 000	5 400
	Organismes sociaux	6 500	5 600	5 600	5 600
	Autres créanciers	33 000	33 000	180 000	13 000
	Fournisseurs d'immobilisations	-	-	24 000	-
<b>III</b>	<b>TRESORERIE NETTE ( I-II)</b>	<b>27 300</b>	<b>-25 300</b>	<b>-52 000</b>	<b>-169 100</b>
	Variation de trésorerie		-52 600	-52 000	-91 800
	Variation cumulée		-52 600	-104 600	-196 400

(a) le résultat avant impôts à été intégré aux capitaux permanents, on que les acomptes sur IS versés compensent l'IS dû sur ce résultat

(b) actif immobilisé net de la période précédente + acquisitions – sorties-amortissements

(c) soldes sur créances de la période précédente + créances sur opérations de la période (voir budget des encaissements)

(d) TVA déductible + acomptes sur IS

(e) TVA à payer + éventuellement reliquat de l'exercice 19N

Le budget de trésorerie établi sur la base de la méthode des flux (emplois-ressources) est une représentation très parlante de la provision financière à court terme, car elle réunit à la fois les éléments de budget de trésorerie prévisionnelle, des comptes de résultats et des bilans prévisionnels.

Il met en relief les différents éléments qui agissent sur la variation du FDR, du BFR et donc de la trésorerie.

Il est également possible d'étudier la variation prévisionnelle de la trésorerie du tableau suivant construit sur la base :

\* du compte de résultat prévisionnel au 31/03/19N+1

\* de la comparaison entre les bilan au 31/12/19N et au 31/03/19N+1

	Résultat net	+ 198200
	Dotation aux amortissements	+ 9000
	Capacité d'autofinancement	207200
	Distribution de dividendes	0
	Autofinancement	207200
	Remboursement d'emprunt	0
	Investissements	-40000
	Variation du fonds de roulement	167200
	<b>ACTIF CIRCULANT (hors trésorerie)</b>	
	Variation du stock	+125 000
	Variation du compte clients	+105 000
	Variation du compte Etat (actif)	+58 600
	Variation du compte débiteurs divers	-1 000
	<b>PASSIF CIRCULANT (hors trésorerie)</b>	
	Variation du compte fournisseurs	-(30000)
	Variation du compte Etat (passif)	-(15100)
	Variation du compte organismes sociaux	-(900)
	Variation du compte autres créanciers	-(30000)
	Variation du besoin en fonds de roulement	+363600



III	VARIATION DE LA TRESORERIE (I – II)	-196 400
-----	-------------------------------------	----------

**Annexe fiscale**

Mécanismes de calcul et de paiement de la TVA

Les entreprises dont le CA annuel dépasse 1 000 000 DH sont soumises au régime de la déclaration mensuelle, les autres sont soumises au régime de la déclaration trimestrielle.

Détermination de la TVA à payer

La TVA à payer au titre d'une période = TVA collectée au titre de la période – TVA déductible au titre (de la même période).

La TVA à payer au titre de biens et services est déductibles avec un décalage d'un mois. La TVA sur immobilisations est déductible le mois même au cours duquel le fait générateur de la déductibilité a pris naissance.

\*Le fait générateur

il existe deux régimes : le régime des débits (la livraison qui coïncide généralement avec la facturation) et le régime des encaissements.

La TVA collectée (surventes)

Pour le régime des débits, le fait générateur de la TVA (date d'exigibilité) est représenté par la facturation. Toutefois les acomptes reçues sont imposables, même en l'absence de livraison ou de facturation.

Pour le régime des encaissements, la date d'exigibilité coïncide avec l'encaissement total ou partiel du montant de la vente (la TVA est due sur l'encaissement effectif).

La TVA déductible

Quel que soit le régime, le fait générateur est représenté par la date de paiement.

\* Le calcul de la TVA à payer

TVA à payer au titre du mois N = (TVA collectée sur ventes du mois N) –  
(TVA déductible sur achats de biens et services du mois N-1) –  
(TVA déductibles sur achat d'immobilisations du mois N).

\* le paiement de la TVA

la TVA due au titre d'une période doit être payée avant la fin du mois suivant cette période.

**APPLICATION**

## La gestion de trésorerie

---

Une entreprise est soumise au Régime des débits en matière de TVA ; elle a réalisé les opérations suivantes (taux de TVA 20%)

Mois de janvier 19N.

Achats de matières premières réglés par chèque : 50000 ; TVA = 10 000

Achats de services réglés par chèque : 10 000 ; TVA = 2 000

Ces achats sont réglés au cours du mois.

Mois de Février

Ventes HT = 100 000 ; TVA = 20 000

Achats de matières réglés par chèque (comptant) HT = 30 000 ; TVA. 6000

Achat d'une machine réglée en espèces HT = 7 000 ; TVA. 1400

TVA à payer avant le 31/03/19N au titre des opérations de Février 19N :

TVA collectée	20 000
TVA déductible	-10 000
	- 2 000
	- 1 400
TVA à payer	6 600

---

Quelques rapport sur l'impôt sur les sociétés et sur les modalités de son paiement . Les entreprises industrielles et commerciales exploitées sous forme sociétaire sont soumises à l'impôt sur les sociétés (IS) sur leurs bénéfices ; le taux en vigueur est de 35%.

Les sociétés soumises à l'IS doivent verser au plus tard les 31/03, 30/06, 30/09 et 31/12 de chaque exercice quatre acomptes égaux à 25% chacun de l'IS de l'exercice précédent. Pour les entreprises dont l'exercice coïncide avec l'année civile, la régularisation de l'IS intervient au moment de la déclaration des résultats (au plus tard le 31/03). Si le Montant de l'IS est supérieur aux quatre acomptes versés, la société doit verser le complément, dans la cas contraire (excédent des acomptes sur l'IS) elle imputera ou les quatre acompte(s) suivant(s) sur cet excédent.

### APPLICATION

Soit l'entreprise « X » qui clôture ses comptes le 31/12. pour l'exercice N.

IS N= 130 000

Acomptes versés en N :  $25\,000 \times 4$  (donc IS N-1 = 100 000)

Régularisation IS N :  $(130\,000 - 4 \times 25\,000) = 30\,000$  à verser avant le 31/03/19N+1

1<sup>er</sup> acompte à verser avant le 31/03/19N+1 au titre de l'exercice N+1 :  $130\,000/4 = 32\,500$

(versement des 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> acomptes avant les 30/06, 30/09 et 31/12, soit 32 500 chacun).

### **11.1.3 La trésorerie au jour et la trésorerie « zéro »**

Dans le budget de trésorerie, les prévisions sont établies en termes de flux de fonds (hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels). Le financier est confronté quotidiennement à des décisions relatives à l'arbitrage entre les différents moyen de paiement (espèces, virement, effets, etc.) et entre l'affectation des emplois et des ressources aux différents banques qui gèrent les comptes de l'entrepris. de ce fait, l'information dont dispose le financier doit être très détaillée.

L'objectif de la trésorerie au jour le jour est de minimiser le coût des ressources financiers à court (crédits de trésorerie) et d'optimiser éventuellement la rentabilité des disponibilités oisives. Les contraintes que doit subir le financier sont nombreuses : flux de fond aléatoires, variété des conditions bancaires en matière des coûts de financement et de rémunération des dépôts, etc.

Pour atteindre cet objectif, le financier devrait tendre vers une « trésorerie zéro ».

En effet, traditionnellement, certain considèrent qu'une bonne solvabilité doit se traduite par une bonne liquidité réduite, c'est à dire par ce ratio :

Trésorerie

----- 1

Dettes à court terme

Ce principe n'est pas sain puisqu'il va à l'encontre des exigences de rentabilité : une trésorerie pléthorique signifie u marque à gagner pour l'entreprise, puisque les fonds disponibles pourraient être soit placés à court terme et rapporter des produits financiers, soit investis dans des projets rentables. Par contre, un grand déficit de trésorerie signifie des charges financiers importantes qui grèvent la rentabilité et constitue un danger pour l'autonomie financière de l'entreprise.

Une manière d'améliorer le rythme des encaissements et de baisser le coût du recours aux crédits de trésorerie consiste à réduire le fonds de transit.

Les règlements par chèques des clients résidant dans les différentes villes du Royaume entraînent pour l'entreprise deux types de retards :

Le premier est relatif au délai d'acheminement du chèque du client vers l'entreprise qui, s'il est effectué par courrier, peut exiger quelques jours ;

Le second concerne le délai nécessaire à son paiement par la chambre de compensation qui est de plusieurs jours (jusqu'à quinze pour les chèques hors place).

Pour réduire ces délais, l'entreprise peut mandater un représentant pour récupérer les chèques et les faire présenter à la compensation sur place dans les villes éloignées. Les fonds ainsi déposés sur un compte sont disponibles rapidement pour l'entreprise, qui peut par ailleurs en demander le virement à son compte bancaire du siège social.

Par ailleurs, la gestion de trésorerie au jour nécessite d'effectuer des provisions en termes de « jours de valeur » pris en considération par la banque, qui sont différents des dates d'enregistrement des opérations ; ainsi par exemple, un chèque sur place remis à la banque pour compensation le 1/01 aura à la date de valeur du 3/01 (soit J+2).

### **11. 2 Les différents crédits à court terme**

Les crédits à court terme concernent le financement du cycle d'exploitation. On les classe généralement en deux catégories : les crédits de mobilisation des créances et les crédits de trésorerie. Il en existe une multitude, leurs coûts sont variables et souvent élevés. Nous passerons en revue les principaux crédits à court terme.

#### **A) Les crédits de mobilisation**

L'entreprise qui vend à crédit à ses clients reçoit en pratique des lettres de change (traites) ou billets à ordre qui matérialisent des créances à échéance.

#### **L'ESCOMPTE COMMERCIAL**

Si l'entreprise ressent des besoins de trésorerie, elle peut sous réserve de l'autorisation accordée par la banque, mobiliser auprès de celle-ci les titres de créances à échéance, qu'elle détient sur ses clients : on dit qu'elle escompte les effets.

Par la technique de l'escompte, l'entreprise remet l'effet non échu au banquier et de cette manière lui transfère la créance. En échange, ce dernier met à sa disposition une somme d'argent correspondant au nominal de l'effet, sous déduction de frais et d'un intérêt calculé sur la durée allant jusqu'à l'échéance. Cette somme correspond en quelque sorte à la valeur actuelle de la créance.

Le crédit d'escompte accordé à l'entreprise est généralement assorti d'un plafond représentant le montant total des effets que l'entreprise peut escompter.

Pour le banquier, ce type de crédit est relativement peu risqué : l'effet correspondant à une opération commerciale dont le dénouement à l'échéance (règlement par le tiré : le client) permettra de rembourser l'avance d'argent accordée par le banquier. De plus, le droit cambiaire protège le bénéficiaire de l'effet. Pour l'entreprise, c'est une technique de crédit relativement souple. L'obtention du crédit d'escompte peut être facile lorsque la réputation et la solvabilité des « tirés » sont établies.

Les entreprises qui ont la possibilité d'obtenir de leur client le règlement au comptant, moyennant un escompte de règlement (de x%) doivent comparer le coût de ce dernier avec l'escompte des effets de commerce auprès du banquier.

### Application

Supposant que les clients d'une entreprise peuvent régler les factures par effets 75 jours ou au comptant, sous déduction d'un escompte de règlement de 2% et que le taux d'intérêt applicable à l'escompte commerciale est de 11.5%

Pour un effet d'un montant de 100 000 DH quelle est la solution la plus avantageuse ?

Escompte de règlement :  $100\ 000 \times 2\% = 2\ 000$  ; Net = 98 000

L'entreprise renonce à 2 000 pour disposer d'une somme de 98 000 pendant 75 jours ; taux d'intérêt correspondant :

$$\frac{2\ 000}{98\ 000} \times \frac{360\text{j}}{75\text{j}} = 9.80\%$$

comparé au taux de 11.5% appliqué par la banque, l'entreprise n'aurait donc pas intérêt à préférer le règlement par effet escomptable

## LE FINANCEMENT DES OPERATIONS D'EXPLOITATION

Les entreprises exportatrices ont des besoins spécifiques de financement de leurs opérations avec l'étranger :

- Prospection des marchés
- Opérations de fabrication des biens destinés à l'exportation : approvisionnement en matières premières, frais de fabrication, stockage, exportation, et cet souvent, délais de règlement plus ou moins longs des clients.

Les besoins de financement engendrés par les opérations physiques de production et d'exportation peuvent faire l'objet d'un découvert ou d'une avance sur marchandises.

## LES BILLETS DE TRÉSORERIE

C'est un moyen relativement souple et simple de financement partiel d'un besoin en fonds de roulement. Pour les besoins à court terme, l'entreprise par l'intermédiaire d'une banque peut effectuer des prêts auprès de particuliers ou d'autres entreprises qui possèdent des excédents de liquidités.

Ce sont les entreprises emprunteuses qui émettent les billets de trésorerie par l'intermédiaire d'une banque, qui s'engage à honorer le billet à l'échéance (au moins 80%) au cas où l'entreprise émettrice serait défaillante.

## **L'AFFACTURAGE OU FACTORING**

Cette technique met en présence l'entreprise et le factor. Celui-ci achète à l'entreprise ses créances commerciales pour leur montant sous déduction d'une commission qui représente la rémunération des ses services.

Le factor se substitue à l'entreprise pour le gestion des comptes « clients ».

Comme l'entreprise se décharge du risque d'insolvabilité, il est normal que cette forme de crédit soit plus coûteuse que les solutions traditionnelles.

### **B) Les crédits de trésorerie**

Les crédits de trésorerie ou crédits à court terme sont bien adaptés pour le financement des besoins d'exploitation ponctuel et occasionnels.

L'entreprise ne supporte les intérêts que pendant les courtes durées d'utilisation des crédits à court terme. Tandis que le déblocage d'un crédit moyen en long terme ferait supporter à l'entreprise des intérêts, quand bien même elle n'utiliserait pas effectivement ces crédits.

Les principales formes de crédits de trésorerie sont la facilité de caisse et le découvert.

### **LA FACILITE DE CAISSE**

La facilité de caisse est un crédit à très court terme destinée à combler les décalages très brefs entre encaissement et décaissement : il s'agira par exemple de facilités accordées enfin de mois pour payer les salaires. Dans tous les cas, l'utilisation de ces crédits doit être de courte durée(quelque jours).

L'entreprise comme le banquier doivent veiller à ce que la facilité de caisse ne se transforme pas en crédit de trésorerie permanent et qu'elle soit appelée à financer un déficit structurel de trésorerie.

### **LE DECOUVERT OU AVANCE EN COMPTE COURANT**

Le découvert a pour fonction principale d'assurer les besoins de trésorerie à court terme : c'est par exemple le cas d'une entreprise qui souhaite profiter d'une bonne opportunité pour acheter des stocks. Ce brusque besoin de trésorerie sera compensé assez rapidement par des rentrées de fonds plus importantes ou par l'absence ou la réduction des sorties de fonds habituelles pendant la période suivante.

En pratique, une entreprise qui bénéficie d'un découvert est autorisé à prélever sur son compte des sommes au-delà des valeurs qu'elles y a déposées.

### **LE CREDIT – RELAIS OU CREDIT DE SOUDURE**

Lorsqu'une entreprise attend des recettes importantes (cession d'un élément de l'actif augmentation de capital, emprunt, etc) elle peut solliciter auprès de sa banque un crédit-relais qui lui permet de financer ses besoins (investissement, etc..) en attendant ces rentrées.

### LE FINANCEMENT DES VALEURS D'EXPLOITATION (STOCK)

Les entreprises peuvent également financer leur stock en sollicitant des crédits bancaires à court terme. En garantie, les banques peuvent exiger un nantissement sur les stocks avec ou sans dépossession. Ces crédits de trésorerie prennent des formes multiples :

- **Les crédits de campagne**

Ils sont destinés à assurer le financement des besoins des entreprises dont l'activité est saisonnière (exemple : approvisionnement en produits agricoles des conserveries pendant les courtes périodes de récolte).

- **Les avances sur marchandises**

Elle correspondant à des avances de trésorerie destinées au financement partiel des stock importants constitués par les entreprises.

Les stocks peuvent être nantis au profit du banquier. Ils sont déposés soit dans un établissement spécialisé (magasins généraux par exemple), soit dans les locaux même de l'entreprise.

- **Les avances sur warrants**

Les stocks financés par la banque peuvent également être déposés dans les magasins généraux, établissements réglementés par dahir. Ces établissements sont responsables des marchandises déposées et reçoivent une rémunération de leurs services de garde.

Il est remis au déposant un récépissé à ordre qui confère le droit de propriété et un warrant à ordre qui autorise le nantissement des marchandises entreposées. Ces deux documents sont susceptibles d'être endossés.

382

en particulier, au moment de l'obtention de l'avance sur marchandises, le propriétaire endosse au profit du banquier le warrant à titre de marchandises (gage).

Il existe plusieurs formes d'avances sur marchandises adaptées à différents secteurs d'activités (céréalistes, conserveurs, etc...)

### LE CREDIT DOCUMENTAIRE

Le développement des échanges internationaux, l'éloignement des opérateurs économiques (importateurs, exportateurs) imposent à ceux-ci l'observation de règles de prudence destinées à assurer la bonne fin des opérations commerciales.

L'expéditeur doit produire des documents relatifs à la marchandise exportée :

- La facture commerciale en plusieurs exemplaires.
- Les pièces relatives à l'expédition (essentiellement le connaissement, la lettre de voiture ou lettre de transport aérien, etc...)
- Les documents attestant les caractéristiques des marchandises exportées (certificat d'origine, note de poids et de colisage, etc).

Pour définir le crédit documentaire, on peut adopter les termes retenus par la chambre de commerce internationale (C.C.I) :

- Les crédits documentaires qualifient tout arrangement, quelle qu'en soit la dénomination ou la description, en vertu duquel une banque (émettrice) agissant à la demande et sur instructions d'un client (donneur d'ordre) .
- Est tenue d'effectuer un paiement à un tiers (bénéficiaire) ou à son ordre, ou de payer ou accepter des effets de commerce (traites) tirés par le bénéficiaire.

Ou

- D'autoriser une autre banque à effectuer ledit paiement ou à payer, accepter ou négocier les effets de commerce contre remise de documents stipulés, pour autant que les conditions du crédit soient respectées.

Le crédit documentaire garantit à l'importateur, que les documents relatifs à l'expédition sont bien arrivés et sont conformes aux conditions qu'il a fixées à l'exportateur que le prix convenu sera réglé.

Cela étant, l'importateur n'est pas pour autant sûr que la marchandise est tout à fait conforme à ce qu'il commandé.

La banque de l'importateur qui s'est engagé à payer le fournisseurs peut soit bloquer le montant correspondant à la facture dans le compte du client, soit lui accorder un crédit total ou partiel (en ne provisionnant pas le montant du crédit documentaire ou en provisionnant une partie seulement)

### **C) Les cautions ou crédits par signature**

La délivrance d'une caution bancaire ne se traduit pas par une avance de fond, la banque se contente de prêter sa signature. C'est essentiellement la cas des cautions administratives exigées à l'occasion de la passation et de l'exécution des marchés publics, et des cautions en douane exigées lors de l'importation temporaire de biens en suspension des droits de douane.

#### **LES CAUTIONS ADMINISTRATIVES**

Elles sont au nombre de trois :

- La caution provisoire

Elle est exigée de tout soumissionnaire à un marché public ; elle est destinée à garantir son engagement moral d'exécuter le marché au cas où il serait déclaré adjudicataire.

- La caution définitive

En cas d'adjudication du marché, la caution définitive remplace la caution provisoire, elle est destinée à garantir la bonne fin des travaux attestée par la réception définitive donnée par l'administration, le montant de cette caution est généralement égal à 33% du marché.

- La caution pour retenue de garantie



Elle est destinée à garantir la bonne exécution des travaux et à prémunir l'administration contre des vices ou des défauts éventuels.

### LES CAUTIONS EN DOUANE

Ce sont des cautions délivrées par la banque pour le compte de l'entreprise importatrice ou exportatrice au profit de l'administration des douanes et destinées, soit à différer le paiement des droits et taxes douaniers, soit à suspendre leur sort à la réalisation d'une condition suspensive (mise à la consommation, réexportation des biens importés à titre temporaire, etc..)

Certaines cautions concernant les opérations d'importation, d'autres les opérations d'exportation, certaines ont pour résultat de différer le paiement des droits, d'autres d'éviter la paiement des droits ; les principales sont les suivantes :

- Les cautions qui diffèrent le paiement des droits

- Le crédit d'enlèvement

pour faciliter le trafic des marchandises dans les ports, l'administration des douanes peut délivrer le « bon à enlever » après vérification des biens importés, mais avant la liquidation des droits.

Le bénéfice de ce régime est soumis à une demande accompagnée d'une caution bancaire garantissant le paiement des droits et taxes dans un délai de 15 à 30 jours maximum après la date d'enlèvement des marchandises.

- L'obligation cautionnée

Le paiement des droits et taxes par obligation cautionnée à l'entreprise de différer leur paiement de 30,60 ou 120 jours avec une majoration à un taux fixé par décret du ministère des finances.

L'obligation cautionnée se matérialise par un billet à ordre, souscrit par l'importateur et avalisé par la banque.

- l'acquit à caution ou caution de transit

des marchandises qui entrent par exemple sur le territoire national à Tanger, alors que le bureau de dédouanement prévu est Casablanca, peuvent circuler entre les deux villes « sous douane » à condition de respecter des règles strictes fixées par l'administration.

Cette possibilité est soumise à la production par l'importateur d'une caution de transit ou acquit à caution.

- Les cautions à l'entrepôt (entrepôt de stockage)

Ce régime permet à l'entreprise d'importer et de stocker en suspension des droits et taxes douaniers, et pour une durée déterminée, des marchandises non destinées à être mises à la consommation immédiatement.

L'entrepôt peut être public ou privé autorisé par l'administration des douanes.

- Les cautions qui permettent les deux régimes suivants :

- L'admission temporaire

ce régime autorise les entreprises exportatrices à importer, en suspension des droits de douane, des matières ou marchandises destinées à être transformées ou à recevoir un complément de transformation avant d'être réexportées.

Le montant des droits et taxes fait l'objet de la délivrance d'une caution bancaire, dont la mainlevée n'est donnée par l'administration des douanes qu'après réexportation des marchandises en question.

### - L'importation temporaire

Ce régime s'applique aux biens importés au Maroc et devant y séjourner pendant un certain temps, sans subir aucune transformation, avant d'être réexportés.

A titre d'exemple, il concerne : des biens (matériels, articles) destinés aux foires, exposition et congrès, des emballages destinés à recevoir des produits à exporter, des véhicules assurant le trafic routier international, etc.

## LE SORT DES CAUTION

Lorsque les conditions fixées par l'administration sont remplies, l'entreprise obtient la mainlevée des cautions. Dans le cas contraire, l'entreprise et la caution (banque) seront tenues de payer, selon les situations, les droits et taxes objets de la caution, ainsi que des pénalités et majoration de retard souvent importantes.

Outre les cautions signalées, il existe d'autres moins utilisées.

### 11.3 Les conditions bancaires et leur négociation

avec l'ouverture de l'économie nationale et la libéralisation progressive des échanges, les autorités monétaires ont progressivement laissé une part d'initiative au marché dans la fixation des taux d'intérêt.

Les banques font supporter aux entreprises, en plus du taux nominal, des frais et des commissions divers et appliquent aux opérations bancaires des dates de valeur différentes des dates réelles. De ce fait, le taux nominal du crédit traduit rarement le taux réel supporté par l'entreprise.

#### 11.3.1 Les taux, les commissions, les frais et les dates de valeur

le taux d'intérêt pour les crédits de trésorerie usuels (découvert, facilité de caisse) est situé au niveau de 11.5% à ce taux est généralement ajouté une commission de découvert comme l'illustre l'exemple ci-après :

Taux	11.5%
Commission de découvert	0.5%
	11.0%

selon les cas, d'autres frais peuvent venir s'ajouter aux intérêts ainsi calculés.

En réalité, nous verrons plus loin que le taux réel supporté par l'entreprise est différent du taux nominal en raison du jeu des jours de valeur.

Selon leur taille et l'importance des mouvements de leurs comptes bancaires, les entreprises peuvent négocier en baisse les taux d'intérêt appliqués par la banque et/ou un aménagement des dates de valeur.

Les dates de valeur appliquées aux opérations bancaires (versement d'espèces, retraits par chèque, etc) sont différentes des dates d'enregistrement comptable de ces opérations.

Ainsi par exemple, des espèces versées le jour « J » (date de l'opération) auront la date de valeur « J+1 »(soit lendemain ».

Nature de l'opération	Date de valeur	Observation
Versement espèces	J+1	Jours ouvrables
Retrait d'espèce	J-1	Jours ouvrables
Versement de cheque		
Sur caisse	J	Jour de l'opération
Sur place	1+2	Jours ouvrables
Hors place (HP)		
Déplace bancable (A)	J+12	Jours calendaires
Déplace place non bancable	J+15	Jours calendaires
Etranger	J+20	Jours calendaires
Remise de cheque HP a l'escompte		
Place bancable	J+10	Jours calendaires
Place non bancable	J+12	Jours calendaires
Virement bancaire		
Sur place	J	Jour de l'opération
Hors place	J	Pour le compte débité
	J+1	Pour le compte crédité
Retrait en espèces (chèque ou virements)	J-1	Jours ouvrables
Remise d'effets a l'encaissement		
Sur place	J+5	Jours calendaires
Hors place		
Place bancable	J+12	Jours calendaires
Place non bancable	J+15	Jours calendaires

a) Existence d'une chambre de compensation

source : BANK AL MAGHRIB. Décision réglementaire n°16

### 11.3.2 Le coût réel des crédits

le coût de crédit résulte de la conjugaison de l'application du taux d'intérêt nominal et du décompte des jours de valeur.

#### Le découvert bancaire

Pour comprendre le mécanisme des jours de valeurs, nous en donnons ci-après un exemple :

## LE CALCUL DES AGIOS

### Mouvement du compte bancaire de l'entreprise « X »

Date de valeur			Débit	Crédit	Solde		Jours	Nombres	
Jours	Mois	An			Débit	Créditeur		Débiteurs	Créditeurs
31	01	N		300			8		2400
08	02	N	400		100	300	26	2600	
06	03	N	150		250		9	2250	
15	03	N		400		150	3		450
18	03	N	200		50		13	650	
31	03	N						5500	3750

Cette date diffère de la date de l'enregistrement symétrique dans la comptabilité de l'entreprise.

Les intérêts, auxquels seront ajoutées les commissions s'élèvent à :

Nombre débiteurs\* Taux d'intérêt

5500\* 11.5%

----- = 1.7 569 DH

360 jours

### LE CALCUL DU COUT REEL DU DECOUVERT

Dans l'exemple précédent, le calcul des agios a été effectué en appliquant le taux nominal et en se basant sur les jours de valeurs. En réalité, en plus de sa rémunération normale (taux + commission), le banquier réalise un profit sur la différence de temps qui s'écoule entre la date de l'opération (J) et la date de valeur (J+1).

Supposons que la banque accorde à l'entreprise X un découvert le 1<sup>er</sup> Janvier au taux de 11.5% pour combler le découvert, l'entreprise verse des chèques sur place le 20 Janvier ; la banque calculera les intérêts sur 22 jours alors que compte tenu du versement, l'entreprise n'aura bénéficié du découvert que pendant 20 jours. Le taux réel sera donc non pas 11.5% mais :

$$11.5\% \times \frac{22 \text{ jours}}{20 \text{ jours}} = 12.65\%$$

si on prend le cas d'une entreprise, dont le C.A qui s'élève à 250 000 00 DH est matérialisé par des chèques hors place (J+12) et dont le taux de découvert est de 14%, le surcoût dû aux jours de valeurs s'établit à :

$250\ 000\ 00 * 0.14 * 12/360 J = 1\ 166\ 667\ DH$  ; ce qui n'est pas négligeable.

### **B) le coût réel de l'escompte**

La date de valeur pour l'escompte coïncide avec le jour de l'opération.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui détient un effet de 200 000 DH à l'échéance du 31 Mars ; le 1<sup>er</sup> Février, l'entreprise fait escompter l'effet par son banquier qui crédite le compte bancaire le jour même. Si l'entreprise avait remis l'effet à l'encaissement, la date de valeur aurait été le 05 Avril (J+5).

Dans le 1<sup>er</sup> cas, la durée du crédit d'escompte est de 59 jours ; dans le 2<sup>nd</sup> cas (encaissement) la durée d'immobilisation de la créance est de 64 jours (59 + 5).

Si le taux nominal est de 11.5% le taux réel de l'escompte ressortira à  $11.5\% * \frac{59}{64} = 10.60\%$  est sera donc avantageux par rapport au taux nominal.

### **AUTO- EVALUATION**

1. quelle est l'importance de la trésorerie dans la vie de l'entreprise ?
2. quel est le moyen de prévoir et d'anticiper les problèmes de trésorerie ?
3. que est ce qu'un budget flexible ?
4. quel sont les éléments qui expliquent la différence le taux nominal est le taux réel des crédits de trésorerie ?
5. quel est l'impact des jours de valeur sur le coût des crédits de trésorerie ?

### **CAS**

1\*

Une entreprise réalise un C.A annuelle HT de 6 000 000 DH le taux de TVA est de 20%, 10% des clients paient au comptant ; les 90% restent règlent par effet à 90 jours de date à date. Quel est le montant de crédit d'escompte auquel l'entreprise peut faire appel ?

#### **Corrigé**

C.A HT = 6 000 000 DH, TVA 20%, CA TTC = 7 200 000 DH

Montant moyen des créances sur les clients

$7\,200\,000 * \frac{90}{100} * \frac{90j}{360j} = 1\,620\,000$  DH

montant maximum susceptible d'une mobilisation auprès de la banque : 1 620 000 DH

2\*

Une entreprise à un découvert bancaire du 1<sup>er</sup> Janvier au 18 Janvier, date à laquelle elle verse pour le combler des chèques sur place remis par ses clients : le taux appliqué par la banque est de 12%. Quel est le taux réel supporter par l'entreprise ?

#### **Corrigé**

Pour le versement des chèques, la date de la valeur est égale à J+2 ; l'entreprise est censée être en découvert pendant 18 jours (du 01/01 au 18/01), plus 2 jours

(d »calage de la date de valeur pour la remise des chèques) ; soit au total 20 jours de découvert.

Par conséquent, le taux réel du découvert est de :

$$\text{Taux réel} = 12\% * 20/18 = 13.33\%$$

Une entreprise remet à l'escompte les deux effets suivants le 28 Mars 19N :

\* effet de 166 440 DH : échéance 5 Mai 19N

\* effet de 250 000 DH : échéance 25 Mai 19N

taux de l'escompte 11.5%, TVA 7%, frais de manipulation 1 DH par effet.

Calculer les intérêts précomptes par la banque.

**Corrigé**

Effet de 166 440 DH : durée de 39 jours (28/03 au 05/05)

$$\text{Intérêt } 166\,440 * 11.5\% * 39/360 = 2\,073.56 \text{ DH}$$

Frais de manipulation : 1 DH

Effet de 250 000 DH : durée 59j (28/03 au 25/05)

$$\text{Intérêt } 250\,000 * 11.5\% * 59/360 = 4\,711.80$$

Frais de manipulation 1 DH

Agios ( 2 073.56 + 4 711.80)                      6 785.36 DH

Frais de manipulation                              2.00 DH

Frais de manipulation                              6 787.36 DH

HT     475.12 DH

TVA 7%     7 262.48 DH

**4\***

pour établir le budget de trésorerie des six premiers mois de l'exercice 19N+1, le responsable financier de la SA „MALTA“ dispose des documents est renseignements suivants:

**Bilan au 31/12/19N**

<b>Actif</b>	<b>Montant net</b>	<b>Passif</b>	<b>Montant</b>
Immobilisations corporelles	250 000	Capital social	308 000
Immobilisations financières	7 500	Réserve légal	15 000
Stocks de marchandises	487 500	Autres réserves	122 000
Clients et comptes rattachés	169 750(a)	Dettes de financement	210 000
Etat (TVA déductibles)	36 750(b)	Fournisseurs et comptes rattachés	232 500
Autres débiteurs	25 000(c)	Etat	39 000(e)
Comptes de régularisation de l'actif	8 500	Autres créanciers	26 750 (f)
Banque	15 000	Comptes de régularisation du passif	46 750
	<b>1 000 000</b>		<b>1 000 000</b>

(a) : 30% seront payés Janvier 19N+1 , 30% en février et 40% en Mars

(b) : correspond aux achats et frais de Décembre 19N, déductible par parts égales Février, Mars et Avril

(c) : 20 000 seront payés en Février et le reste en Mars

(d) : seront réglés en Janvier (1/3), Février (1/3), Mars (1/3)

## La gestion de trésorerie

---

- (e) : TVA à régler fin Janvier 17 000 reliquat de l'impôt sur les sociétés à payer le 31/03/19N+1 : 22 000 le montant de l'IS au titre de l'exercice 19N s'est élevé à 82 000.
- (f) : seront régler ainsi : 8 000 en janvier, 10 000 en Mars et le reste en Juillet 19N+1.

L'entreprise est soumise au régime des débits en matière de TVA ; le taux de l'impôt sur les sociétés est de 35%

Les provisions établies sont les suivants :

### Ventes HT (TVA 20%)

Données	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
HT	120000	140000	155000.	170000	110000	180000
TVA	24000	28000	31000	34000	22000	36000

### Achats

Données	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
HT	60000	75000	82000	80000	90000	62000
TVA	12000	15000	16400	16000	18000	12400

Modalités :

\* de règlement des clients : 30% au comptant, 10% à 30j et 60% 90j (fin de mois)

\* de paiement des fournisseurs : 50% à 60j et 50j à 90j (fin de mois)

les frais de personnel sont estimés à 35 000 DH/ mois et sont réglés à la fin du mois.

Les charges sociales correspondantes représentes 28% des salaires et sont réglés le mois suivant

L'amortissement annuelle des immobilisations est estimés à 54000 DH. Les autres charges externes sont évalués à :

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
17 850	16 660	21 420	23 800	26 180	15 470

Elle sont payées au comptant

Un associé fera en Janvier un apport en compte courant de 50 000. L'acquisition d'une machine est prévue pour Avril ; elle sera payée en Mai ; pris HT= 40 000 ; TVA= 8 000

La marge sur coût d'achat représente 40% des ventes.

Il vous est demandé d'établir le budget de trésorerie mensuelle pour les six premiers mois de 19N+1. établir le compte de résultat et le bilan prévisionnel au 31/06/19N+1.

**Corrigé**

**Encaissement prévisionnel sur les ventes**

Mois	Montant TTC	Encaissement			Créance du bilan	Total
		Comptant 30%	A 30j 10%	A 90j 60%		
Janvier	144 000	43 200	-	-	50 925	94 125
Février	168 000	50 400	14 400	-	50 925	115 725
Mars	186 000	55 800	16 800	-	67900	140 500
Avril	204 000	61 200	18 600	86 400		166 200
Mai	132 000	39 600	20 400	100 800		160 800
Juin	216 000	64 800	13 200	111 600		189 600
Avril					122 400	
Mai					79 200	
Juin					151 200	
Reliquat au 30-06-19N+1					352 800	

**Décaissement prévisionnelle sur les achats**

Mois	Montant TTC	Encaissement		Créance du bilan	Total
		Comptant 30%	A 30j 10%		
Janvier	72 000	-	-	77 500	77 500
Février	90 000	-	-	77 500	77 500
Mars	98 400	36 000	-	77 500	113 500
Avril	95 000	45 000	36 000	-	81 000
Mai	108 000	49 200	45 000	-	94 200
Juin	74 400	48 000	49 200	-	97 200
<b>Reliquat au 30-06-19N+1</b>				45 000	
				108 000	
				74 400	
				230 400	

**Décaissement relatif à l'impôt sur les sociétés**

Données	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Régularisation IS- 19N			22000(a)			
1 <sup>er</sup> acomptes IS. 19N+1			20500(b)			
2 <sup>ème</sup> acomptes IS. 19N+1			<b>42500</b>			<b>20500(b)</b>
						<b>20500</b>

(a) : reliquat de l'IS 19N figurant au passif

(b) : 25 de l'IS de 19N

**Décaissement relatif à la TVA**

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Reliquat TVA	
							déductible	A payer
TVA collectée				34 000				
TVA déductible	28 000	28 000	31 000		12 000	36 000		
Figurant a l'actif								
Sur achats				12 250 (a)				
Sur immobilisations		12 250 (a)	12 250 (a)	6 000(b)				
TVA à payer				18 750(d)	13 500(b)	15 700(b)		
	17 000 ©	24 000 (d)	15 750 (d)	8000	15 750(d)	500 (d)	54 600(e)	20 300 (f)



- (a) figurant à actif (TVA)
- (b) TVA sur achats décaissés ( $36000 * 0.16667 = 6000$ ) ;  $81000 * 0.16667 = 13500$  ;  $94200 * 0.16667 = 15700$
- (c) A payer au titre de décembre 19N
- (d) A payer au titre des opérations du mois précédent
- (e) TVA bilan (36750) + TVA sur achats de biens services et immobilisations (97800) – TVA déduite sur déclaration de Janvier à Juin (79950) = 54600
- (f) A payer avant le 31/07/19N+1 au titre des opérations du mois de Juin.