

GESTION DE TRÉSORERIE

-2019/20-

Plan

Chapitre I : La fonction de trésorerie de l'entreprise

- I. Définitions et conceptions de la trésorerie et de la gestion de trésorerie
- II. Objectifs et importance de la gestion de trésorerie
- III. Les qualités et missions du trésorier
- IV. L'environnement de la trésorerie

Chapitre II: L'origine des problèmes de trésorerie

- I. Problèmes structurels de trésorerie
- II. Problèmes conjoncturels de trésorerie

Chapitre III : Les prévisions de trésorerie

- I. La gestion au jour le jour de la trésorerie (à très court terme) et la trésorerie zéro
- II. Les différentes méthodes de prévisions de trésorerie à court terme
- III. Optimisation de trésorerie en cas d'excédent et en cas de déficit
- IV. Le plan de financement prévisionnel: l'horizon pluriannuel

Conclusion



I. Définitions et conceptions de la trésorerie et de la gestion de trésorerie

- La trésorerie se définit comme l'ensemble des capitaux liquides dont dispose l'entreprise pour assurer le paiement des frais de fonctionnement à court terme.
- La gestion de trésorerie est l'ensemble des décisions et des moyens mis en œuvre pour assurer au moindre coût le maintien de la trésorerie de l'entreprise.

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

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

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

- **La gestion de trésorerie suppose une démarche en deux temps :**
 - L'élaboration du budget de trésorerie
 - L'élaboration du plan de trésorerie



II. *Objectifs de la gestion de trésorerie*

- ***Améliorer la gestion opérationnelle*** : en veillant à l'encaissement régulier des clients; en payant ses dettes fournisseurs, ses salariés et les charges sociales dans les délais...
- ***Prévenir les risques de cessation de paiement*** : en mettant en œuvre les moyens pour assurer la solvabilité de l'entreprise à court terme.
- ***Optimiser le résultat financier*** : en assurant à l'entreprise l'utilisation optimale des excédents de trésorerie et / ou en recherchant des moyens de financement à moindre coût.



III. *Les qualités du trésorier*

→ Pour qu'il puisse effectuer ses différentes missions comme il le faut, le trésorier doit être :

- **Un organisateur** : il organise l'ensemble des flux de manière que chacun d'eux prenne la bonne direction et arrive à destination avant l'heure limite de traitement.
- **Un technicien** : le trésorier devra maîtriser les différentes fonctions de son logiciel de trésorerie, quelques éléments de mathématique financière, les techniques de gestion du risque, notamment le fonctionnement des produits de couverture de change et de taux. Une bonne gestion des conflits bancaires permettra d'éviter des coûts de sur-mobilisation ou de sous-mobilisation.
- **Un communicateur** : le trésorier est très dépendant des autres fonctions de l'entreprise qui doivent lui fournir de l'information pour « alimenter » ses prévisions. Il convient de convaincre celles-ci de l'importance de lui fournir les données à temps tout en s'assurant de leur exactitude.
- **Un anticipateur** : le trésorier travaille toujours avec des prévisions ; il gère le présent et le futur, jamais le passé. Une bonne qualité des prévisions de trésorerie permettra d'améliorer le résultat financier et de disposer des financements ou des placements dont l'entreprise a besoin, aux meilleures conditions possibles.
- **Un négociateur** : le trésorier doit être un bon négociateur auprès des partenaires extérieurs de l'entreprise, en particulier les banques, afin d'obtenir de bonnes conditions bancaires.



III. Les missions du trésorier

➤ **Assurer la liquidité de l'entreprise**

Le trésorier contrôle l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Il mesure le besoin de financement à CT à l'aide d'un budget de trésorerie et vérifie la liquidité à terme de l'entreprise.

➤ **Réduire le coût des services bancaires**

Il commence par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes. Il définira ensuite les priorités de négociation. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement leur application.

➤ **Améliorer le résultat financier**

Pour améliorer le résultat financier, le trésorier négociera les conditions de financement. Pour cela, il doit maîtriser le calcul du taux effectif global, seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit.

➤ **Gérer les risques financiers à CT**

L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les pertes de change. Le trésorier suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures adaptées. La gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en œuvre des couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux.

➤ **Assurer la sécurité des transactions**

Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures assurant la sécurité des moyens de paiement, afin d'éviter la falsification des chèques et des ordres de transfert, les détournements de fonds...

IV. *L'environnement de la trésorerie :*

1. *Environnement interne de l'entreprise :*

- *Le comptable* : rappelons que le service de la comptabilité possède des documents indispensables au trésorier pour établir des prévisions sur un horizon de 1 à 3 mois, tels que les balances clients et fournisseurs..
- *Le contrôleur de gestion* : l'élaboration des différents budgets (budget de fonctionnement, budget d'équipement, etc.) par le contrôleur de gestion facilite grandement la préparation des prévisions de trésorerie. La fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose sur celle du contrôle de gestion. A l'inverse, la contribution de la trésorerie au budget annuel du contrôle de gestion réside dans la prévision des charges et produits financiers.
- *Le directeur général* : le trésorier doit préparer (une fois par semaine ou mensuellement) une synthèse de la trésorerie permettant au directeur général de comprendre et d'analyser les opérations financières remarquables.



2. Environnement externe de l'entreprise :

○ *Les banques :*

Le trésorier fait appel chaque jour à son (ses) banquiers(s). Auprès de ce(s) dernier(s), le trésorier recherche des moyens de financement ou des produits de placements, des cours de change, des produits de couverture de taux de change, et des analyses ou des outils pour forger ses propres anticipations.

○ *Le marché financier :*

Parallèlement à l'information fournie par les banquiers, le trésorier doit rester attentif aux différentes analyses des économistes sur la conjoncture et aux sentiments des Hommes de marché. A cela, le trésorier ajoute son intuition ainsi que son expérience.



I. Problèmes structurels de trésorerie

- **Ces problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui tiennent essentiellement à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement (FR) qui peut amener des problèmes de trésorerie. À titre d'exemple:**
 - Un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles;
 - Des investissements financiers trop importants (prises de contrôle de sociétés, achats de titres de participation, etc.)
 - Une insuffisance des capitaux permanents due notamment à:
 - La faiblesse du capital social de la société;
 - Au sous- endettement à moyen et long terme de l'entreprise;
 - La faiblesse des bénéfices mis en réserve;
 - Des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise

- **Il existe une deuxième série de problèmes structurels: ceux liés au besoin en fonds de roulement (BFR) et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer:**
 - Des niveaux de stocks trop importants;
 - Des crédits consentis aux clients trop longs;
 - Des crédits accordés par les fournisseurs trop courts



II. *Problèmes conjoncturels de trésorerie*

- Ceux qui résultent des fluctuations imprévisibles ou peu prévisibles de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements des recettes (encaissements) et des dépenses (décaissements) plus erratiques.

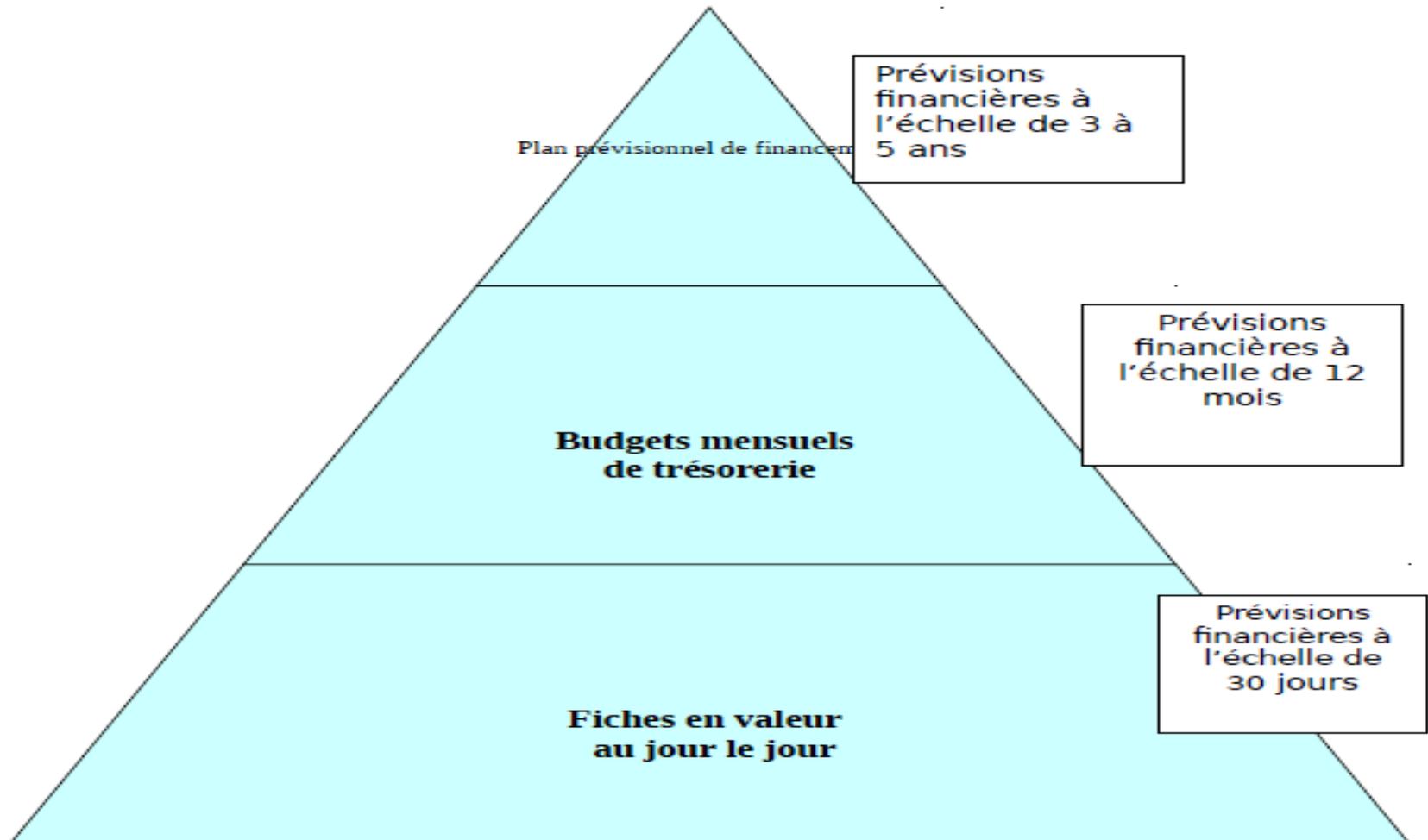
- Les principales causes identifiables sont les suivantes:
 - Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année. C'est le cas de certaines industries agroalimentaires, de l'industrie du jouet, de l'industrie des matériels de ski, etc;
 - Le gonflement accidentel des stocks suite par exemple:
 - Aux annulations de commandes
 - Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement;
 - Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définition imprévisible comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves, etc.



CHAPITRE III : LES PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE



PYRAMIDE DE PRÉVISIONS FINANCIÈRES



PRÉVISION DE LA TRÉSORERIE À TRÈS COURT TERME



1. La gestion au jour le jour de la trésorerie (à très court terme)

- La préoccupation de la gestion de trésorerie au jour le jour est d'optimiser le coût global du financement à court terme et d'assurer un rendement optimal des placements.
- Le but principal de la gestion au jour le jour est de procéder à la coordination entre les différents comptes de la société pour limiter leur déséquilibre et négocier les meilleures conditions bancaires (taux, commissions, calcul des dates de valeur).



1) Le principe des dates de valeur

- Décalage entre la date de l'opération et son enregistrement bancaire.
- Les opérations de remise en valeur ou de versement d'espèces sont enregistrées postérieurement ; les opérations de retrait sont enregistrées antérieurement au jour de l'opération.
- Le décalage entre la date historique et la date effective de réalisation de l'opération est souvent dû au délai d'échange interbancaire des valeurs. Celles-ci doivent transiter par la Chambre de Compensation de Bank Al Maghrib qui est chargée des échanges.
- Les jours de valeur représentent les jours durant lesquels la banque conserve les fonds sans les mettre à la disposition du client.



- Elle dépend de la nature du jour, qui peut être :
 - **Ouvrable** c'est-à-dire jour d'ouverture du guichet.
 - **Ouvré**, ce sont des jours ouvrables moins les congés propres à la profession bancaire (du lundi au vendredi)
 - **Jours calendaires** correspondant aux jours du calendrier, sont au nombre de 7 par semaine (du lundi au dimanche, jours fériés compris)
 - **L'heure de caisse**, est pour la banque, heure à partir de laquelle la date de l'opération n'est plus aujourd'hui mais demain. Celle-ci est fixée à 16h30.



2) Les conditions bancaires

- Le Maroc est divisé en zones par Bank al Maghrib qui relèvent en principe d'une agence de la Banque Centrale. Exemple la zone (Casablanca, Mohammedia, Berrechid,) relève de la compétence de la succursale de Bank al Maghrib Casablanca
- Les valeurs (chèques, effets et virements ...) s'échangent entre des partenaires situés tous les deux dans la même ville ou dans des villes (ou zones) différentes.
- Les échanges de valeurs à l'intérieur de la même zone sont dits des opérations sur place. Les échanges effectués entre des agents situés dans deux zones différentes sont dits hors place.



CHAPITRE III : LES PRÉVISION DE TRÉSORERIE

a. Les conditions << standard >>

OPERATIONS	DATES DE VALEUR
<u>Opérations en espèces</u>	
Versement en espèces	(J + 1) Ouvrable
Versement télégraphique	(J + 1) ouvrable de la réception du télex
Retrait espèces	(J - 1) ouvrable de l'opération
<u>Opérations sur chèques</u>	
Certification de chèque	(J - 1) ouvrable de l'opération
Paiement de chèque	(J - 1) ouvrable de l'opération
Remise de chèque sur caisse	J jour de l'opération
Remise de chèque sur place	(J + 2) ouvrable
Remise de chèque hors place bancable	(J + 12) Calendaires de l'opération
Remise de chèque hors place non bancable	(J + 15) Calendaires de l'opération
Remise de chèque sur l'étranger	(J + 15) Calendaires après remise
<u>Chèques hors place à l'escompte</u>	
Hors place bancable	(J + 10) Calendaires
Hors place non bancable	(J + 12) Calendaires

CHAPITRE III : LES PRÉVISION DE TRÉSORERIE

<u>Opérations de virement</u>	
Virement sur place	Jour j de l'opération en débit et en crédit
Virement hors place	jour J pour le compte débité, (J+1) ouvrable pour le compte crédité.
<u>Effets</u>	
<u>Remise d'effet à l'encaissement</u>	
Sur place	(J+ 5) Calendaires après règlement
Hors place bancable	(J+ 12) Calendaires après règlement
Hors place non bancable	(J+ 15) Calendaires après règlement
<u>Remise à l'escompte</u>	Jour j de l'opération

Exemple

Votre compte est à 0.

Supposons un chèque remis le 1^{er} Juillet à une agence à Casablanca de la BMCE de 1500 DH.

A cette même date, vous émettez un virement de 1500 DH au profit de votre fournisseur (CIH Casablanca).

→ La date de valeur applicable au chèque est le 3 juillet

Et la date de valeur du virement est le 1^{er} juillet.



b. Coût du découvert

- **Les intérêts débiteurs** sont typiquement les **frais bancaires qui vont vous être débité de votre compte en banque en contrepartie d'une autorisation de découvert.**

➤ La banque calcule les intérêts de la manière suivante:

$$\text{Intérêts} = (\text{Nombre total de la période} * \text{Taux}) / 365$$

- **Des frais de dossier:** liés à la mise en place du dossier, à la modification ou au renouvellement.
- **Des frais de tenue de compte**
- **Commissions**, elles ne sont pas toutes lisibles sur un relevé, il faut demander le détail des commissions et des frais appliqués. En trouve par exemple des commissions de risque, des commissions de service (facturation...)
En cas de dépassement: la **commission de dépassement** est en principe de 2 % sur la somme des dépassements de la période.
Une commission de découvert peut être appliquée, mais elle est d'habitude comprise dans le taux.

→ **Le coût réel du découvert:**

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

Le coût du découvert = intérêts débiteurs TTC + les commissions (commissions de dépassement...) TTC + Frais (de tenue de compte, de dossier...) TTC



Exemple : calcul des intérêts débiteurs

Calcul du Nombre total trimestriel				
Périodes	Montant du découvert	Nombre de jours	Calcul	Nombre
P1	185 €	4		
P2	312 €	6		
P3	333 €	7		
Nombre total du trimestre				

- Complétez le tableau et calculez les intérêts



c. *Echelle d'intérêt*

- C'est un tableau des écritures mensuelles des opérations par date de valeur. Il fait apparaître :
 - Les mouvements du compte : au débit ou au crédit
 - Les soldes journaliers liés aux mouvements du compte
 - Le nombre de jours que le solde est resté inchangé
 - Le nombre débiteur (créditeur) : produit du nombre de jour par le solde.
 - Coût du découvert



→ *Exemple du tableau d'échelle trimestrielle d'intérêt*

Date de valeur	Mouvements		Soldes		Nombre de jour	Nombres	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit		Débit	Crédit



3) Négociation avec la banque

a) **Les moyens de paiement au Maroc :**

Le système de paiement regroupe l'ensemble des instruments et des procédures qui permettent le règlement des créances et des dettes, ainsi que les transferts de fonds entre agents économiques. Le système de paiement marocain englobe :

- Les règlements en monnaie fiduciaire,
- Les règlements en monnaie scripturale qui concernent, en particulier, les opérations d'échange de valeurs au niveau de la compensation, les supports électroniques et les opérations sur titres.



b) Connaître les contraintes du banquier :

➤ Les banques ont trois types d'objectifs:

- Attirer la clientèle;
- Assurer leur rentabilité;
- Maîtriser au mieux leurs risques.

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, les banques, et plus généralement les organismes financiers, se doivent de cultiver leur clientèle actuelle et de prospecter en permanence une clientèle potentielle de moins en moins fidèle et de plus en plus prête à faire jouer la concurrence. La banque se doit de maintenir, voire d'améliorer sa rentabilité globale.

Les principales dépenses qui nuisent à la rentabilité de la banque sont les frais généraux; les salaires; les frais de services centraux (siège); les provisions pour créances douteuses. Ainsi, le banquier se doit de gérer des objectifs quantitatifs de production (des volumes d'activité de crédits mais aussi de dépôts gérés) et des objectifs qualitatifs (potentiel de CA TTC du client susceptible de transiter sur les comptes bancaires, risque de contentieux sur les crédits accordés etc.).

➤ Le banquier est donc tenu en permanence d'entretenir des relations étroites avec l'entreprise afin d'évaluer en permanence:

Le **risque d'immobilisation de fonds** en cas de retard de paiement, voire un **risque de non-remboursement** en cas d'impossibilité définitive de remboursement.

c) **Informier régulièrement le banquier.**

→ Le pire événement pour un banquier est de découvrir les problèmes de l'entreprise plutôt que de les anticiper grâce à une information préalable.

Il est donc important d'informer sa banque sur des incidents de nature structurelle ou conjoncturelle susceptibles de perturber les prévisions (défaillances subites d'un client important, perte de marchés, retard d'encaissement...).



d) **Négocier les conditions bancaires**

- Bien au-delà de la négociation sur les montants des taux de crédits envisagés, il faut avoir présent à l'esprit les autres composantes retenues par la banque pour se rémunérer, c'est-à-dire les commissions, les jours de banque (la durée effective prise en compte pour le calcul des agios)...

- Dans la plupart des cas, une entreprise est amenée à avoir plusieurs banques. Cette multiplication des partenaires financiers n'est pas seulement la conséquence d'une volonté de la part de l'entreprise. Cette pratique est souvent systématique lorsque la société cliente a une activité générant d'importants besoins de financement aussi bien à moyen et long terme (avec nécessité d'ouvrir un compte dans tout établissement ayant consenti un emprunt) qu'à court terme (découverts).

De la même façon, les entreprises sont amenées à choisir de travailler avec différentes banques concurrentes afin de bénéficier du savoir-faire particulier de chacune d'entre elles.

- Il est recommandé de rencontrer son chargé de comptes le plus fréquemment possible, au moins une fois par an à l'occasion par exemple de la clôture de l'exercice et cela afin de lui présenter les résultats de l'année et les perspectives pour l'année à venir.



2. La trésorerie zéro

Gérer en trésorerie zéro consiste à organiser les flux de trésorerie sur chaque compte bancaire et chaque jour, de manière à obtenir des soldes créditeur ou débiteur, en valeur, les plus proches de zéro.

Cela évite les encaisses positives oisives (trésorerie pléthorique) signifie un manque à gagner pour l'entreprise, puisque les fonds disponibles pourraient être soit placés à court terme et rapporter des produits financiers, soit investis dans des projets rentables. Par contre, un grand déficit de trésorerie signifie des charges financières importantes qui grèvent la rentabilité et constituent un danger pour l'autonomie financière de l'entreprise.

