

## Introduction générale

Qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite, Marocaine ou étrangère. Toute organisation connaît des flux financiers en encaissement ou en décaissements nécessitant un contrôle quotidien. De résultante, chaque organisation adopte la gestion de trésorerie comme un fondement principal afin de bien gérer ses flux, prévoir les déficits et les excédents, maintenir la croissance, contrôler les encaissements et les décaissements, et assurer sa solvabilité et sa rentabilité pour une courte périodicité.

Ainsi chaque entité tient à se performer dans la gestion de ses disponibilités dans le but de minimiser les risques des pressions financières auxquelles pourra-t-elles être exposé. Et donc, gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper !

De ce faite, la gestion de trésorerie répond aux deux préoccupations suivantes : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers dans l'entreprise.

Vu la sensibilité de la notion de trésorerie, une mauvaise gestion entrainera effectivement la dégradation de la santé de l'entreprise. Actuellement, on est frappé par la crise économique et financière qui a laissé son impact, négative ou positive qu'il soit, il influence la structure et les relations de certaines entreprises. Et parmi les difficultés auxquelles pourront-elles être confrontées : le prolongement des délais-client, les fluctuations du taux de change et la perte de confiance entre les acteurs du marché.

Par conséquent et à travers ce rapport, notre problématique portera sur l'analyse du comportement des entreprises envers leur trésorerie dans le cas d'une conjoncture économique et au milieu d'un environnement présentant un grand nombre des menaces. Dans le but de détecter le modèle pertinent d'une gestion de trésorerie.

Notre rapport fera l'objet de deux parties, la première est consacrée à l'apport théorique et la deuxième à l'étude d'un cas précis sur la base des acquis de la partie théorique.





Première partie

La gestion de trésorerie

# APPORT

# THÉORIQUE





## INTRODUCTION

Dans un environnement marqué par l'ouverture de l'économie marocaine à la compétition internationale, les entreprises marocaines sont confrontées à deux grands types de problèmes. Le premier se situe au niveau du choix entre les différentes sources de financement à savoir : l'autofinancement, l'endettement et l'augmentation du capital. Le second, se situe au niveau de l'optimisation du solde de leur trésorerie. De ce fait, l'entreprise Marocaine, devra-t-elle réinvestir la majeure partie de ses bénéfices, les verser en dividendes ou les placer, en cas de fonds supplémentaires ? Devrait-elle aussi émettre d'autres actions ou emprunter ?

Avant de commencer de répondre concrètement à ces interrogations, il est nécessaire, dans un premier lieu de faire connaissance des traits et des critères de cette notion déterminante de la santé de chaque organisation.

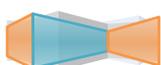
Importante qu'elle soit, la trésorerie stipule l'art de gestion chez les dirigeants des entreprises. Cependant, cette gestion implique l'esprit de la solidarité, de l'organisation, de la prévision et finalement celui de la négociation.

C'est dans ce même état d'esprit que s'articulera notre étude théorique :

**Solidarité** : la notion de trésorerie vient pour préoccuper tous les membres d'entreprise et les inciter à travailler solidairement pour mener sa gestion dans de bonnes conditions, ce qui fera l'objet du premier chapitre.

**Organisation** : gérer la trésorerie de l'entreprise suppose la gestion des encaissements et des décaissements de cette dernière. Ainsi, pour réussir la gestion des ledits flux financiers, il est nécessaire de percevoir une organisation selon la nature ou la destination des flux financiers. Cependant, le 2<sup>ème</sup> chapitre sera consacré au calcul du solde de la trésorerie.

**Prévisions** : une gestion pertinente se dévoile par l'anticipation des imprévus, à cet effet le 4<sup>ème</sup> chapitre abordera les méthodes de prévision des difficultés de trésorerie.





**Négociation** : une fois les difficultés sont détectées, le trésorier doit approuver les solutions adéquates, c'est ainsi qu'intervient l'aptitude du trésorier à négocier au profit des besoins de l'entreprise. Ainsi, le dernier chapitre sera consacré à l'étude des difficultés de trésorerie.

C'est selon cet acheminement, que s'énoncera notre apport théorique, dans le but d'acquérir les notions nécessaires pour la mise en pratique de la gestion de trésorerie.

## **CHAPITRE I : SITUER LA TRÉSORERIE DANS L'ENTREPRISE :**

### **Introduction :**

La gestion de la trésorerie est l'axe principal de la gestion financière à court terme. Elle a commencé à prendre une véritable dimension dans les entreprises. Du fait qu'elle doit intéresser tous les membres de l'entreprise en représentant un reflet de sa survie.

De la sorte ce chapitre traite les concepts nécessaires à la gestion de trésorerie (son importance et ses objectifs) et présente le profil du gérant de la trésorerie ainsi que son environnement interne et externe.

### **Section I : Concepts de base**

#### **1) Importance de la gestion de trésorerie**

La gestion de trésorerie étant un domaine de la gestion financière détient une place importante dans l'entreprise. Elle représente un indicateur de santé économique d'entreprise et mesure la conséquence des décisions financières et commerciales prises par cette dernière.

Dans le but de garantir les trois préoccupations de chaque organisation :

- **Solvabilité** : honorer les engagements à leurs échéances,
- **Rentabilité** : bénéficier du placement des excédents de trésorerie (éviter l'épargne oisive),
- **Sécurité** : se protéger des risques de taux et de change et des conditions bancaires.

D'une certaine manière, la gestion de trésorerie cible la garantie des trois points précisés si dessus devant des facteurs qui nécessitent une telle gestion (La hausse des taux d'intérêts ; les fluctuations économiques ; l'insuffisance des fonds propres ; risques de change, etc.).

#### **2) Objectifs de la gestion de trésorerie :**





- **Maximaliser les produits des excédents de liquidités et minimaliser les charges de financement** : la gestion de trésorerie consiste à mettre à disposition le montant exact de moyens financiers au bon endroit, au bon moment et dans la bonne devise ;
- **Mieux communiquer auprès des investisseurs (qualité de l'information)** : gérer la trésorerie procure au trésorier les informations nécessaires et dont il a le plus besoin afin de négocier aisément auprès des investisseurs, en ajustant le niveau d'investissement aux possibilités de financement sans puiser exagérément dans la trésorerie ;  
Source : «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato
- **Assurer la liquidité de l'entreprise** : Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise ;
- **Réduire le coût des services bancaires** : 4 coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :
  - Les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs;
  - Les jours de valeur : date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte;
  - La commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois...;
  - Les commissions sur opération : c'est le coût de chaque type d'opération;
  - La commission de mouvement : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs.
- **Construire un partenariat bancaire équilibré** : une relation équilibrée consiste d'une part, à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part, à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore pour instaurer un climat de confiance durable.

## Section 2 : Le trésorier

Avant de s'approfondir dans l'étude de ce système financier, il est préférable de situer sa fonction au sein de l'environnement de l'entreprise, interne ou externe qu'il soit et découvrir le rôle ainsi que la fonction du responsable de tel système.

### 1. Le rôle d'un trésorier au sein de l'entreprise :

Le trésorier joue un rôle essentiel. Il a pour mission de garantir à tout moment les engagements de l'entreprise dans les meilleures conditions économiques et avec la meilleure sécurité possible. Il est chargé aussi de gérer les flux financiers qui impliquent un travail





quotidien de suivi des encaissements et décaissements, et d'équilibrage des différents comptes bancaires.

- Le trésorier cherche les placements les plus intéressants et les moins coûteux. Pour cela, il est en relation directe avec les banques et les salles de marché.
- Le trésorier est aussi amené à gérer des risques de change et de taux. Il prend des décisions de « couverture » en ayant recours aux instruments financiers les plus adaptés aux besoins de l'entreprise, en relation avec les intermédiaires financiers.  
**Source :** «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato
- le trésorier travaille beaucoup sur le court terme, mais peut également participer à la définition d'une politique de financement à moyen terme en relation avec le directeur financier.

Cependant et avant tout, le métier du trésorier est un risque humain, puisque les relations sont impérativement des relations de confiance. Or, cette dernière se mérite.

Dans les conditions si dessus, existe-t-il un profil idéal du trésorier d'entreprise ?

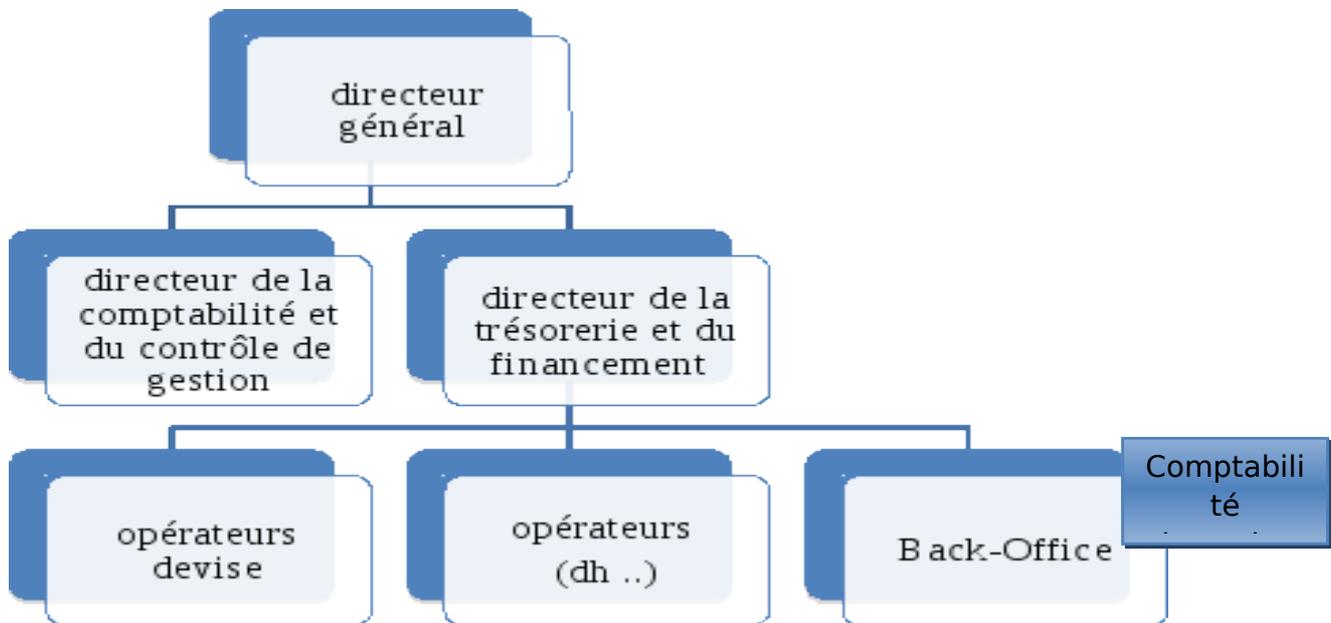
Dans tous les cas : la rigueur, la méthode, le calme, voir un certain flegme, sont indispensables face à l'agitation des marchés. Le trésorier d'entreprise se doit de bien posséder les trois réflexes :

- Ne jamais vouloir être le plus fort ;
- Ne jamais vouloir aller trop vite ;
- Eviter le dogmatisme.

Enfin, il ne doit jamais oublier que dans son métier seul un travail préparatoire et un suivi permanent sont payants.

## 2. La place du trésorier dans l'entreprise :





Ouvrage : « les techniques de gestion de trésorerie » El Miloud GUERMATHA

### 3. L'environnement du trésorier au sein d'une entreprise :

#### ❖ L'environnement intérieur de l'entreprise :

Au sein d'une entreprise, les problèmes ou les décisions liées à la trésorerie ne doivent être occupés que par le trésorier. En revanche, il est amené à favoriser le contact de la direction générale avec les problèmes de trésorerie et à sensibiliser l'esprit trésorerie à toutes les personnes concernées.

*Cependant les principaux interlocuteurs de la trésorerie sont :*

#### a) La comptabilité :

Entre le trésorier et la comptabilité existe un contact quotidien, puisqu'elle est considérée parmi les fournisseurs du trésorier. Le comptable lui offre les informations sur des flux financiers réels ou prévisionnels à travers des documents tels que les balances clients et fournisseurs. Ces dernières permettent au trésorier d'agir continuellement sur les délais clients





et fournisseurs, choisir et modifier les moyens de paiement afin d'en réduire les coûts en d'en supprimer les aléas.

En contre partie, la comptabilité reçoit des documents de la part du trésorier, vu que certaines opérations sont initiées par ce dernier : virement d'équilibrage, emprunt, placements, achat et vente en devise, nouveaux produits financiers de couverture, ainsi de telles informations doivent parvenir impérativement à la comptabilité pour qu'elle puisse enregistrer les écritures correspondantes.

#### **b) Le contrôle de gestion :**

La fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose en partie sur celle du contrôle de gestion. Les documents établis par ce département (budget, estimations mensuelles, comparatifs trimestrielles) facilitent grandement la préparation des prévisions de trésorerie.

**Source :** «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato

#### **Les responsables commerciaux :**

La principale mission du trésorier est de prévoir, or les prévisions réclament des études d'un environnement externe (clients, fournisseurs) et un savoir faire auprès des réflexions de ces derniers.

En conséquence, le trésorier a besoin d'informations de la part des commerciaux pour agir sur les délais clients. Quoique les responsables commerciaux doivent se rendre compte de l'importance de ces délais au lieu d'engranger le chiffre d'affaire qui n'est considéré réel que s'il est payé.

#### **c) La direction générale :**

Le trésorier présente à la direction générale des éléments de synthèse permettant à cette dernière de fixer le cadre de travail, comprendre et analyser les opérations. De ce fait, il faut tâcher à éviter le retour en arrière en maintenant l'échange avec la direction générale.



## Gestion de la trésorerie

### ❖ Environnement extérieur de l'entreprise :

#### a) Les intermédiaires financiers :

Pour répondre à ces demandes de financement et de placement, le trésorier fait appel au marché des banques et des sociétés de bourse. A cet effet, ces interlocuteurs représentent les intermédiaires avec qui il a de plus en plus contacts au sein de son environnement externe.

#### b) Les marchés financiers et le contexte économique :

Pour confronter les conjonctures qui interviennent au sein des marchés, le trésorier a besoin du regard de l'économiste sur la conjoncture et le sentiment des hommes du marché. Ensuite son expérience et son intuition font le reste.

#### **Conclusion :**

La gestion de trésorerie s'avère disposer d'une grande importance au sein de l'entreprise. Elle intéresse non seulement le trésorier mais aussi tous les autres membres de l'entreprise puisqu'ils contribuent indirectement à sa gestion.

Cependant le trésorier doit être en permanence en relation avec les acteurs de son environnement interne et externe, vu que la plupart de ses décisions dépendront des acteurs de son environnement. De ce fait, il doit maintenir de bonnes relations pour pouvoir disposer des avantages qu'ils offrent.

Source : «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato

## Chapitre II : Méthodes de calcul de la trésorerie d'une entreprise :

### **Introduction :**

La notion de trésorerie est aisée à percevoir, mais beaucoup plus délicate à mesurer. Ainsi le trésorier doit comprendre, maîtriser, et avoir recours aux activités de marché afin de pouvoir poursuivre les fluctuations de l'environnement externe de son entité et mesurer les risques offerts par ce dernier.

D'une autre part, le calcul de la trésorerie ne vise pas seuls les éléments liquides mais aussi leurs équivalents (compte de caisse, compte à vue, compte à terme, VMP, soldes créditeurs de banque).

De ce fait, deux approches permettent de parvenir au calcul de la trésorerie : l'une statique, par le bilan et l'autre dynamique par les flux de fonds.





## Section I : l'approche par le bilan

Cette approche se définit par une lecture horizontale du bilan en vue de comparer ses masses et se rassurer de l'équilibre financier de l'entreprise. En effet, ce principe stipule que les emplois permanents doivent être financés par des ressources permanentes. Autrement dit, les financements permanents (Capitaux propres et dettes à long terme) doivent être supérieurs à l'actif immobilisé. Le reliquat dégagé s'appelle Fonds de Roulement qui doit couvrir au moins une partie du Besoin en Fonds de Roulement (Différentiel entre actif et passif circulants) pour qu'il n'y aurait pas de besoins de trésorerie. Cette analyse statique implique l'étude des trois masses du bilan :

$$\text{Trésorerie} = \text{Fonds de roulement (FR)} - \text{Besoin en fonds de roulement (BFR)}.$$

### **a) Le concept de Fonds de roulement :**

$$\text{Fonds de roulement} = \text{Financements permanents} - \text{Actif Immobilisé}$$

Le fonds de roulement doit se mesurer du haut de bilan en retranchant les immobilisations nettes des capitaux permanents. Ses emplois et ses ressources se caractérisent par un degré de rotation très faible.

Source : Cours «INTEC»

Les immobilisations nettes correspondent à des emplois permanents servant soit à l'acquisition d'un outil industriel ou d'un fonds de commerce soit au contrôle des filiales.

Les capitaux permanents correspondent aux capitaux propres et des dettes à long et moyen terme.

### **b) Le concept du besoin en fonds de roulement :**

Le besoin en fonds de roulement représente la différence entre l'actif circulant et le passif circulant. Il concerne plus précisément le cycle d'exploitation de l'entreprise qui comprend les quatre phases suivantes se traduisant par des flux financiers : l'approvisionnement, la production, le stockage et la distribution.





Pour assurer la permanence de son cycle d'exploitation, l'entreprise est amenée à financer les composants de son actif circulant par ses fournisseurs. Et donc le besoin en fonds de roulement dépend des délais de stockage, de la nature du cycle de production ou d'exploitation, de la durée du crédit fournisseur et du crédit client.

#### **c) Le concept de trésorerie :**

Le niveau des deux concepts traités si dessus déterminent l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie. Cette dernière résulte de la différence entre le Fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Si le FR est supérieur au BFR : la trésorerie sera naturellement positive, le montant de cette trésorerie pourra, soit se trouver dans les comptes de trésorerie, soit être investi dans certains postes immédiatement mobilisables.

Si le FR est inférieur au BFR : il existe un besoin à financer, qui sera par des crédits bancaires à court terme. Ceci contribue à la diminution des besoins en capitaux permanents et de même au maintien de l'équilibre financier. Dans ce cas, la trésorerie sera négative et son montant réel peut être obtenu en faisant la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive (concours bancaires, effets escomptés...).

Source : Cours «INTEC»

## **Section II: l'approche par les flux**

Avant d'entamer le calcul du solde de trésorerie moyennant la méthode des flux, nous tenons à préciser que ce solde pouvait être calculé à l'aide du tableau de financement. Mais il a été constaté que ce dernier est centré plus précisément sur la notion du fond de roulement net global et laisse apparaître la trésorerie comme un résidu. Cependant dans la réalité, la trésorerie est aujourd'hui une variable stratégique que toute entreprise se doit de maîtriser.

En revanche, cette interprétation est de plus en plus complétée par le calcul et le suivi d'indicateurs nouveaux tels que **l'Excédent de trésorerie d'exploitation** ou par le tableau des flux de trésorerie.





## 1. Le tableau des flux de trésorerie :

### a) Définition :

Le tableau des flux de trésorerie (TFT) a été retenu par le Conseil national de la comptabilité (CNC) dans la nouvelle méthodologie des comptes consolidés. Sur le plan international, il fait partie intégrante des états financiers. Ainsi, la norme IAS 7 fait obligation aux entreprises de l'inclure dans leurs états financiers.

Le tableau des flux de trésorerie analyse la variation de la trésorerie selon les trois catégories (les flux liés à l'activité, les flux liés au financement et les flux liés à l'investissement) ces dernières doivent être justifiées par la différence entre la trésorerie de clôture et la trésorerie d'ouverture de l'exercice.

L'utilité fondamentale de ce type de tableau est de montrer clairement la disparité qui peut exister entre les charges (les emplois et les décaissements) d'une part, et entre les produits (les ressources et les encaissements) d'autre part. Il permet aussi de :

- Apprécier les conséquences de la stratégie d'entreprise sur sa trésorerie
- Informer sur la capacité d'entreprise à générer de la trésorerie
- Evaluer la solvabilité de l'entreprise
- Analyser l'origine de l'excédent ou du déficit de trésorerie
- Etudier l'utilisation des ressources de trésorerie
- Mesurer le besoin de financement externe
- Effectuer des prévisions

Source : «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato

### b) Construction du tableau des flux de trésorerie :

Le tableau de flux de trésorerie est bâti sur une approche par fonction : exploitation, investissement et financement. Ces trois catégories s'appréhendent plus intuitivement que le classement par nature (exploitation, financier, exceptionnel) adopté en comptabilité générale.

De ce fait, cette division en trois grands postes (activité, investissement et financement) favorise la compréhension des administrateurs, quelles que soient leurs connaissances comptables.





- Les activités d'exploitations fournissent une indication essentielle sur la capacité de l'entreprise à rembourser les emprunts, payer les dividendes et procéder à de nouveaux investissements, sans faire appel à des sources de financement externes. Elles sont les principales activités génératrices de trésorerie et donc ce type d'activité comprend l'ensemble des flux non liés aux opérations d'investissement ou de financement.

*Exemples de flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :*

- les entrées de trésorerie provenant de la vente de biens et de la prestation de services;
  - les entrées de trésorerie provenant de redevances, d'honoraires, de commissions et d'autres produits ;
  - les sorties de trésorerie à des fournisseurs de biens et services ;
  - les sorties de trésorerie aux membres du personnel ou pour leur compte ;
  - les sorties de trésorerie ou remboursements d'impôts sur le résultat, à moins qu'ils ne puissent être spécifiquement associés aux activités de financement et d'investissement ;
- Constituent des activités d'investissement, l'acquisition et la cession d'actifs à long terme ainsi que tout investissement non inclus dans les équivalents de liquidités.

*Exemples de flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :*

- Sorties de trésorerie effectuée pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. Ces sorties comprennent les frais de développement inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entreprise pour elle-même ;
- Entrées de trésorerie découlant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ;
- Avances de trésorerie et prêts faits à des tiers (autres que les avances et les prêts consentis par une institution financière) ;
- Entrées de trésorerie découlant du remboursement d'avances et de prêts consentis à d'autres parties ;





Les activités de financement sont celles qui entraînent des changements dans l'ampleur et la composition des capitaux propres et des capitaux empruntés de l'entreprise.

*Exemples de flux de trésorerie provenant des activités de financement :*

- Entrées de trésorerie provenant de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres ;
- Sorties de trésorerie faites aux actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entité ;
- Produits de l'émission d'emprunts obligataires, ordinaires, de billets de trésorerie, d'emprunt hypothécaire et autres emprunts à court ou à long terme ;
- Sorties de trésorerie pour rembourser des montants empruntés ;

#### **Décomposition des Flux :**

Flux net de trésorerie généré par **l'activité**

+ Flux net de trésorerie lié aux opérations **d'investissement**

+ Flux net de trésorerie lié aux opérations **de financement**

= **Variation de trésorerie**

*Et peuvent se vérifier comme suit:*

Trésorerie à la clôture

+ Trésorerie à l'ouverture

= **Variation de trésorerie**

Source : «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato

Il existe deux méthodes à distinguer :

**L'approche directe :** Fait apparaître les encaissements et les décaissements de l'exercice, regroupés par catégorie. Tout cela en commençant avec le résultat d'exploitation auquel s'ajoute les éléments à caractère non monétaire.

**L'approche indirecte :** Le résultat net est corrigé pour tenir compte de l'incidence des opérations n'ayant pas un caractère monétaire (l'amortissement). Il s'agit ici de calculer la capacité d'autofinancement de l'établissement.

**Les principales notions déterminantes de ce tableau :**





**Le poste activité :** regroupe à la fois les éléments du compte de résultat et du bilan en séparant la partie exploitation pure du reste de l'activité de l'établissement.

En effet, l'excédent brut d'exploitation, indépendant des politiques de financement et investissement. Il mesure la performance économique de l'établissement. Il s'obtient par différence entre la marge commerciale, la production de l'exercice, les subventions d'exploitation et les consommations de biens et de services, les impôts et taxes et les charges de personnel.

La capacité d'autofinancement résulte de l'EBE plus les autres produits encaissables et moins les autres charges à caractère non monétaire.

L'ETE ou excédent de trésorerie d'exploitation est un indicateur pertinent pour contrôler la capacité de l'entreprise à générer des liquidités grâce à son activité d'exploitation au cours d'une période. Il représente la différence entre l'EBE et la variation du besoin en fonds de roulement de l'entreprise, ou d'une autre manière la différence entre les produits encaissés et les charges décaissées d'un même exercice. L'entreprise a intérêt à ce que son ETE soit le plus élevé possible car il a vocation de financer toute une partie des investissements ainsi que les prélèvements que l'entreprise pourra qualifier d'obligatoire (intérêts, dividendes, IS, remboursement d'emprunts) qui d'une certaine manière s'imposent à l'entreprise. De ce fait, L'étude de son évolution permet de prévenir des risques de défaillances et représente la trésorerie dégagée ou consommée au cours de l'exercice par l'activité d'exploitation.

Source: «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato

**Le poste investissements :** retrace l'ensemble des cessions et des acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières. Le détail des encaissements et décaissements relatifs aux activités de cette fonction permet d'évaluer les effets de la politique d'investissement sur la situation financière.

Enfin, **le poste financement :** évalue les effets des activités purement financières sur la trésorerie de l'établissement et permet de juger la capacité de l'établissement à remplir ses





obligations. Ainsi, ce poste indique si l'établissement a souscrit de nouveaux emprunts et combien il en a remboursé, en capital.

La somme de ces trois postes doit correspondre à la variation de trésorerie au pied de l'actif du bilan.

## 2. Le tableau de Financement :

Le tableau de financement, défini par le Plan Comptable Général, repose sur une conception fonctionnelle des états financiers. C'est une synthèse des flux financiers générés par une entité économique au cours d'une année ayant pour but ultime d'expliquer l'évolution de la structure financière et de la trésorerie annuelle de l'entreprise concernée. Cet état de synthèse traduit, en " emplois " et en " ressources " les variations du patrimoine de l'entreprise au cours de l'exercice ; document " dynamique ", il regroupe les flux d'emplois et de ressources, qui permet d'expliquer l'évolution du bilan du début à la fin de l'exercice. Les ressources proviennent du résultat bénéficiaire, des émissions d'actions ou d'obligations, des nouveaux emprunts et des cessions d'actifs. Les emplois représentent les achats d'actifs, les dividendes et les remboursements d'emprunts. Ainsi il pallie les inconvénients du caractère statique du bilan. Il est composé de deux parties :

- La première récapitule les nouveaux emplois stables et les nouvelles ressources stables de l'exercice ;
- La seconde fournit des indications sur la variation du besoin en fond de roulement et de la trésorerie nette qui sera expliquée par les variations respectives du fonds de roulement global et du besoin en fonds de roulement.

Source : «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato

### La partie (I) du tableau : l'explication de la variation du fonds de roulement net global

<b>Emplois</b>			<b>Ressources</b>		
<b>Distributions mises en paiement au cours de l'exercice</b>			<b>Capacité d'autofinancement de l'exercice.....</b>		
<b>Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé :</b>			<b>Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Immobilisations incorporelles</li><li>• Immobilisations corporelles</li></ul>			<ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporelles</li><li>• Corporelles.</li></ul>		





Gestion de la trésorerie

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilisations financières</li> </ul> <p><b>Remboursement des capitaux propres</b></p> <p><b>Remboursements de dettes de financement</b></p> <p><b>Emplois en non valeur</b></p> <p><b>Total des emplois stables :</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financières.</li> </ul> <p><b>Augmentation des capitaux propres et assimilés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de capital ou apports.</li> <li>• Augmentation des autres capitaux propres</li> </ul> <p><b>Augmentation des dettes de financement</b></p> <p><b>Total des ressources stables :</b></p>		
--	--	---	--	--

Ce tableau est basé sur l'équilibre financier suivant :

$$\text{Variation du FR} = \text{Variation des Ressources Stables} - \text{Variation des Emplois Stables}$$

**Commentaires :**

**L'augmentation des capitaux propres :** renforce la solvabilité de l'entreprise et reflète une bonne image aux banquiers.

**Les cessions d'immobilisation :** génèrent des ressources stables à l'entreprise et peuvent contribuer au financement de nouvelles immobilisations qui participeront à la croissance de l'entreprise.

**Les réductions d'immobilisation financières :** représentent des ressources pour l'entreprise complémentaires au financement stable.

**L'augmentation des dettes de financement :** l'endettement à long terme peut s'avérer nécessaire pour financer un important programme d'investissement, ou remédier à une insuffisance de fonds propres. Le poids des dettes de financement ne doit pas excéder les capitaux propres afin que les tiers disposent de garanties convenables.

Source : «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato  
Cours «INTEC»

**L'augmentation des immobilisations financières :** ce point explique la mise en œuvre d'une stratégie de croissance externe ou comme un signe de placement.

**La partie II du tableau : L'explication de la variation du besoin en fond de roulement**

	EMPLOIS	RESSOUSRES
--	---------	------------





<p><b>Variation d'exploitation :</b> <b>Variation des actifs d'exploitation : (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stock et en-cours</li><li>• Avances et acomptes versées sur commande</li><li>• Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation</li></ul> <p><b>Variation des dettes d'exploitation : (C)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Avances et acomptes reçu sur commandes en cours</li><li>• Dettes fournisseurs</li><li>• Comptes rattachés et autres dettes d'exploitation</li></ul> <p><b>TOTAUX :</b></p> <p><b>Variation du besoin en fond de roulement d'exploitation.....(I)</b></p> <p><b>Variation hors exploitation :</b> <b>Variation des autres débiteurs (B)</b> <b>Variation des autres créditeurs (D)</b></p> <p><b>TOTAUX :</b></p> <p><b>Variation nette du besoin en fon de roulement hors-exploitation ..... (II)</b> <b>Besoin de l'exercice en fond de roulement = (I) + (II)</b></p> <p><b>Variation de la trésorerie :</b> <b>Variation des disponibilités</b> <b>Variation des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques</b></p>		
--	--	--

Ce tableau reflète comment les ressources dégagées par le fond de roulement net sont utilisées en cycle d'exploitation de l'entreprise. Les lesdites ressources s'expliquent par l'excédent des ressources stables sur les emplois stables.

**Source :** «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato  
A contrario, si sont les emplois stables qui excèdent les ressources stables. Dans ce cas la variation du fond de roulement est un emploi net. De ce fait le tableau de financement montrera comment cet emploi à été compensé.



## Gestion de la trésorerie

Quant à la trésorerie, elle résulte des variations du Fonds de Roulement Net Global et des variations du Besoin en Fond de Roulement Net Global. Cette dernière doit être inférieure aux variations du FRNG afin de détecter une trésorerie positive. Dans le cas contraire, l'entreprise fera appel aux concours bancaires à court terme pour maintenir l'équilibre financier.

### Conclusion :

Déterminer et calculer le solde de trésorerie chez une entreprise ne peut contribuer d'une façon efficace à la maîtrise de la gestion de la trésorerie, puisqu'il reflète uniquement le solde de cette dernière à une date précise.

Cependant la meilleure solution repose à prévoir ce type de solde afin de pouvoir détecter les écarts et agir devant des imprévus qui, à travers l'élaboration d'un budget de trésorerie peuvent être prévu d'avance.

De ce fait, le chapitre suivant sera consacré au budget de trésorerie.

Source : «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato  
Cours «INTEC»

## Chapitre III : Le budget de la trésorerie



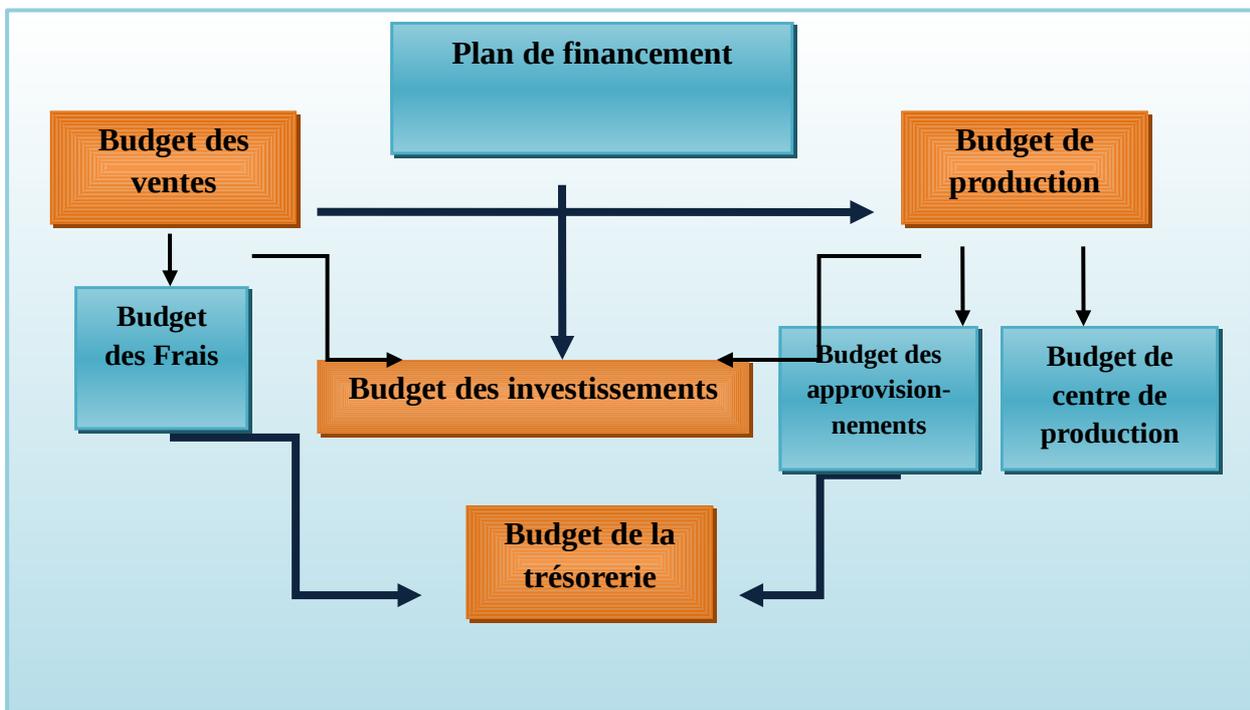
**Introduction :**

Il ne suffit pas de constater un équilibre financier et une certaine rentabilité pour être assuré de la bonne santé de l'entreprise. Il faudrait visualiser son état dans le futur pour permettre une anticipation permettant d'apporter une correction et éviter certains risques futurs.

**Définition :**

Le budget de trésorerie est un ensemble de tableau de prévision financière et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise. C'est le principal instrument de prévision financière à court terme. C'est un état qui devanure mois par mois ou semaine par semaine, les recettes (encaissements) et les dépenses (décaissements) prévisionnelles de l'entreprise, ainsi que le moment de ses besoins en trésorerie ou de l'encaisse disponible à fin d'envisager des solutions destinées à l'équilibre, pour assurer une gestion optimale de la trésorerie.

Dans le budget, il faut faire une distinction entre les recettes et les dépenses d'exploitation (ventes de marchandises, de produits finis, achats de matières premières, règlements des salaires, etc.) et hors exploitation (cession d'immobilisation, remboursement d'emprunts, etc.). Le schéma si dessous résumera l'articulation budgétaire :



Source : «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato



### Gestion de la trésorerie

Ainsi, et à travers ce schéma on constate que le budget de trésorerie résume un ensemble de budgets étant d'exploitation et même hors exploitation tel il est le cas pour le budget lié à l'investissement. De cette manière le trésorier élabore selon ces types de budgets les tableaux suivants :

#### Budget des encaissements :

	Octobre	Novembre	Décembre
Créances clients			
Ventes			
Total			

#### Budgets des décaissements :

	Octobre	Novembre	Décembre
Dettes fournisseurs			
Achats			
Charges sociales			
TVA à décaisser			
Salaires			
Intérêts			
Total			

#### Budget de TVA à décaisser :

	Octobre	Novembre	Décembre
TVA collectée			
TVA déductible			
TVA à décaisser			

La situation de la trésorerie inclut la TVA sur les ventes. Cette TVA, devra être redonnée 1 mois ou 1 trimestre plus tard selon le régime de l'entreprise. En fin stratège, cette somme d'argent peut être utilisée de deux façons :

- **Façon raisonnable** : placer l'équivalent de la TVA à donner à la prochaine échéance. L'entreprise sera rémunérer ainsi en taux d'intérêt sur le montant de la TVA dûe, avant de la redonner à l'Etat.

Source : «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniat

- **Façon risquée** : investir l'équivalent de la TVA pour accompagner la croissance de l'entreprise. Pariant qu'en investissant d'un montant de X normalement dû au



## Gestion de la trésorerie

paiement de la TVA, l'entreprise récupérera avant la prochaine échéance X multipliés par 5.

Toutefois cette méthode est déconseillée, du fait que l'entreprise devra placer son propre cash.

### Budget de trésorerie :

	Octobre	Novembre	Décembre
Trésorerie Initiale		X	Z
+ Encaissements			
- Décaissements			
Variation de			
Trésorerie			
Trésorerie Finale	X	Z	

### 1) Le budget de ventes

Ce budget dépend de la capacité productrice de l'entreprise. Il est souvent établi selon les résultats obtenus des exercices précédents, selon la situation économique du moment, selon des résultats statistiques analysant le comportement des consommateurs.

Une répartition dans le temps, par région géographique ou, par produit peut être envisageable.

### 2) Le budget de productions

Ce budget permet d'évaluer les quantités à produire en fonction du budget de ventes et des différents stocks existant dans l'entreprise. De plus, il faudra toujours prévoir un stock minimum garantissant une certaine sécurité en cas d'éventuels « accidents » de production.

Cette budgétisation permettra d'établir tous les besoins nécessaires à la production comme les matières premières, la main d'œuvre et autres charges indirectes de production.

Source : Ouvrage : « les techniques de gestion de trésorerie » El Miloud GUERMATHA

### 3) Le budget de trésorerie





Ce budget constitue la conséquence de tous les autres budgets. Il permet de budgéter les liquidités et les exigibilités de telle manière que l'entreprise ait les moyens d'assumer ses paiements.

Il enregistrera tous les encaissements estimés comme le règlement des clients (budget de vente), la cession d'actifs (budget des investissements), les encaissements financiers (emprunts, intérêts reçus, augmentation de capital,...).

De plus, il enregistre tous les décaissements estimés comme les règlements des achats (budget des approvisionnements), les règlements des dépenses (budget d'exploitation), acquisition d'actifs (budget des investissements), les décaissements financiers (remboursements d'emprunts, intérêts versés, ...).

De ce fait, Le but de cet outil est d'aider à la prise de décision. Il est destiné à mettre en valeur les écarts entre les prévisions et les flux réalisés. Par exemple, des ventes en baisse de 25% par rapport aux prévisions conduisent à baisser les prévisions d'encaissement de 25% sur les prochains mois. Il permet donc d'analyser les cycles de trésorerie afin de prendre les décisions de financements (relance client, demande d'escompte...) et de placements (achat de sicav, de comptes à terme...).

Ces décisions doivent être prises suffisamment tôt pour ne pas se retrouver dans l'urgence d'une demande de financement. Enfin, il est un support de communication des prévisions de flux financiers. Il fait ressortir les décalages dans le temps pour négocier avec ses banquiers les lignes de crédits à court terme nécessaires (escompte, découvert, facilité de caisse...).

Ces prévisions amènent aussi le trésorier à agir sur le fond de roulement et le besoin en fond de roulement à travers les composants de ces indicateurs.

Il peut ainsi accroître ses capitaux propres, reporter un investissement ou procéder à la cession d'un actif immobilisé. En ce qui concerne le BFR, il peut réduire ses durées de stockage des différents types de stocks, du fait qu'elles dégagent des frais supplémentaires, il peut aussi agir sur les créances, ainsi il devra relancer ses clients ou recourir à leur externalisation.





#### Conclusion :

Pour conclure, l'élaboration d'un budget de trésorerie facilite au trésorier la gestion, et le met à l'aise en l'aidant à anticiper certaines difficultés. Le trésorier peut aussi établir un plan de trésorerie sur la base du budget élaboré. A travers ce plan, il peut tenter les solutions aux difficultés constatées lors de l'élaboration du budget de trésorerie. Autrement dit, il s'agit ici de procéder à des ajustements pour résorber ses soldes en faisant intervenir l'escompte des effets escomptables et les placements des excédents prévus.

Source: «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato

Et donc, une fois le budget de trésorerie prévisionnel établi, le trésorier doit se poser certaines questions :

**En cas d'excédent de trésorerie** : Quel placement effectuer ? Quel montant ? Pour quelle durée ?

Elle peut diminuer les excédents de trésorerie en investissant, en remboursant par anticipation d'emprunt ou en effectuant des placements.

**En cas de trésorerie déficitaire** : Quel type de financement faut-il privilégier ? Quel montant ? Pour quelle durée ?

Ce qui fera l'objet du chapitre suivant, à travers le quel il sera aborder les difficultés liées à la trésorerie et les solutions à adopter.





Source : «La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato

## Chapitre III : les difficultés liées à la trésorerie

### Introduction :

Une fois le budget de trésorerie est élaboré, le trésorier acquiert la possibilité de détecter les difficultés aux quelles pourra être soumise son entreprise. Et suite à ce diagnostique il parvient à définir le type et le degré de difficulté pour engager les solutions adéquates et parvenir à une gestion de trésorerie optimisée. Cette dernière ciblera une trésorerie proche de zéro. Par conséquent, l'entreprise est tenue d'éliminer les soldes largement excédentaires et ceux largement négatifs. De la sorte, ce chapitre traitera les alertes suivantes :

- L'excédent de trésorerie
- Le manque de trésorerie
- Le risque des taux de change
- Le risque lié aux conditions bancaires

### Section I : Eliminer les soldes largement excédentaires

Ce type de soldes est le plus souvent utiliser à court terme pour :

- Rembourser par anticipation les emprunts à long terme ;
- Financer les programmes de financement des investissements prévus ;
- Réaliser de placement financiers à court terme qui prendront différentes formes (comptes à termes rémunérés, bon de caisse, OPCVM, SICAV de trésorerie, bon de trésor, etc.....)

Source : «Les techniques de la gestion de trésorerie» El Miloud GUERMATHA

L'entreprise peut dégager des excédents de trésorerie. A cet effet, il faut trouver les placements adaptés à la durée des excédents. Ce qui implique les deux critères du choix : rentabilité et sécurité.

#### **Rentabilité :**

Elle dépend non seulement des intérêts perçus mais aussi des plus values. Le rendement des placements n'est connu qu'a posteriori ce qui rend aléatoire le choix du meilleur placement.

#### **Sécurité :**

Les placements en actions ou en obligations présentent un risque de moins value, alors que les placements en créances négociables offrent une meilleure sécurité.

Source : Ouvrage : « les techniques de gestion de trésorerie » El Miloud GUERMATHA

Les placements à taux fixe présentent un risque de taux si le taux du marché augmente alors que les placements à taux variable, le risque et celui d'une baisse de taux.

#### **Les placements bancaires :**



## Gestion de la trésorerie

**Dépôt à terme** : consiste en un dépôt de fonds sur un compte spécial, pour une durée d'au moins un mois, à l'aide d'une lettre de blocage. L'encours des dépôts à terme a progressé de près de 23% en 2008 s'établissant à 154,4 milliards de DH à la fin de l'année selon les statistiques publiées par Bank Al-Maghreb. Cette augmentation peut s'expliquer par le franchissement du taux créditeurs la barre des 4%. Outre et durant le premier trimestre de 2009, il a évolué de 3,2%, à 159,3 milliards de DH, alors que le total des dépôts bancaires a reculé de 1,5% sur la même période. A cet effet, l'engouement des investisseurs pour ce produit de placement «classique» est devenu important en ces temps de morosité boursière et de manque de visibilité sur le marché financier.

D'une autre part, le recours à ce type de placement s'avère moins risqué vue que les conditions de placements sont négociées d'avance, à contrario des placements sur le marché financier dont les taux peuvent connaître des variations.

**Bon de caisse** : ce sont des titres négociables, et peuvent être nominatif ou anonyme. Ils sont généralement émis par la banque avec une durée qui se situe entre un mois et cinq ans.

**Bon du trésor** : des valeurs correspondant à l'état, émis à travers la banque centrale, elles représentent un moyen de placement plus sécurisé.

### Les placements sur le marché financier :

**Placement en action** : l'action est un titre qui constate le droit de l'associé dans une société. Il peut entraîner un risque puisqu'il est à taux fixe. C'est un titre de propriété.

**Placement en obligation** : c'est un titre de créance négociable. Il est peu risqué est avec un taux fixe ou variable.

### Evolution de l'encours de l'OPCVM en 2009 par rapport à 2008 :

1 T 2009	21%
2 T 2009	19,8%
3 T 2009	20,01%
4 T 2009	19,1%

Sources : [www.cdvm.gov.ma](http://www.cdvm.gov.ma)

Source : «Les techniques de la gestion de trésorerie» El Miloud GUERMATHA

Au 9 janvier 2009, l'actif net des OPCVM monétaires a atteint plus de 40 milliards de DH, soit 40,1% de l'actif net global du marché toutes catégories confondues, en augmentation de 21% par rapport au début 2008.

L'éclatement de la crise financière internationale en 2008, les investisseurs ont montré partout dans le monde une grande aversion au risque vis-à-vis des marchés des actions et





de l'immobilier. La chute des indices de plusieurs bourses mondiales le confirme bien. La conséquence directe de ce mouvement de panique a été l'orientation de l'épargne vers les produits de taux. Au début de l'année 2009, les conditions ont changé et les marchés financiers réacquièrent la confiance des entreprises qui sont à la recherche de la rentabilité financière.

Par conséquent, avant toute décision concernant le choix des placements, il est indispensable d'étudier les opportunités et les avantages offerts par chaque option.

A cet effet, apparaît la relation du trésorier avec son environnement externe.

## Section II : Gérer le manque de trésorerie

En cas de manque de trésorerie, l'entreprise peut connaître et affronter des crises qui influenceront directement ou même indirectement la santé financière, et sa trésorerie passera d'une trésorerie positive à une trésorerie négative. Parmi ces crises, il existe :

### La Crise de croissance :

Ce type de crise est constaté lors de la détérioration de la trésorerie car le FDR ne s'accroît pas aussi vite que le BFR, dopé par l'activité. De ce fait, on passe d'une trésorerie positive à une trésorerie négative et se présente l'urgence d'améliorer sa rentabilité. Un apport en capital peut être envisagé.

### La Crise par erreur financière :

Suite à un investissement, financé sans concours extérieurs, le FDR accuse une brusque détérioration. Et dont la rentabilité est trop faible pour remonter la pente.

### La Crise de rentabilité :

Les pertes s'accumulent provoquant la chute du FDR. On passe rapidement d'une trésorerie positive à une trésorerie négative.

Source : [www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com)  
[www.bkam.com](http://www.bkam.com)

### La Crise d'activité :

Tous les éléments évoluent de façon défavorable. Cette situation n'est envisageable qu'à court terme, liée à une mauvaise conjoncture.





Si cette situation venait se prolonger, il conviendrait d'aborder la restructuration (Trouver de nouveaux marchés et réorganiser les structures de production, de commercialisation et repenser l'organisation générale).

#### La Crise de gestion :

L'augmentation du BFR connaît un rythme supérieur à celui du CA

On passe rapidement d'une trésorerie positive à une trésorerie négative. De la sorte La gestion des stocks doit être améliorée, les délais de paiement accordés aux clients doivent être repensés et l'organisation et la qualité sont à revoir à la base.

Les différentes crises citées ci-dessus réclament à l'entreprise d'agir afin d'éviter la gravité de sa situation. Et vu qu'optimiser la gestion de sa trésorerie implique donc de connaître les différents types de crédits à contracter.

#### Moyen de financement à court terme :

Lorsque les délais de paiement négociés avec ses clients et ses fournisseurs ne sont pas favorables à l'entreprise et que le montant des créances clients est plus important que le montant des dettes fournisseurs, alors l'entreprise peut avoir besoin de financer son poste client pour ne pas se retrouver en trésorerie débitrice. Les financements de court terme ont pour objectif de financer une partie du cycle d'exploitation de l'entreprise (BFR), en d'autres termes, de financer les décalages qui existent lorsque les encaissements ne compensent pas les décaissements.

##### 1) L'escompte :

En dépit des avantages qu'il présente aux clients, l'escompte n'assure pas toujours à l'entreprise la souplesse désirée.

Dit autrement, les crédits « causés ». L'escompte commercial est garanti par les créances clients et permet à l'entreprise d'obtenir des liquidités auprès de sa banque sans attendre l'échéance de règlement prévue sur la facture. L'entreprise (l'emprunteur ou le tireur) cède la pleine propriété de la provision des effets de commerce de son client (le tiré) à la banque.

Source : «Les techniques de la gestion de trésorerie» El Miloud GUERMATHA / [www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com)

La banque se remboursera à l'échéance lors du paiement des effets de commerce par le débiteur.





Ce crédit apporte la meilleure garantie à la banque car celle-ci dispose de deux recours (droit cambiaire), au cas où le tiré ne paierait pas la facture à l'échéance.

En ce qui concerne le calcul des intérêts de ce crédit, ceux-ci sont précomptés, ce qui veut dire que la banque déduit directement les intérêts du crédit du montant. Coût de l'escompte varie en fonction du taux appliqué par la banque à son client et de la durée de l'échéance. Dans la pratique, le taux appliqué par la banque est négociable et la banque n'escompte pas des effets de commerce de moins de 10 jours.

Du côté de l'actualité, la lettre de change est devenue normalisée depuis 2008 et cela dans le but de maintenir la pertinence des moyens de paiement et la sécurité des systèmes de compensation.

Parmi les avantages de ce type de crédit, son coût est le moins élevé des crédits bancaires, sauf dans le cas des effets de faible montant ou dont l'échéance est proche (minimum de 10 jours). Pourtant il accuse certaines limites puisque l'entreprise est tenue d'attendre la réception de l'effet pour pouvoir engager une telle procédure et comme il peut se révéler inadapté aux besoins réels de financement.

#### 2) **Le découvert :**

Destiné à faire face à des besoins renouvelés plusieurs fois dans l'année mais sans qu'il y ait une périodicité régulière. Le découvert ne devrait pas être utilisé de manière continue puisqu'il est plafonné. Pourtant il est considéré comme un moyen de financement intéressant, souple et permet de couvrir exactement le besoin de financement de l'entreprise. Quant aux intérêts, ils sont postcomptés.

#### 3) **Warrant :**

Un instrument de crédit spécialement conçu pour le financement des stocks. Un billet à ordre par lequel le souscripteur s'engage à payer une somme d'argent à une certaine échéance. Les marchandises déposées en magasin constituent un gage.

Source : Ouvrage «les techniques de gestion de trésorerie» El Miloud GUERMATHA





#### 4) Crédits campagne :

Destinés à financer les stocks et le cycle de fabrication des entreprises. Ils doivent être remboursés rapidement dès les rentrées de fonds.

Pour éviter le recours aux moyens de financement à court terme, l'entreprise est amenée à agir sur son environnement interne en augmentant ses capitaux propres par la réduction du niveau des investissements. Elle peut aussi agir sur son besoin en fond de roulement en négociant des délais fournisseurs plus longs s'adaptant à l'encaissement de ses créances client.

Dans un autre cas, l'entreprise peut agir sur les conditions bancaires et négocier à cet effet le moyen de financement à court terme qui lui est le plus avantageux. Cependant, elle est amenée à dialoguer avec le banquier tout en tenant compte de son environnement économique.

### Taux débiteurs appliqués par les banques

	T1 2007	T2 2007	T3 2007	T4 2007	T1 2008	T2 2008	T3 2008	T4 2008	T1 2009	T2 2009	T3 2009
Compte débiteurs et crédits de trésorerie	6,1 5	6,2 1	6,1 3	6,2 8	7,4 3	5,8 9	6,3 0	6,3 3	6,7 8	6,6 1	6,65

Source : Statistiques «taux débiteurs» : [www.bkam.ma](http://www.bkam.ma)

### Evolution de l'encours au crédit de trésorerie en MDH

	31/12/08	31/01/09	31/02/09	31/03/09	31/04/09
Crédits de trésorerie	63423,29	59 331,4 9	59045,52	55786,97	58103,36





Source : [www.bkam.ma](http://www.bkam.ma)

Ainsi, dans notre royaume, le recours au crédit de trésorerie connaît une demande acharnée du fait qu'il contribue au soulagement de l'entreprise des pressions qui lui sont exercées par son besoin en fond de roulement. L'encours au financement à court terme dépend notamment et de l'activité de l'entreprise, de la situation financière de la banque qui reste vigilante devant toute conjoncture frappant l'économie nationale.

De ce fait, entre fin mars et avril 2009, c'est-à-dire en l'espace d'un mois seulement, l'encours des comptes courants débiteurs a fait un plongeon spectaculaire de 5319,93 milliards de DH, passant ainsi de 63423,29 à 58103,36 milliards DH, soit une baisse de -17%.

Cette baisse est essentiellement due au ralentissement de l'activité, plutôt les entreprises qui, par un manque de commande et d'activité, n'épuisent pas entièrement leurs lignes.

Le trésorier doit estimer son besoin de trésorerie, pour se faire, il calcule d'abord les soldes pour tous les banques et compare ainsi les solde avant décision et celui après décisions. Ainsi il dégagera le plus rentable est le moyen le plus convenable à ses besoins.

Par conséquent, une étude détaillée de la sphère économique devra être accompagnée par des arbitrages entre les différents moyens («escompte, découvert» par exemple), afin de détecter le moyen de financement générant le minimum de frais.

Dans le cas où les différents moyens de financement à court terme ne répondent pas efficacement aux attentes et aux prévisions de l'entreprise, cette dernière peut allouer au traitement des délais de recouvrement de ses créances. Cette technique reposera sur une politique de relance efficace afin de multiplier les chances d'encaissement de ses créances dans des brefs délais, ou d'une autre manière se libérer de ses créances en recourant aux organisations d'affacturage.

#### Organiser une politique de relance client efficace :

En effet, afin d'assurer le paiement de ses factures au temps souhaité, l'entreprise doit parvenir à vérifier au préalable que tout est conforme au terme de la vente pour prévenir tout





retard de paiement. Autrement dit, l'entreprise se doit de contrôler que le client ait bien reçu sa commande, et que celui-ci soit satisfait.

Source : [www.bkam.com](http://www.bkam.com)/[www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com)/[www.la-bourse.corg](http://www.la-bourse.corg)

Et comme il a été déjà précisé dans la section traitant l'environnement du trésorier, ce dernier est en contact permanent avec différents services. Le service commercial en fait partie et doit maintenir le contact avec le trésorier qui, s'intéresse au plus aux encaissements qu'au chiffre d'affaire. Cependant le service commercial est le mieux placé pour s'occuper de la relance client, c'est-à-dire s'occuper de relancer à intervalles réguliers le client sans compromettre la relation commerciale. Il pourra suivre le paiement des factures grâce au logiciel de comptabilité. Normalement, une organisation efficace de la relance client doit mener à une diminution des retards de paiements, et par conséquent à la diminution des éventuels frais financiers engendrés par l'utilisation de crédits de trésorerie court terme. Les prévisions de trésorerie seront ainsi moins sujettes aux retards de paiements, ce qui permettra au trésorier d'optimiser les placements des excédents et l'utilisation des crédits de trésorerie.

En revanche, si l'entreprise ne dispose pas d'habileté pour gérer les délais de recouvrement de ses créances, elle peut dans ce cas recourir à l'externalisation de cette fonction.

#### 1. Affacturation :

Le marché d'affacturation détient le critère du marché prometteur et représente 5% des encours de financement à court terme par le système bancaire marocain. Ce service consiste en la gestion intégrale des créances clients d'une entreprise 'adhérente'. La société d'affacturation (le « factor ») propose trois services relatifs au poste client : le recouvrement des créances clients, l'assurance-crédit, et le financement des factures à l'entreprise avant l'échéance. L'avantage de l'affacturation est double. D'une part il améliore l'organisation opérationnelle de l'entreprise, car sous-traiter la gestion des créances clients permet de dégager des ressources humaines pour se centrer sur son 'métier'. D'autre part, il améliore le contrôle des risques car l'entreprise va transférer le risque de non paiement du client au cabinet de factoring (à hauteur du plafond de crédit négocié avec le factor).

Les sociétés offrant ce type de service au Maroc sont "Maroc factoring", "Attijari Factoring".





Source : [www.objective-cash.com](http://www.objective-cash.com)

[www.demarrez-votre-entreprise.com](http://www.demarrez-votre-entreprise.com)

### Section III : Le risque de change

Les difficultés liées à la trésorerie ne se limitent pas qu'aux risques des taux d'intérêts débiteurs et des agios aux quels elle est soumise dans le cas d'un recours au financement ou du non recouvrement des créances de sa clientèle.

Cependant, la trésorerie de l'entreprise est menacée aussi par les intervenants du marché de change. Dans le cas des groupes internationaux, le problème se pose lors de la consolidation des comptes (Bilan, Compte de Résultat, Hors-bilan et Annexes) s'effectuent dans la monnaie du groupe, ce qui entraîne un risque dans la valorisation comptable. Il est donc, dans l'intérêt des groupes de se couvrir contre les risques de baisse de valorisation de certains actifs, tel il est le cas pour les créances, ou le gonflement de ses dettes fournisseurs, à cause des fluctuations des taux de change.

D'une autre part, supposant le cas d'une entreprise qui importe la matière première nécessaire à la fabrication de son produit et se trouve devant une augmentation de la monnaie du ledit pays. Cependant elle sera amenée à augmenter le prix de son produit, ce qui détériora sa compétitivité au niveau du marché internationale et devant le marché d'exportation.

Par conséquent, le marché de change est un marché volatil où il est difficile de prévoir les cours de devises à moyen terme (<3mois) et juste une analyse antérieur laisse apprécier la tendance future qui peut rester seulement sur un intervalle de quelques jours.

De la sorte, le trésorier est amené à sécuriser les marges commerciales dégagées dès que la commande est effectuée et être à jour avec les fluctuations des taux du marché de change.

Il existe d'autres questions que le trésorier est amené à se poser afin de réduire le risque que lui amèneront les fluctuations du taux de change :

- Quel est le % de mes comptes-clients et/ou de mes comptes-fournisseurs en devises étrangères par rapport à mon chiffre d'affaires ?





### Gestion de la trésorerie

- Quelle est ma sensibilité à la variation du taux de change, jusqu'où peut aller le taux de change sans que ma rentabilité ne soit menacée ?
- Les dates d'échéance de mes comptes-clients et de mes comptes-fournisseurs dans une même devise, s'il y a lieu, peuvent-elles être appariées ?
- Les montants et dates de mes exportations sont-ils 100 % certains ?
- Puis-je facturer à mon client, par une hausse de prix, la perte de change encourue ?

Source : «les techniques de gestion de trésorerie» El Miloud GUERMATHA

- Ai-je d'importants investissements à faire à court terme (ai-je besoin de flux monétaires stables) ou ai-je des achats d'équipements (ou autres) étrangers à effectuer à court terme ?

#### **Méthodes de gestion du risque de change :**

**Le compte professionnel en devises:** L'entreprise disposant de ressources en devises se fait ouvrir un compte professionnel en devises qui sera crédité de 40 % de ses recettes d'exportation. Ce compte permet, dès lors, de couvrir les engagements pris par l'entreprise dans la devise concernée et se prémunir ainsi contre le risque de change.

**Le termaillage :** Le termaillage est une méthode consistant à modifier cas par cas, en les accélérant ou en les retardant, les délais de règlements des importations et des exportations pour faire coïncider les dates des échéances. L'utilisateur du termaillage doit prendre en compte et comparer le gain de change anticipé induit par les modifications des délais de règlements.

· **Les emprunts en devises :** L'emprunt en devise est une technique de financement du commerce international, mais elle peut être également utilisée comme méthode de protection contre le risque de change. Pour se couvrir contre le risque de change au moyen d'un emprunt en devise, l'exportateur emprunte le montant de devise correspondant à la créance qu'il possède sur son client étranger. La devise dans laquelle se fait l'emprunt est identique à celle de la créance. La durée de l'avance correspond à l'échéance de la créance détenue sur l'importateur. Dans ces conditions une hausse ou une baisse de la devise laisse l'exportateur dans la plus parfaite indifférence.

Au Maroc, la pensée de se couvrir contre les risques de change est peu saisie par les entreprises, ces dernières trouvent des difficultés dans la maîtrise des mécanismes de ledits





produits financiers. A cet effet, ils préfèrent ne pas s'y aventurer et continuent à acheter et vendre en devises sans aucune gestion prévisionnelle tant qu'ils attestent que ce type de gestion implique la qualité et la compétence des dirigeants financiers, trésoriers et directeurs généraux. Pourtant et depuis 2004, les banques marocaines (AWB, BMCE, BCP) offrent aux entreprises importatrices et exportatrices des «produits financiers dérivés» représentés par les moyens de couverture des risques de change.

Source : «les techniques de gestion de trésorerie» El Miloud GUERMATHA

Le produit financier le plus utilisé au Maroc est le contrat à terme, un engagement de change portant sur un montant X de devises avec un cours fixé à l'avance et pour une échéance future déterminée. L'inconvénient de ce type de produit, c'est qu'il ne permet pas aux entreprises de bénéficier des fluctuations favorables des cours.

La raison pour laquelle, est intervenu un autre instrument : «option» qui met à l'abri l'entreprise contre les fluctuations défavorables et lui permet de profiter des fluctuations favorables en procurant à l'entreprise le droit d'abandonner l'option fixée et opter pour la convenable dans le cas d'une fluctuation défavorable.

Le 3<sup>ème</sup> produit concerne le Swap, ce dernier est contracté dans le cas de matière 1<sup>ère</sup> et des dettes fournisseurs. Il est donc une transaction par laquelle 2 contreparties s'échangent des flux financiers (des dettes) de même nature libellés dans 2 devises différentes. A l'échéance, chacun remboursera à l'autre le montant du capital (intérêts inclus).

### **Section III : Risques liés aux conditions bancaires**

D'une autre part, l'entreprise peut courir un autre type de risque dû à certaines erreurs qui induisent un surcoût de frais financiers. La mesure de ces erreurs renseigne sur la mise en place d'un système de gestion de trésorerie en **date de valeur**.

#### **Raisonnement de la gestion de trésorerie :**

Sur la plupart des relevés de compte, apparaissent deux dates : une date d'opération et une date de valeur et une méconnaissance du langage, ou un manque de maîtrise des flux réels, sont générateurs de coûts et d'agios pour l'entreprise.





1) **Raisonnement en date comptable**

a. **Définition :**

La date comptable ou date d'opération correspond à la date effective où une opération est nouée entre deux parties.

b. **Principe de la gestion en date comptable :**

Ce principe signifie que la position banque est créditée ou débitée le jour de l'enregistrement des écritures comptables. Or que ce principe laisse les entreprises détenir une information erronée puisque les décisions courantes de trésorerie seront prises à partir des

Source : [www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com)

soldes inexacts, il y aura nécessairement déperdition des frais ou de produits financiers.

A cet effet, ce principe présente des inconvénients et ne reflète pas la réalité bancaire et peut engendrer des décisions erronées ou même onéreuses.

Ce principe est tenue par la comptabilité, qui cherche à enregistré les écritures passées, or le trésorier, quant à lui, il est intéressé par ce qui va venir, de ce fait, une gestion de trésorerie en date comptable ne lui est pas profitable, d'où vient le raisonnement en date de valeur.

2) **Raisonnement par date de valeur**

A. **Définition :**

La date de valeur représente la date à laquelle est effectivement crédité ou débité le compte courant de l'entreprise, autrement dit, c'est la date à partir de laquelle la banque commencera le décompte des intérêts créditeurs et débiteurs.

C. **Principe de fonctionnement :**

Toute opération de crédit est inscrite en compte à une date de valeur postérieure à la date de l'opération. Dans ce cas l'entreprise sera amenée à supporter des intérêts débiteurs sur le chèque remis par exemple, pendant les jours séparant la date comptable et la date à laquelle le compte sera effectivement crédité.

De ce fait, le trésorier pourra vérifier l'application des jours de valeur sur son relevé de compte car il est mentionné, pour chaque opération, la date d'opération comptable et sa date de valeur. Le gain résultant d'un bon équilibre des comptes bancaires se mesure en fusionnant les échelles d'intérêts des différents comptes d'une même banque, et en fusionnant





Gestion de la trésorerie

fictivement les comptes de plusieurs banques. Cela permet de calculer le coût des excédents et le cout des découverts. Et permet aussi de suivre la situation de trésorerie au jour le jour. Ce type de suivie est nécessaire puisque le budget de trésorerie doit être complété par l'établissement jour pour jour, de positions prévisionnelles.

Elle permet aussi de détecter les date de valeurs appliquées par sa banque afin d'établir des prévisions fiables et faciliter la prise de décision de financement à court terme. Tout en se basant sur les statistiques que le trésorier est amené à effectuer.

Source : «les techniques de gestion de trésorerie» El Miloud GUERMATHA

Considérons par exemple la remise d'un chèque de 10000 Dhs reçu par l'entreprise X à l'encaissement affecté au crédit de son compte à une date de valeur de J + 3. Le lendemain dette dernière retire de son compte 3000 Dhs affecté d'une date de valeur au débit de J - 1 cas. L'entreprise paiera donc des frais financiers alors que son compte est créditeur de 7000 Dhs.

	Remise de chèque 10000 dhs (J)	Retrait de 3000 dhs en espèces (J+1)	Date de valeur (J+3)
Date comptable	+10000	7000	
Date de valeur	-3000		7000

De cette manière le trésorier doit tenir compte des jours ouvrables et des heures de caisse détenue par sa banque.

Parmi les erreurs qui peuvent être commises en gestion de trésorerie en date comptable et qui sont la source de gaspillage des Frais financiers sont : l'erreur d'équilibrage, l'erreur de sur immobilisation et l'erreur de sous immobilisation.

**Erreur d'ÉQUILIBRAGE :**

Cette erreur se matérialise par l'existence simultanée d'un déséquilibre entre les différents comptes bancaires de l'entreprise. Autrement dit, l'entreprise peut être sujette d'un solde débiteur dans une banque et créditeur dans une autre.





Ce déséquilibre laisse apparaître des frais financiers dégagés par le solde débiteur et un compte créditeur non rémunéré.

De ce fait le gaspillage des frais financiers s'explique en faisant la comparaison suivante :

**Coûts des agios du découvert avant compensation et celles après la compensation entre les différents comptes.**

Pendant cette erreur est définie comme la différence entre les frais financiers qui ont été effectivement payés du fait des découverts enregistrés et les frais financiers qui auraient dû être payés si les compensations adéquates entre les soldes bancaires avaient été effectuées.

Source : «les techniques de gestion de trésorerie» El Miloud GUERMATHA

A cet effet, les entreprises sont amenées à effectuer des virements d'équilibrage afin de minimiser les frais financiers qui pourraient produire un compte débiteur.

**Erreur de SUR-MOBILISATION OU DU SUR-ÉQUILIBRAGE :**

Une fois la compensation des déséquilibres entre les banques est faite, l'existence de soldes créditeurs traduit :

- Soit un recours superflu à l'escompte ou à d'autres formes de crédits,
- Soit un manque de placement.

Les deux hypothèses traduisent :

- Soit des frais financiers superflus,
- Soit une absence de produits financiers.

L'erreur de sur-mobilisation est très lourde dans la mesure où elle revient à valoriser les soldes créditeurs au taux des crédits utilisés (ou au taux de placement possible).

**Erreur de SOUS-MOBILISATION :**

C'est l'erreur la moins coûteuse de point de vue frais financiers. Cette erreur peut être évitée par le recours à l'escompte ou à tout autre crédit moins coûteux que le découvert.

De cette manière, il est dans l'intérêt du trésorier de connaître les conditions bancaires appliquées par sa banque afin d'obtenir des informations exactes. Ces informations lui seront utiles lors de l'élaboration des prévisions et lors de la négociation de telles conditions, afin d'éviter le surcoût des frais financiers il faut parvenir à économiser le maximum de jour de valeur.



Cependant, et afin de réduire les frais financiers dégagés à cause des comptes débiteurs en banque, le trésorier cherche à adopter une situation de trésorerie, qui mettra à l'aise la santé économique de l'entreprise.

La trésorerie zéro s'avère pertinente puisqu'elle se base sur le principe d'élimination des excédents qui restent gelés et non rémunérés et d'élimination des soldes débiteurs en banque qui génèrent des frais financiers.

Source : [www.controledigestion.org](http://www.controledigestion.org)

## Conclusion

En guise de conclusion, on peut dire que les problèmes que vit la trésorerie des entreprises sont généralement dû à :

- L'absence des prévisions
- La méconnaissance des conditions bancaires
- La méconnaissance du fonctionnement du marché de change
- La mauvaise gestion d'exploitation (sur-stockage, délais client longs,...)

Afin de gérer de telles difficultés, le trésorier est amené à :

- Effectuer des arbitrages, dans le but de retirer l'adéquate solution qui répondra à ses besoins, tout en tenant compte de sa situation financière et de ses prévisions ;
- Négocier les conditions bancaires, les délais fournisseurs ;
- Lancer une politique de relance auprès des clients ;
- Arbitrer entre les différents banque afin d'éviter l'erreur d'équilibrage ;





## CONCLUSION

Pour conclure cette partie, le contexte économique actuel difficile met en avant les problèmes de gestion de trésorerie pour un bon nombre d'entreprises. Celles pour qui la baisse du chiffre d'affaire met en péril l'équilibre financier et la situation de trésorerie et celles qui maintiennent une trésorerie excédentaire et recherchent des investissements rentables, surs, et disponibles.

En effet, le but n'est pas de dégager du cash avec ses disponibilités mais de contrebalancer ses charges financières, et de sécuriser les marges commerciales acquises par l'entreprise.

Cependant, l'environnement interne et externe affecte la situation de trésorerie des entreprises. Qu'elle que soit son activité, l'entreprise ne peut se contenter d'une gestion interne de sa trésorerie, mais elle est amené d'agir aussi sur son extérieur aussi.

En conséquence, cette composante de la structure financière de l'entreprise, continuera à préoccuper les entreprises. Ainsi le modèle pertinent de gestion de trésorerie ne peut exister et seul l'anticipation et la prévision participent à la bonne gestion de trésorerie.





## Projet de fin d'études

### Gestion de la trésorerie

#### Deuxième partie :

#### La gestion de trésorerie





# APPORT PRATIQUE

## INTRODUCTION





Comme il a été déjà précisé sur l'introduction générale, la gestion de la trésorerie est devenue une composante stratégique de la chaîne de valeur financière et indispensable à toutes les entreprises, quelle que soit leur forme ou leur activité.

L'acquisition de notions théoriques à propos de la gestion de trésorerie demeure insuffisante pour détenir le pouvoir de gérer une trésorerie.

A cet effet, il faut mettre les mains dans la patte pour se confronter à la réalité qui reste toujours différente à la théorie. Cette ainsi que notre projet de fin d'étude incite sur une étude sur le terrain, à travers laquelle nous nous rapprocherons de plus en plus de cet indicateur de santé financière de l'entreprise.

Notre étude portera la forme d'une analyse des outils de gestion de trésorerie adoptés par les entreprises marocaines. Cependant, notre étude se dirigera vers quatre entreprises (ALD Automotive, LYDEC, RENAULT Maroc).





## 1<sup>ère</sup> étude : ALD Automotive



### Présentation de l'entreprise :

#### Fiche signalétique et présentation de la société ALD :

**Raison Sociale :** ALD automotive

**Siège Social :** Immeuble le Zénith II, Route de Nouaceur, Sidi Maarouf – Casablanca

**Capital social :** 20 000 000 Dh

**Directeur Général :** Mr. Guy Briey

**Forme juridique :** Société anonyme

**Chiffre d'affaire :** 230 000 000 **Dhs**

**Filiale :** ONA, SGMB

**Activités :** Location de voiture à longue durée

**Téléphone :** 0522 97 78 48

**Site :** [www.aldautomotive.com](http://www.aldautomotive.com)

ALD Automotive est le leader sur le marché de location à longue durée. Elle s'est lancée dans le processus de certification qualité. La société se conforme ainsi aux normes ISO 9001/2000 en 2003 et se présente filiale de la Société Générale.

L'ALD Automotive se charge et de la location de véhicules à longue durée, de la maintenance du véhicule, son remplacement en cas de défaillance, de l'assurance ainsi du suivi de la gestion du parc automobile.



## Analyse du système de gestion de la trésorerie de l'ALD Automotive :

### L'organisation du service financier de l'ALD Automotive:



La société ALD ne consacre pas un service approprié à la gestion de trésorerie. Cette dernière est généralement toujours débitrice. Malgré cela, elle ne trouve pas de problème à ce niveau, puisque une trésorerie créditrice ne reflète pas la bonne situation.

Les tâches usuelles du service peuvent être regroupées en deux catégories : tâches de “front office” et tâches de “back-office”. Les premières incombent au chef du service et les autres incombent à ses collaborateurs.

#### **Tâches de front- office :**

Ses tâches peuvent être résumées par les quatre mots suivants : Supervision, autorisation, négociation et décision.

En effet, il se charge des tâches suivantes :

- Il supervise la gestion quotidienne de la trésorerie,
- Il autorise les règlements,
- Il maintient des relations avec les banques et négocie avec elles les conditions bancaires et les lignes de crédit,
- Il décide les virements interbancaires d'équilibrage,
- Il édite les extraits de comptes et fait le suivi des soldes bancaires, etc.





#### **Tâches du back-office :**

Même si les tâches des collaborateurs ne sont pas bien définies, elles sont librement réparties.

Ces tâches sont actuellement réparties comme suit :

#### **Tâches de règlement :**

Elles sont à la charge de 3 personnes, elles concernent :

- Le suivi des échéances des dettes,
- Emission des chèques et des effets,
- Edition des journaux de la trésorerie (journal banque, journal effets).

#### **Tâches de contrôle et de rapprochement bancaire :**

Une seule personne s'en charge et concernent essentiellement les rapprochements bancaires quotidiens, de suivie des opérations bancaires, des encaissements et des avances sur les investissements et c'est le responsable des journaux banque, effets, qui lui est confié la tâche suivante.

Il est à signaler aussi que le service ne travaille pas avec un logiciel de gestion de trésorerie.

Les principales relations du service se font en interne. Des relations en externe sont sous la charge du contrôleur de gestion et concernent principalement les banques.

#### **La situation du solde de la trésorerie de l'ALD Automotive :**

La gestion de l'équilibre financier à court terme passe par une gestion rigoureuse de la relation aussi bien avec ses fournisseurs qu'avec ses clients. De ce fait, les délais fournisseurs et client de l'ALD se présentent ainsi :

- Délais fournisseurs : l'ALD est une entreprise qui respecte ses délais fournisseurs dans le but de maintenir ses relations dans une bonne image. Cependant, elle ne souffre pas de difficultés de paiement de ses dettes.
- Délais clients : les clients de l'ALD sont les grands comptes, ce qui veut dire que l'ALD ne cible pas les particuliers. Les délais ici sont représentés par la période qui sépare la location du véhicule et l'échéance fixée pour le remboursement du loyer. Ce dernier est mensuel et fixé dans un contrat de Location pour Longue Durée qui est établi en fonction des besoins de l'entreprise pour une durée de 12 à 59 mois. La



## Gestion de la trésorerie

mensualité est calculée sur la base du prix d'achat du véhicule. Dans le cas de difficulté de remboursement, l'ALD recourt à son service commercial qui se charge d'effectuer des politiques de relance tout en veillant sur la satisfaction de ses clients. Ce dernier cas est si rare, vu que l'ALD travaille avec des grands comptes. De ce fait, il lui est possible d'établir une étude sur la situation financière de son client, avant d'entamer ses relations.

Soit avec ses fournisseurs ou clients, les moyens de paiement pratiqués par l'ALD représentent des chèques bancaires, des prélèvements, virement et des bons de caisse, quant aux opérations par espèces sont négligées.

- La situation de trésorerie de l'ALD Automotive est débitrice, cela ne reflète guère une mauvaise image, par contre l'ALD Automotive réalise un chiffre d'affaires important, cette situation lui est avantageuse auprès de ses banquiers, ses fournisseurs et ses clients.
  - Auprès de ses banquiers, l'ALD Automotive profite de sa situation qui la rend dans une phase de maturité pour bénéficier des avantages bancaires, une négociation facile des conditions bancaires et finalement la confiance de son banquier, puisque cette dernière constitue la clé d'une minimisation des différentes conditions bancaires.
  - Auprès de ses clients et ses fournisseurs, elle lui permet de garantir une bonne image de marque, gagner leur confiance, et respecter ses délais de remboursement.
- L'ALD Automotive dispose de plusieurs comptes bancaires différents, elle vise à travers cette multitude de comptes de créer la concurrence entre les banques et multiplier les offres bancaires puisqu'elle a une place très importante sur le marché. A cet effet, l'ALD rencontre **l'erreur d'équilibrage** avec un compte générant des intérêts débiteurs et un solde créditeur dans un autre compte bancaire. Cependant, l'ALD se contente d'effectuer des virements d'un compte bancaire à un autre pour réduire de cette manière les frais financiers dégagés par le solde débiteur. En effet, l'ALD ne se focalise pas sur le décompte des dates de valeurs aux opérations quotidiennes, mais dans le cas d'un gros montant (investissement ou remboursement d'emprunt), elle se doit de tenir compte à cette notion bancaire afin de contrôler les frais financiers. Tant qu'elle est toujours débitrice et sans excédent de trésorerie, l'ALD n'opte pas pour les placements.





Au niveau de change, elle ne réalise pas des opérations en devise tant qu'elle n'opte pas pour l'exportation.

En ce qui concerne les prévisions, l'ALD élabore un budget de trésorerie annuel à travers le quel, elle prévoit ses difficultés en besoin de trésorerie. Ce budget est réalisé en estimant les entrées d'argent qui sont souvent des entrées de loyers déjà calculés par l'ALD, du fait qu'ils sont fixés sur le contrat de LLD (location e longue durée), quant aux charges, elles sont représentées par les rémunérations du personnel, les charges fixes, les sorties d'argent pour les réparations concernant les véhicules et les vidanges, etc. qu'elle est amené à assurer à sa clientèle.

Cependant, elle arrive à déterminer son solde de trésorerie prévisionnel sur un plan annuel.

Pour conclure, l'ALD se situe dans une phase de maturité, cette dernière lui garantit une gestion de trésorerie optimisée proche de zéro, mais tout de même avec un manque de placement.





## 2<sup>ème</sup> Etude : LYDEC



### Fiche signalétique :

**Dénomination sociale :** la lyonnaise des Eaux de Casablanca (la Direction générale)

**Forme juridique :** Société anonyme

**Raison sociale :** Angle Av. Hassan 1er et rue Gouraud

**Activité :** Distribution d'eau, Distribution d'électricité, assainissement liquide, Eclairage public

**Téléphone et faxe :** Tel : 022.54.95.95\_Fax: 022.54.90.38

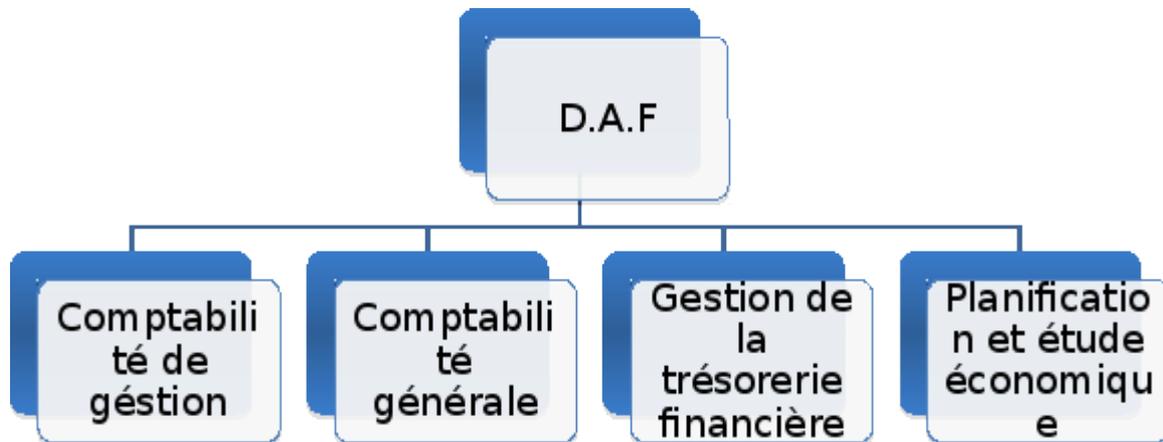
**Site web:** [www.lydec.ma](http://www.lydec.ma)

A peu près de 10 années d'activité, la première expérience de gestion déléguée des services publics, LA LYONNAISE DES EAUX DE CASABLANCA –LYDEC– est l'intervenant privé le plus important dans la distribution d'eau et d'électricité et d'assainissement liquide au Maroc.

### Analyse du système de gestion de trésorerie à LYDEC : La trésorerie financière chez LYDEC :



Gestion de la trésorerie



**La gestion de trésorerie chez la lyonnaise d'Eau :**

La LYDEC tient une gestion de trésorerie journalière, chaque matin le service «gestion de trésorerie financière» effectue un arrêt des opérations traitées la veille. Cet arrêt consiste à rapprocher les données bancaires aux opérations enregistrées par le responsable des opérations concernant la caisse et la banque, cette opération est consentit à l'aide du logiciel SYBEL (Bank paiement) qui sert à rapatrier les données bancaires.

La lyonnaise d'eau dispose de plusieurs comptes bancaires, la négociation des conditions bancaires (commission, dates de valeurs, taux d'intérêts...) se fait à chaque ouverture de compte bancaire. Dans le cas où, la banque exige des intérêts différents à ceux négociés avec la LYDEC, cette dernière réclame une régularisation. La négociation préalable des conditions bancaires sera utile dans un même lieu au service «planification et étude économique» pour l'établissement des prévisions lors de l'élaboration du budget et du plan de trésorerie.

A ce propos, le service planification et étude économique conçoit deux méthodes de calcul des frais financiers :

- Une méthode provisoire appliquée sur les clôtures mensuelles (de janvier à novembre) pour estimer les Frais Financiers. Elle est annulée sur le mois de décembre.
- Une méthode définitive appliquée en décembre sur le réalisé globale de toute l'année.

Ce département (planification et étude économique) est aussi chargé d'effectuer des études économiques lors d'un lancement d'un nouveau projet pour LYDEC, en se basant sur des réalisations effectives et probables pour l'année N pour évaluer le glissement de certains projet à l'année N+1.





La LYDEC a mis en place le système d'information intégré SAP (Systems, Applications, and Products for data processing). Il peut être défini comme un système dans lequel les différentes fonctions de l'entreprise (comptabilité, finances, production, approvisionnement, ressources humaines, etc..) sont reliées entre elles par l'utilisation d'un système d'information centralisé sur la base d'une configuration client/serveur. Ce système comporte les modules suivants :

- FI-GL : Comptabilité générale (General Ledger)
- FI-AR : comptabilité client (Accounts Receivable)
- FI-AP : Comptabilité fournisseurs (Accounts Payable)
- FI-AA : Comptabilité des immobilisations (Asset Accounting)
- **FI-TR : Gestion de trésorerie et comptabilité bancaire**

#### La situation de trésorerie de LYDEC :

Le solde de trésorerie de la LYDEC est débiteur, suite à une enveloppe d'investissements « la création de divers chantiers » et l'acquisition de nouveaux postes électriques auprès de l'ONE.

Toute à fait différente à l'ALD Automotive, la LYDEC finance son besoin de trésorerie dernièrement par le crédit spot avec un taux de 5,27% qu'elle a trouvé plus avantageux que le découvert. Tout de même et dans la recherche de sécurité et de rentabilité, la LYDEC place des sommes d'argent, qu'elle réserve des emprunts contractés, auprès de ces banques dans des dépôts à terme. De ce fait son dépôts à terme dégagera des intérêts créditeurs, alors qu'elle sera amené de payer des intérêts pour le remboursement d'emprunts, ainsi elle ne paiera de son propre compte que la différence entre les intérêts sur emprunt et les intérêts créditeurs.



### 3<sup>ème</sup> étude : Renault Maroc



#### Fiche signalétique :

**Dénomination fiscale** : Renault Maroc

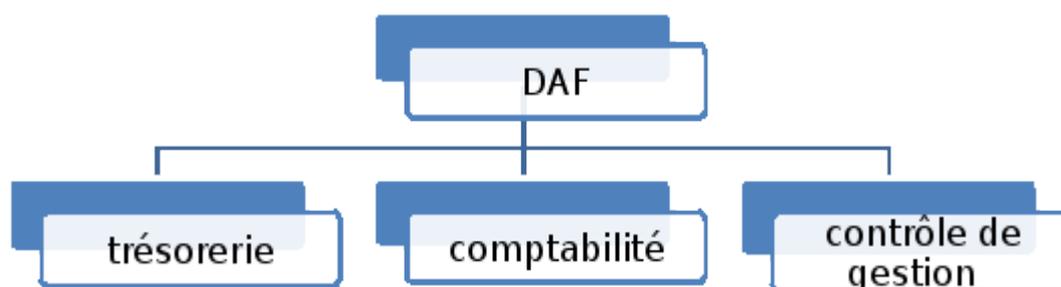
**Société mère** : Renault France

**Forme juridique** : Société anonyme

**Siège sociale** : 44, Bd Ibnou Ioualid Ain Sebaa Casablanca

**Capital** : 50.000.000 DHS

#### Place de la trésorerie chez Renault Maroc :





#### La gestion de trésorerie chez Renault :

Selon le service «trésorerie» de Renault, les tâches de virement, d'encaissement, de prélèvement..., sont faites par la comptabilité caisse et banque, les tâches qui lui sont appropriées se détournent vers le contrôle, la négociation et la réclamation.

Chaque matin le trésorier de Renault contrôle les relevés bancaires de la journée J – 1, à travers ce contrôle, il essaye de se rassurer de l'exactitude de l'application des conditions bancaires négociées. Dans le cas d'anomalies, il contacte son banquier et lui réclame des régularisations. Renault se trouve dans une situation de force devant toutes ses banques et exige les conditions répondant correctement à son profit.

A travers ce contrôle, le trésorier prévoit le solde de trésorerie de la fin de la journée et réagit ainsi selon les exigences nécessaires.

A titre d'information, de plus de la trésorerie Renault, le service trésorerie s'occupe de la gestion des soldes de trésorerie de la SOMACA, Renault Tanger, et finalement Renault crédit internationale Finance (la financière de Renault Maroc). Ces dernières n'entretiennent pas des relations avec l'environnement bancaire, mais accordent l'accomplissement de cette tâche au service trésorerie de Renault. De ce fait le trésorier de Renault atteste les autres entreprises au cours des décisions afférentes à la gestion de trésorerie.

Renault est en relation avec 4 banques : (BMCE, BMCI, AWB, SG). Lors de l'établissement des prévisions du solde de trésorerie de la fin de la journée, le trésorier veille à ce que l'erreur d'équilibrage ne se produise pas, en effectuant des virements d'équilibrage des comptes excédentaires aux comptes largement déficitaires, il vise aussi à travers cette opération que le compte en découvert ne franchit pas le seuil fixé par la banque.

Les virements d'équilibrage ne se font pas qu'au niveau des comptes bancaires de Renault, mais ils se réalisent aussi entre la trésorerie de la SOMACA, Renault Tanger et RCF. Ainsi les ledits comptes se compensent entre eux, et dans le cas où la SOMACA réclame un besoin de trésorerie, Renault peut lui répondre. Gross o modo, Renault opte pour le Cash Pooling qui lui permet de consolider les soldes débiteurs et/ou créditeurs des entités de son Groupe d'Affaires et de gérer par conséquent une position nette globale de trésorerie, la gestion de la trésorerie





Renault est donc une gestion centralisée. Ainsi le pouvoir de négociation du trésorier de Renault est supérieur à celui du trésorier de filiale car il va négocier sur des plus gros montants (économies d'échelle). Ainsi, le trésorier groupe va pouvoir négocier le coût des flux commerciaux (moyens de paiement, dates de valeur), le coût des virements interbancaires et transfrontaliers (virements intra- et extra-groupe), le coût des emprunts et les autorisations d'encours de crédits, et parfois même le taux de rémunération des placements. Par conséquent, la fonction de trésorier du groupe Renault est de refinancer les filiales du groupe et de replacer leurs liquidités excédentaires.

Au niveau, de ces délais client, Renault cède ces créances à une société d'affacturage qui lui paye ses Factures, en cas de besoin de trésorerie, Renault n'opte pas pour l'escompte des effets de commerce, prédisant que cette méthode ne lui est pas rentable et préfère rester en découvert puisqu'il lui est possible de réaliser une entrée d'argent quelque jours après.

La non rentabilité de cet arbitrage est conçue si la longueur des traites (différence entre date de remise et date d'échéance) dépasse la durée du découvert.

En cas d'excédent de trésorerie, le trésorier tient à placer cet excédent. Renault France lui interdit les placements en OPCVM ou les SICAV sous prétexte qu'elles peuvent lui faire courir le risque d'une perte, à cet effet, elle achète des bons de trésor, ces derniers lui offrent plus de sécurité.

En ce qui concerne les opérations en devise, en un certain temps, Renault faisait partie des entreprises qui ne se couvraient pas contre le risque de change des opérations à terme. Actuellement, elle opte pour «l'option d'achat à terme classique» contre un tel risque. A travers cette option d'achat il est conféré à Renault le droit d'acheter un certain montant de devises étrangères à une échéance donnée et à un prix défini à l'avance. L'avantage de cette option, c'est la possibilité de profiter même des fluctuations favorables.

Le fait que Renault est une entreprise internationale, cela procure à la maison mère Renault France de faire une centralisation au niveau des trésoreries Renault dispatchée dans le monde, ainsi elle pourra se couvrir contre les risques de change «cash pooling notionnel» en compensant entre les différentes lignes.

Renault gère sa trésorerie en date de valeur, d'après le trésorier, il est impossible de tenir compte des dates de valeur, puisqu'elle représente la clé d'une gestion de trésorerie efficace et optimisée, puisqu'elle tient compte des dates tenues réellement par la banque. Quant au





comptable, il n'est intéressé que par les dates comptables qui correspondent à la réalisation effective de l'opération.

### Etude comparative

Il est vrai à dire, que la trésorerie ne représente pas une simple composante dont les responsables sont amenés à gérer avec aisance. Le cas est extrêmement différent, puisque les entreprises ne gèrent pas des notions (encaissements, décaissements) mais dans la réalité elles sont entrain de gérer des millions et des milliards de Dirhams.

A cet effet, il faut qu'elles acquièrent l'esprit de la précaution, de l'analyse et de la comparaison. Avec ces trois critères, l'entreprise pourra faire la différence entre ce qui lui est bien rentable, et ce qui va lui générer des coûts supplémentaires.

En ce qui concerne les quatre cas traités, ALD automotive, Lydec et Renault, la méthode de gestion de leur trésorerie dispose d'un aperçu semblable dans le cas d'une lecture basic, le point commun entre les trois entreprises, c'est qu'elles sont toutes d'une grande structure.

Quant à la méthode de gestion, d'après notre étude pratique et théorique, il est à préciser que la plus performante dans la maîtrise des outils de la gestion de trésorerie est Renault Maroc.

Notre jugement s'est porté comme suit, non pas du vide, mais suite à la vive précaution prise par le trésorier de Renault pour veiller sur le maintien d'une bonne trésorerie.

Si on compare premièrement la répartition des tâches au sein du service financier de chaque entreprise, ALD n'engage pas un trésorier spécialement pour la gestion de trésorerie, du fait qu'elle engage un comptable s'occupant du journal banque, le contrôleur de gestion, quant à lui, il lui est confié la prise de gestion concernant les décisions de trésorerie, tel il est le cas pour les virements d'équilibrage, quant aux décisions prévisionnelles, elles sont prises par le directeur administratif financier et le contrôleur de gestion qui réalisent annuellement un budget de trésorerie, pour relever ainsi les besoins et les anomalies de gestion.

Lydec à son tour, c'est le comptable détenant les comptes banques et caisse qui se charge du contrôle des relevés bancaires et occupe la fonction du trésorier au même temps. C'est-à-dire, en cas d'erreur dans les conditions bancaires fixées préalablement, il se charge de réclamer





cette anomalie auprès de son banquier et il se charge aussi de négocier avec ce dernier les différentes conditions bancaires.

Pour Renault, elle confie la lourdeur de la gestion de trésorerie à un trésorier qui se focalise uniquement sur le contrôle, la réclamation et la négociation. De cette manière, il se consacrera sur la gestion et l'étude des différents outils de gestion de trésorerie.

Un deuxième point à préciser c'est que Renault, établit chaque matin des prévisions afin de déterminer le solde de trésorerie qui sera réalisé en fin de la journée, ce que l'ALD et la Lydec ne font pas. Alors que ce type de prévisions est utile pour une gestion de trésorerie optimisée. Du fait, qu'à travers ces prévisions, le trésorier procède aux corrections nécessaires à titre d'exemple, s'il va opter pour un placement, ou un virement d'équilibrage au cours de cette journée.

Du point de vue du trésorier de Renault, l'escompte d'effets ne représente pas la meilleure solution de financement à court terme, ce que Lydec et ALD n'agrément pas, puisque ces dernières optent souvent pour l'escompte. Ainsi il arrive à l'ALD, en cas de besoin de liquidité, d'escompter un groupement d'effets d'une même échéance sur un Bordereau de remise de chèque. La Lydec aussi recoure à ce moyen de financement.

Pour Renault, le trésorier effectue un arbitrage entre le découvert et l'escompte, et constate que ce dernier lui coûtera moins chère que ce que lui coûtera l'escompte d'effets. Vu qu'il considère possible d'encaisser une somme d'argent dans les jours qui suivent, de ce fait et par crainte de se trouver dans l'erreur de sur mobilisation, il n'opte pas pour l'escompte d'effets. Alors, en cas de besoin de trésorerie, ou lors de l'émission de la facture au client Renault cède cette dernière à la société d'affacturage «Renault Crédit International Finance» qui lui rembourse la créance. Lydec et ALD n'adoptent pas ce moyen de financement, qui au Maroc reconnaît une forte demande.

On peut conclure à cet effet que, l'ALD s'intéresse plus précisément à son chiffre d'affaire et n'est pas préoccupée par l'optimisation de la gestion de sa trésorerie.

Lydec s'est consacrée ces dernières années aux nouveaux investissements, ce qui l'a poussé à épuiser sa trésorerie et chercher ailleurs en recourant aux emprunts de longue durée.



## Gestion de la trésorerie

Renault quant à elle, et suite à la répartition des tâches qu'elle adopte, arrive à minimiser le maximum possible de frais financiers et optimiser la gestion de sa trésorerie.

D'un autre côté, l'activité et la forme de l'entreprise influencent la gestion de la trésorerie, dans le moment où les grandes structures profitent de leurs formes vis-à-vis des banques, et acquièrent de cette manière la possibilité de négocier librement les conditions bancaires et imposer leurs demandes.

## CONCLUSION

La gestion de la trésorerie comme nous avons pu le constater est plus facile en théorie qu'en pratique. Le métier de Trésorier exige de la vigilance (pour le suivi des frais financiers), de l'ordre (pour l'archivage des justificatifs) et une maîtrise des différentes composantes et notions de cette gestion financière.

Nous avons ainsi compris qu'une entreprise pour s'assurer un meilleur avenir, doit se montrer vigilante à sa situation financière et s'efforcer de gérer sa trésorerie le mieux possible.

En effet, les trois entreprises que nous avons visité et qui survivent sur le marché, sont en général redevables à l'efficacité de la gestion de trésorerie; c'est vraie que





certaines d'elles n'adoptent pas la perfection, mais leur forme et leur chiffre d'affaires important qu'il soit, leurs garantissent une indépendance vis-à-vis des banques au niveau de la négociation des conditions bancaires.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

En clair, la gestion de trésorerie est une gestion d'anticipation, et non une gestion de réactivité. Elle implique de comprendre parfaitement le cycle d'exploitation spécifique à l'entreprise et de connaître avec précision ses principales échéances. Le plan de trésorerie doit récapituler rigoureusement les prévisions d'encaissements et de décaissements afin de permettre au trésorier d'anticiper les besoins de financement ou bien de placements. Cette démarche implique de communiquer efficacement avec les différents services de l'entreprise (commercial, achats, financiers), et permettra de gagner l'adhésion de son banquier en cas de demande de financements.

Nous recommandons à cet effet l'adoption de la culture 'cash' en entreprise, ou mobilisation de tous, dans le projet d'optimisation permanente de la trésorerie, anticipation et arbitrage entre les différents outils pour parvenir à l'idéal.

En réalité, il s'avère que l'optimal théorique d'une trésorerie «zéro» est difficilement réalisable en entreprise. D'une part, l'entreprise doit maintenir un solde minimal qui va venir amortir les décaissements non prévus et les défaillances de paiements des clients. D'autre part, il faudrait engager un trésorier «à plein temps» pour pouvoir gérer rigoureusement, au jour le jour, les soldes des comptes de l'entreprise afin d'optimiser à 100% la trésorerie.





A défaut d'être aventureuse, la gestion de trésorerie doit être précautionneuse, Ainsi, on conclue de nos rencontres que le trésorier n'est pas un spéculateur, mais plutôt il est responsable d'une gestion de manque de liquidités, derrière laquelle se pose un certains nombre de frais qu'il est amené à minimiser.

Concernant le travail de gestion des risques, on identifie deux risques majeurs qui doivent être couverts : le risque de défaillance clients (surtout en temps de crise), et le risque de change.

Finalement, cet ainsi que s'achève notre rapport, étudier un tel sujet nous a procuré beaucoup de plaisir. On a ainsi pu observer sur le terrain que de nombreuses entreprises restent rentables, malgré les difficultés économiques actuelles, du fait qu'elles maintiennent des relations avec l'extérieur, en analysant ses opportunités et ses menaces.

# Sources

## Webographie :

[www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com)

[www.la-bourse.org](http://www.la-bourse.org)

[www.objective-cash.com](http://www.objective-cash.com)

[www.demarrez-votre-entreprise.com](http://www.demarrez-votre-entreprise.com)

[www.controledegestion.org](http://www.controledegestion.org)

[www.bkam.com](http://www.bkam.com)

[www.cdvm.gov.ma](http://www.cdvm.gov.ma)





Bibliographie :

«La nouvelle gestion de trésorerie» de Bruno Poloniato

Cours INTEC

« Les techniques de la gestion de trésorerie» El Miloud GUERMATHA

