



digital lifelong learning

FORMATION EN LIGNE

**BUDGÉTISATION, CONTRÔLE
& GESTION BUDGÉTAIRE**

MODULE 3

**BUDGET CASH & TRÉSORERIE : BFR, CAPEX ET
PLAN DE FINANCEMENT**

INTERVENANT

Pr. AbdelAli EZZIADI
Docteur en Sciences de Gestion
Professeur Universitaire
Expert en Contrôle de Gestion
Ex-Contrôleur de Gestion CHU - Maroc
Expert - Consultant auprès de plusieurs
organisations

14/02/2026

14h00 à 17h00 GMT+1

GOOGLE MEET

RÉSERVEZ LE CRÉNEAU !

.....




Objectifs du cours

- Construire un budget de trésorerie mensuel
- Analyser et piloter le BFR (DSO / DPO / DIO)
- Planifier un CAPEX et mesurer son impact cash
- Élaborer un plan de financement prévisionnel
- Réaliser un stress test de trésorerie

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

C'est quoi la trésorerie?

Ce sont les liquidités de l'entreprise à un instant t



Trésorerie Excédentaire,
positive ou active

Trésorerie déficitaire,
négative ou passive

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

C'est quoi la trésorerie?

C'est une ressource essentielle pour l'entreprise

C'est un indicateur de bonne santé

Sa fragilité mettra en danger la survie de l'entreprise

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

Différence entre Résultat et Cash

Le résultat comptable correspond à : Produits – Charges (selon le principe d'engagement)

→ **Compte de résultat.**

Le cash-flow correspond aux flux réellement encaissés ou décaissés.

→ **Tableau des flux de trésorerie.**

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

Différence entre Résultat et Cash

Une entreprise vend pour 100 000 € en décembre N

- Paiement prévu à 60 jours
- Charges de 70 000 € payées immédiatement

$$\text{Résultat} = 100\,000 - 70\,000 = +30\,000 \text{ €}$$

$$\text{Cash-flow} = -70\,000 \text{ €}$$

☞ Résultat positif,
Trésorerie négative.

La gestion financière moderne repose sur le pilotage du cash et non uniquement du résultat.

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

I/ Approches de la trésorerie

- La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise;
 - Il convient de situer la trésorerie dans l'équilibre financier global de l'entreprise.
- Deux approches pour examiner la trésorerie d'une entreprise:
- 1/ Approche statique
 - 2/ Approche dynamique

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

1/ Approche statique

- La position de trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est la photographie de ses emplois et ressources à un instant t.

À l'égalité comptable Actif = Passif, correspond une traduction financière : **Emplois = Ressources**

→ La trésorerie qui permet par conséquent d'égaliser les deux colonnes du bilan en termes d'emplois et de ressources

Si $E > R$ → Emprunts à CT

Si $E < R$ → Placements à CT

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

1/ Approche statique

- la trésorerie nette (TN) se détermine aussi à partir du bilan fonctionnel, par différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Le FR a donc une double fonction, il finance une partie au moins du cycle d'exploitation (stocks et créances client) et constitue un matelas de sécurité destiné à absorber les pertes éventuelles.

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

1/ Approche statique

- la trésorerie nette (TN) se détermine aussi à partir du bilan fonctionnel, par différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

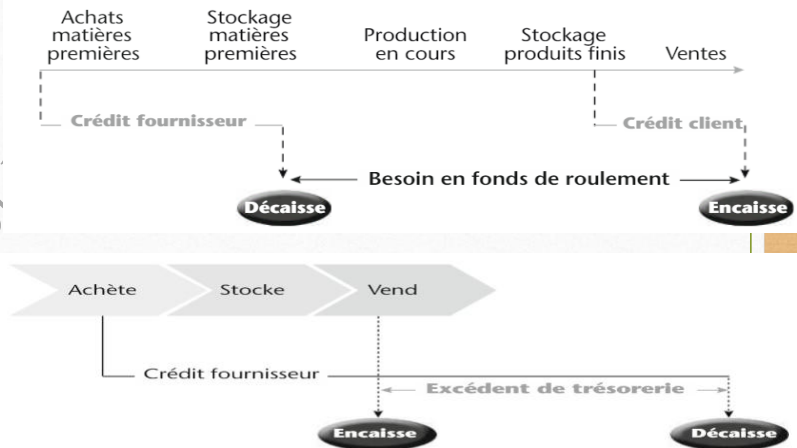
Le BFR représente le besoin de financement du cycle d'exploitation (cycle achat-production-vente). Il résulte du décalage entre le paiement des fournisseurs (au sens large, incluant les charges d'exploitation) et l'encaissement des créances client.

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

1/ Approche statique

BRF positif

BRF négatif



Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

1/ Approche statique

- La position de trésorerie nette se calcule également par le bas du bilan, par différence entre la trésorerie active et passive.

$$\text{TN} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie par les flux de trésorerie

Flux d'exploitation

Flux d'investissement

Flux de financement

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie: tableaux de flux de trésorerie

Les flux de trésorerie sont générés par les trois cycles de l'entreprise :
Activité, investissement et financement

Variation
de
trésorerie

=

Flux net
de trésorerie
généré par
l'activité

+

Flux net
de trésorerie
lié aux opérations
d'investissement

+

Flux net
de trésorerie
lié
aux opérations de
financement

=

Trésorerie
de clôture

-

Trésorerie
d'ouverture

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie: tableaux de flux de trésorerie

→ FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION

- A la différence de l'EBE (EBITDA), calculé à partir d'une différence entre flux d'exploitation encaissables et décaissables, le flux de trésorerie d'exploitation est le solde entre les dépenses et les recettes d'exploitation au cours d'un exercice donné. Il est également appelé « variation de la trésorerie d'exploitation » ou « excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) ».
- Cette différence découle de la prise en compte de décalages temporels liés :
 - aux variations de stocks ;
 - aux crédits de règlement envers les clients et les fournisseurs.

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie: tableaux de flux de trésorerie

→ FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION

Incidence des variations de créances et dettes d'exploitations sur la trésorerie

	Créances d'exploitation	Dettes d'exploitation
Hausse	Hausse décalage d'encaissement par rapport aux ventes ⇒ Baisse flux de trésorerie	Hausse décalage de décaissement par rapport aux charges ⇒ Hausse flux de trésorerie.
Baisse	Baisse décalage d'encaissement par rapport aux ventes ⇒ Hausse flux de trésorerie	Baisse décalage de décaissement par rapport aux charges ⇒ Baisse flux de trésorerie.

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie: tableaux de flux de trésorerie

→ FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION

- La prise en compte de ces décalages est centrale pour comprendre la distinction entre **le résultat et la trésorerie**.
- Un EBE positif n'entraîne pas une entrée en trésorerie équivalente.
- L'ETE ne doit pas être négatif, sauf exceptionnellement. C'est un indicateur utile de risque de défaillance.

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie: tableaux de flux de trésorerie

→ FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION

- L'ETE est égal à l'EBE corrigé des variations du BFE.

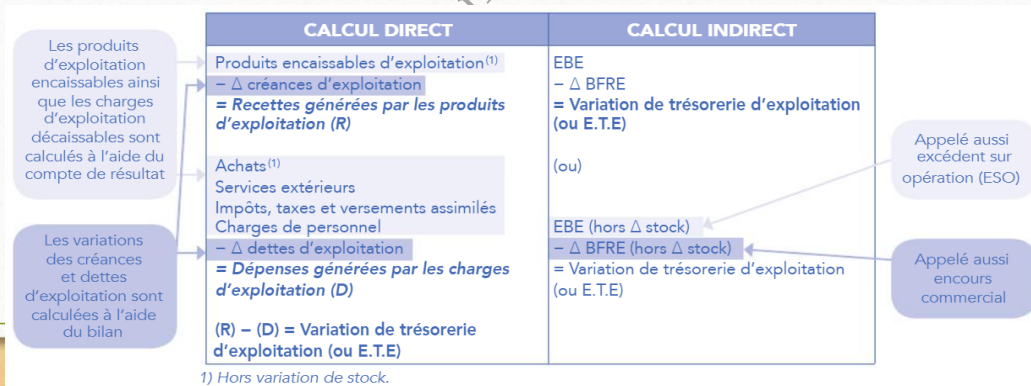
$$ETE = EBE$$

$$\left. \begin{array}{l} - \text{variation de stocks} \\ - \text{variation de créances d'exploitation} \\ + \text{variation de dettes d'exploitation} \end{array} \right\} = \text{Variation du BFE}$$

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie: tableaux de flux de trésorerie

→ FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION



Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie: tableaux de flux de trésorerie

→ FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION

- L'analyse de l'ETE peut se faire branche par branche dans les grandes entreprises.

	Branche 1	Branche 2	...	Total
EBE				
- Var Stocks				
- Var Créances d'exp				
+ Var dettes d'expl				
ETE				Σ ETE

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie: tableaux de flux de trésorerie

→ FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION

L'entreprise ABC exerce une activité commerciale. Elle dispose en fin d'exercice d'un stock de marchandises de 1000 articles dont le coût unitaire n'est pas le même selon la méthode d'évaluation : – méthode « premier entré premier sorti » (FIFO) : 1 200 DH – méthode coût moyen pondéré (CMP) : 1 050 DH

- Ventes : 5 630 kDH
- Achats : 4 000 kDH
- Ch. externes : 280 kDH
- Ch. personnel : 310 kDH
- Impôts et taxes : 40 kDH
- Évaluation du stock initial en début d'exercice : 800 kDH (800 unités à 1 000 DH).

■ EBE : FIFO 1400 et CMUP 1250

- augmentation de l'encours créances clients : + 80 ;
- diminution de l'encours dettes fournisseurs d'exploitation : – 30 ;
- variation des acomptes versés aux fournisseurs : + 20 ;
- augmentation des acomptes d'IS versé à l'État : + 25 ;
- augmentation de l'IS à payer : + 40

En se basant sur les données suivantes, calculez l'ETE selon les deux méthodes d'évaluation des stocks FIFO et CMUP:

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie: tableaux de flux de trésorerie

→ FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION

	FIFO	CMUP		FIFO	CMUP
Ventes	5630	5630	EBE	1400	1250
Achats	4000	4000	- Var des créances	100	100
- Variation stocks	-400	-250	- Variation stocks	400	250
Marges	2030	1880	+ Var des dettes	-30	-30
Ch ex	280	280	ETE	870	870
Charges de personnel	310	310			
IT	40	40			
EBE	1400	1250			

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie: tableaux de flux de trésorerie

→ FLUX DE TRESORERIE D'INVESTISSEMENT (FNTI)

- Ils correspondent à l'effort global net qui résulte de la différence entre les investissements (Acquisitions d'immo) et les désinvestissements (Cessions d'immo).

CALCUL DIRECT	CALCUL INDIRECT
Encaissements liés au cycle d'investissement – Décaissements liés au cycle d'investissement = Variation de trésorerie liée à l'investissement (ou FNTI)	Cessions et réductions des éléments de l'actif immobilisé – Acquisitions des éléments de l'actif immobilisé – Δ BFR lié à l'investissement ⁽¹⁾ = Variation de trésorerie liée à l'investissement (ou FNTI)
	<i>⁽¹⁾ Elle se limite généralement aux variations des créances et dettes sur immobilisations</i>

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie: tableaux de flux de trésorerie

→ FLUX DE TRESORERIE DE FINANCEMENT (FNTF)

- Le flux net découlant des opérations de financement retrace les encaissements et les décaissements liés aux financements externes de l'entreprise.
- Sont prises en compte :
 - les opérations sur dettes (emprunts et remboursements) ;
 - les avances à caractère financier reçues de tiers ;
 - les opérations avec les actionnaires : augmentations de capital reçues, dividendes versées.

Partie 1. Fondamentaux du Cash-Flow

2/ Approche dynamique de la trésorerie:

Cycles	Composantes	Montant
t Activité	CAF	
	- Var BFR	
	= FNT activité	
Investissement	Cessions d'immo	
	- Acquisition d'immo	
	- Var du BFR investissement	
	= FNT investissement	
financement	Aug ou réduction du capital	
	Nouvelles subv d'invest	
	Aug des dettes Fin	
	- Rembours des dettes fin	
	- Dividendes versés	
	- Var du BFR Financement	
	= FNT financement	
	Var de la trésorerie FNTG	

Relation EBE et ETE

$$\text{ETE} = \text{EBE} + / - \text{variation du BFRE}$$

Avec un EBE constant :

Une variation positive ($\text{BFRE } N > \text{BFRE } N-1$) → **dégradation de l'ETE**

Une variation négative ($\text{BFRE } N < \text{BFRE } N-1$) → **amélioration de l'ETE**

$$\text{ETG} = \text{CAF} - \text{var BFRG}$$

Relation EBE et ETE

EXEMPLE

Charges d'exploitation		Produits d'exploitations	
Achats de marchandises	220.000	Ventes de marchandises	400.000
Variation de stocks Mses	-6.000	Subventions d'exploitation	10.000
Autres charges externes	15.000	Reprises sur provisions	1.500
Impôts et taxes	7.000		
Charges de personnel	65.000		
Dotations aux amortissements	18.000		

Actif	N	N-1	Passif	N	N-1
Stocks	31.000	25.000	Dettes fournisseurs	32.000	26.000
Créances clients	25.000	18.000	Dettes fiscales et sociales	4.500	3.000

TAF: Déterminez l'EBE, puis l'ETE.

Relation EBE et ETE

Exemple:

$$\text{EBE} = 400.000 - (220.000 - 6.000) - 15.000 + 10.000 - 7.000 - 65.000 = \underline{\underline{109.000}}$$

$$\text{Var BFRE} = [(31.000 + 25.000 - 32.000 - 4.500) - (25.000 + 18.000 - 26.000 - 3.000)] = \underline{\underline{5.500}}$$

$$\text{ETE} = 109.000 - 5.500 = \underline{\underline{103.500}}$$

OU

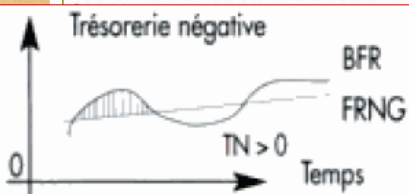
$$\text{ETE} = \text{FLUX ENCAI} - \text{FLUX DEC}$$

$$= (18.000 - 25.000 + 400.000 + 10.000) - (26.000 - 32.000 + 220.000 + 15.000 + 7.000 + 65.000 + 3000 - 4.500) = \underline{\underline{103.500}}$$

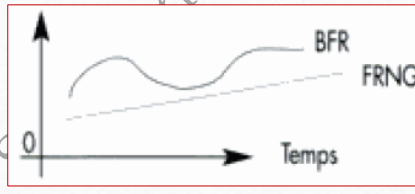
Partie 2 – Pilotage du BFR

Mise en situation

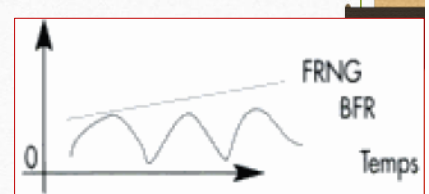
→ Trésorerie et cycle d'exploitation



Situation saine



Situation critique



Situation pléthorique, anormale

Partie 2 – Pilotage du BFR

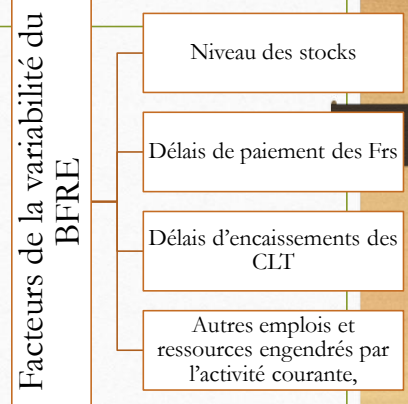
Mise en situation

→ Trésorerie et cycle d'exploitation

Surveiller, prévoir et maîtriser le niveau du besoin en fonds de roulement est l'une des missions principales du responsable financier.

Trois types de facteurs influencent le BFR :

- **Facteur temps**: décalages à financer
- **Facteur volume**: niveau de l'activité
- **Facteur prix**: structure des coûts



Partie 2 – Pilotage du BFR

Les problèmes de trésorerie peuvent impliquer le haut du bilan (FR) ou le bas du bilan (BFR), voire, dans certains cas, les deux.

Six pièges à éviter :

- Sous-estimer son BFR
- Mal gérer son poste client
- Négliger le suivi du comportement de paiement des clients
- Ne pas établir de prévisions de trésorerie
- Se tromper dans le choix des solutions de financement
- Confondre rentabilité et chiffre d'affaires

Partie 2 – Pilotage du BFR

A- Des problèmes structurels:

Ce sont des problèmes à moyen et long terme, une insuffisance du FRG ou du BFR

** Importance des investissements réalisés (matériels et financiers)

** Insuffisance des capitaux permanents:

- Un Sous-endettement à MLT
- Faiblesse du capital social
- Faible niveau des réserves (répartition des résultats)
- Des pertes successives

→ Chercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable

Partie 2 – Pilotage du BFR

B- Des problèmes structurels:

Niveau du BFR à financer

- ** Des niveau de stocks trop importants;
- ** Des crédits consentis aux client long
- ** Des crédits fournisseurs trop courts

→ Mettre en œuvre une politique commerciale optimisant les délais de paiements
 Adopter une politique d'amélioration de la rotation des stocks

Partie 2 – Pilotage du BFR

B- Des problèmes conjoncturels:

Court terme à très court terme :: Fluctuations imprévisibles de l'activité de l'entreprise.

- ** Variations saisonnières de l'activité (industrie des matériels de ski)
- ** Gonflement accidentel des stocks (annulation de commande)
- ** Retard ou défaillance d'un client
- ** Fluctuations de nature aléatoire (grèves).

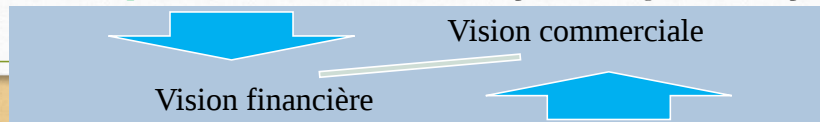
→ Choisir des modes de financement appropriés (crédit de campagne)
 → recourir à des techniques de gestion des risques (assurance-crédit)

Partie 2 – Pilotage du BFR

L'optimisation du BFR consiste à **réduire au maximum le cycle de transformation de l'encaisse**, tout en veillant à ne pas porter atteinte au **bon fonctionnement du cycle d'exploitation**.

Cela se traduit par trois types d'actions:

- **accélérer la rotation des stocks** tout en respectant une limite qui constitue le stock de sécurité ;
- **réduire le délai de paiement accordé aux clients** tout en conservant une démarche commerciale ;
- **allonger le délai de paiement des fournisseurs** sans les pousser à augmenter leurs prix.

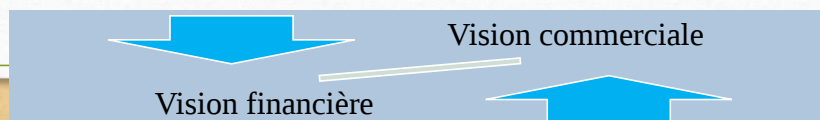


Partie 2 – Pilotage du BFR

Dynamisation de l'analyse du BFR

Au-delà de l'approche statique, la méthode dynamique d'estimation du BFE, aussi appelée méthode des experts comptables, part de l'idée qu'un besoin financier est le résultat d'un flux générateur multiplié par un délai d'écoulement

$$\text{Besoin de financement} = \text{Flux générateur} \times \text{Délai d'écoulement}$$



Partie 2 – Pilotage du BFR

Le BFR négatif et la rentabilité

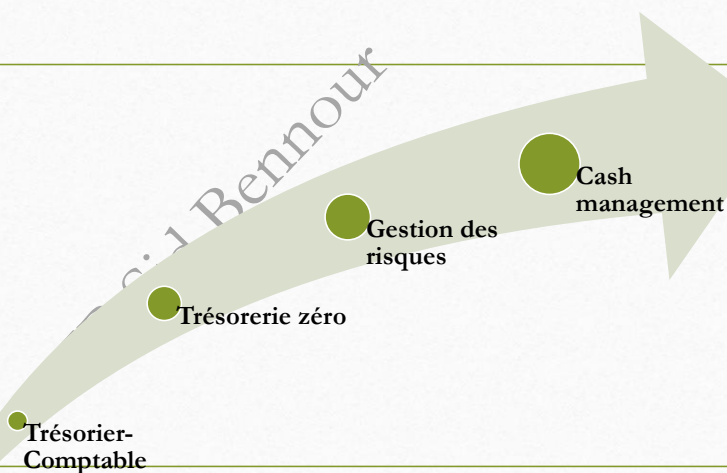
Les entreprises du secteur de la grande distribution profitent des délais de paiement importants de leurs fournisseurs et des rotations extrêmement élevées de leurs stocks et des paiements au comptants de leurs clients. → **BFE négatif**

→ **Ressource permanente**

Ces entreprises peuvent vendre à prix coûtant (Marge d'exploitation nulle). Le BFR négatif est placé pour dégager des produits financiers qui viennent pallier l'absence de marge d'exploitation, et leur permet d'afficher des profits.

Partie 3. Budget de trésorerie

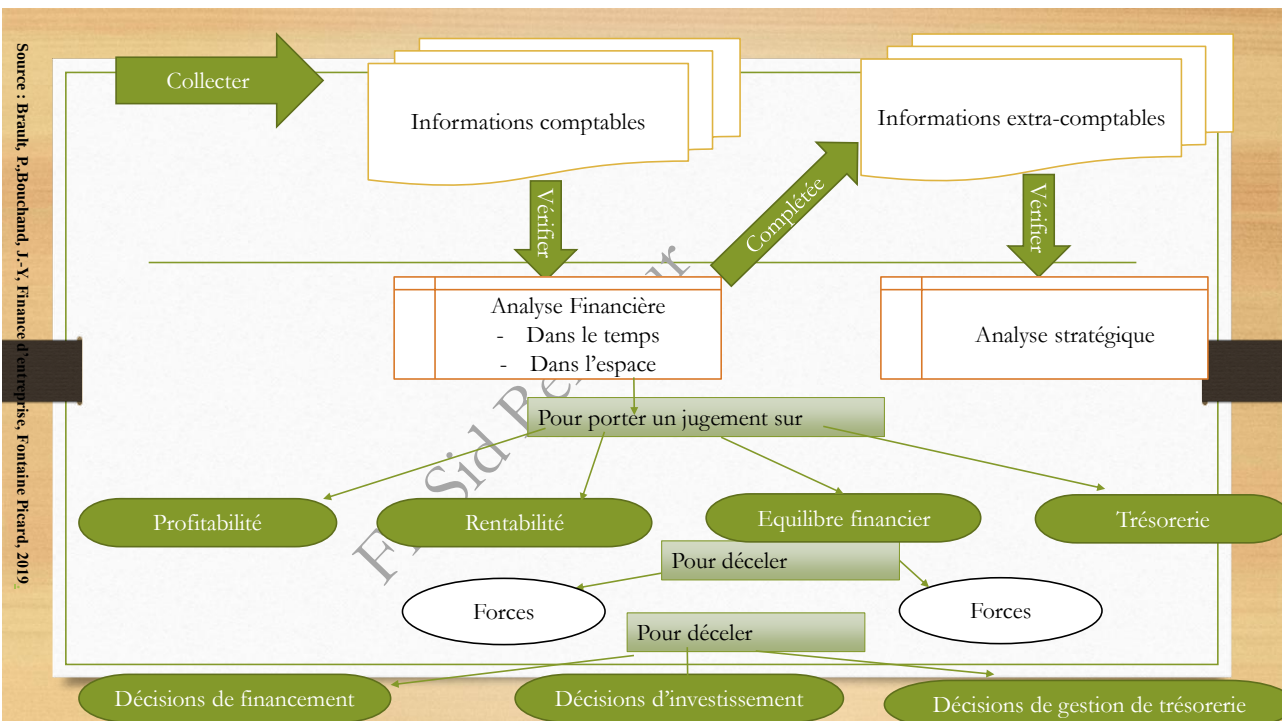
Evolution du métier du trésorier



Partie 3. Budget de trésorerie

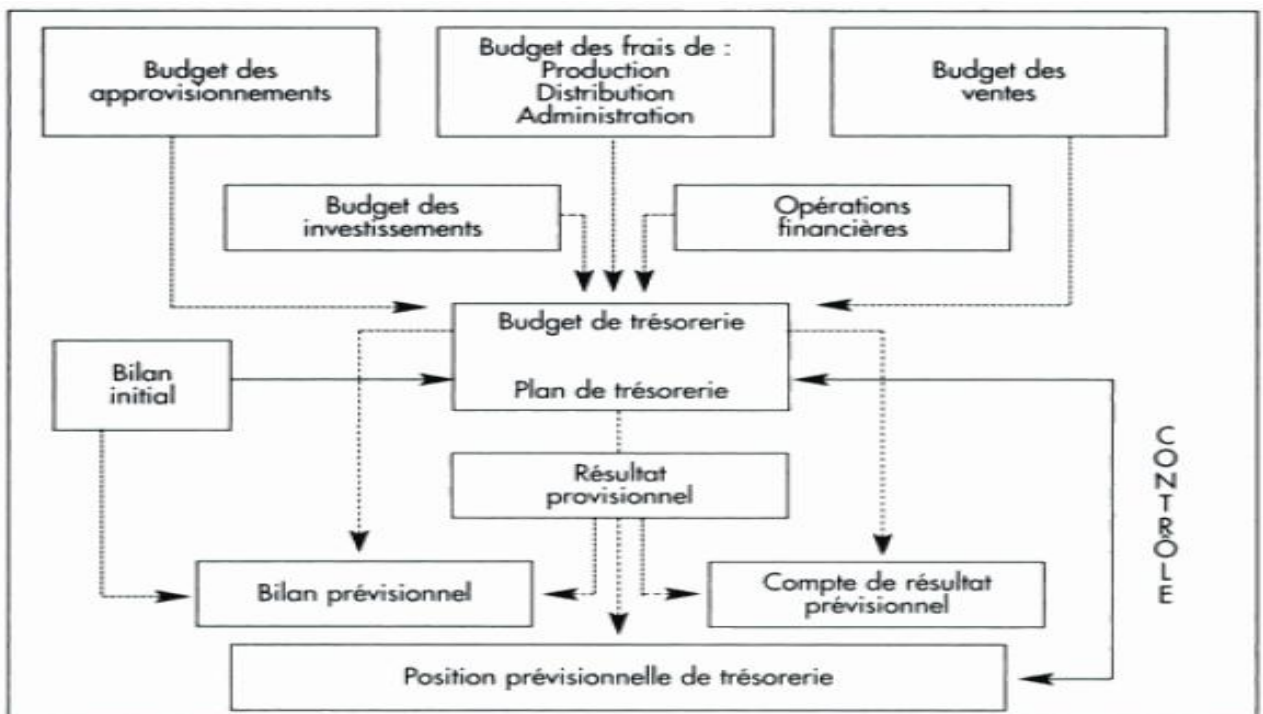
Les missions du trésorier sont les suivantes :

- ❖ Gérer les encaissements et les décaissements
- ❖ Assurer la liquidité de l'entreprise,
- ❖ réduire le coût des services bancaires,
- ❖ améliorer le résultat financier,
- ❖ gérer les risques financiers,
- ❖ assurer la sécurité des transactions
- ❖ Analyser et expliquer les écarts entre les budgets et les flux constatés



Partie 3. Budget de trésorerie

- Le budget de trésorerie est un outil qui permet d'identifier **les entrées et les sorties de liquidités**, afin de mieux cerner le **risque de cessation de paiement à court terme**.
- Il permet d'anticiper **les risques de rupture de trésorerie**
- Evaluer les éventuels **nouveaux besoins de financement** – tant au niveau de leur nature, de leur durée, que de leur montant – ainsi que de leur impact sur les futurs soldes mensuels de la trésorerie.
- Il récapitule toutes les opérations qui occasionnent un **encaissement** ou un **décaissement**.
- il est la conséquence directe de **tous les autres budgets** (budget des ventes, budget des achats, budget des investissements, budget de la masse salariale...) → C'est une sorte de **consolidation** des budgets des différents services (exploitation, investissement, financement...)



Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

→ Les flux d'encaissements prévisionnels

- Ils se caractérisent, pour l'essentiel, par les futurs règlements- clients correspondant à la part du chiffre d'affaires prévisionnel qui sera encaissé
- Ils s'agissent aussi des éventuelles rentrées d'argent liées à des opérations connexes à l'activité principale de l'entreprise, qu'elles soient **récurrentes (loyers perçus)** ou **exceptionnelles (PCI)**

Exemples. paiements de factures clients, subventions reçues, intérêts ou indemnités perçues, prix de cession d'un élément de patrimoine de l'entreprise...

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

→ Les flux d'encaissements prévisionnels

Pour évaluer ces flux au plus juste, le trésorier doit prendre en compte:

- le délai moyen de règlement des clients ou donneurs d'ordres ;
- l'impact probable de la saisonnalité de leur activité respective sur leur rythme de règlement ;
- le taux d'impayés clients constaté ou prévisible ;
- les dates d'exigibilité de la TVA collectée (soit la TVA sur les ventes).

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

➔ Les flux de décaissements prévisionnels

Les décaissements ou dépenses peuvent être classées en deux grandes catégories:

- celles relatives à l'activité quotidienne de l'entreprise :
Dettes d'exploitation et courantes
- celles concernant des actes économiques particuliers ou exceptionnels: **Dettes non courantes**

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

➔ Les flux de décaissements prévisionnels

Pour déterminer les futures dépenses courantes, le trésorier doit prendre en compte uniquement **le montant TTC** des charges qui se traduisent **réellement par un ou plusieurs flux monétaires** (#Charges calculées)

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

➔ Les flux de décaissements prévisionnels

Pour ne faire l'impasse sur aucune dépense courante, il est conseillé :

- d'en faire un **inventaire précis et complet** à partir de la dernière balance comptable annuelle,
- d'ajouter à cette liste toutes les éventuelles **nouvelles charges** d'exploitation qu'il faudra dépenser l'année prochaine
- de distinguer les charges d'exploitation récurrentes de celles ponctuelles
- d'évaluer – pour chaque catégorie de charges d'exploitation – **le délai de paiement le plus court pratiqué ou exigé par les fournisseurs concernés**

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

➔ Les flux de décaissements prévisionnels

Pour les investissements prévus, il est important de distinguer trois types de dépenses:

- les dépenses d'acquisition
- les dépenses générées par l'utilisation des investissements
- les dépenses engendrées par un éventuel mode de financement

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

→ Règles d'utilisation

Un budget de trésorerie pertinent est un budget qui **ne reste pas figé** une fois construit (à la fin de l'année N), mais qui est **régulièrement réajusté** au cours de l'année qui suit (année N+1).

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

→ Budget des encaissements

On peut isoler entre les re

Encaissement sur ventes TTC
Produits financiers encaissés TTC
Autres recettes à encaisser TTC

Total des recettes d'exploitation

Cession des immobilisations TTC
Nouveaux emprunt contractés
Subventions d'investissement
Apports d'associés en CC

Total des recettes hors exploitation

Attention!
Le montant de la subvention d'investissement doit être réparti sur la durée d'amortissement des biens financés ou sur une durée de dix ans

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

→ Budget des encaissements

Application 1.

- Le poste « clients et comptes rattachés » apparaît sur le bilan du 31 12 /N d'une entreprise pour un montant de 198 000 DH à encaisser le 1/3 en janvier et les 2/3 en mars.
- Les ventes prévisionnelles HT durant le premier trimestre de N+ 1 sont les suivantes 50 000 DH en janvier, 85 000 DH en février et 90 000 DH en mars.
- Sachant que le taux de TVA est de 20% et les clients paient 25% au comptant et 75% à un mois, **établissez le tableau d'encaissement des ventes de cette entreprise.**

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

→ Décaissements d'exploitation :

Ils correspondent à l'ensemble des charges décaissés du CPC.

- **Les dépenses relatives aux achats (MP, fournitures, Mses, autres approvisionnements):** Tenir compte des délais de règlements obtenus des fournisseurs et de la TVA.
- **Les autres dépenses d'exploitation:** salaires, charges sociales, ...
- **Les dépenses hors exploitation:** Investissements nouveaux, remboursement d'emprunts, paiement dividendes....

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

➔ Décaissements d'exploitation

Pour les charges de personnel, les éléments à prendre en considération sont:

- Le montant des salaires nets
- Le montant des charges sociales salariales et patronales
- Le montant de l'impôt sur le revenu

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

➔ Budget de la TVA

Déclaration mensuelle

☐

les contribuables dont le chiffre d'affaires taxable réalisé au cours de l'année écoulée atteint ou dépasse un million (1.000.000) de dirhams ;

☐ toute personne n'ayant pas d'établissement au Maroc et y effectuant des opérations imposables.

Déclaration trimestrielle

☐

les contribuables dont le chiffre d'affaires taxable réalisé au cours de l'année écoulée est inférieur à un million (1.000.000) de dirhams ;

☐ les contribuables exploitant des établissements saisonniers, ainsi que ceux exerçant une activité périodique ou effectuant des opérations occasionnelles ;

☐ les nouveaux contribuables pour la période de l'année civile en cours.

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

→ Budget de la TVA

	Janvier N	Février N	Mars N
TVA facturée encaissée (I)			
TVA récupérable décaissée (II)			
Solde III = I-II			
Crédit de la TVA précédent IV			
TVA due V = III-IV			
Ou Crédit TVA VIII-IV			

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

→ Budget de la TVA

TVA à décaisser

	Janvier	Février	Mars
TVA collectée du mois	1638,80	1966,55	2130,43
TVA déductible du mois	983,28	1147,16	1474,92
TVA à décaisser du mois	655,52	819,39	655,51
TVA payable dans le mois	800*	655,32	819,39

* Donnée collectée dans le bilan N-1

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

→ Décaissements hors d'exploitation

- Acquisition d'immobilisations
- Remboursement d'emprunt, intérêts d'emprunts
- Dividendes
- Acomptes et soldes de l'IS

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

	Janvier N	Février N	Mars N	Bilan au 31/3/N
Décaissement sur les achats TTC				
Païement des charges de personnel				
Impôts et taxes				
TVA à payer				
Charges financières à payer				
Autres charges d'exploitation payées				
Total des dépenses d'exploitation				
Investissements TTC				
Échéance de remboursement Principal				
Impôt sur les bénéfices				
Dividendes payés				
Total des dépenses hors exploitation				

Partie 3. Budget de trésorerie

2. Composantes du budget de trésorerie

→ Budget de la trésorerie

	Janvier	Février	Mars	Etc
Total des encaissements				
-Total des décaissements				
= Encaissements – Décaissements				
+ Trésorerie début de mois	(bilan)			
Trésorerie fin de mois				

Rubriques	Janvier	Février	Mars	...
1. Encaissements d'exploitation	+			
Enc. sur CA antérieurs				
Enc. sur CA budgetés				
2. Encaissements hors exploitation	+			
Total Encaissements	+			
3. Décaissements d'exploitation	–			
Déc. sur achats antérieurs				
Déc. sur achats budgetisés				
Salaires et ch. sociales				
Travaux, fournitures, serv. ext.				
Frais divers de gestion				
TVA à payer				
Autres impôts et taxes				
Frais financiers				
4. Décaissements hors expl.	–			
Total Décaissements	+			

4. Décaissements hors expl.	-			
Total Décaissements	+			
5. Solde Enc./Décaissements	+/-			
Situation initiale de trésorerie	+/-			
Encaisse minimale	-			
Solde cumulé avant financement/placement	+/-			
financement : crédits nouveaux	+			
financement : remboursement	-			
placement : décaissement	-			
placement : encaissement	+			
Solde de trésorerie cumulé après décisions	+/-			

Partie 4. Les instruments financiers de placement, de financement et de couverture

Gérer sa trésorerie consiste à maintenir l'équilibre financier, une trésorerie proche de zéro.

Déficit de trésorerie



Sélection des modes de
financement les moins
coûteux

**Excédent de
trésorerie**



Sélection des modes de
placement les plus
rémunérateurs

Partie 4. Les instruments financiers de placement, de financement et de couverture

→ Les dates de valeurs

Les dates de valeur sont **les dates effectives de débit ou de crédit** en compte d'une opération bancaire.

Les frais financiers et les intérêts facturés sont déterminés à posteriori à partir des soldes en valeur.

Elles sont différentes des dates des opérations.

Partie 4. Les instruments financiers de placement, de financement et de couverture

On distingue trois horizons de prévision :

- **Le budget annuel de trésorerie**, à l'horizon de 12 mois, sert à définir le besoin de financement à court terme sur l'année suivante permettant de négocier les lignes de crédit à CT.

- **La prévision glissante de trésorerie**, dont l'horizon varie entre un et 12 mois glissant est un outil opérationnel, actualisé en permanence. Elle permet de veiller sur la liquidité à terme de l'entreprise et de prendre les décisions d'emprunt ou placement à CT.

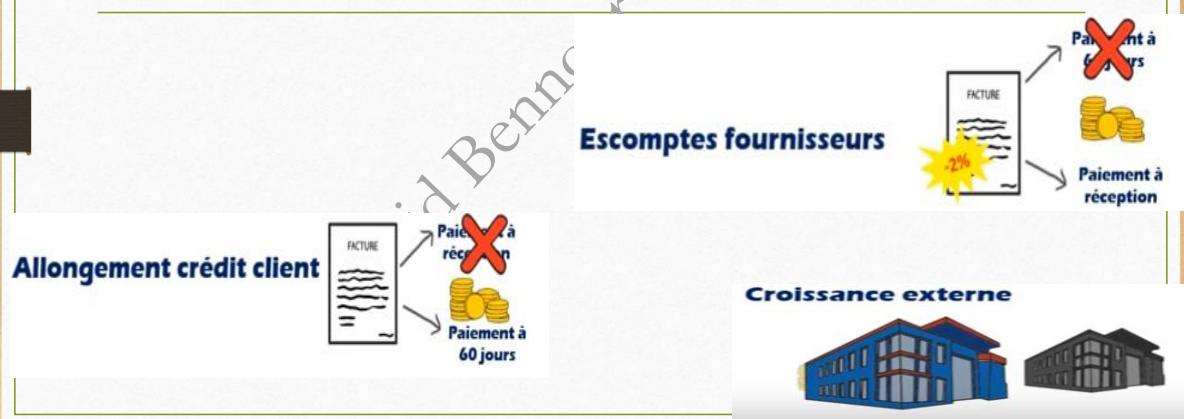
- **Les prévisions à très court terme**, de 10 à 15 jours, par banque, support de paiement et en dates de valeur s'intègrent sur la fiche en valeur dans le cadre de la gestion quotidienne de trésorerie.

BANQUE	1	2	3	4	5	6	7	8
Solde initial								
ENCAISSEMENTS								
Espèces								
Chèques sur place								
Chèques hors place								
Cartes bancaires								
Virements								
Effets								
Prélèvements								
Autres								
DECAISSEMENTS								
Espèces								
Chèques								
Cartes bancaires								
Virements								
Effets échus								
Prélèvements								
Autres								
Solde avant ajustements								
Escompte								
Virements interbancaires								
Placement à court terme								
Crédit de trésorerie								
Autres								
Solde Final								

4. Les instruments financiers de placement, de financement et de couverture



Partie 4. Les instruments financiers de placement, de financement et de couverture



Partie 4. Les instruments financiers de placement, de financement et de couverture

