

2009-2010

Gestion de trésorerie et relations banques-entreprises

Encadre par :

**Mr Sidi MOHAMED
RIGAR**

Réalisé par :

**EL GHARROUCH ZINEB
ROUAYE HAJAR**



Sommaire

- I- Evaluation des besoins de trésorerie de l'entreprise ;**
- II- Relation banque entreprise et financement de la trésorerie ;**
- III- Élaboration du budget de trésorerie ;**
- IV- Plan de trésorerie en date de valeur, la prévention à très court terme**

Introduction:

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre cout le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Son objectif premier est de prévenir le risque de cessation de paiement. Le deuxième étant l'optimisation du résultat financier (produit fin- charges fin).

A sa mission traditionnelle d'équilibre des flux, la fonction de trésorerie doit aujourd'hui intégrer la gestion dynamique des risques, en partie induit par l'alea croissant des marches, 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 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 débiteur entraînant des frais financiers.

- § Ainsi pour les soldes créditeurs il existe un cout d'opportunité égal à la différence de taux entre le placement qui aurait pu être négocié et la rémunération de base du compte.
- § Pour les soldes débiteurs un cout explicite 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 au traitement des encaissements de liquidités ainsi qu'au mouvement de fonds à l'intérieur d'un groupe. Grace au développement des systèmes d'information elle est souvent automatisée.

Du point de vue du trésorier, le solde des flux est différent du solde tenu par la comptabilité et du solde des avoirs de l'entreprise auprès de sa banque. Un exemple¹ nous permet d'illustrer cette double discordance :

L'entreprise X émet dont le siège est à CASA BLANCA le 15 avril un cheque de 10000DH au profit du fournisseur Z situe a Marrakech. Cet acte va être pris en compte pour le même montant mais pas nécessairement à la même date par trois personnes différentes :

¹ Gestion de trésorerie, NATHALIE GARDES, Maitre de conférences en gestion, 28/06/2006.

Pour le comptable de X : l'émission du cheque rend la somme de 10000DH théoriquement indisponible pour l'entreprise des la date d'émission.

Pour le banquier de X : l'enregistrement des 10000DH est déterminé par la réception du cheque présenté a l'encaissement par la banque de Z. il débitera le compte bancaire de l'entreprise bancaire de l'entreprise en fonction de cette date.

Pour le trésorier de X : les 10000DH demeurent disponibles tant que le cheque n'a pas été débite sur le compte bancaire concerne, la date de bédi étant fonction de la remise du cheque à l'encaissement par le fournisseur et du circuit de règlement du cheque.

La gestion de trésorerie en valeur repose sur le point de vue de trésorier. Seuls les intervalles pendant lesquels l'argent est réellement disponible intéressent l'entreprise. Durant cette période, les flux positifs peuvent effectivement être places ou consommés, les flux négatifs génèrent réellement des frais financiers.

L'informatique fournit aux entreprises ou outil indispensable à la gestion de trésorerie. 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 plan de trésorerie : document issu du précédent et intégrant les moyens de financement à court terme ainsi que leur cout ou indiquant les placements envisageables.

I- Evaluation des besoins de trésorerie de l'entreprise² :

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre cout ; cela signifie que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum. Par ailleurs, elle doit chercher à minimiser le cout des crédits de trésorerie auxquels elle peut faire appel, ou au contraire à maximiser le rendement des placements de ses excédents de trésorerie éventuels. La gestion de la trésorerie repose sur le couple « sécurité/Rentabilité ».

Pour parer au risque d'liquidités ou d'insolvabilité (rupture de service de caisse, cessation de paiement etc.), l'entreprise doit maintenir un certain niveau de trésorerie, car en pratique il est très difficile d'assurer une parfaite synchronisation entre les encaissements et les décaissements. Dans le même temps, elle doit viser à réduire l'impact négatif de cette trésorerie sur la rentabilité (cout des crédits, frais financiers, etc.) ou au contraire à améliorer la rentabilité des disponibilités oisives en leur assurant de bons placements financiers.

Les principaux motifs de détention d'une encaisse sont :

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

a- La notion de trésorerie :

Le concept de trésorerie recouvre en analyse financière deux éléments : la trésorerie active et la trésorerie passive. La première comprend l'ensemble des placements financiers à court terme et l'encaisse. La seconde est composée des dettes bancaires à court terme et d'autres dettes

² Finance d'entreprise ; analyse et diagnostic financiers, RACHID BELKAHIA et HASSAN OUDAD, GAETAN MORIN EDITEUR MAGHREB.

financières à court terme, comme les billets de trésorerie par exemple. La trésorerie est égale à la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive. Généralement, l'une des composantes est prédominante. Par exemple, si l'entreprise a recours abondamment aux emprunts à court terme, il y a peu de chance qu'elle maintienne simultanément des placements importants à court terme. En effet, leur taux de rentabilité ne peut qu'être inférieur au coût des dettes (sinon, il y aurait place pour des arbitrages rentables au détriment des banques, ce qui est peu probable !). De même, si l'entreprise dispose de liquidités abondantes et détient des valeurs de trésorerie, elle n'a aucun intérêt à contracter des emprunts à court terme.

b- Le calcul de la trésorerie nette:

Il existe deux modes de calcul de la trésorerie. Le premier fournit un éclairage sur sa composition. Le second permet de décrire son origine.

La situation de trésorerie peut s'obtenir directement à partir du bilan :

$$\textit{Trésorerie nette} = \textit{Emplois de trésorerie} - \textit{Ressources de trésorerie}$$

Les emplois de trésorerie correspondent aux utilisations que l'entreprise fait de ses excédents temporaires de liquidités :

- § Valeurs mobilières de placement (facilement transformables en liquidités) ;
- § Disponibilités.

Les ressources, de trésorerie recouvrent les dettes à moins d'un an :

- Emprunt et dettes financières à moins d'un an ;
- Concours bancaires courants.

La trésorerie, issue du bilan, est constatée à un moment donné ; elle est donc extrêmement variable dans le temps, du fait de la succession continue des encaissements et décaissements.

D'après l'analyse précédente, la trésorerie est un indicateur de l'équilibre financier entre fonds de roulement et besoins en fonds de roulement :

$$\textit{trésorerie nette} = \textit{Fonds de roulement} - \textit{Besoins en fonds de roulement}$$

Donc trois cas de figures s'offrent à nous :

§ Fonds de roulement > Besoin en fonds de roulement → trésorerie > 0

C'est l'équilibre « parfait » puisque les ressources stables permettent de financer la totalité du cycle d'investissement et de réaliser en plus un excédent qui couvre la totalité du besoin en fond de roulement pour réaliser en fin une trésorerie excédentaire. Toute fois l'entreprise doit penser à placer à court terme cet excédent pour le rentabiliser et éviter les couts d'opportunités.

§ Fonds de roulement < Besoin en fonds de roulement → trésorerie < 0

Dans ce cas l'entreprise est en déséquilibre car son fond de roulement ne lui a pas permit de financer la totalité de son besoin de fon de roulement et ceci peut être dû, soit à une incapacité des ressources stables à financer la totalité des emplois stables (dans ce cas l'entreprise doit penser à contracter des emprunts si sa situation financière le lui permet ou à procéder à une augmentation du capital etc.), soit à un besoin en fond de roulement très important (dans ce cas l'entreprise doit agir sur les délais de rotation des stocks, les conditions de règlement des clients et de paiement des fournisseurs, sans oublier l'importance d'assurer les meilleures conditions de négociation des facilites bancaires).

§ Fonds de roulement = Besoin en fonds de roulement → trésorerie = 0

Ici les fonds de roulement permettent le financement de la totalité du besoin en fonds de roulement sans avoir recoure au concours bancaire.

II- Relation banque entreprise et financement de la trésorerie :

A- Relation banque entreprise :

Source vitale pour l'entreprise, la trésorerie dépend d'un ensemble de mouvements d'entrée et de sortie de liquidité découlant des différentes opérations d'exploitation, d'investissement et de financement que l'entreprise réalise au cours de l'exercice.

Afin, d'assurer l'équilibre entre les encaissements et les décaissements suscités par ses flux, le trésorier doit veiller en permanence sur l'élaboration de relations fiables et crédibles avec son banquier dans le but d'en assurer un véritable partenariat susceptible de favoriser des

négociations profitables pour réduire les frais financiers et rentabiliser les placements afin d'améliorer d'avantage la situation de sa trésorerie.

D'ailleurs, la négociation des conditions bancaires est devenue une pratique de plus en plus courante en raison de l'intensification de la concurrence entre les différents établissements financiers, de l'évolution de l'outil informatique et de la transformation progressive de l'organisation des entreprises.

Avant d'enchaîner avec les différentes modalités de financement auxquelles l'entreprise pourra recourir afin de s'approvisionner en ressources nécessaires pour la continuation du cours de son activité, nous allons voir de prêt quels sont les types de négociation qui peuvent être entretenues avec la Banque et l'entreprise.

1- types de négociations :

1.1- Négociation des taux de crédit :

- Deux éléments conditionnent les taux de crédit à court terme à savoir :
 - § Le taux de référence: TBB
(Au Maroc, TBB= le taux moyen pondéré mensuel des bons du trésor à 52 semaines).
 - § La majoration en fonction du niveau de risque et de la de la catégorie de l'entreprise.

En principe il n'est pas possible d'obtenir quoi que ce soit sur la majoration propre au type de crédit.

Concernant la majoration propre au type de client qui est fonction de la structure financière de l'entreprise, de sa rentabilité et de son endettement, il convient de s'assurer que la majoration appliquée correspond bien à la catégorie à laquelle appartient l'entreprise.

Il faut noter également que les taux de placement peuvent faire l'objet de négociation dans la mesure où le taux de rémunération sera fixé librement d'un commun accord entre la banque et l'entreprise. Les dépôts à terme à plus d'un an et les bons de caisse émis par les banques sont révélateurs à cet égard.

1.2- Négociation des commissions :

Rémunèrent le travail de la banque.

Deux types de commissions existent :

- Commissions calculées sur le montant du crédit :
 - ⊃ Commission du plus grand découvert: 0,05% appliqué aux trois plus forts découverts mensuels du trimestre.
 - ⊃ Les commissions d'endos pour l'escompte: 0,4% à 0,6% en fonction du montant et de la durée.
- Commissions de services : Elles portent aussi bien sur les opérations au Maroc qu'à l'étranger. Il est possible d'obtenir une exonération de la commission sur certains mouvements.

1.3- Négociation des jours de valeur :

Les jours de valeurs ont un impact significatif sur le coût de crédit. Ils correspondent au temps écoulé entre la date à laquelle une opération de débit ou de crédit est effectuées et la date à laquelle cette opération est prise en compte par la banque, c'est-à-dire sa date de valeur.

• Ce décalage entre la date d'opération et la date de valeur constitue un coût pour l'entreprise dont la mesure où :

- Les flux créditeurs sont enregistrées pour une date postérieure à la date d'opération ex d un virement reçu le jour j et ayant au préalable une condition de jours de valeur de J+1calendaire, le compte ne sera crédité que lors de J+1 malgré que l'opération s est effectué le jour j.

- Les flux débiteurs enregistrés pour une date antérieure La base de négociation envisageable est de 1 à 2 jours de valeur par rapport aux jours prévus par les conditions générales de la banque.

Principes conditions bancaire standards et négociées

| | Conditions standards | Conditions négociables |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Flux créditeurs | | |
| Versement espèce | J+ 1cal | J |
| Cheque sur m bq | J+1 ouvré | J |
| Cheque sur place | J+2 ouvré | J+1 ouvré |
| Virement reçu | J+12 ouvré | J+8 cal |
| Effets à l'encaissement | J+ cal | J |
| Effets à l'escompte | Echéance+4 j cal | Echéance+ 2j cal |
| Effets à l'escompte | J+1 cal | J |
| Flux débiteurs | | |

| | | |
|---------------------------|----------------------|-----------------|
| Retraits d espèces | J-1 | J |
| Chèque émis | J-2 cal | J-1cal |
| Virement émis | J-1 cal | J |
| Prélèvement émis | J-1 cal | J |
| Effet domicilié | Echéance-1cal | Echéance |

Concepts de base

- Heure de caisse: heure limite de comptabilisation d'une opération par la banque
 - Toute opération intervenue après la date de caisse est repoussée à J+1.
 - L'heure de caisse est 11h, elle peut être repoussée par négociation à 16h.
- Jours ouvrés: du lundi au vendredi
- Jours ouvrables: tous les jours sauf dimanche et jours fériés
- Jours calendaires: tous les jours de la semaine
- Notion de « sur place » les deux banques ont la même chambre de compensation
- Notion de « hors place » différentes chambres de compensation

1.4- Négociation des lignes de crédit :

- § **La négociation du plafond d'escompte :** dépend du niveau d'activité de l'entreprise ainsi que de sa situation de trésorerie.
- § **La négociation du montant du découvert :** l'obtention d'un découvert bancaire s'appuie sur l'établissement d'un budget de trésorerie. Il est fonction du CA, de structure financière de l'entreprise, de ses besoins (déterminées dans le budget de trésorerie), des garanties, des relations avec la banque. Le montant dépasse rarement un mois de CA HT. Par ailleurs, le découvert porte sur une durée de un an renouvelable.

1.5- Négociation des garanties :

Toute garantie protège la banque contre un risque de non remboursement.

- § Les garanties réelles sont constituées par un actif donné en garantie par le client à sa banque lors de l'octroi d'un crédit.
- § Garanties personnelles constituent un engagement personnel d'un client de régler son banquier, en cas de défaillance de son entreprise. Elles revêtent la forme de caution ou d'aval.

Donc, le trésorier doit déceler, parmi les garanties demandées celles qui revêtent un caractère excessif. Toute garantie a un coût. Une situation financière excellente permet de limiter les garanties exigées voir d'en être dispensée.

| | |
|---------------------|--|
| Crédit par caisse | Caution et /ou assurance décès |
| Crédit par escompte | Rien ou une partie du montant autorisé |

2- Principe et contrôle des négociations :

Il n'est pas nécessaire de négocier toutes les conditions de banque. L'objectif de toute négociation est de conduire à des économies de charges financières. Il faut donc faire porter la négociation sur les opérations les plus importantes, en volume et en nombres.

Les concessions obtenues à un moment donné peuvent être dépassées par le jeu de concurrence interbancaire. Le trésorier doit donc en permanence s'assurer que les conditions obtenues sont les meilleures.

En outre, il faut choisir le moment de négocier. Toute négociation ne sera efficace que si l'entreprise se trouve en position de force (bonne rentabilité, croissance...)

B- Financement de l'entreprise à CT :

Les entreprises en situation de déficit de trésorerie peuvent choisir entre différentes modalités de financement.

1- Financement hors circuit bancaire :

1.1- Le crédit interentreprises

C'est un crédit que les entreprises fournisseurs accordent aux entreprises clientes et qui est lié à la livraison d'un bien ou d'un service. Il est une alternative au paiement comptant. C'est un délai de paiement que les

entreprises s'accordent mutuellement. Les effets de commerce sont les supports les plus fréquents du crédit interentreprises.

Les problèmes générés par le crédit interentreprises :

Il a un coût élevé pour les entreprises créditrices. Son financement par l'escompte engendre des frais financiers.

Il représente un risque de répercussions en chaîne des faillites. La défaillance d'un client se répercute en amont sur les entreprises prêteuses.

1.2- Les obligations cautionnées :

L'[obligation](#) cautionnée est une reconnaissance de [dette](#), souscrite par une entreprise au profit du Trésor Public, et [garantie](#) par une [caution](#) bancaire, dans le but de différer le paiement de la [TVA](#) ou de taxes assimilées (alcools, douanes, etc.). Le délai accordé par l'administration est en général de quatre mois.

1.3- L'affacturage :

C'est une opération par laquelle une société spécialisée (factor) se charge de l'encaissement des créances d'une entreprise (appelée adhérent ou fournisseur).

Cette prestation s'accompagne le plus souvent d'une cession des créances à la société d'affacturage qui en verse immédiatement à l'entreprise et garantit l'entreprise contre le risque de non recouvrement. L'entreprise qui cède ainsi ses créances bénéficie, contre le paiement de diverses commissions, d'un crédit de mobilisation de son actif commercial et ne supporte pas le coût organisationnel de la gestion des créances (coûts de recouvrement et d'impayés).

Les sociétés d'affacturage peuvent accepter l'ensemble des créances commerciales d'une entreprise. En pratique lorsque le risque d'impayés est trop important elle refuse.

L'affacturage a donc trois fonctions :

- § Le financement des créances clients
- § Leur garantie de paiement
- § Leur gestion

L'affacturage est principalement utilisé par des entreprises de taille plutôt modeste pour lesquelles l'escompte classique revient cher et qui n'ont pas les moyens de gérer efficacement leurs créances clients.

1.4- Les billet de trésorerie et les BMTN (bons à moyen terme négociables) :

Ce sont des titres de créances émis par une entreprise pour financer ses besoins de trésorerie. Ces titres doivent être domiciliés dans un établissement de crédit.

Les billets de trésorerie doivent avoir une durée comprise entre un jour et un an tandis que les BMTN doivent avoir une durée supérieure à un an sans limitation de maximum.

Ces titres constituent un moyen de financement souple pouvant être ajusté en temps et en montant aux besoins. Le nombre d'émetteur s'accroît toutefois seules les grandes entreprises peuvent utiliser ce moyen de financement.

2- Financement par le circuit bancaire :

L'entreprise doit trouver des sources de financement destinées à couvrir les besoins de financement du cycle d'exploitation (stocks, créances clients).

La banque est le partenaire traditionnel de l'entreprise dans la recherche de financement.

On distingue les crédits de trésorerie finançant l'exploitation en général, les crédits fondés sur la mobilisation des créances commerciales et professionnelles.

2.1- Crédit de trésorerie :

Les crédits de trésorerie sont des prêts non affectés. Ils correspondent à des crédits en blanc. Cela signifie que le bénéficiaire peut disposer du crédit et l'utiliser comme il le souhaite, sans avoir aucune justification à donner à la banque.

a- Facilités de caisse:

Sont des concours bancaires utilisés périodiquement pendant quelque jours, afin permettre aux entreprises de faire face à des décalages de trésorerie.

b- le découvert :

Par le découvert, la banque offre aux entreprises la possibilité de laisser leurs comptes présenter temporairement un solde débiteur.

Classiquement, la banque fixe le montant (plafond) et la durée du découvert consenti. Le découvert est normalement sollicité pour une période plus longue que la facilité de caisse.

Le banquier exige généralement la présentation d'un plan de trésorerie. Ce concours peut être permanent si l'entreprise possède une bonne surface financière.

Sa caractéristique essentielle est qu'il ne comporte aucune garantie intrinsèque et ceci s'explique par le fait que tout crédit consenti de cette manière n'a pas de justification commerciale déterminée (contrairement à l'opération d'escompte par exemple, puisque celle-ci est justifiée par l'existence effective d'un certain nombre d'effets).

Cependant, les banques conservent la possibilité d'exiger la constitution des sûretés réelles (nantissement de fonds de commerce par exemple) ou de sûretés personnelles (caution ou aval d'une tierce personne). La demande de sûretés dépend en fait d'un certain nombre d'éléments notamment :

- § la situation financière de l'entreprise
- § la moralité commerciale des dirigeants
- § le bon fonctionnement des comptes.

2.2- Financement des stocks et des encours de production :

Une partie seulement des stocks peut être financé par un crédit à court terme. Puisque l'entreprise doit financer le surplus par le fonds de roulement.

L'entreprise peut obtenir un crédit sur la base de marchandises entreposées en magasin général.

a- Warrant

Le Warrant est un billet à ordre par lequel le souscripteur s'engage à payer une somme d'argent à une certaine échéance. Les marchandises déposées dans un magasin général constituent un gage. Le certificat de gage circule et peut être remis à l'escompte comme un effet de commerce.

b- Crédits de campagne:

Ils sont destinés à financer les stocks et le cycle de fabrication des entreprises à activité saisonnière (activités agricoles, tourisme, ventes de nature saisonnières)

Leur montant est déterminé à partir d'un budget de trésorerie et en fonction de la situation financière de l'entreprise.

Leur durée est fonction de la nature de l'activité. Ils doivent être remboursés rapidement dès les rentrées de fond.

2.3- Financement des créances clients par mobilisation des créances commerciales :

a- L'opération d'escompte :

L'escompte d'effets de commerce est la technique de mobilisation de créances commerciales la plus ancienne. En dépit de sa lourdeur, l'escompte conserve aujourd'hui une place primordiale dans le financement des besoins d'exploitation des PME.

Le principe de fonctionnement de l'opération d'escompte d'un effet de classique est simple : sans attendre l'échéance, le montant de l'effet : LC, billet à ordre ou warrant (agios déduits) est mis à la disposition du créancier par sa banque. A l'échéance, le débiteur se libère entre les mains de la banque.

Les effets mobilisables doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- § Etre régulièrement établis, c'est à dire contenir les mentions obligatoires ;
- § Avoir une échéance à 90 jours maximum

Lors d'une opération d'escompte de lettre de change classique, le non-paiement du tiré à échéance se traduit par une annulation pure et simple par la banque de la mobilisation. Concrètement, la banque débite l'entreprise du montant de l'effet initialement escompté, et la crédite des agios d'escompte.

En effet, le financement par escompte est réalisé par la banque sous réserve du paiement du tiré à l'échéance. C'est alors à l'entreprise de se retourner contre ce dernier.

L'inconvénient de l'escompte est qu'il porte sur des sommes fixes (montant de l'effet) et sur des échéances déterminées, ce qui correspond

rarement aux besoins de la trésorerie (souvent très irréguliers), d'où l'accumulation de soldes créditeurs improductifs sur certaines périodes.

b- Crédit de mobilisation des créances à CT sur l'étranger

La MCNE est une technique permettant aux exportateurs de mobiliser leurs créances sur leurs clients étrangers. L'avantage de cette technique réside dans le financement assez avantageux avec des délais de paiement qui peuvent aller jusqu'à 18 mois alors que dans l'escompte ne peuvent excéder 3 mois. Au delà de délai, l'entreprise trouve son intérêt si elle facture avec sa monnaie nationale ; en revanche si ces créances sont libellées en devises, l'entreprise conserve un risque de change pour autant qu'elle ne procède pas à une couverture par l'une des techniques appropriées.

2.4- Financement des créances professionnelles (Dailly)

La loi Dailly qui a vu le jour le 2 janvier 1981 permet aux entreprises d'obtenir un crédit bancaire en contrepartie de la cession de leurs créances professionnelles (factures, marchés publics ou privés...)

Au plan juridique, la procédure Dailly s'apparente à une cession de créance de l'entreprise à la banque. En pratique, l'entreprise remet à la banque un bordereau descriptif des créances cédées (nom de client, lieu de paiement, montant des créances ; échéances). Le droit de propriété de créances cédées est de ce fait transféré à la banque.

Enfin, la banque se réserve de droit de notifier la cession de créances aux débiteurs.

III- Elaboration du budget de trésorerie :

Bien sur, l'une des caractéristiques fondamentales de la gestion financière de l'entreprise, repose sur la conception des prévisions qui permettront aux responsables ou aux (gestionnaires financiers) d'avoir une vision plus claire afin de prendre les meilleures décisions.

La gestion de trésorerie n'en est pas exclue de cette règle, puisqu'il est possible d'anticiper le solde de la trésorerie sur la base de trois démarches différentes qui s'étalent sur 3 niveaux différents.

La démarche annuelle : Dans ce cas, les prévisions de trésorerie portent sur des périodes annuelles, ou pluriannuelles de 3 à 5 ans et se font dans le cadre d'un plan de financement qui représente un état prévisionnel

généralement établi sous la responsabilité de la direction générale avec le concours de la fonction financière.

Il permet de mesurer la trésorerie dans les années à venir dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles déséquilibre des emplois et des ressources à long terme.

| Besoins durables | N | N+1 | N+2 | Ressources durables | N | N+1 | N+2 |
|--|---|-----|-----|--|---|-----|-----|
| Frais d'établissement | | | | Fonds propres (Apport personnel ou capital social) | | | |
| Programme d'investissements HT | | | | Comptes courants d'associés | | | |
| BFR | | | | Primes - subventions | | | |
| Augmentation du BFR | | | | Capacité d'autofinancement (résultat net + amortissements) | | | |
| Remboursement annuel des emprunts | | | | Emprunts bancaires à moyen ou long terme | | | |
| Prélèvement de l'exploitant (si entreprise individuelle) | | | | | | | |
| Dividendes distribués (si société) | | | | | | | |
| | | | | Excédent | | | |

Sur le plan opérationnel, les entreprises se basent sur des prévisions qui reposent sur des délais plus courts afin de donner des prévisions plus réalistes. C' est le cas de la démarche mensuelle et journalière.

La démarche mensuelle : budget de trésorerie, les prévisions de trésorerie sont établies mensuellement, sur un horizon annuel ou parfois semestriel. Les prévisions de trésorerie annuelles mensualisées sont révisées tous les mois, ou parfois, plusieurs fois dans le mois selon la nature de l'activité.

La démarche journalière : Le dernier niveau correspond à la prévision en date de valeur qui repose sur un suivi de la trésorerie elle-même en date de valeur. L'horizon de cette prévision est plus étroit puisqu'il est compris généralement entre une semaine et un mois.

1- Les prévisions financières à court terme : le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un tableau de bord prévisionnel de l'offre et de la demande de liquidités de l'entreprise. Il enregistre non seulement les flux de trésorerie existants, mais aussi toutes les recettes et toutes les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement de ses processus d'exploitation, d'investissement et de financement.

Il peut se résumer en un :

Outil de pilotage : de prévoir les éventuelles difficultés financières de l'entreprise et de prévenir ainsi un état de cessation des paiements (l'incapacité de l'entreprise à honorer ses échéances au cours de l'exercice).

Outil d'optimisation : Grâce aux prévisions de trésorerie, une entreprise peut sélectionner et négocier en amont les solutions de financement et de placement les plus avantageuses. Ce qui permettra d'optimiser ses résultats opérationnels et financiers.

A- Procédures budgétaires :

Les prévisions de trésorerie annuelles, avec un découpage mensuel, sont la résultante des différents budgets. Elles permettent ensuite d'établir un compte de résultat prévisionnel et un bilan prévisionnels.

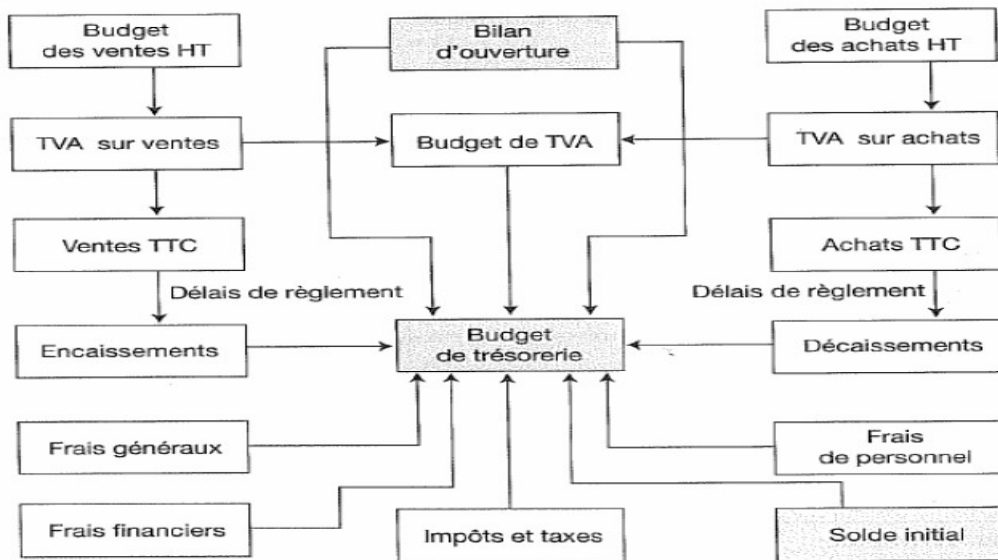
Le budget de trésorerie s'élabore à partir de l'ensemble des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement. Il traduit en terme d'encaissement et de décaissement l'ensemble des données prévisionnelles relatives à l'exploitation, et hors exploitation. La confrontation des différents budgets fait apparaître soit un excédent soit un déficit de trésorerie.

La construction du budget est faite à partir de plusieurs sous budgets dont notamment :

- § Le sous budget des ventes
- § Le sous budget des achats
- § Le sous budget des autres charges
- § Le sous budget des ressources et dépenses hors exploitation
- § Le sous budget de TVA

Tableau 1 synthèse de la construction du budget de trésorerie

Synthèse de la construction du budget de trésorerie



Source : Bellier Delienne et Khath, *Gestion de trésorerie*, p. 40 Economica

Cependant, il faut prendre en considération que le budget de trésorerie ne regroupe que des dépenses et des recettes : ni les charges non décaissables, ni les produits non encaissables n'apparaissent dans les sommes considérées.

Ainsi ne doivent pas être prise en compte :

- § Les dotations, la VCEAC, le résultat des variations de stocks
- § Les reprises, les quotes parts de subventions virées au résultat
- § Les transferts de charges

B- Structure des tableaux :

1- Tableau des encaissements sur ventes et autres encaissements :

L'essentiel des encaissements provient des ventes TTC effectuées par l'entreprise. Une vente peut être réglée au comptant ou avec des délais de paiement. Cela signifie qu'une vente réalisée aujourd'hui peut entraîner un flux de trésorerie 30 ou 60 jours plus tard.

Ces décalages de flux trésorerie doivent être anticipés et pris en compte. Ils sont souvent source de difficultés pour l'entreprise surtout si les crédits ne prennent pas la forme de créances commerciales mobilisables.

Il est important de noter que certains encaissements de la période proviennent des ventes de la période précédente. L'information concernant ce type d'encaissements se trouve dans le bilan d'ouverture.

Le budget des encaissements pourra se présenter sous la forme suivante (incluant tous les types d'encaissement) :

| Budget des encaissements : exemple | | | |
|---|----------------|----------------|------------|
| | Janvier | Février | ... |
| Exploitation : | | | |
| ·Encaissement créances N - 1 | 30 000 | | |
| Encaissement créances N | | 119 600 | |
| Hors exploitation : | | | |
| Emprunt | - | - | |
| Cession d'actifs | - | - | |
| Augmentation de capital | - | - | |
| Total encaissements | 30 000 | 119 600 | |

2- Le budget des décaissements :

Il sera construit selon la même logique :

- § Prise en compte des dettes figurant au bilan au 31/12/N-1, telles que les dettes fournisseurs, les charges sociales ou l'IS à payer,... etc.
- § Décaissements sur une base TTC, pour les charges assujetties à la TVA.

Le budget des décaissements pourra revêtir la forme suivante :

| Exemple : Budget des décaissements | | | |
|------------------------------------|---------|---------|-----|
| | Janvier | Février | ... |
| Exploitation : | | | |
| · Dettes fournisseurs 31/12/N - 1 | 15 000 | | |
| · Dettes sociales 31/12/N - 1 | 30 000 | | |
| · Achats N (TTC) | | 59 800 | |
| · Publicité N (TTC) | 11 960 | 11 960 | |
| · Salaires N | 10 000 | 12 000 | |
| · Charges sociales N | | 4 500 | |
| Hors exploitation : | | | |
| · Investissements (TTC) | | | |
| · Remboursement emprunt | | | |
| · Impôt société | | | |
| · Dividendes | | | |
| Total décaissements | 66 960 | 88 260 | |

Dans ce budget sont concentrées toutes les dépenses anticipées à court terme de l'entreprise. Il existe une multitude de sources de décaissements au sein d'une entreprise, dont les origines se trouvent dans les différents budgets recensant les charges d'exploitation. A ces dernières, il faut nécessairement ajouter les décaissements issus du budget de TVA, voir ceux du budget des investissements.

Comme cela a été vu par les encaissements, certains décaissements proviennent des tableaux de la période antérieure.

3- Le budget de TVA :

Sur un tableau spécifique, la TVA collectée ou déductible afférente à chaque encaissement et chaque décaissement, est calculée à partir du budget des achats/charges et du CA prévisionnel.

La prise en compte du régime de TVA de l'entreprise (TVA sur les débits ou sur les encaissements) et du mode de récupération de la TVA sur les charges est indispensable en l'élaboration de ce budget.

4- Le budget global :

Un tableau récapitulatif est établi sur la base des trois budgets précédemment construits. Il fait apparaître, en outre, la position bancaire au début et à la fin de chaque mois.

| Budget global : exemple | | | |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------|
| | Janvier | Février | ... |
| Trésorerie début de mois (A) | 5 000 | - 31 960 | |
| Encaissements (B) | 30 000 | 119 600 | |
| Décaissements (C) | - 66 960 | - 88 758 | |
| Solde du mois (D) = (B) - (C) | - 36 960 | 30 842 | |
| Trésorerie fin de mois (A) + (D) | - 31 960 | - 1 118 | |

C- Utilité du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie permet de vérifier, globalement, s'il y a cohérence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Un budget constamment déficitaire ou excédentaire exprime une inadéquation du FDR au BFR, laquelle doit inciter à revoir les hypothèses sur lesquelles ont été établis les budgets en amont et notamment les budgets des ventes, des achats, des investissements.

Si le budget est alternativement excédentaire et déficitaire, il traduit une situation qui peut être qualifiée de normale.

Le budget de trésorerie permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre de manière à éviter de trop grands déséquilibres.

Par exemple la vente d'un immeuble prévu en juin pourra être avancée en mai s'il apparaît que juin est fortement excédentaire alors que mai est déficitaire.

Une fois le budget de trésorerie prévisionnel établi, le trésorier doit se poser les questions suivantes :

- § En cas d'excédent de trésorerie : quel type de placement effectuée ? Quel montant ? Pour quelle durée ?
- § En cas de trésorerie déficitaire : quel type de financement (crédit de trésorerie) faut-il Privilégier ? Quel montant ? Pour quelle durée ?

C'est ainsi, que découle la nécessité d'élaboration du plan de trésorerie.

2- La mise en place du plan de trésorerie :

L'entreprise peut souhaiter affiner les informations données par le budget de trésorerie en faisant intervenir les moyens de financement à court terme retenus et leurs coûts ainsi que les modalités de placements des excédents prévus.

| | Mois | Moi | Moi | Tota |
|---|------|-----|-----|------|
| ventes encaissées | | | | |
| Primes et subventions | | | | |
| =encaissement d'exploitation (a) | | | | |
| Emprunts | | | | |
| Primes et subventions | | | | |
| Autres | | | | |
| =encaissement hors exploitation (b) | | | | |
| TOTAL DES ENCAISSEMENTS (c=a+b) | | | | |
| Achats comptant | | | | |
| Achats par traite | | | | |
| Autres achats et charges externes | | | | |
| Salaires | | | | |
| Charges sociales | | | | |
| TVA décaissée | | | | |
| Impôt sur les bénéfices | | | | |
| Charges financières | | | | |
| = Décaissement d'exploitation (d) | | | | |
| Remboursement des emprunts | | | | |
| Investissement en immobilisation | | | | |
| =Décaissement hors exploitation (e) | | | | |
| TOTAL DES DECAISSEMENTS (f=d+e) | | | | |
| Trésorerie début de mois (g) | | | | |
| Mouvement s mensuels (h=c-d) | | | | |
| Trésorerie cumulée brutes (j=g+h) | | | | |
| Crédit de trésorerie | | | | |
| Découvert | | | | |
| Escompte | | | | |
| Affacturage | | | | |
| Autres (comptes courants d'associés) | | | | |
| TRESORERIE CUMULEE NTETTES | | | | |

3- Contrôle :

De nombreuses entreprises établissent des budgets de trésorerie mais ne vont pas plus loin. Il est utile de poursuivre la démarche de la façon suivante :

- § Comparaison des prévisions avec les réalisations et analyser les écarts pour procéder à des actions d'ajustement ;
- § Mise à jour des prévisions.

IV- Plan de trésorerie en date de valeur, la prévention à très court terme :³

Pour assurer l'équilibre quotidien des flux de trésorerie, le trésorier doit contrôler les encaissements et les décaissements, préparer les prévisions et organiser le suivi de sa trésorerie en date de valeur. Le plan de trésorerie en date de valeur constitue le support de travail du trésorier.

Nous allons en premier lieu examiner comment le trésorier constitue le plan de trésorerie en date de valeur ; puis nous allons exposer les différentes décisions à prendre chaque jour, comme aiguiller les opérations par banque, équilibrer les comptes et effectuer les arbitrages stratégiques en cas de trésorerie excédentaire ou de trésorerie déficitaire.

1- L'élaboration du plan de trésorerie en date de valeur :

L'objectif de la gestion de trésorerie de l'entreprise est de parvenir à un solde proche de zéro, tout en minimisant les frais financiers. Le suivi quotidien des soldes bancaires est donc effectuée en date de valeur ; c'est la première étape du calcul des agios.

L'objectif du plan de trésorerie étant de prendre une décision de couverture ou de placement au vu des soldes prévisionnels, son élaboration doit être faite avant tout recours à de nouveaux financements (escompte de traites, obligations cautionnées etc.) et placement (SICAV, fonds communs de placement etc.).

Les sources d'informations utilisées sont d'origine :

- § Comptables : facturation et comptes clients, comptabilité fournisseurs, comptes créditeurs et débiteurs, comptes de banques. Gestionnaire du futur, le trésorier est gêné par les délais de production de l'information comptable pour réagir rapidement à un

³ GESTION DE TRESORERIE, Annie BELLIER DELIENNE, SARUN KHTH, préface de Herve JOUANJEAN, Economica 2000 paris.

événement nouveau. La mise en place d'une comptabilité des engagements, avant une comptabilisation certaine, permet de pallier les délais parfois excessifs de l'enregistrement comptable, contraint par la décision des chiffres ;

- § Extracomptable : budget de trésorerie pour les événements certains ou à effets immédiats sur la trésorerie (absence de délais entre la réalisation de l'événement et sa conséquence en trésorerie), données des engagements financiers (échéance d'emprunts, frais financiers, tombées de billets...), données des services du personnel (paie et charges sociales), prévisions de chiffres d'affaires estimées par les services commerciaux, données d'origine bancaire (virement à recevoir, retour d'impayés etc.) ainsi que l'ensemble des conditions de banque (taux d'intérêt, commissions, jour de valeurs...).

La fiabilité de l'information collectée et la rapidité avec laquelle elle est communiquée sont déterminantes pour obtenir une position de trésorerie la plus proche possible de la réalité, et prendre ainsi la meilleure décision de couverture (ou de placement).

A l'exception du cas particulier des virements reçus (totalement imprévisibles) et du fait de l'horizon très court du plan de trésorerie, les flux introduits sont composés pour l'essentiel de données certaines quant au montant (événements connus), l'aléa le plus important concerne donc la date d'opération à laquelle interviendra le crédit ou le débit.

Deux méthodes permettent de maîtriser cet aléa :

- L'utilisation des propriétés de la loi des grand nombre pour le traitement d'un volume important de règlement de faible montant :

Le traitement statistique des constatés entre la date d'échéance (ou date d'envoi pour les chèques) et la date de présentation entre banques, permet d'établir des lois de présentation (ou lois de débit) exprimées en nombre de jours ouvrés par support de paiement.

Il est souhaitable d'élaborer plusieurs lois statistiques qui tiennent compte des différents comportements selon :

- § La catégorie de tiers : salariés, fournisseurs..., et pour chacune des catégories « grandes ou petites entreprise » (à supposer que la taille soit un facteur clé de la qualité des procédures de recouvrement) ;
- § La date d'échéance dans le mois : il faut s'efforcer de réduire le nombre d'échéances (ou de jours d'émission de chèques) à l'intérieur d'un mois.

Outre les règles de prudence qui s'imposent dans la construction de toute loi statistique (sensibilité aux modifications d'échantillonnage, stabilité dans le temps...), leur mise en œuvre implique une actualisation périodique, en fonction des écarts observés entre les réalisations et les prévisions, de façon à tenir compte des changements de comportement et à affiner la prévention.

➤ Le suivi individuel des délais pour les montants importants :

Des statistiques au cas par cas doivent être élaborées dans le cadre de relations permanentes et récurrentes. Une actualisation du plan de trésorerie doit intervenir dans chaque mois pour effectuer un recalage du solde en valeur sur le solde réel, compte tenu, en particulier, des impayés dont le montant n'est connu que longtemps après échéance.

La gestion de trésorerie en date de valeur va consister d'abord à placer les flux financiers en date de valeur. Pour chaque support de paiement (assorti de ses conditions bancaires), on positionne les montants des flux à la date réelle de crédit ou de débit en banque, celle-ci servant de point de départ au calcul des tickets d'agios trimestriels.

Exemple : le modèle simplifié de damier des prévisions de trésorerie en date de valeur

| | 1 ^{er} février | 2fevr. | 3fevr. | 4fevr |
|------------------------------|----------------------------|--------|--------|-------|
| Encaissements | | | | |
| Remise de chèques sur place | | | | |
| Remise de chèques hors place | | | | |
| Remise de LCR à terme | | | | |
| Remise de LCR à vue ou échue | | | | |
| Virement reçus | | | | |
| Total encaissements | | | | |
| Décaissements | | | | |
| Chèques émis | | | | |
| Domiciliations de LCR à | | | | |

terme

Domiciliations de LCR à vue

Virements émis

Prélèvements

Totale décaissements

Variation du jour

Solde début journée

Solde cumule fin de journée

Les outils qui doivent être mis en place pour établir les prévisions de trésorerie en date de valeur sont le suivi des flux financiers par support de règlement et le suivi des aléas.

a- Le suivi des flux financiers par supports de règlement :

Ce suivi consiste à déterminer les montants des différents flux par mois et par support de règlement (auquel correspondent des conditions bancaires spécifiques). La répartition des flux financiers par support de règlement est l'une des conditions préalables à l'établissement des prévisions de trésorerie en date de valeur. Pour cela, un tableau, tel que celui donné ci-dessus, est établi mois par mois, et ensuite conservé année par année, afin de disposer d'historiques.

Exemple : après un suivi statistique des flux, un trésorier constate que les clients règlent de la manière suivante :

10% de l'ensemble des recettes est effectuée par chèque sur place,

24% de l'ensemble des recettes est effectuée par chèque hors place,

43% de l'ensemble des recettes est effectuée par LCR à terme,

13% de l'ensemble des recettes est effectuée par LCR à vue,

10% de l'ensemble des recettes est effectuée par virement,

-Et que pour les fournisseurs sont réglés à hauteur de :

11% de l'ensemble des dépenses par chèque,

69% de l'ensemble des dépenses par LCR à terme,

11% de l'ensemble des dépenses par LCR à vue,

5% de l'ensemble des dépenses par virement,

4% de l'ensemble des dépenses par prélèvement.

b- Le positionnement des flux financiers en date de valeur :

Examinons le positionnement de flux de trésorerie à partir d'un exemple d'encaissement de cheque. Budget d'encaissement du mois de novembre :

| | |
|----------------------|------------------|
| - Chèques sur place | 1000K DH |
| - Chèques hors place | 2400k DH |
| - Virement reçu | 1000k DH |
| Total | <u>4400 k DH</u> |

+ Remise de chèques sur place à l'encaissement :

Le montant des recettes reçu par cheque sur place s'élève à 1000000DH pour le mois de novembre. Pour simplifier, il est préférable de diviser le montant des recettes par cheque sur place par le nombre de jours ouvres. Puis de positionner le montant moyen des encaissements journaliers à la bonne date de valeur :

§ Nombre de jours ouvres du mois de novembre=18 ;

§ Recette journalière moyenne = $1000000/18$ jours ouvres= 55 500DH.

Selon cette répartition, on enregistre le premier jour ouvré du mois de novembre, soit le lundi 3 novembre, un montant de chèques sur place de 55500DH, suppose remis en banque le jour même avant l'heure de caisse.

On suppose que les conditions de banque pour un cheque sur place sont :

Date de valeur = jour de réception a la banque + 2 jours ouvres.

Par conséquent, la date de valeur de la remise de chèques du lundi 3 novembre est le mercredi 5 novembre.

Selon le même raisonnement, on suppose que l'on dépose le mardi 4 novembre un montant de 55500DH de chèques sur place, remis en banque le jour même. La date de valeur de cette remise est le jeudi 6 novembre.

Positionnement du montant de la remise de chèques des 3 et 4 novembre en fonction de la date de valeur :

| | samedi 1 ^{er} novembr e | Dimanch e 2 novembr e | Lundi 3 novembr e | Mardi 4 novembr e | Mercredi 5 novembr e | Jeudi 6 novembr e |
|--------------------------------------|---|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Remise de chèques sur place | | | | | 55 500 | 55 500 |

✚ Remise de cheque hors place à l'encaissement :

Le montant des recettes reçu par cheque hors place s'élève à 2400000DH pour le mois de novembre. Comme précédemment, on divise le montant des recettes par cheque hors place par le nombre de jours ouvres est on positionne le montant moyen des encaissements journaliers à la bonne date de valeur :

§ Nombre de jour ouvres du mois de novembre = 18;

§ Recette journalière moyenne = $2400000/18$ jours ouvres = 133 300DH

Lundi 3 novembre remise de chèques hors place pour un montant de 133 300DH avant l'heure de caisse.

Condition de banque des chèques hors place :

Date de valeur = jour de réception à la banque + 5 jours ouvres.

Par conséquent, la date de valeur de la remise de chèques du lundi 3 novembre est le lundi 10 novembre.

Mardi 4 novembre : remise de chèques hors place pour un montant de 133300DH avant l'heure de caisse. La date de valeur de cette remise est le mardi 11 novembre.

Positionnement du montant de la remise de chèques hors place des 3 et 4 novembre en fonction de la date de valeur :

| | vendredi 7 novembr e | samedi 8 novembr e | Dimanch e 9 novembr e | Lundi 10 novembr e | Mardi 11 novembr e | Mercredi 12 novembr e |
|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Remise de chèques hors | | | | 133300 | 133300 | |

| | | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|--|
| place | | | | | | |
|-------|--|--|--|--|--|--|

c- Le suivi des aléas :

Nous allons étudier le suivi des aléas, dans le cas des chèques émis.

Emission de chèques :

Les délais de présentation des chèques envoyés aux fournisseurs, pour des règlements, de factures d'achats ou de prestations de services, dépendent de trois facteurs : un délai du courrier, du délai de traitement et de remise en banque par les fournisseurs et des conditions bancaires applicables aux chèques émis.

Délais de présentation des chèques = délai d'envoi + délai de traitement et de remise en banque + conditions bancaires relatives au support de règlement

Il faut prévoir un suivi de masse. Le délai de présentation des chèques doit être calculé à partir de la date d'envoi et non de la date d'émission des chèques.

Exemple : des chèques d'un montant total de 5 000 000 DH sont envoyés le jeudi 1er février aux fournisseurs.

Conditions bancaires : date de valeur = J-2 jours calendrier (J jour de présentation en banque).

On note que les chèques sont présentés en banque aux dates de valeur suivantes :

- 150 k DH, en date de valeur 3 février
- 350 k DH, en date de valeur 4 février
- 1500 k DH, en date de valeur 5 février
- 2500 k DH, en date de valeur 6 février
- 100 k DH, en date de valeur 7 février
- 100 k DH, en date de valeur 10 février
- 100 k DH, en date de valeur 11 février
- 200 k DH, en date de valeur 12 février.

| Date d'envoi(1) | Montant total de l'envoi | Date de débit en banque : Date de valeur(2) | Montant de débit | % de débit | Conditions bancaires (3)=J-2JC | Date de présentation (4)=(2) +(3) | Délai de présentation (5)=(4)-(1) |
|------------------|--------------------------|---|------------------|------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|------------------|--------------------------|---|------------------|------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|

| | | | | | | | |
|----------------------------------|------|---------------------------|----------|-----|---|--------------|------|
| Jeudi 1 ^{er} février | 5000 | Je, 1 ^{er} févr. | | | | | |
| | | Ve, 2 févr. | | | | | |
| | | Sa, 3 févr. | 150 | 3% | 2 | Lu, 5 févr. | 2JO |
| | | Di, 4 févr. | 350 | 7% | 2 | Ma, 6 févr. | 3 JO |
| | | Lu, 5 févr. | 1500 | 30% | 2 | Me, 7 févr. | 4JO |
| | | Ma, 6 févr. | 2500 | 50% | 2 | Je, 8 févr. | 5JO |
| | | Me, 7 févr. | 100 | 2% | 2 | Ve, 9 févr. | 6JO |
| | | Je, 8 févr. | | | 2 | Sa, 10 févr. | |
| | | Ve, 9 févr. | | | 2 | Di, 11 févr. | |
| | | Sa, 10 févr. | 100 | 2% | 2 | Lu, 12 févr. | 7JO |
| | | Di, 11 févr. | 100 | 2% | 2 | Mar, 13févr. | 8JO |
| | | Lu, 12 févr. | 200 | 4% | 2 | Me, 14 févr. | 9JO |
| | | Total | 5000 | | | | |
| | | 5000 | 100 % | | | | |

- JC : jour calendaire
- JO : jour ouvré
- 3% des chèques seront présentés au bout de 2 JO
- 7% des chèques seront présentés au bout de 3 JO
- 30% des chèques seront présentés au bout de 4 JO
- 50% des chèques seront présentés au bout de 5 JO
- 2% des chèques seront présentés au bout de 6 JO
- 2% des chèques seront présentés au bout de 9 JO
- 2% des chèques seront présentés au bout de 10 JO
- 4% des chèques seront présentés au bout de 11 JO

2- Les décisions de gestion de trésorerie au jour le jour :

Gérer en trésorerie zéro impose une bonne organisation dans l'accomplissement des différentes tâches :

- 3 Prendre contact avec les banques (en principe automatiquement) pour récupérer les mouvements passés la veille dans les comptes courants (les extraits de compte reçus par télématique serviront aussi à effectuer les rapprochements comptables automatiques) ;

- § Effectuer les rapprochements manuels pour les opérations passées en banque en un seul montant et celles passées dans l'entreprise en plusieurs montants (ou l'inverse) ;
- § Analyser les opérations qui n'ont pu être rapprochées (souvent pour des problèmes de date de valeur) ;
- § Saisir éventuellement les opérations manquantes dont l'entreprise a eu connaissance (virement émis, encaissements reçus, informations données par les commerciaux...)
- § Reporter éventuellement les prévisions non réalisées ;
- § Reconstituer les soldes ;
- § Faire des choix en matière de financement ou de placement ;
- § Prendre contact avec les banques ou le service de trésorerie du holding pour communiquer ses choix etc.

L'accomplissement de ces tâches vise à éviter le surcôt dû au :

➤ Sous-équilibre : situation de solde nettement débiteur.

Le surcôt correspond à la différence entre le taux du découvert et le taux d'un crédit mobilisable.

$$COÛT DE SOUS - MOBILISATION = \frac{ND \times (Td - Tf)}{360} + CPF D$$

Avec Nd = nombre débiteur de la période ;

Td = taux du découvert bancaire en % (annuel) ;

Tf = taux de financement en % (annuel) ;

CPF D = commission de plus fort découvert ;

➤ Sur -équilibre : situation de solde nettement créditeur.

Ce surcôt correspond soit à un cout de sur mobilisation d'un crédit, soit à un cout d'opportunité d'un sous-placement.

$$COÛT DE SUR MOBILISATION = \frac{Nc \times Tp}{360}$$

Avec Nc = nombre créditeur de la période ;

Tp = taux de placement ou taux d'emprunt en % (annuel).

Des décisions dites d'équilibrage de la trésorerie, sont ainsi prises chaque jour par le trésorier pour atteindre l'objectif de trésorerie zéro. Trois étapes interviennent successivement dans la recherche de cet équilibrage :

- L'aiguillage des opérations par banque (répartition des flux bancaires) ;
- Les virements de compte à compte entre banques (virement de trésorerie) ;
- La stratégie d'utilisation du crédit ou du placement des surplus.

a- L'aiguillage des opérations par banque :

L'objectif est d'orienter les mouvements d'encaissement et de décaissement de manière à obtenir des soldes en valeur, en équilibre chaque jour, dans chaque banque. Par ailleurs, il s'agit de tirer le meilleur parti des conditions de banque, c'est-à-dire d'affecter les mouvements sur le compte de la banque qui traite aux meilleures conditions.

Pour atteindre cet objectif de trésorerie zéro, deux réseaux sont à mettre en place :

- La centralisation des recettes ;
- La centralisation des décaissements.

✚ La centralisation des recettes :

La centralisation des recettes consiste à mettre en place un service ou un centre charge de la collète des recettes clients sur support papier et de les remettre en banque selon les instructions du trésorier. Ce système est fortement conseillé pour les entreprises qui ont plusieurs concessionnaires ou plusieurs magasins, afin de raccourcir le circuit d'encaissement et d'économiser ainsi les frais financiers.

La centralisation des encaissements est généralement confiée au service « comptabilité clients ». Elle ne requiert pas de compétences techniques bancaires particulières. Il s'agit d'une remise physique en banque des moyens de règlement papier. La gestion des remises reste sous la responsabilité du trésorier : contrôle de la bonne application des conditions bancaires, réclamations auprès de la banque en cas de litige sur l'application des conditions du catalogue, rapprochements comptables.

Pour simplifier la gestion des encaissements, certaines mentions doivent apparaitre sur les factures client :

La date de la facture ; les conditions de paiement ; la date d'échéance ; le support de paiement ; l'adresse a laquelle l'entreprise souhaite recevoir les règlements si elle diffère de celle figurant sur l'entête de la facture ; la vignette à coller sur le dos du support de paiement papier ; la domiciliation bancaire, si le règlement s'effectue par virement bancaire.

✚ La centralisation des décaissements :

La centralisation des décaissements est généralement confiée au service « comptabilité fournisseur ». Selon les instructions du trésorier, le service comptabilité fournisseurs effectue les règlements manuels et automatiques. La centralisation permet de :

- § Regrouper les factures pour un même fournisseur afin de réduire les frais de service bancaire, payés par unité dans le cas des paiements pour l'étranger ;
- § Eviter de multiplier le nombre de support de règlement pour économiser sur les coûts bancaires (par exemple : le délai de présentation des chèques est plus long que celui par virement) ;
- § Normaliser les conditions d'achat de la société.

La centrale des décaissements n'a pas de pouvoir bancaire. Les chèques, les ordres de transfert etc. seront signés par le pouvoir bancaire de l'entreprise (dont le trésorier).

Pour les règlements importants ponctuels, il est souhaitable que le service de trésorerie négocie directement avec la banque des conditions particulières comme la date de valeur compensée, la commission de compte réduite par rapport à la commission habituelle.

b- Les équilibrages des comptes :

L'objectif est de ramener les fonds des banques ou le solde du compte de l'entreprise est créditeur, vers les banques ou le solde du compte de l'entreprise est débiteur, avant ou après financement. Cette décision doit intégrer le coût de l'opération de transfert. Ce coût (à négocier) doit être comparé au gain d'une telle opération. Le maintien d'un déséquilibre peut être ainsi moins coûteux que la recherche d'un équilibre zéro à tout prix. L'équilibre ne peut donc être issu que d'un processus global.

Le solde créditeur n'est pas rémunéré et le solde débiteur coûte des intérêts de découvert. Un solde débiteur est préférable à un solde créditeur dans la mesure où l'entreprise ne paiera que la différence de taux (entre le taux de découvert et le taux d'un meilleur financement). Les soldes journaliers des comptes bancaires doivent donc être plutôt largement négatifs. Si l'entreprise a des encaissements aléatoires, il vaut mieux les domicilier sur un seul compte.

Pratiquement, les équilibrages de comptes se font par virement interbancaire.

c- La stratégie d'utilisation des crédits ou des placements :

Si la trésorerie est globalement déséquilibrée, le trésorier doit chercher à atteindre l'objectif de trésorerie zéro en faisant appel à des crédits de financement (si le solde est débiteur), à des placements (si le solde est créditeur), ou parfois à une combinaison des deux. Ces actions ne sont à envisager que si elles permettent d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Elle nécessite de bien connaître :

- § Les différentes possibilités en matière de financement à court terme ou de placement, avec leurs conditions d'utilisation (objet, durée, taux, volume, réglementation) ;
- § Le taux actuariel des crédits et des placements.

Le cas de trésorerie excédentaire :

Il s'agit d'étudier le cas d'entreprises à la trésorerie excédentaire « en moyenne ».

L'entreprise doit en principe effectuer un placement lorsque les soldes prévisionnels font apparaître à certaines périodes des excédents de trésorerie.

Le fait de placer tout ou partie des excédents afin d'en obtenir une rémunération, entraîne un supplément d'agios (intérêts débiteurs et commissions de plus fort découvert) liés à l'augmentation des soldes débiteurs pendant les périodes non excédentaires.

Il faut donc faire un arbitrage entre découvert et placement en déterminant :

- § Le nombre de jours optimum X pendant lesquels la trésorerie reste positive après décision de placement d'un montant M ;
- § Le montant M à placer (à l'aide de simulations sur tableur par exemple).

Le cas d'une trésorerie déficitaire :

Lorsque la situation prévisionnelle de trésorerie en date de valeur fait apparaître des soldes débiteurs, le trésorier doit arbitrer entre découvert et financement.

La mobilisation des financements, quelle que soit leur nature (remise d'effets à l'escompte, crédit de trésorerie), doit avoir un coût inférieur à celui du découvert, tout en sachant qu'une telle décision entraîne des soldes créditeurs non rémunérés. Comme dans le cas de trésorerie excédentaire, on recherche le nombre optimal de jours créditeurs après la mise en place du financement. On peut utiliser directement la formule :

$$X = \frac{30 \times (T_d - T_f) + 0,18}{T_d}$$

Avec : T_d =taux de financement en %

T_f = taux de découvert en%

Application : L'arbitrage placement/découvert

L'entreprise Durand SA a une situation de trésorerie globalement excédentaire. Son trésorerie souhaite effectuer un placement des excédents sur une période de 30 jours.

On dispose des données suivantes :

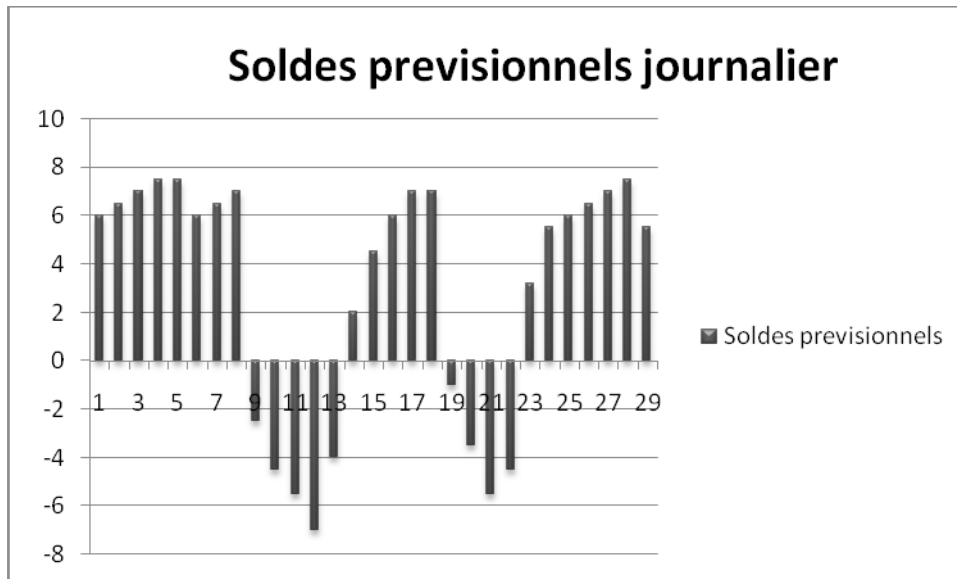
T_p = taux de placement= 4%;

T_d = taux du découvert = 4,5%.

Commission de plus fort découvert = 0,05%= 1/2000

La situation de trésorerie prévisionnelle en date de valeur de l'entreprise Durand SA est la suivante (en M DH):

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Dates | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Soldes prévisionnels | 6 | 6,5 | 7 | 7,5 | 7,5 | 6 | 6,5 | 7 | -2,5 | -4,5 |
| Dates | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| Soldes prévisionnels | -5,5 | -7 | -4 | 2 | 2 | 4,5 | 6 | 7 | 7 | -1 |
| Dates | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| Soldes prévisionnels | -3,5 | -5,5 | -4,5 | 3,2 | 5,5 | 6 | 6,5 | 7 | 7,5 | 5,5 |



On considère que les opérations de blocage s'effectuent en totalité le 31 du mois précédent.

Nombre débiteur = 38000000 DH

Plus fort découvert = 7 000000 DH

Déterminer le montant du placement ou du blocage correspondant au gain maximum pour l'entreprise.

✚ Corrigé :

➤ **Détermination du nombre de jours créditeurs optimal X :**

X est le nombre de jours créditeurs optimal pour un placement de montant M. a l'optimum, toute augmentation du placement de Δ en DH génère un produit financier qui doit être égal ou cout du découvert supplémentaire qu'il occasionne.

Le produit financier supplémentaire résultant d'un placement de Δ pendant 30 jours est mesure par :

$$\frac{\Delta \times T_p \times 30}{360}$$

Le cout du découvert supplémentaire engendre par le placement de Δ est :

Intérêts débiteurs supplémentaires : $\frac{\Delta \times (30 - X) \times T_d}{360}$

Commission de plus fort découvert majorée de $\frac{\Delta}{2000}$ pour la période de 30 jours.

A l'optimum, l'égalité du produit financier supplémentaire et du coût du découvert supplémentaire par le placement de Δ s'écrit :

$$\frac{\Delta \times T_p \times 30}{360} = \frac{\Delta \times (30 - X) \times T_d}{360} + \frac{\Delta}{2000}$$

On en déduit le nombre optimal de jours créditeurs X :

$$X = \frac{30(T_d - T_p) + 0,18}{T_d}$$

Ou

$$X = \frac{30(T_d - T_p) + 18}{T_d}$$

Si les taux ne sont pas exprimés en %

Le nombre de jour créditeurs après placement des excédents ne dépend donc que des taux de financement T_d et de placement T_p .

Application numérique :

$$X = \frac{30(4,5 - 4)\% + 0,18}{0,045} = 7,33 \text{ jours}$$

A l'optimum, le nombre de jours créditeurs dans le mois est d'environ 8.

➤ **Détermination du montant M à placer :**

Par simulation, on peut déterminer le montant M de placement tel que le solde après placement reste créditeur ou nul pendant environ 8 jours.

Les frais financiers payés de toute manière :

Intérêts débiteurs :

$$38000000 \times \frac{0,045}{360} = 4750 \text{ DH}$$

Commission du PFD :

$$7000000 \times 0,05\% = 3500 \text{ DH}$$

Coût total = 4750 + 3500 = 8250 DH

Nous pouvons faire des simulations de toutes les situations de blocage possibles et mesurer le profit net pour chaque cas. La démarche est la suivante :

- § Calcul de la rémunération du blocage (au taux de 4%) ;
- § Calcul du découvert supplémentaire du au blocage (au taux de 0,05%)
- § Calcul du gain net.

Par exemple : solde après un blocage de $(1000000 \times 4\% \times 30) / 360 = 3333,33$ DH

Calcul du cout du découvert supplémentaire :

Le nombre débiteur supplémentaire du au blocage se calcul a partir des soldes réajustés du montant du blocage.

Pour un blocage de 1000000 DH, le découvert supplémentaire concerne 9 jours, son cout sera de : $(1000000 \times 9 \times 4,5\%) / 360 = 1125$ DH

Et le cout du plus fort découvert supplémentaire : $1000000 \times 0,05\% = 500$ DH.

Calcul du produit financier net :

Pour un blocage de 1000000DH, le gain sera : $3333 - (1125 + 500) = 1708$ DH.

Le trésorier peut placer tant que le gain généré par l'augmentation du placement reste supérieur au cout généré par l'augmentation du découvert.

Conclusion :

La gestion de trésorerie est au carrefour de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles soient liées à l'exploitation ou non. Le trésorier doit effectuer une synthèse des conséquences monétaires de ces opérations, à court terme et à moyen terme. Il joue un rôle important dans les choix stratégiques en matière de politique financière et de gestion des risques.

Ainsi, on ne peut qualifier la gestion de trésorerie que d'une gestion active en pleine mutation puisque cette dernière tend actuellement à se focaliser sur l'optimisation des processus de transferts financiers et sur le développement des systèmes d'information permettant de suivre en temps réel l'évolution de l'ensemble des paramètres internes à l'entreprise et d'établir les connections adéquates avec les marchés et les établissements financiers.

Les avantages :

Dans SAP, ERP, FINANCIALS, la gestion des flux de trésorerie offre trois principales fonctions :

- Transférer rapidement et en toute sécurité toutes les informations de trésorerie provenant de sources internes et externes dans le système de gestion des flux de trésorerie (données entrantes) ;

- Effectuer l'analyse et le reporting des flux de trésorerie disponibles et attendus pour aider le trésorier à prendre des décisions en matière de gestion des flux de trésorerie (analyse et décision) ;

Communiquer avec les banques et autres partenaires en fonction des résultats du processus de décision (données sortantes).

Les références :

Bibliographie :

- Gestion de trésorerie ; Annie Bellier, Delienne, Sarun Khalh, édition economica 2000 ;
- Les bases de l'analyse financière ; Jean lochard ; les éditions d'organisation ,1997 ;
- Gestion : les fonctions de l'entreprise ; P. Baranger – j. Chen Vuibert ; 2ème édition 1998.
- Finance d'entreprise ; analyse et diagnostic financiers, RACHID BELKAHIA et HASSAN OUDAD, GAETAN MORIN EDITEUR MAGHREB.

Webographie :

www.acting-finance.com

www.wikipédia.org

www.vernimmen.net

Le plan :

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 2 |
| I- Evaluation des besoins de trésorerie de l'entreprise | 4 |
| a- La notion de trésorerie | 4 |
| b- Le calcul de la trésorerie nette | 5 |
| II- Relation banque entreprise et financement de la trésorerie : | 6 |
| A- Relation banque entreprise | 6 |
| 1- Types de négociation | 6 |
| 2- Principe et contrôle des négociations | 9 |
| B- Financement de l'entreprise à CT : | 10 |
| 1-Financement hors circuit bancaire | 10 |
| 2-Financement par le circuit bancaire | 11 |
| III- Élaboration du budget de trésorerie | 14 |
| 1- Les prévisions financière à court terme : le budget de trésorerie | 15 |
| A- Procédures budgétaires | 16 |
| B- Structure des tableaux | 17 |
| C- Utilité du budget de trésorerie | 19 |
| 2- La mise en place d'un plan de trésorerie | 20 |
| 3- Le contrôle | 21 |
| IV- Plan de trésorerie en date de valeur, la prévention à très court terme | 21 |
| 1- L'élaboration du plan de trésorerie en date de valeur | 21 |
| a- Le suivi des flux financiers par supports de règlement | 24 |
| b- Le positionnement des flux financiers en date de valeur | 24 |
| ✚ Remise de chèques sur place à l'encaissement | 25 |
| ✚ Remise de cheque hors place à l'encaissement | 25 |
| c- Le suivi des aléas | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 2- Les décisions de gestion de trésorerie au jour le jour | 28 |
| a- L'aiguillage des opérations par banque | 29 |
| ✚ La centralisation des recettes | 29 |
| ✚ La centralisation des décaissements | 30 |
| b- Les équilibrages des comptes | 30 |
| c- La stratégie d'utilisation des crédits ou des placements | 31 |
| ✚ Le cas de trésoreries excédentaires | 31 |
| ✚ Le cas d'une trésorerie déficitaire | 31 |
| ✚ Application | 32 |
| Conclusion | 36 |
| Les références | 37 |