

## COURS DE GESTION DE TRESORERIE

Les objectifs :

- Connaitre les principales composantes de la gestion financière à court terme
- Comprendre les objectifs de la gestion financière à court terme
- Maitriser les principales formes de financement et de placement à court terme
- Etre capable de construire un plan de trésorerie
- Connaitre les principales caractéristiques de la gestion de trésorerie au jour le jour
- Comprendre quels sont les différents éléments influant le coût des opérations bancaires
- Savoir calculer le coût réel des principaux financements à court terme
- Savoir appréhender les relations avec le banquier.

Plan du court

Introduction

Chapitre I : La gestion de trésorerie à partir du bilan

Introduction :

L'intérêt de la fonction de trésorier est de travailler sur un domaine aux multiples facettes dont les techniques et l'environnement évoluent constamment. L'évolution de la trésorerie est en effet la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise. Une des missions du trésorier consiste à garantir à tout moment le respect des échéances de l'entreprise. Selon Didier Voyenne «un dirigeant doit avoir un état synthétique de son

besoin en fonds de roulement et de sa trésorerie tous les matins, ou au moins toutes les semaines, sur son bureau. »

Le trésorier crée à cet effet un cadre de prévisions lui permettant d'anticiper toute dégradation de la trésorerie. Dans de nombreuses entreprises, il surveille également l'évolution des indicateurs de gestion des postes du cycle d'exploitation : clients, les stocks et les fournisseurs. Son intervention auprès des responsables opérationnels en cas de dégradation de ces indicateurs permet de prévenir une dégradation de la trésorerie.

### 1. L'avènement de la gestion de trésorerie.

Pendant un certain nombre d'années après la deuxième guerre mondiale, le niveau élevé des marges bénéficiaires et l'érosion monétaire avaient rendu facile le remboursement des prêts par les entreprises qui avaient su s'endetter. Depuis quelques années, on assiste à un renversement de tendance et à l'heure actuelle, les problèmes de trésorerie constituent très souvent un des goulots d'étranglement des entreprises. Le nombre de celles qui se heurtent au mur de l'argent ne cessera d'augmenter. Il faut dire que ces problèmes sont, en fait, complexes et, pour être maîtrisés requièrent de la réflexion et une bonne méthode d'approche qui permet à l'entreprise, entre autres, de:

- établir les prévisions de trésorerie;
- équilibrer la trésorerie;
- contrôler les prévisions et les réalisations;
- établir un compte de produits et de charges et un bilan prévisionnels.

### Section 1 : Les différentes définitions de gestion de trésorerie par le bilan

#### A- Définition de la trésorerie à partir du bilan

A toute ressource correspond une utilisation. Par ailleurs, il n'est pas possible d'utiliser plus d'argent que celui dont on a la disposition. Dès lors que les emplois sont supérieurs aux ressources (avant crédits court terme), l'entreprise doit emprunter à CT pour financer la totalité de ses emplois. Si au contraire les ressources excèdent les emplois (en dehors des excédents de trésorerie), l'actif laisse apparaître des placements à court terme.

B- La trésorerie par le haut du bilan :

La position de trésorerie se détermine également à partir d'agrégats tirés d'une lecture horizontale du bilan. Ces agrégats reposent sur un regroupement de postes du bilan de même durée et/ou nature.

#### 1) Le Fonds de Roulement

Il se calcule par le haut du bilan. L'excédent des capitaux permanents (capitaux propres et emprunts LMT) sur les immobilisations. Selon la règle d'équilibre financier minimum, le FR doit être positif (capitaux permanents supérieurs aux immobilisations). Autrement dit, l'entreprise doit financer l'investissement (les emplois longs) par des ressources d'une durée au moins aussi longue.

Un FR largement positif est le signe d'une politique financière prudente (apport important en capital, investissements financés par des emprunts à LMT) et/ou d'une forte rentabilité (importance des réserves).

#### 2) Le BFR

Il représente le montant des capitaux nécessaire pour financer le cycle d'exploitation. A l'échelle de l'activité de l'entreprise, le BFR est le montant des capitaux nécessaires pour assurer le financement du cycle d'exploitation. Autrement dit, le BFR est la ressource nécessaire pour assurer la jonction entre le paiement des fournisseurs et l'encaissement des ventes.

- Le cycle d'exploitation (activité ordinaire et activité HAO): ensemble des opérations qui vont de l'acquisition des éléments de départ (matières premières, marchandises...) jusqu'à l'encaissement du prix de vente des produits (ou services) vendus.
- Opérations (achats, production, ventes).
- Flux réels (marchandises, matières premières, produits finis).

Au bilan, le BFR se détermine par la différence entre les actifs circulants d'exploitation et les dettes d'exploitation. Il se calcule essentiellement en additionnant les créances client au stock et en retirant les dettes fournisseur.

Le BFR est dit négatif lorsque les dettes d'exploitation (ressources) sont supérieures aux actifs circulants d'exploitation (emplois). Le cycle d'exploitation génère par conséquent un excédent de trésorerie. C'est le cas la grande distribution, notamment grâce aux ventes de produits alimentaires. Cette activité se caractérise par une rotation très rapide des stocks. L'absence de crédit client et un délai de paiement fournisseur supérieur au délai d'écoulement des stocks.

La trésorerie nette (TN)

La TN permet d'ajuster le FR au BFR. En ce sens, elle a une fonction d'équilibrage des emplois et des ressources. Elle se détermine par la formule suivante :

$$FR - BFR = TN$$

1- TN négative (ou en position d'emprunt à CT).

Le FR est positif. Il finance la majeure partie du BFR, pas la totalité cependant.

L'entreprise doit emprunter à CT pour financer la partie du cycle d'exploitation qui n'est pas couverte par des ressources stables.

Exemple :

Emplois : BFR= 350

Ressources : FR= 200

TN= 150 (emprunt à CT).

2- Second cas, TN positive (ou en position d'excédent)

Le FR est très largement positif. Le BFR se finance intégralement et laisse un excédent de trésorerie.

Exemple :

Emplois : BFR= 350                      Ressources : FR= 500    Emplois TN= 150 positive  
le BFR négatif génère un excédent de trésorerie alimentant la trésorerie.

Le FR positif, contribue également à alimenter la trésorerie.

B) La trésorerie par le bas du bilan :

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

La trésorerie active est constituée de tous les excédents monétaires, placés ou non et la trésorerie passive des dettes financières à CT. La TN est dite positive lorsqu'elle est en position nette d'excédent. Elle est dite négative lorsqu'elle est en position nette d'emprunt à CT.

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

Trésorerie active

Avances au groupe

Valeur mobilières de placement

disponibilités

Trésorerie passive

avances du groupe

concours bancaires courants (< 1an)

effets escomptés non échus

Lorsque l'entreprise appartient à un groupe, il est indispensable d'inclure dans la trésorerie les avances à CT du groupe ou les excédents placés auprès de celui-ci dans le cadre d'un cash pooling. Ce qui n'aurait pu être placé ou emprunté auprès du groupe si l'entreprise avait été indépendante l'aurait été auprès des banques. Avant d'intégrer les avances au groupe dans la trésorerie active, il faut s'assurer que ces excédents soient facilement remboursables à CT.

## Section2 : Le BFR normatif

Le BFR normatif est calculé à partir de données prévisionnelles. On ne cherche pas à connaître le BFR actuel mais plutôt le BFR standard qui doit exister dans l'hypothèse d'une bonne gestion des flux d'exploitation. La méthode du BFR normatif est également appelée méthode des experts-comptables.

Son calcul repose sur deux types de données :

- \* le délai des produits et charges se traduisent par un encaissement ou un décaissement donné par le compte de résultat prévisionnel ;
- \* les délais d'écoulement « standard » ou « normatif » des différents flux d'exploitation : délais de paiement des clients et des fournisseurs, délai d'écoulement du stock, taux d'acompte, délai de fabrication.

Le trésorier prendra comme hypothèse des délais « réalistes » et non « idéaux ». Le calcul du BFR normatif débouchant sur le besoin de trésorerie prévisionnel, le sous-estimer conduirait à négocier des lignes de crédits insuffisantes et à mettre l'entreprise en difficulté.

### A- L'utilité du BFR normatif :

Elle est double. Une fois calculé, le BFR normatif est comparé au FR prévisionnel ce qui permet de définir le besoin de lignes de crédit CT. Il permet tout d'abord de mesurer le besoin de trésorerie soit d'une nouvelle activité, soit d'une entreprise existante, à titre prévisionnel. Le créateur sait souvent chiffrer avec précision le montant des investissements en immobilisations. Mais, il mesure difficilement le besoin de financement de son exploitation. Or ce calcul est essentiel. Il faut retenir qu'au démarrage d'une entreprise, le banquier n'accepte le plus souvent que l'investissement en immobilisations sur lesquelles il prend une garantie. Il attend donc du créateur qu'il apporte un montant de capital équivalent au BFR de démarrage.

Pour une entreprise existante, le BFR normatif permet de mesurer l'impact sur la trésorerie d'une modification du niveau d'activité ou mode de gestion des flux d'exploitation.

### B- Les facteurs de variation du BFR normatif

Les facteurs de variation du BFR sont au nombre de trois :

Le niveau des ventes : Le chiffre d'affaire progresse en fonction du BFR en jours.

La modification du taux d'écoulement : à chiffre d'affaire égal, une modification des délais d'écoulement provoque une variation du BFR. Ainsi, une réduction de 10 jours du délai client diminue le BFR et par conséquent améliore la trésorerie.

Une modification du taux de valeur ajoutée : les ressources procurées par le délai fournisseur de 75 jours ne sera pas la même selon que les achats représentent 75% des ventes (société de négoce) ou seulement 5 % (société de service). La majeure partie des charges d'une société de services étant constituée des frais de personnel payés en fin de mois, un allongement du délai fournisseur aura peu d'effet sur la trésorerie.

C- Les limites du BFR normatif :

Il représente un besoin de financement « moyen » de l'activité, uniforme tout au long de l'année. Il est par conséquent intéressant pour une entreprise dont le rythme d'activité est relativement régulière, et n'est pas soumis à de fortes variations saisonnières. Comme il n'est constitué que d'un seul montant, il ne permet pas de mesurer l'impact des variations saisonnières de l'activité sur la position de trésorerie en cours d'année. Seul le budget de trésorerie permet de mesurer la position de trésorerie au mois le mois.

Application

La société de négoce GOULIBLY et fils présente les particularités suivantes :

Libellés	Montant en FCFA
Chiffre d'affaires HT	120 000 000
TVA sur ventes (20%)	24 000 000

Chiffre d'affaires TTC	144 000 000
Achat HT	80 000 000
TVA sur achat (20%)	16 000 000
Frais de personnel Salaire	32 000 000
Charges sociales	19 000 000
Consommation de stocks	
Département A	60 000 000
Département B	10 000 000
Département C	2 000 000
Délai de règlement client	80 jours
Délai d'écoulement des stocks	
Département A	15 jours
Département B	60 jours
Département C	120 jours
Délai de règlement fournisseur	75 jours
Délai de règlement des charges sociales	45 jours
Délai de règlement de la TVA	45 jours

Correction

Libellés	Délai	Coeff.de pondération	Emploi (jours)	Ressources
----------	-------	----------------------	----------------	------------



		(millier)		(jours)
Clients	80	X144 000/120 000	96	
Stocks				
Départ A	15	X 60 000/120 000	7,5	
Départ B	60	X 10 000/120 000	5	
Départ C	120	X 2 000 / 120 000	2	
Fournisseurs	75	X 96 000/120 000		60
Dettes sociales	45	X 19 000/ 120 000		7,1
TVA à payer		X (24 000 – 16 000)/ 120 000		3
Total			110, 5	70,1
BFR (jours)			40,4	

Commentaire :

Les différents délais d'écoulement ne peuvent pas être directement combinés entre eux car ils ne se rapportent pas à la même unité de mesure. Les 80 jours de crédite client ne peuvent être comparés aux 75 jours de crédit fournisseur puisque le montant des achats n'est pas égal à celui des ventes. Le coefficient de pondération permet de convertir tous les délais d'écoulement en une unité commune : le nombre de jours de CA HT constitue l'unité de

base de l'activité. Ainsi, le délai fournisseur qui est de 75 jours ne représente plus que 60 jours exprimé en jours de CAHT.

Le BFR normatif représente un besoin de financement moyen équivalent à 40,4 jours de CAHT, quel que soit le CA HT. L'hypothèse sous-jacente est en effet que tous les postes du BFR évoluent proportionnellement au niveau d'activité. Avec un chiffre d'affaire de 120 000 000 de F CFA, le BFR est estimé à :

$$120\,000\,000 \times 40,4 / 360 = 13\,500\,000$$

Chacun des postes du BFR normatif peut être calculé en montant, ce qui permet de construire dans le bilan prévisionnel :

Libellés	Flux	Mt	Délai d'écoule	Emplois	Ressources
Clients	CA TTC	144 000	X80 /360	32 000	
STOCKS					
DPT A	Cons	60 000	X15 /360	2 500	
DPT B	Cons	10 000	X 60/360	1 800	
DPT C	Cons	2 000	X120/360	700	
Fournisseurs	Ach TTC	96 000	X75/360		20
Dettes sles	Charges sociales	19 000	x45/360		2,4
TVA à payer	TVA	24 000- 16 000	X45/360		1
Total				37 000	23 100

BFR				13 500	
-----	--	--	--	--------	--

Dans cet exemple, nous avons retenu les principaux postes. Il dire le trésorier procède toujours dans la réalité à une analyse détaillée des postes du BFR.

Les facteurs de variation du BFR :

Le niveau de ventes : dans notre exemple, le BFR représente 40,4 jours de chiffre d'affaires quel que soit le chiffre d'affaires. Pour une progression prévue du CAHT de 20%, l'augmentation du BFR sera à priori de :

$$13\,500\,000 \times 20\% = 2\,700\,000$$

L'entreprise doit par conséquent prévoir un financement stable de ce montant pour éviter de dégrader sa trésorerie.

La modification des délais d'écoulement : à CA égal, une modification des délais d'écoulement provoque une variation du BFR. Ainsi, une réduction de 10 jours délai client diminue le BFR et par conséquent améliore la trésorerie de :

$$144\,000\,000 \times 10 / 360 = 4\,000\,000$$

Une modification du taux de valeur ajoutée : la ressource procurée par le délai de 75 jours ne sera pas la même selon que les achats représentent 75% des ventes (société de négoce) ou seulement 5% (société de service). La majeure partie des charges d'une société de service étant constituée des frais de personnel payés en fin de mois, un allongement du délai fournisseur aura peu d'effets sur la trésorerie. Pour un négociant, avec un taux de marge de 75%, le crédit fournisseur représente une ressource de :

$$75 \text{ jours} \times 1,20 \times 0,75 = 67,5 \text{ jours de CA HT}$$

Pour une entreprise de service dans laquelle les achats ne représentent que 5% des ventes, la ressource créée par le fournisseur n'est que de :

$$75 \text{ jours} \times 1,20 \times 0,05 = 4,5 \text{ jours de CA HT}$$

### Section3 : L'approche dynamique par le tableau de flux

Ce tableau retrace les flux de trésorerie qui ont traversé l'entreprise sur une année en les regroupant en trois grandes fonctions, il débouche sur la variation de trésorerie.

Aux Etats-Unis, c'est un document comptable obligatoire depuis 1988. En France, la réforme comptable de 1999 l'a rendu obligatoire pour les comptes consolidés. Il tend à se substituer de plus en plus au traditionnel tableau de variation du fonds de roulement.

Ce document peut tout aussi bien être utilisé pour l'analyse d'un exercice comptable passé que pour bâtir un plan de financement prévisionnel à 3-5 ans. Dans ce cas, il sert principalement au directeur financier qui peut ainsi déterminer les nouvelles ressources stables (augmentation de capital ou emprunt à LMT) nécessaire pour financer le développement de l'entreprise sans dégrader la trésorerie.

#### La présentation du tableau de flux

Il retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions différentes : activité, investissement, financement à LMT. L'objectif est de déterminer quelles sont les fonctions qui ont été « génératrices » et celles « consommatrices » de liquidités au cours de la période comptable. Comme il retrace des flux financiers, il débouche nécessairement sur la variation de la trésorerie globale de l'entreprise.

## Chapitre 2 : Définir les missions du trésorier

### Section 1 : responsabilité du trésorier .

Définir les missions du trésorier revient à se poser la question suivante : pourquoi, un beau jour la direction décide-t-elle de créer la fonction de trésorier, quels bénéfices en attend-elle dans l'intérêt de l'entreprise, quels sont les résultats escomptés ? Définir les missions n'équivaut pas à définir les tâches que le trésorier devra réaliser pour accomplir ces missions. Ainsi, le trésorier passera du temps à réaliser des prévisions sur différents horizons de temps. Les prévisions ne constituent toutefois pas un but en soi. Pour rattacher cette tâche à une mission il convient de se poser la question : A quoi servent ces prévisions dans l'intérêt de l'entreprise ?

Dans ce chapitre, nous avons pour objectifs de :

- De définir les missions ou, autrement dit, les raisons d'exister du trésorier ;
- De situer l'ensemble des tâches qu'il doit réaliser dans la perspective de ces missions.

Nous définissons ici les missions et les tâches traditionnelles du trésorier, qui est amené à gérer les flux financiers à CT. Les choix de financement à LMT (emprunt LMT, augmentation de capital) incombent au directeur financier qui est responsable du « haut de bilan ».

### Section 2 : Les missions du trésorier

Les missions d'un trésorier se résument en cinq points :

#### 1- Assurer la liquidité de l'entreprise

Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : payer les salaires, respecter les échéances fournisseur, celles vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public, des banques. Cette mission est sans conteste à placer au premier plan. La liquidité constitue la condition de base de la survie même de l'entreprise. Une entreprise ne respectant pas ses échéances sera éventuellement liquidée. Le trésorier est la

personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la trésorerie, car il est le premier matin à collecter les soldes bancaires. Il lui revient par conséquent de « tirer la sonnette d'alarme » lorsqu'il constate une dégradation et, si possible, d'en définir la cause. Cette mission passe inaperçue dans les entreprises qui ont une trésorerie excédentaire ou qui ne rencontrent pas de difficultés pour réunir les lignes de crédit nécessaires. Elle peut par contre absorber la majeure partie du temps et des soucis du trésorier lorsque les encours de crédit CT menacent de dépasser les plafonds de crédit autorisés.

C'est pour cela que le trésorier doit d'abord réaliser un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à CT de l'entreprise sur l'année suivante. La trésorerie étant la résultante de tous les flux financiers, le budget de trésorerie ne peut être réalisé qu'en bout de course, une fois que tous les autres budgets auront été réalisés.

Une fois estimé ce besoin de financement, le trésorier est fera le tour des différents banquiers pour négocier les lignes de crédit correspondantes. Lorsque la trésorerie est « tendue », il n'hésitera pas à payer la commission d'engagement que le banquier lui demande pour confirmer les lignes de crédit.

Ensuite, il vérifiera régulièrement la liquidité à terme de l'entreprise grâce au plan de trésorerie glissant, à un horizon compris entre 1 et 3 mois. Il sera ainsi en mesure de détecter à l'avance une dégradation éventuelle de la trésorerie et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives. Il sera parfois amené à sortir de son rôle exclusif de gestionnaire de flux financiers.

Les moyens qu'il utilisera généralement sont les flux d'exploitation (stocks, créances client) pour éviter que leur mauvaise gestion ne se répercute sur la trésorerie. Il ne s'agit pas pour lui de se transformer en gestionnaire de stock ou de créances client, mais d'alerter le dirigeant lorsque les indicateurs dont il dispose se dégradent. Il prendra le soin de sensibiliser les différents responsables opérationnels, en leur montrant les conséquences de leurs actions sur la trésorerie.

## 2- Réduire le coût des services bancaires

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître le détail des conditions bancaires. Elle attend toutefois du trésorier qu'il réduise le coût de la relation bancaire. Pour réduire les

coûts bancaires, on pense spontanément à la négociation. Certes, même si ce n'est pas toujours le trésorier qui négocie directement avec le banquier, il lui revient du moins de réaliser tout le travail préparatoire. Il commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes : le catalogue des conditions bancaires. Il définira ensuite les priorités de négociation, c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économies à l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement les applications. La réduction du coût de la relation bancaire passe également par d'autres voies que la négociation, notamment par l'innovation. La trésorerie est un domaine technique utilisant de plus en plus l'informatique et la télématique, ce qui permet de travailler à moindre coût. Une entreprise émettant un grand nombre de virements internationaux aura intérêt à télétransmettre les ordres de virement à la banque au lieu de les envoyer sous forme de papier. Elle réduira ainsi le montant des commissions d'opération de façon significative.

### 3- Améliorer le résultat financier

Cela veut dire concrètement moins de frais ou plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit. Il attachera un soin particulier à l'élaboration d'une prévision à 2, 3 mois fiable, afin de prendre les décisions de financement ou placement les plus justes. Pour placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, plusieurs banques seront mises en concurrence. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la « trésorerie zéro ». Par des équilibrages journaliers, il réduira les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés. En sensibilisant les responsables opérationnels à la bonne gestion des flux d'exploitation, il les incitera à améliorer la trésorerie.

### 4- Gérer les risques financiers CT

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux. Ces deux domaines sont du ressort du trésorier, car ils constituent des risques financiers, en grande partie à CT. L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes

de change. Elle vise à figer un cours de change garantissant un taux de marge commerciale entre des ventes et des achats libellés dans des devises différentes. Le trésorier, en accord avec la direction commerciale, fera valider une politique de gestion du risque de change. Il suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées. La gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux. Les couvertures de taux seront mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie ou d'une prévision glissante à quelques mois.

#### 5- Assurer la sécurité des transactions :

C'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures interne, d'utiliser les moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés.

#### Section 3 : Les qualités d'un trésorier

Pour bien mener ses différentes missions, le trésorier doit développer une diversité de compétence.

Parmi les compétences à développer par le trésorier, les principaux sont :

##### 1- Organisateur

Il doit créer de façon stricte une démarche de gestion quotidienne

##### 2- Technicien

La gestion de trésorerie est un domaine essentiellement technique. Le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématiques financières, le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux.

##### 3- Savoir anticiper :



La gestion de trésorerie n'est que prévisionnelle. La plupart des décisions sont prises à partir de flux financiers ou de positions de comptes prévisionnels. Le trésorier doit donc développer une capacité à prévoir les flux futurs de trésorerie sur différents horizons de temps : quelques jours, plusieurs semaines, une année. Il doit également savoir quel comportement adopter en fonction des anticipations des taux d'intérêt. Le trésorier gérant des excédents pourra également faire dépendre l'échéance d'un placement de ses anticipations sur les taux d'intérêt sur les prochains mois.

#### 4- Communicateur

Le trésorier est très dépendant des fonctions opérationnelles qui doivent lui fournir de l'information pour « alimenter » ses prévisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de fournir des données exactes en temps voulu.

### Chapitre 3 : les prévisions de trésorerie

#### Section1 : la gestion des flux

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Son objectif premier est de réduire et prévenir le risque de cessation de paiement. Le second objectif étant l'optimisation du résultat financier (Produit – Charge).

A sa mission traditionnelle d'équilibre des flux financier, la fonction de trésorerie doit aujourd'hui intégrer la gestion des dynamiques des risques, en partie induit par l'aléa croissant des marchés, sans laquelle il ne peut y avoir de véritable maîtrise de la politique financière.

Le cœur de la fonction de trésorerie est la gestion de la trésorerie en date de valeur. L'objectif est de réduire les frais financiers ou d'accroître les produits financiers selon la situation. Le principe de base de la gestion de trésorerie en date de valeur appelé règle de trésorerie zéro propose une position de trésorerie idéale. Cela consiste à éviter les encaisses positives faiblement rémunérées ou les soldes débiteurs entraînant les frais financiers.

Ainsi, pour les soldes créditeurs, il existe un coût d'opportunité égale à la différence entre le taux de placement qui aurait pu être négocié et la rémunération de base du compte.

Pour les soldes débiteurs, un coût explicité égal à la différence de taux entre le découvert et un financement moins onéreux.

La gestion des flux correspond à la vision traditionnelle de la fonction trésorerie. Elle s'attache aux traitements des encaissements et des décaissements de liquidités ainsi qu'au mouvement de fonds à l'intérieur d'un groupe. Grâce au développement des systèmes, elle est souvent automatisée.

Du point de vue du trésorier, le solde des flux est différent par la comptabilité et du solde des avoir de l'entreprise tenu auprès de sa banque.

Pour illustrer cette double discordance, voir l'exemple suivant :

L'entreprise GONESIE SA dont le siège social est à KANZRA émet un chèque de 150 000 000 Fcfa le 10 juin au profit de son fournisseur BOZA situé à DEMA.

Cette opération intéresse trois personnes mais pas nécessairement à la même date (le comptable de l'entreprise GONESIE SA, le banquier et le trésorier).

- 1) Le comptable : pour lui, l'émission du chèque rend la somme 150 000 000 fcfa théoriquement indisponible date du 10 juin. (date d'émission).
- 2) Le banquier de GONESIE SA: l'enregistrement de ce montant de 150 000 000 est conditionné par la réception du chèque présenté par la banque du fournisseur BOZA. Il débitera le compte du fournisseur en fonction de cette date.
- 3) Pour le trésorier de GONESIE SA, les 150 000 000 f CFA demeurent disponibles tant que le chèque n'a pas été débité sur le compte concerné. La date de débit étant fonction de la remise du chèque à l'encaissement par le fournisseur et du circuit de règlement du chèque.

La gestion de trésorerie en valeur repose sur le point de vue du trésorier. Seuls les intervalles pendant lesquels l'argent est réellement disponible intéressent l'entreprise.

Durant cette période, les flux positifs peuvent effectivement être placés ou consommés, les flux négatifs génèrent réellement des frais financiers.

Aujourd'hui les TIC fournissent aux entreprises un outil indispensable à la gestion de trésorerie. Car l'automatisation des calculs apporte rapidité, fiabilité et souplesse dans l'établissement des prévisions.

La gestion de trésorerie suppose une démarche en deux temps :

- L'élaboration du budget de trésorerie : document prévisionnel récapitulatif des encaissements et des décaissements de l'entreprise sur une période donnée.
- L'élaboration du budget de trésorerie : document issu du précédent et intégrant les moyens de financement à court terme ainsi que leur coût ou intégrant les placements envisageables.

## Section 2 : L'utilité du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet d'évaluer le besoin de financement et de négocier les lignes de crédit nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. La présentation d'un budget rassurera la banque quand à la destination des financements CT. Elle vérifiera également la vraisemblance des hypothèses qui le sous-tendent. Elle acquiert le sentiment que l'entreprise maîtrise l'évolution de son besoin de trésorerie. Le budget est donc moins utile pour l'entreprise ayant une trésorerie positive, à moins qu'il s'agisse de la filiale d'un groupe et que la maison mère veuille mesurer le montant des excédents qui pourront lui être « remontés ».

Le budget de trésorerie permet aussi de vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues : augmentation du BFR, investissement, remboursement d'emprunts à LMT. Si tel n'est pas le cas, il faudra revoir certains choix. Lorsque le choix « d'autofinancer » un investissement dégrade de façon significative la trésorerie prévisionnelle, le trésorier demandera au directeur financier de mettre en place un financement à LMT.

Le budget permet également de calculer les frais ou produits financiers CT de façon à finaliser le compte de résultat prévisionnel. Le budget permet également de mesurer

l'exposition de l'entreprise au risque de taux. Il constitue donc le support servant à la mise en place de couvertures garantissant l'entreprise contre des évolutions défavorables des taux à CT.

### Section 3 : La construction du budget de trésorerie

Le budget prévoit l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, mois par mois. Il est déterminé en fin d'année à partir des autres budgets déjà réalisés :

Les budgets d'exploitation (ventes, achats, frais généraux...) ;

Budget d'investissement ;

Le budget de financement à LMT prévoyant les augmentations de capital, le paiement des dividendes, la souscription et les remboursements d'emprunts à LMT.

La trésorerie étant la résultante de tous les flux, ce budget a en effet la particularité de ne pouvoir être fait qu'en bout de course. Si ces différents budgets ne sont pas réalisés, ce qui est le cas dans beaucoup de PME, le trésorier doit commencer par collecter l'information.

L'horizon du budget est de douze mois, en principe calqué sur l'exercice comptable. Les flux sont cumulés et la position de trésorerie est définie sur un intervalle mensuel. La position de trésorerie est en principe calculée en fin de mois. Toutefois, si l'entreprise a un besoin de trésorerie maximum à une autre date dans le mois, il est préférable de calculer la trésorerie à cette date. Si, par exemple, tous les fournisseurs sont payés au 10 de chaque mois, c'est à partir du besoin de trésorerie calculé à cette date qu'il faut négocier les lignes de crédit.

Le trésorier doit globalement procéder à deux retraitements : passer les flux de date comptable en date de flux et calculer le décaissement mensuel de TVA.

- Passer de date comptable en date de flux

Définir des lois de glissement de date comptable en date de flux :

Il s'agit de définir les encaissements et les décaissements à partir des mouvements comptables, passer des ventes HT aux encaissements TTC et des dépenses aux

décaissements. Le trésorier applique aux ventes les délais de paiement constatés antérieurement, qu'il définit le plus souvent par sondage statistique. Il applique bien entendu les délais de paiement réellement constatés et non les délais standards ou négociés.

Exemple :

Le trésorier d'une PME contrôle deux fois par an la réalité des hypothèses de délai de paiement client retenues dans ses prévisions. Il édite pour un mois donné à partir du système informatique la liste des clients classés par montant de facturation décroissant. Cette liste est découpée en cinq classes. Le délai de paiement réel est défini par sondage dans chacune des classes par comparaison entre date de facturation et celle d'encaissement réel. Le trésorier crée une loi d'éclatement permettant de passer d'un mois de facturation aux différents mois d'encaissement.

	Encaissement			
Ventes mois M :	M	M+ 1	M+2	M+3
60 000	15%= 9 000	20% = 12 000	50% = 30 000	15%= 9 000

Lorsque les délais de paiement sont suffisamment homogènes par segment de clientèle, le trésorier établira ses prévisions d'encaissement à partir d'une ventilation des ventes par pays de facturation, division de vente, nature de prestation.

Présentation du budget de trésorerie :

Il existe deux présentations du budget de trésorerie :

La présentation classique par les encaissements et décaissements

La présentation fonctionnelle

1- La présentation classique par les encaissements et les décaissements :

Dans la présentation qui est la plus courante, la variation mensuelle de trésorerie est calculée directement à partir des flux d'encaissement et de décaissement. Pour

alléger la présentation du budget, les calculs préalables sont réalisés dans un tableau préparatoire. Ainsi, le budget affiche seulement les chiffres représentant des flux.

Les données ne nécessitant pas de retraitement peuvent être inscrites directement sur le budget, à moins que l'on procède à des regroupements préalables. Le budget constituant également un outil de simulation, le trésorier veillera en effet à prévenir un nombre limité de rubriques. Une position de trésorerie avant frais financiers CT est calculée. Les frais financiers CT sont calculés sur la position de trésorerie moyenne :

$(\text{TN début de mois} + \frac{1}{2} \text{ variation}) \times (\text{Taux}/12) = \text{frais financiers CT.}$

Dans ce cas, il faut retenir que l'entreprise se finance par crédit de trésorerie à un mois. Les frais financiers sont donc effectivement prélevés par la banque au mois le mois. Si l'entreprise se finançait exclusivement par découvert, les agios seraient positionnés à leur date de décaissement réelle en fin de trimestre.

La présentation classique basée exclusivement sur la notion de flux présente l'avantage d'être directe et simple. Son inconvénient toutefois de ne pas fournir d'explication sur la variation de la trésorerie.

## 2- La présentation fonctionnelle

Elle détermine la variation mensuelle de trésorerie par la variation combinée du fonds de roulement et du BFR. Elle facilite l'explication de la variation de trésorerie prévisionnelle.

La variation de trésorerie est déterminée à partir de la variation des encours plutôt que par les flux. Les différents encours (fin de mois) sont calculés à partir de l'encours de début de mois et des flux d'entrée et de sortie.

Exemple :

Cas1 : détermination de stock au 31 Janvier.

On aura :

Stock au décembre + achats de janvier – consommation de janvier = stock au 31 janvier.

Cas 2 : détermination des créances clients au 31 janvier.

On aura :

Créance clients au 31 décembre + Ventes TTC de janvier – encaissement de janvier =  
créances clients au 31 janvier.

Cependant, pour les entreprises de négoce, la consommation correspond au coût d'achat  
des marchandises vendues.

Remarque :

On remarque que cette présentation est moins familière pour le trésorier. Car, celui-ci est  
plus habitué à manier les flux. Elle est par contre beaucoup plus explicative de la variation  
de trésorerie.

A partir de cette présentation, on comprend les éléments qui sont à l'origine de la variation  
de BFR.

## Chapitre 4 : les différents modes de paiement

Le trésorier, compte tenu de sa tâche, intervient dans le circuit des modes de paiement reçus ou émis. Il est important pour lui de développer un certain nombre de réflexes concernant le respect de délais de remise et le comportement à avoir en cas d'impayé.

### Section1 : le virement

Le virement est un mode de paiement très souple. Car, il s'agit d'un simple paiement de banque à banque. Aucune condition de forme n'est exigée pour émettre un ordre de virement. Seul le RIB du bénéficiaire est indispensable.

A échéance, si le débiteur ne paie pas, le créancier ne disposera d'aucun titre pour faire constater l'impayé. Le virement constitue une garantie de paiement à partir du moment où il est crédité sur le compte du bénéficiaire. C'est un avantage certain par rapport au chèque ou aux effets de commerce qui sont redébités une dizaine de jours après la remise ou l'échéance suite à un impayé.

Les virements émis en faveur ou reçus d'autres pays sont appelés transfert.

### Section 2 : L'avis de prélèvement

L'avis de prélèvement est émis par le créancier qui demande à sa banque de prélever un montant sur le compte du débiteur. Celui-ci a dû préalablement obtenir le RIB (relevé d'identité bancaire) et un document d'autorisation de prélèvement du débiteur.

L'autorisation de prélèvement peut porter sur un échéancier préétabli qui lui est joint. Elle peut également être acceptée par le débiteur sans limite de montant et/ou de durée.

Il est à noter qu'un tel avis comporte des risques. Il est difficile pour le débiteur d'obtenir le remboursement des agios de découvert causés par une erreur de montant de l'émetteur. Il donc souhaiter de fixer une limite de montant.

Les avis de prélèvement doivent habituellement être remis en banque 6 jours ouvrés avant la date de compensation pour les avis et 3 jours ouvrés avant pour les avis accélérés.

Le prélèvement est fréquemment mal perçu par le débiteur qui craint de perdre la maîtrise du règlement. Celui-ci garde toutefois la possibilité de faire opposition à un



paiement, à condition toutefois de réagir suffisamment rapidement. Certaines sociétés incitent leurs clients à payer par ce moyen en leur octroyant une remise financière en fin d'année si toutes les échéances ont été respectées.

### Section 3 : le titre interbancaire de paiement (TIP)

Conçu pour des règlements à distance, le TIP est un mode de recouvrement efficient pour certains types de produits à recouvrer, notamment les créances nombreuses ou à caractère répétitif comme le paiement des loyers.

C'est un moyen de paiement automatisé, destiné à constituer un substitut au chèque pour les règlements à distances. Il permet au créancier de bénéficier de l'initiative de la mise en recouvrement de ses créances et au débiteur de conserver la maîtrise de son règlement.

Il peut s'analyser comme un avis de prélèvement émis par le créancier et envoyé préalablement à l'acceptation du débiteur.

Le fournisseur envoie un TIP à l'acceptation de son client en même que la facture. Le TIP indique le montant à payer, la domiciliation du débiteur (RIB), éventuellement la date d'échéance.

### Section 4 : la carte de paiement

On distingue de nos jours multitude de cartes offrant des services différents :

- 1) Les cartes bancaires délivrées par les banques affiliées au GIE. Ces cartes permettent à leur titulaires d'effectuer des retraits d'espèces, de réaliser des paiements immédiat ou différé ;
- 2) Les cartes accréditives sont proposées à un public beaucoup plus restreint en raison de leur coût. Elles offrent en plus des services de carte bancaire des prestations supplémentaires, notamment en termes d'assurance. Elles sont acceptées par un nombre limité de commerçants en raison du taux de commission prélevé.
- 3) Les cartes privatives, sont celles émises par une entreprise commerciale en faveur de ses clients afin d'encourager leurs achats : grands magasins, groupes pétroliers, etc. elles ne sont utilisables que pour les achats auprès de leur émetteur.

## Section 5 : Le chèque

Les dispositions relatives au chèque sont propres à chaque pays.

Le chèque est le titre par lequel le détenteur d'un compte bancaire demande à sa banque de payer le montant inscrit au bénéficiaire.

Un chèque barré n'est pas endossable, sauf au profit d'une banque pour encaissement. Cependant le chèque au porteur est un chèque émis sans désignation du bénéficiaire. C'est un chèque encaissé sans formalité. Lorsqu'un chèque se présente en même temps qu'un ordre de virement et que la provision est insuffisante, le chèque est prioritaire.

### 1) Le chèque sans provision

En France, la loi du 31 décembre 1991 a été votée pour inciter le débiteur à régulariser la situation le plus vite possible et en lui donnant le droit d'émettre de nouveau des chèques dès la régularisation de l'impayé. Cette loi visait aussi à désengorger les tribunaux en dépénalisant l'émission de chèques sans provision.

Il existe aussi les chèques certifiés qui procurent une garantie de paiement au bénéficiaire mais sur une durée courte de 8 jours calendaires. L'émetteur fait certifier le chèque par son agence bancaire. Celle-ci retire immédiatement la provision du compte de son client et garantit le paiement pendant 8 jours à compter de la date figurant sur le tampon. Si le chèque n'est pas présenté dans ce délai, l'agence bancaire arrête de garantir le paiement du chèque. Le débiteur devra payer une commission.

Nous avons également le chèque de banque émis directement par l'agence bancaire du débiteur. La provision est retirée du compte du débiteur dès l'émission. Le créancier bénéficie des délais normaux d'encaissement (1 à 8 jours). Le chèque de banque tend à se substituer au chèque certifié.

## Section 6 : Les effets de commerce

Les effets de commerce constituent un mode de paiement à terme. Ils représentent l'engagement de payer un montant à une date future. On distingue la lettre de change et le billet à ordre.

La lettre de change est émise par le créancier (tireur) et envoyée (facultativement) à l'acceptation du débiteur (tiré) avant d'être portée à l'encaissement.

Le billet à ordre est directement émis par le débiteur (souscripteur) et envoyé au bénéficiaire. Les modalités d'encaissement sont identiques à celles de la lettre de change.

La lettre de Change relevé papier

La lettre de change relevé directe

Section 7 : virement commercial mobilisable

Il représente un substitut au billet à ordre. Son originalité est de permettre au fournisseur d'emprunter auprès de la banque de son client.

Le client transmet à sa banque, par le protocole de communication ETEBAC 5 (protocole de transmission sécurisé entre banque et entreprise), une liste de virement à effectuer à une date future. Le message comprend :

Le montant et la date d'échéance,

La référence détaillée des factures réglées,

Le nom, l'adresse et le RIB du fournisseur,

La nature du virement, « révocable » ou « irrévocable ».

Lorsque l'ordre de virement est irrévocable, le client s'interdit de revenir sur son engagement de payer avant l'échéance. Il prendra donc soin de vérifier la conformité des marchandises reçues auparavant.

Section 8 : paiement par carte bancaire sur internet

Le développement du e. commerce repose en partie sur la possibilité de pouvoir émettre « sécurisés » en ligne.

Il existe à ce jour plusieurs solutions n'offrant pas le même degré de sécurité pour les utilisateurs. Le protocole SSL (Secure Stocker Layer) consiste à crypter l'envoi d'un formulaire contenant le numéro de carte bancaire de l'acheteur. Cependant, rien ne garantit toutefois qu'il ne s'agit pas d'une carte volée. La société CYBER-COM a mis au point un système de paiement utilisant le protocole Secure Electronic transaction (SET). C'est une norme qui a été mise au point par visa et master card. Elle est reconnue internationalement pour garantir la sécurité des paiements réalisés sur internet. Ce système procure une garantie aux différentes parties prenantes.

#### Section 9 : le crédit documentaire

Le crédit document est une garantie constituée d'une double garantie qui au-delà d'un mode de paiement offre un cadre juridique garantissant à la fois l'exportateur et l'importateur lors d'une opération de commerce international.

C'est donc un moyen par lequel l'importateur donne l'ordre à sa banque d'émettre une lettre d'ouverture de crédit documentaire en faveur de l'exportateur si celui-ci remet certains documents prouvant l'expédition de la marchandise commandée.

La lettre d'ouverture est notifiée à l'exportateur par l'intermédiaire d'une banque nificatrice. Celle-ci est également située dans le pays de l'exportateur. L'exportateur a dès ce moment une garantie de paiement.

#### Section 10 : couverture contre les fraudes aux modes de paiement.

Ces dernières années, l'on a assisté à une expansion de la fraude dans le mode de paiement. Il s'avère donc important pour le trésorier d'être vigilant et de mettre en place une procédure rendant ces détournements beaucoup plus difficiles à réaliser.

Le carnet de chèques ou les lettres de crédit doivent être bien gardés dans un lieu sûr, si possible dans un coffre fort.

Réduire au maximum les règlements par chèque et remplacer par un virement télétransmis.

Utiliser les chèques pour des paiements occasionnels et dont vous disposer par de coordonnées bancaires pour les bénéficiaires.

Prohiber les ordres de transfert sur papier. Le trésorier devra remettre les ordres de transfert par la télétransmission en utilisant le protocole de communication ETEBAC 5. Par ce système sécurisé, le trésorier valide les ordres en insérant dans son ordinateur une carte personnelle contenant sa signature électronique. Cette signature est reconnue par l'ordinateur de la banque qui exécute l'ordre sans confirmation supplémentaire.

Pour un nombre de virements insuffisant pour informatisation, le trésorier peut sécuriser les transactions en spécialisant les banques par mouvement. Ainsi, il indique à chaque banque les mouvements qu'elle est habilitée à traiter.

## Chapitre 5 : Les types de crédits à Court terme

### Section 1 : l'escompte commercial

C'est une opération qui permet à une entreprise de céder des effets de commerce avant leur échéance à la banque pour obtenir du crédit en contrepartie. L'escompte permet de mobiliser des créances commerciales ne dépassant en principe pas 90 jours. Les effets sont cédés en pleine propriété et servent de garantie à la banque. A l'échéance, le débiteur tiré paie l'effet et rembourse ainsi sans le savoir le crédit. A l'instar des autres crédits de mobilisation de créance client, l'escompte de traite ne génère qu'un seul flux sur le compte de l'emprunteur. Celui-ci est crédité à la mise en place de l'escompte. Il dire que l'entreprise à intérêt à escompter des effets à échéance courte.

#### 1) L'escompte commercial et la banque

C'est le crédit de trésorerie fournissant la meilleure garantie à la banque à condition à condition que l'effet soit accepté par le tiré. Dans ce cas, la banque bénéficie d'un double recours si le tiré ne paie pas l'échéance, grâce au droit cambiaire :

- En endossant simplement la traite à la fin d'escompte, l'emprunteur (ou endosseur) transmet la pleine propriété de la provision à la banque.
- Toutefois, l'emprunteur demeure responsable vis-à-vis de la banque si l'effet n'est pas payé à l'échéance.
- La banque bénéficie également d'un recours cambiaire contre le tiré à condition que celui-ci ait accepté l'effet. Ce recours repose sur l'inopposabilité des exceptions qui peut être définie ainsi comme l'acceptation de l'effet qui devient un engagement de payer autonome, déconnecté de la prestation commerciale. Tout litige, qu'il soit administratif ou commercial est inopposable au porteur de l'effet. Le principe de l'inopposabilité des exceptions ne joue qu'en faveur d'un tiers porteur (banquier escompteur, créancier endossataire). Il ne joue pas entre le fournisseur et le client.

## 2) L'escompte commercial et l'emprunteur

Vu les garanties que l'escompte procure à la banque, c'est le crédit qu'une entreprise estimée risquée à le plus de chance d'obtenir. Il présente toutefois certains inconvénients :

- Une base de mobilisation qui peut être insuffisante (pour utiliser ce crédit, il est nécessaire qu'une proportion importante de la clientèle paie par effet accepté).
- Le délai d'acceptation des traites, en moyenne d'un mois, réduit également la base de mobilisation. Tant que l'effet n'est retourné par le client, il n'est pas possible de l'escompter, sauf évidemment si la banque propose l'escompte proforma.
- La lourdeur administrative de crédit : pour se financer, l'entreprise doit mobiliser physiquement les effets un par un ;
- Le manque de souplesse financière : le montant et la durée des effets en portefeuille ne s'ajustent pas forcément au besoin de financement. Il de l'entreprise il s'ensuit un risque de sur ou sous-financement et par conséquent un coût financier pour l'emprunteur. Il peut réduire ce risque en demandant à sa clientèle de fractionner les paiements importants en plusieurs effets.

## 3) Effet en valeur :

A l'encaissement, les effets sont crédités à la date de l'échéance, la banque ne leur appliquant par de jour de valeur. Cependant, elle facture à l'entreprise des intérêts calculés au taux de l'escompte sur une durée équivalente à ses jours de valeur. Cela à pour intérêt de substituer le taux de l'escompte au taux de découvert sur quelque jours de valeur ente un remise d'effets à l'encaissement et un décaissement positionné en même date d'opération.

#### 4) L'escompte en compte

L'escompte en compte procure toute la souplesse du découvert pour l'entreprise (au coût de l'escompte) et toute la garantie de l'escompte pour la banque. C'est le financement idéal lorsque la banque exige un financement causé. A la remise à l'escompte, la banque ne crédite pas immédiatement la traite sur le compte courant mais elle le positionne sur un compte bis. Ces effets qui se trouvent sur le compte bis garantissent le compte courant qui demeure entièrement découvert. Ils sont crédités sur le compte courant qu'à leur date de paiement effectif. En fin de trimestre, la banque applique au découvert le taux d'escompte dans la mesure où il est intégralement garanti par le compte bis.

L'avantage de ce financement est que l'entreprise ne sera jamais pénalisée par un sur-financement, car les agios sont calculés sur le découvert réellement utilisé.

Remarque : certaines banques, au lieu de créer un compte bis, positionnent les effets escomptés directement sur le compte courant à leur date d'échéance (y compris les jours de valeur). Dans ce cas, elle calcule les agios sur le solde en date de valeur et suit l'évolution du compte à partir du solde en date d'opération.

#### Section2 : le financement par cession de créance (loi Dailly)

En France, loi n° 81 -1 du 2 janvier 1981, dite loi Dailly a été voter pour faciliter le crédit aux entreprises. Cette loi a créé le nouveau financement par mobilisation de créances professionnelles.

L'objectifs était de pallier les limites et la lourdeur de l'escompte ainsi l'échec du CMCC (crédit de mobilisation des créances commerciales).

##### 1) Dailly simple

L'entreprise cède les créances à la banque qui prête l'argent au vu du bordereau. Le débiteur n'est pas informé de la cession de créance. A l'échéance, il paie son créancier d'origine à qui la banque a donné un mandat de recouvrement. A l'échéance des créances cédées, la banque débite le compte courant de son client. L'absence de notification en fait une créance au fonctionnement très souple. L'absence de notification de la cession au débiteur laisse cependant la porte ouverte à de multiples cas de fraude. Ainsi, l'emprunteur peut mobiliser plusieurs fois la même créance auprès de banques différentes pour résoudre un problème impérieux de trésorerie. La banque se réserve toutefois le droit de notifier à tout moment la cession de créance au débiteur pour lui demander de la payer directement.

Dally notifié

La cession de créances est cette fois systématiquement notifiée par la banque au débiteur, habituellement par lettre recommandée avec accusé de réception.

Le fournisseur livre et facture son client

Il cède les créances à la banque et obtient généralement le financement immédiat.

La banque notifie la cession de créance au débiteur (débiteur cédé)

Le client paie la banque à échéance.

Par la notification, la banque informe le débiteur de la cession de créances et lui demande de payer directement à échéance.

Dally accepté

Son utilisation est rarissime. Le banquier bénéficiaire du bordereau de cession envoie au débiteur un avis d'acceptation qu'il lui demande de retourner signer. Le financement n'est pas fait tant que l'avis n'est pas retourné accepté. Pour être valable, cet avis doit s'intituler « acte d'acceptation de la cession ou nantissement de créance professionnelle ». Dès lors où le débiteur a retourné ce bordereau signé, il ne peut plus opposer au banquier un litige portant sur la créance cédée (inopposabilité des exceptions).



NB : la loi Dailly ne constitue pas un crédit bancaire, mais plutôt une garantie appliquée à un crédit bancaire. Elle peut donc garantir différents types de crédit (découvert, avance en devise).

### Section 3 : l'affacturage(ou factoring)

C'est une opération faite par un établissement spécialisé en crédit. La société d'affacturage ou factor a pour vocation, la gestion des créances des clients qui lui sont confiées par l'entreprise adhérente. L'entreprise cliente appelé adhérente s'engage à confier la totalité de son poste client, sauf dispositions contraires préalablement négociées.

C'est société qui propose trois services distincts que sont :

- 1- Le recouvrement
- 2- Le financement
- 3- La garantie

### Section 4 : La titrisation des créances commerciales

C'est un système par lequel l'entreprise cède des actifs à une entité créée à cet effet (entité ad hoc) dans le but de se financer. Elle a été introduite en France en 1988. Il y a aussi la loi du 2 juillet 1998 qui est venue permettre la titrisation des créances commerciales. Cette opération connaît actuellement un grand développement et correspond à deux grandes motivations pour l'entreprise.

- 1) Modalité de financement : c'est le procédé utilisé par une entreprise emprunteuse pour céder généralement une fois par mois un ensemble de créances client à un fonds commun de créances (FCC) crée pour cette occasion par une banque.
- 2) Modalité de prévention de risque : la titrisation constitue toujours un mode de financement sans recours. cela signifie que la créance cédée devient irrécouvrable, en raison de la défaillance du client cédé, le FCC ne restitue pas la créance au cédant. Le risque d'impayé continu d'être supporté par le cédant.

## Section 5 : les crédits de financement des stocks

Les entreprises industrielles ou commerciales constituent un stock pour exercer leur activité. Celui-ci est en priorité financé par le crédit fournisseur et les crédits de mobilisation de créances clients.

Ces financements peuvent s'avérer insuffisants pour les entreprises dont l'activité est saisonnière ou pour les entreprises à cycle de stockage long.

Pour ces entreprises, il existe des modes de financement spécifiques (le crédit de campagne et le warrantage).

## Section 6 : le découvert

On distingue le découvert, ligne crédit permanente et éventuellement confirmée, de la simple facilité de caisse. La facilité de caisse est une avance temporaire permettant de financer un besoin ponctuel.

## Section 7 : le crédit spot

C'est un crédit finançant un besoin de trésorerie ponctuel et important. L'entreprise négociera le nombre minimum de jours entre 3 et 10 jours.

## Section 8 : les billets de trésorerie

C'est une technique ouverte aux entreprises industrielles et commerciales privées ainsi qu'aux entreprises publiques ayant un caractère privé.

Les billets de trésorerie permettent en effet le face à face direct entre les entreprises ayant un besoin de financement CT et celles ayant un excédent de trésorerie.

C'est un titre de créance négociable (TCN), émis à taux fixe ou variable. L'échéance est comprise entre 1 jour et un an. Les intérêts sont généralement calculés précomptés ou variables.

## Section 9 : la mobilisation de créances nées sur l'étranger (MCNE) .

Il s'agit d'un crédit de mobilisation de créances à l'export, libellées en franc ou en devise. Il existe deux modes de fonctionnement en fonction de la garantie que souhaite la banque :

- La mobilisation d'effets primaires : l'entreprise mobilise ses factures export soit sous la forme d'escompte d'effet, soit sous la forme d'un bordereau de cession dailly.
- Mobilisation matelas : l'emprunteur mobilise un BO financier représentatif de créances sur des clients étrangers. Ces créances ne sont toutefois pas individualisées. Ce mode de financement suppose une grande confiance de la banque et équivaut à un crédit en blanc.

#### Section 10 : les avances en devises

##### 1) L'avance en devise import

C'est une avance de trésorerie réalisée en monnaie nationale ou en devises permettant de payer une importation (crédit acheteur). Cette avance est mise en place pour une durée négociée au moment du paiement de l'importation et a vocation à être remboursée par les futurs encaissements client.

Elle est réalisée dans la devise dans laquelle l'importateur attend des décaissements. Elle s'accompagne d'une opération de change simultanée lorsqu'elle est réalisée dans une devise différente de celle de paiement de l'importation.

##### 2) L'avance en devise export

L'avance est réalisée dans la devise de facturation d'une exportation et avant l'échéance de celle-ci. Elle constitue à la fois un crédit CT et une couverture de change, et se décompose en trois étapes distinctes :

- L'entreprise emprunte dans la devise de facturation et sur la durée de la créance.
- Si l'emprunteur n'a pas de décaissement dans cette devise, la somme empruntée est immédiatement convertie en monnaie nationale. L'exportateur est ainsi couvert par le risque de dépréciation de la devise. Au lieu d'être convertie en monnaie nationale, la devise peut également être immédiatement utilisée pour un paiement dans cette

devise. Dans ce cas, l'avance sert à combler le décalage existant entre deux flux en sens inverse dans la même devise.

- A l'échéance, l'emprunt est remboursé grâce l'encaissement de la créance. En cas de retard de règlement, l'échéance de retard de règlement, l'échéance est repoussée de jour en jour jusqu'au paiement du client.

Application :

Le 31 mai, une entreprise négocie une vente de 100 000 USD payable 45 jours plus tard, (le 15 juillet). Que pourrait faire le trésorier pour se garantir contre le risque de change si la banque lui propose un taux d'intérêt de 5% sur le dollar.

Solution :

Le trésorier emprunte un montant en dollar qui, additionné aux intérêts sur 45 jours, représente 100 000 USD.

$$\begin{aligned} \text{Emprunt} &= 100\,000 \div 1 + (5\% \times 45 / 360) \\ &= 99\,378,88 \text{ USD.} \end{aligned}$$

Si elle n'a pas de dépense en dollar, elle convertit les 99 378,88 en FCFA dès le 31 mai. A l'échéance, l'encaissement des 100 000 USD permet de rembourser le capital et les intérêts.

NB : l'opération de change ayant lieu dès le 31 mai, n'est pas exposée aux fluctuations du dollar entre cette date et le 15 juillet.

Ainsi, en empruntant 99 378,88 USD et non 100 000 USD, l'entreprise couvre également les intérêts contre le risque de change.

Section 11 : décision d'ouverture de crédit

L'utilisation d'une ligne de crédit par l'entreprise suppose la décision de la banque de lui faire crédit. Cette décision discrétionnaire et un refus ne peut lui être reproché. Cependant le bénéficiaire est protégé contre un désengagement brutal de la banque qui pourrait le mettre en difficulté et causer sa défaillance.

## Section 12 : l'arbitrage emprunt/ découvert

Le trésorier est souvent confronté à des difficultés dans la prise de certaines décisions de financement. Car, la définition de l'échéance et le montant de l'emprunt à partir des soldes prévisionnels est importante.

Ainsi, le trésorier devra apprécier à un moment donné entre un emprunt et un découvert. Il se trouve que le taux de l'emprunt est très souvent inférieur au taux du découvert.

Annexes :

Annexe1

Les choix de placement

Le dépôt à terme

Les titres de créances négociables (TCN)

Le placement en obligation

La pension livrée (cession temporaire de titres permettant de garantir un prêt d'argent. C'est la remise auprès de sa banque par une entreprise qui possède des titres de ceux-ci pour obtenir la liquidité).

Organisme de placement collectif en valeur mobilières (OPCVM). Elles regroupent les sociétés à capital variable (SICAV) et les fonds commun de placement (FCP).

Remarque :

Pour bien gérer les excédents de trésorerie il faut :

1) Avoir des prévisions fiables

Une bonne décision de placement (choix d'une durée et d'un montant) repose avant tout sur des prévisions de trésorerie fiables. Celles-ci permettent de :

- Maximiser la part de l'excédent de trésorerie placé à échéance, à un rendement supérieur au taux au jour le jour ;
- Eviter d'être contraint de sortir d'un placement à échéance de façon anticipée et subir soit une pénalité, soit un risque de moins-value

## 2) Mettre ses banques en concurrence

Le marché des TCN est en effet un marché sur lequel l'investisseur a peu de visibilité, car les cours y fluctuent en permanence. C'est également un marché d'opportunité. Dans certaines circonstances, les rendements proposés sont supérieurs aux taux du marché.

## 3) Communiquer ses excédents à l'avance :

Le trésorier a intérêt à appeler ses banquiers plusieurs jours avant le renouvellement de son placement. Il incite ainsi ceux-ci à réfléchir aux opportunités de placement qu'ils peuvent lui proposer.

## 4) Prendre ses décisions rapidement :

Les opportunités sont proposées à plusieurs investisseurs en même temps.

C'est le plus rapide qui en bénéficiera

## 5) Savoir vérifier les rendements annoncés :

Le trésorier assurera sa crédibilité vis-à-vis des banques en sachant recalculer le taux de rendement à partir du prix annoncé ou à l'inverse le prix à partir du rendement annoncé. Par conséquent, il aura tout intérêt à inscrire les formules des TCN sur un tableur de manière à pouvoir faire les calculs en même temps qu'il est en communication avec le banquier.

Annexe 2 : Expliquer la dégradation de la trésorerie :

La crise de trésorerie est comparable au symptôme d'une maladie qu'il convient de diagnostiquer. Plusieurs causes peuvent en effet être à l'origine d'une telle dégradation. Il y a aujourd'hui 5 causes majeures identifiées :

1- La crise de croissance

Une forte augmentation des ventes provoque en général une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement. Si l'on prévoit une augmentation de 30% des ventes, à conditions de gestion égales, le BFR augmente lui aussi de 30%. Redoutant les déséquilibres d'une croissance non maîtrisée, les banquiers n'ajustent toutefois pas systématiquement à la hausse les lignes de crédit CT. L'entreprise risque alors de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation. Il s'ensuit un risque de cessation des paiements.

C'est une cause fréquente de défaillance d'entreprise récentes, notamment lorsque la croissance se fait sans rentabilité.

Comme solution :

Réaliser un apport en capital. Face à l'augmentation du BFR, la réponse la plus saine consiste à augmenter les capitaux propres pour maintenir un rapport FR/ BFR suffisant. Cette solution qui va de soi pour les sociétés bénéficiant de l'appui d'un groupe est souvent plus difficile à mettre en œuvre par un entrepreneur individuel.

Modérer la croissance. Face à l'impossibilité d'augmenter le capital, il est alors nécessaire de freiner la progression des ventes. Une forte croissance n'est certes pas mal en soi, encore faut-il avoir les moyens de la financer. Modérer la croissance contribue doublement à améliorer la trésorerie. Ce choix commercial équivaut en fait à privilégier la marge au volume, donc à renforcer le FR grâce à un meilleur résultat. De plus l'augmentation du BFR est contenue.

La Mauvaise gestion du BFR

L'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement des stocks et le crédit client. Le BFR progresse cette fois-ci plus rapidement que les ventes.

Soit il y a sur-approvisionnement en matière premières motivé par la peur de rupture de stock. Les anciens demeurent dans l'usine sans être liquidés,

Pas de demande d'acompte. Les conditions générales de vente prévoient des acomptes compte tenu du caractère spécifique des produits et de la longueur du délai de fabrication. Or, ceux-ci sont très rarement demandés par les commerciaux qui ne se sentent pas à l'aise pour les négocier.

Absence de négociation des délais de paiement. Soit les commerciaux non pas été sensibilisés sur la négociation de des délais de paiement.

Absence d'action de recouvrement téléphonique systématique des services financiers ou commerciaux. Il n'y a pas dans l'entreprise des personnes responsables du recouvrement amiable. Des créances importantes demeurent impayées depuis plusieurs mois sans que personne n'ait l'objectif d'en assurer le recouvrement dans le meilleur délai ;

Retards fréquents dans la pose du matériel en magasin dus à un sous effectif de l'équipe d'installation. Le retard de l'installation cause un allongement du délai de facturation et diffère par conséquent le paiement.

Litiges techniques et administratifs résolus avec un délai de plusieurs semaines, entraînant des différés de paiement de la clientèle d'une durée au moins égale.

On voit donc que les différents responsables opérationnels chacun dans son domaine de compétence contribuaient à dégrader le BFR et la trésorerie de l'entreprise.

Solutions possibles :

Il faut avant tout mieux gérer le BFR. Cela repose sur des actions propres à chaque entreprise :

Gestion des stocks et des approvisionnements

Négociation des délais de paiement client et fournisseur ;

Demande d'acompte ;



Résolution rapide des litiges administratifs et techniques ;

Amélioration des différents processus dans l'entreprise afin de réduire le nombre de litiges (démarche qualité) ;

Création d'une procédure de recouvrement écrit et téléphonique.

L'entreprise doit tout d'abord prendre conscience que les difficultés de trésorerie sont à résoudre en amont. L'expérience montre que beaucoup d'entreprises n'identifient pas les causes réelles de leurs difficultés de trésorerie. Elles se contentent d'y pallier en négociant une augmentation de découvert avec leur banquier ou un délai supplémentaire auprès de leurs fournisseurs.

Pour identifier les causes de dégradation du BFR et faire adopter un plan d'actions correctrices, le trésorier demandera à la direction générale de réunir les différents responsables opérationnels. Il les sensibilisera sur l'importance d'une trésorerie qui soit équilibrée, leur demandera de définir les actions permettant d'améliorer la situation et fera adopter des objectifs par la direction générale.

#### Le mauvais choix de financement

Il s'agit d'un autofinancement « abusif ». L'entreprise investit sans mettre en place de nouvelle ressource stable (emprunt LMT, augmentation de capital, apport en compte courant d'associé). Le Directeur financier compte sur la capacité d'autofinancement (CAF) de la période pour absorber la dépense sur la trésorerie de l'entreprise. Si la CAF disponible pour financer cet investissement est insuffisante, le FR se dégrade.

Il en va de même lorsque l'entreprise emprunte à MT sur une durée trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise ou du projet. Les remboursements en capital étant trop élevés par rapport à la CAF générée, ils dégradent à la fois le FR et la trésorerie.

#### Quelques solutions

L'entreprise s'efforcera de mettre en place un financement à LMT « a posteriori » pour rééquilibrer sa structure financière. Des techniques comme le lease-back ou la consolidation du découvert en prêt à moyen terme seront envisagées avec le banquier.

L'entreprise évitera toutefois de provoquer une telle situation. Le banquier n'apprécie pas d'être mis devant le fait accompli. Son refus de consolider le découvert en prêt à moyen terme risquerait d'être fatal à l'entreprise.

#### La Perte de rentabilité

Les pertes accumulées diminuent les capitaux propres, le fonds de roulement se dégrade. Lorsque l'entreprise fait des pertes, les décaissements sont supérieurs aux encaissements. Par conséquent, la trésorerie se dégrade également. Il ne s'agit pas ici d'analyser les causes de perte de rentabilité qui sont multiples et qui proviennent du compte de résultat. Nous nous contentons de mesurer l'incidence des pertes sur la trésorerie.

#### Pistes de solution :

Suite à plusieurs années de pertes, l'entreprise devra sans doute reconstituer ses capitaux propres en faisant, de nouveau, appel aux actionnaires. Pour accepter de « recapitaliser » il faut que ceux-ci aient confiance dans l'entreprise. Elle devra donc convaincre du retour à la rentabilité.

#### La réduction de l'activité .

Cette cause de dégradation est plus conjoncturelle que les précédentes. Face à une baisse de son carnet de commande, l'entreprise ne réduit pas immédiatement son programme de production. Elle estime que la baisse de l'activité n'est que passagère. Par conséquent, le stock augmente. On peut espérer qu'au bout de plusieurs semaines, l'entreprise aura réduit sa production, à moins que les ventes n'aient réellement redémarré.

La baisse d'activité s'accompagne souvent de pertes, le niveau d'activité ne permettant plus d'absorber la totalité des charges de structure.

NB : la variation de trésorerie est la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise. Il s'agit de l'indicateur financier le plus synthétique qui soit.

Le trésorier ne peut donc être tenu pour responsable de son éventuelle dégradation. Son travail se situe « en bout de chaîne ». Les causes de la dégradation doivent être recherchées en amont.

Il a toutefois pour rôle de tirer la sonnette d'alarme en cas de dégradation, car il est le premier informé de l'évolution par la gestion quotidienne.

Annexe 3 : les éléments constitutifs du coût de financement à court terme.

La détermination du coût de financement nécessite de nombreuses informations pour un crédit à CT. Car, au taux d'intérêt nominal, sont grevés d'autres taux pour avoir le taux réel de revient.

#### 1- Le taux d'intérêt nominal

Il s'agit du taux annoncé par la banque (taux d'escompte ou de découvert) ou fixé en négociation avec l'entreprise en fonction du marché monétaire. Il faut dire que ce taux est fixé par la banque en fonction des entreprises avec lesquelles elle négocie. Ce taux est fixé à partir du taux de référence à laquelle la banque rajoute des majorations pour tenir compte la nature du crédit et de la catégorie de l'entreprise.

Le taux du marché financier ou le taux interbancaire au jour le jour est le taux négocié auquel les institutions financières se refinancent mutuellement lorsqu'elles ont besoin de liquidité. Le taux de base bancaire est le taux de référence servant à une banque lorsqu'elle doit accorder un prêt. A ce taux, s'ajoutent les intérêts et commissions en fonction de la liquidité de l'emprunteur.

Pour l'accord de crédit, les entreprises font l'objet d'une classification en quatre catégories principales sur la base de plusieurs critères dont le plus important est la taille de l'entreprise, les autres étant le secteur d'activité, la performance.

La majoration catégorielle est fonction de la catégorie de l'entreprise.

#### 2- Le taux d'intérêt réel ou coût du crédit

C'est le taux qui mesure le coût effectif du crédit. Il inclut toutes les majorations possibles qui s'ajoutent au taux d'intérêt nominal et qui résultent des particularités suivantes : jour de valeur, année bancaire, jours de banque, commissions).

Le Taux effectif global (TEG) est défini dans le code de la consommation.

La banque centrale exige des établissements de crédit qu'ils qu'il précise la TEG appliqué aux opérations de crédit.

Il s'agit :

- D'alerter et sanctionner en cas de dépassement du taux de l'usure.
- Permettre à l'emprunteur de comparer les taux pratiqués par les autres banques.

### 3- Le taux de l'usure

On dit d'un prêt qu'il est usuraire lorsqu'il est consenti à un TEG qui excède, au moment il est consenti, de plus du tiers, le taux effectif moyen en cours du trimestre précédent par les établissements de crédit, pour des opérations semblables.

Ainsi, pour calculer les intérêts il faut tenir compte des dates appliquées par l'établissement financier concerné. L'existence de cette date a pour conséquence d'élever le coût du crédit.

mode de calcul des intérêts

On parle de taux postcomptés lorsque les intérêts sont payés en fin d'opération.

On parle de précomptés lorsque les intérêts sont payés en début d'opération.

### 4- Taux proportionnel et taux équivalent

Deux taux correspondants à des périodes différentes sont dits proportionnels si leur rapport est égal au rapport de leurs périodes de capitalisation respectives.

Exemple : taux annuel = 12%

Taux semestriel proportionnel =  $12/2$  soit 6%

Taux trimestriel proportionnel =  $12 / 4$  soit 3%

Deux taux correspondants à des périodes de capitalisation différentes sont dits équivalents si pour une même durée de placement, ils donnent la même valeur acquise à intérêt composés.

$$(1 + I a) = (1 + Ip)q$$

Exemple : pour un taux annuel de 12%

La taux semestriel équivalent est  $(1 + 0,12) = (1 + Is)^2$

D'où  $Is = 1,0583 - 1 = 0,0583$  soit 5,83

Taux trimestriel équivalent est  $(1 + 0,12) = (1 + It)^4$

#### 5- Date de valeur

Les dates de valeurs influent également sur coût du crédit en augmentant la durée du crédit en conséquence le montant des intérêts.

#### Jours de valeur

Ils correspondent au temps écoulés entre la date à laquelle une opération de débit ou de crédit est effectuée et la date à laquelle cette opération est prise en compte par la banque, c'est-à-dire sa date de valeur.

#### L'année bancaire

Les intérêts perçus par les banques sont calculés par la méthode des intérêts simples.

L'entreprise TISOPH a bénéficié d'un découvert bancaire de 3 500 000 f CFA au taux de 12% sur une durée de 15 jours.

Quel est le montant des intérêts calculés par la banque hors commissions.

$$I = (3\,500\,000 \times 12 \times 15) : 36\,000$$

$$I = 17\,500$$

#### Jours de banque

Pour le calcul des intérêts, la banque ajoute des jours supplémentaires, appelés jours de banque lors d'une opération d'escompte d'effets. Ces jours augmentent la durée du crédit et majorent ainsi le montant des intérêts, donc le coût du crédit. Cette pratique est justifiée par les banques comme étant une composante de leur rémunération.

#### 1- Les commissions

Les commissions ont pour but soit de rémunérer le travail de la banque soit de prendre en compte le risque qu'elle supporte.

Il existe une variété de commissions, elles ne se calculent pas toutes de la même manière.

Commission fixe, elle est indépendante de la durée et du montant de l'opération. Il s'agit de la commission de :

- De commission de manipulation exigée pour chaque effet remis à l'escompte ;
- Commission d'acceptation lorsque la banque se charge de faire accepter les effets par les tirés ;
- Commissions d'impayés réclamés sur chaque effet impayé à l'échéance.
- Commission proportionnelle au montant de l'opération
- Commission du plus fort découvert (0,05%) chaque mois ou chaque trimestre. Son montant total est plafonné à la moitié des intérêts débiteurs du trimestre. Et la commission de risque, lié aux risques encourus par la banque.
- Commission de mouvement (0,025%) du total des débits du mois. Certains débits peuvent être exclus de la base de calcul.
- Commission proportionnelle au montant et à la durée de l'opération (commission d'endossement) de 0,4% à 0,6% du montant des créances commerciale remises à l'escompte.

#### 2- Minimum de perception

- Minimum de décompte : pour le calcul des agios prélevés par la banque, un minimum de 10 jours est souvent décompté à l'entreprise lors de la remise à l'escompte d'effet de commerce. Le coût du crédit en est augmenté. De cette façon, la banque tente de décourager la remise à l'escompte d'un effet de courte durée.
- Forfaits d'agios et de commissions : quelque fois, lors d'opération d'escompte, la banque fixe un montant minimum d'agios. Cette pratique à pour but de décourager la remise à l'escompte d'effets à faible montant.

POUR LA DETERMINATION DU TAUX REEL, FAIRE DES .....

Annexe 3 : Les différents budgets pour une entreprise.

Pour la gestion de trésorerie, les différents budgets à établir sont :

Le budget des encaissements

Le budget des ventes

Le budget des décaissements.

Le budget de décaissement consiste à établir une prévision des différents décaissements à opérer au courant de l'exercice comptable.

Le budget des achats

Le budget de la TVA

Le budget des charges d'exploitation

Budget des autres charges d'exploitation

Le budget des investissements

Le budget de trésorerie

En réalité, s'il y a hiérarchie entre les budgets et une interdépendance .

Conclusion

Le but de ce budget est d'ajuster les rentrées monétaires et les sorties afin de déceler les risques de cessations de paiement ainsi que les éventualités d'excédents inutiles. La prévision permet de prendre les mesures avant qu'il ne soit trop tard.

Les éléments d'information sur la trésorerie figurant au bilan, et dans l'annexe fournissent les renseignements sur le proche avenir lorsque l'on prend en considération les échéances des créances et des dettes à court terme mais cela est insuffisant pour établir les prévisions car d'autres créances, disponibilités et dettes apparaissent au fur et à mesure des ventes, achats et autres dépenses nécessités par le fonctionnement normal de l'entreprise.

A) Que prévoir ?

Il faut prévoir les encaissements et les décaissements de l'entreprise. Il faut en prévoir les dates et les montants taxes comprises ainsi que, pour les encaissements notamment, les modes de règlement (il est par exemple intéressant de connaître le montant des traites escomptables pour une éventuelle accélération des encaissements).

b) Comment prévoir ?

1- Le budget de trésorerie résulte des autres budgets.

Cette dépendance peut être présentée en complétant le schéma adopté pour la gestion budgétaire.

Les opérations essentielles sont :

- a) pour les encaissements :
  - paiements des valeurs immobilisées cédées.
  - Règlements et acomptes versés par les clients.
  - Intérêts et dividendes perçus, augmentations de capital, emprunts, subventions, ventes de valeurs mobilières de placement.
- b) pour les décaissements :
  - Acquisitions de valeurs immobilisées.



- Achats
- Paiements de charges autres que les achats.
- Intérêts et dividende versés, remboursements d'emprunts, prêts, achats de titre, impôts

1) Le budget de trésorerie doit tenir compte de certains décalages par rapport aux autres budgets.

Ainsi, par exemple, les encaissements correspondant aux ventes et se feront en général à des dates postérieures à ces ventes lorsque l'entreprise accorde des crédits.

Il est nécessaire de distinguer entre les dates qui peuvent être prévues avec précision et celles qui peuvent être prévues par une analyse statistique.

La période du budget de trésorerie :

La prévision doit être faite suffisamment à l'avance pour que des mesures préventives puissent être prises. Une durée semble être donnée par le total : délai d'approvisionnement + délai de règlement, puisque les décisions qui peuvent encore être prises auront normalement leur effet au-delà de cette durée en ce qui concerne les décaissements.

Exemple : Délai d'approvisionnement= 2 mois ; délai de règlement= 90 jours ; durée minimale de budgétisation = 5 mois.

De ce fait, la prévision est généralement faite sur une durée d'au moins six mois, mais sans excéder un an.

Cette durée de prévision doit être découpée en périodes plus courtes pour budgétiser, c'est-à-dire pour dresser les états rapprochant encaissements et décaissements. Ces périodes dépendent du rythme des échéances les plus fréquentes ; beaucoup de paiements se faisant en fin de mois, c'est une durée couramment retenue. Ce budget peut également être hebdomadaire ou même quotidien.

Budget des encaissements et décaissements

Il peut être établi séparément un budget des encaissements et un budget des décaissements, les deux étant ensuite regroupés. L'ensemble précédé par l'établissement d'un budget de TVA en raison de la spécificité des encaissements et décaissements liés à cet impôt.

Prises de décisions

I- Insuffisance de trésorerie

Si des soldes négatifs apparaissent fin d'un certain nombre de mois, l'entreprise peut recourir à plusieurs solutions.

A- Mobiliser ses créances :

Pour les transformer en liquidités avant leur échéance :

- Par remise à l'escompte des effets escomptables,
- Par recours au crédit mobilisable des créances commerciales (C.M.C.C),
- Par recours à l'affacturage.

B- Recourir aux crédits bancaires :

- Facilités de caisse
- Découverts,
- Crédits saisonniers ou crédits de campagne.

C- Demander des reculs d'échéances aux fournisseurs :

A condition que cette solution ne soit que provisoire pour ne pas conduire à une dangereuse accumulation de dettes. Lorsque de tels reports ont lieu, il importe de bien suivre le montant des dettes à court terme pour éviter que de report en reports la situation financière ne devienne catastrophique.

- D- Demander d'avancer leurs paiements clients : ce qui ne peut être obtenu qu'exceptionnellement car les clients ont aussi leurs propres problèmes de trésorerie.
- E- Recourir à des obligations cautionnées : à condition que l'entreprise soit soumise au régime des débits. L'Administration fiscale admet que la tva , au lieu d'être payée comptant puisse être réglé à terme moyennant un intérêt, à l'aide de billets à ordre à deux, trois ou quatre mois souscrits par les redevables. Ces billets sont appelés « obligations cautionnées » car ils sont garantis par un tiers, un banquier en général.

Il est également possible de recourir à ce type de crédit pour payer des droits de douane.

- F- Retarder les commandes : à condition, comme il a été dit précédemment, que le budget de trésorerie soit établi sur une durée minimale au moins égale à « délai d'approvisionnement + délai de règlement ». Dans ce cas l'incidence d'un règlement peut être détectée avant que la commande correspondante soit passée. Le stock de sécurité peut alors également servir de sécurité pour la trésorerie.

Une autre manière d'utiliser les stocks pour améliorer une situation de trésorerie peut consister à recourir exceptionnellement à des ventes en soldes.

Finalement, en fonction des décisions prises, il est établi un budget définitif dans lequel ne doivent plus apparaître de ruptures de trésorerie.

Excédent de trésorerie :

Le trésorier cherchera à placer les soldes positifs de trésorerie soient des mois tels que janvier, février, mars, l'encaisse proprement dite pouvant être minimale.

Il existe actuellement de multiples instruments de placement.

Les plus courants sont :

Les bons du trésor ;

Les billets de trésorerie,

Les SICV (société d'investissement à capital variable)

Les D. A .T (Dépôt à terme)

### Contrôle de la trésorerie

Période par période, comme pour la budgétisation, le contrôle de la trésorerie doit faire apparaître les écarts entre réalisations et prévisions pour les encaissements et pour les décaissements.

#### A- Contrôle et révisions

L'apparition d'écart peut conduire :

- à modifier les prévisions suivantes déjà établies ;
- à modifier décisions si cela est encore possible.

#### B- Contrôle et cause des écarts

Il est indispensable de rechercher les causes d'écarts et si possible d'en déterminer les responsabilités. Ces causes peuvent dépendre :

- 1) Des services financiers qui n'ont par exemple pas respecté les prévisions d'échéances ;
- 2) Des variations d'activité de l'entreprise. Il est nécessaire de mettre en rapport les écarts du budget de trésorerie et ceux provenant d'autres budgets ;
- 3) De la conjoncture : méventes, variations des prix, variations de salaires.... ;
- 4) Des tiers, notamment des clients qui par exemple ont pu éprouver des difficultés à respecter les échéances. Ces difficultés peuvent d'ailleurs elles mêmes s'expliquer par la conjoncture.

En conclusion, il est à noter que, en raison de l'importance des décisions à prendre et leur urgence, les contrôles doivent être faits rapidement. De plus, le budget de trésorerie étant la résultante des autres budgets, son contrôle permet un premier diagnostic sur

l'activité de l'entreprise. Notons d'ailleurs que pour certaines entreprises, notamment de distribution, la gestion budgétaire se réduit à la présentation du budget de trésorerie.

Exercice d'application :

L'entreprise GONESIE SA exerce une activité saisonnière. Pour la période de juillet à décembre, les informations suivantes vous sont données sur le programme de vente HT de l'année N.

Juillet : 3000 000 f CFA ; Aout : 4000 000f CFA ; Septembre : 9 000 000 f CFA ; Octobre : 4000 000 f CFA ; Novembre 26 000 000 f CFA ; Décembre : 5 000 000 f CFA.

Les achats de la période se chiffrent respectivement à : juillet : 1 100 000 f CFA ; Aout : 3 000 000 f CFA ; Septembre : 3 500 000 f CFA ; Octobre : 4 000 000 f CFA ; Novembre : 3 000 000 f CFA ; Décembre 1000 000 f CFA.

Les montants communiqués sont HT.

Les charges de personnel de la période sont les suivantes :

- Sociale à payer : juillet : 310 000 f CFA ; aout : 315 000 f CFA ; Sept : 350 000 f CFA ; Octobre 325 000 fcfa nov : 375 000 et déc : 420 000 f CFA
- Salaire : juil 625000 Fcfa ; aout : 640 000 f CFA ; sept : 640 000 fCFA ; Oct : 645 000 fCFA ; Nov : 850 000 f CFA ; déc : 815 000
- les charges à reporter juil : 315000 ; aout : 350 000 ;sept : 325 000 ;octo 375 000; nov : 420 000 ; déc : 412 000.

Les frais commerciaux et autres frais s'élèvent à :

- Frais commerciaux : juil : 27 000f ; Aout 23 500 f ; Sept 15 600 f ;Octo : 17 500f ; Nov : 28 000f ; Déc 24 500 fCFA.
- Autres frais : juil : 85 000 fCFA ; aout : 93 000 f ; sept : 76 000f ; oct : 82 500 f ; Nov ; 122 500 et déc : 95 000 f.

Renseignement supplémentaire : le règlement des ventes se fait comme suit : 70% au comptant, 20% à 30 jours et le reste à 60 jours.

Les achats fournisseurs, 50% au comptant, un quart à 30 jours et le reste à 60 jours.

Au bilan, la trésorerie initiale est de -250 000 f, les décaissements fournisseurs juillet : 2000 000 f, en Aout : 1000 000f et sept, 1000 000f et les recouvrements figurant au bilan : juillet : 2500 000 f et aout 1000 000 f.

- 1- Etablir le budget d'encaissement ;
- 2- Etablir le budget de TVA ;
- 3- Etablir le budget de décaissement ;
- 4- Etablir le budget de trésorerie.