

Gestion de Trésorerie

K.MIALED

Les cycles financiers de l'entreprise:

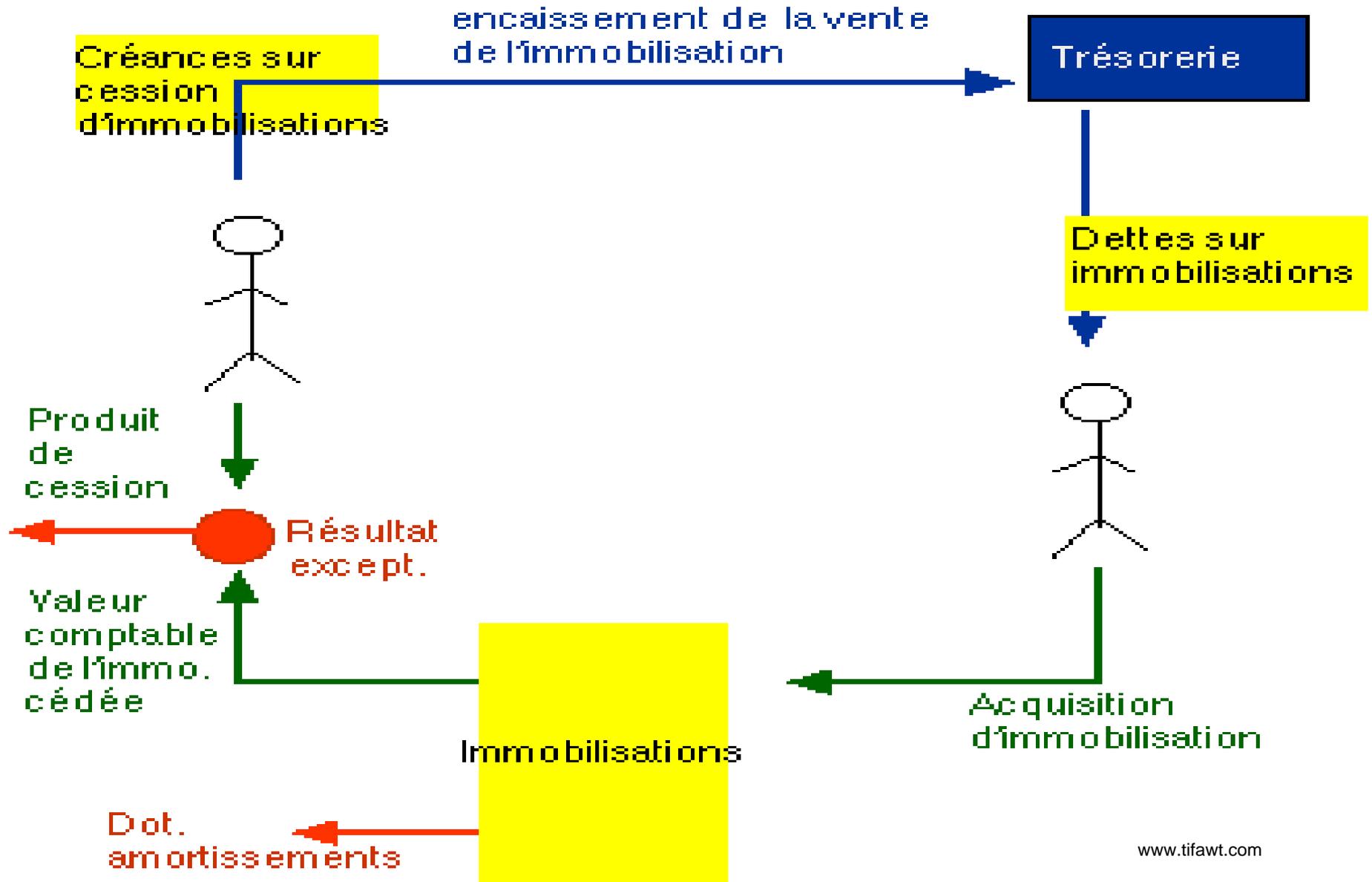
Les décisions portant sur la gestion d'une entreprise portent sur 3 cycles

1. L'investissement : cycle d'investissement
2. L'exploitation : cycle d'exploitation
3. Le financement : cycle de financement

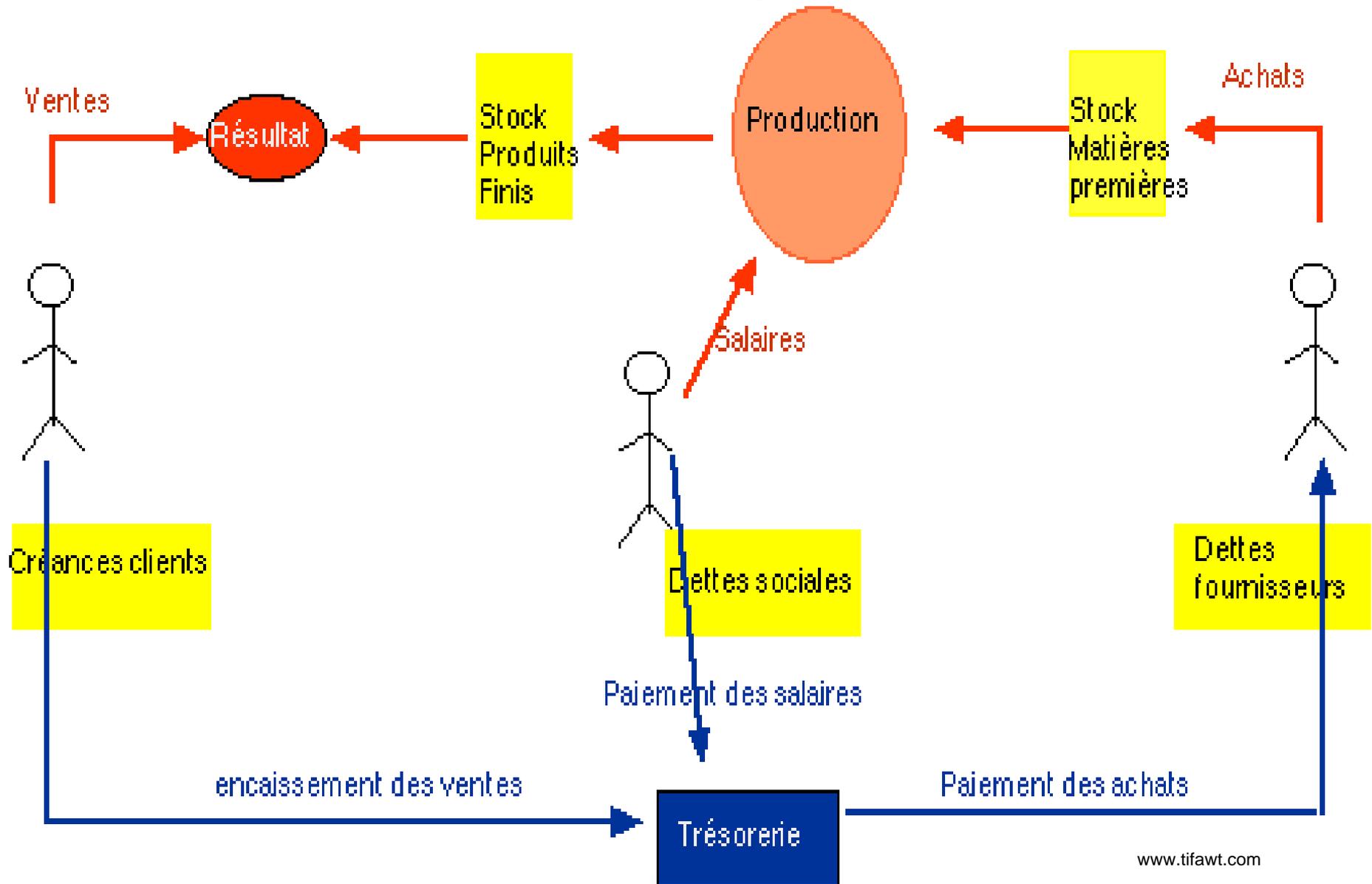
Elles associent toujours un *flux physique* à un *flux monétaire*,

Elles sont au croisement du marché des *biens et services* et du marché des *apporteurs de capitaux*

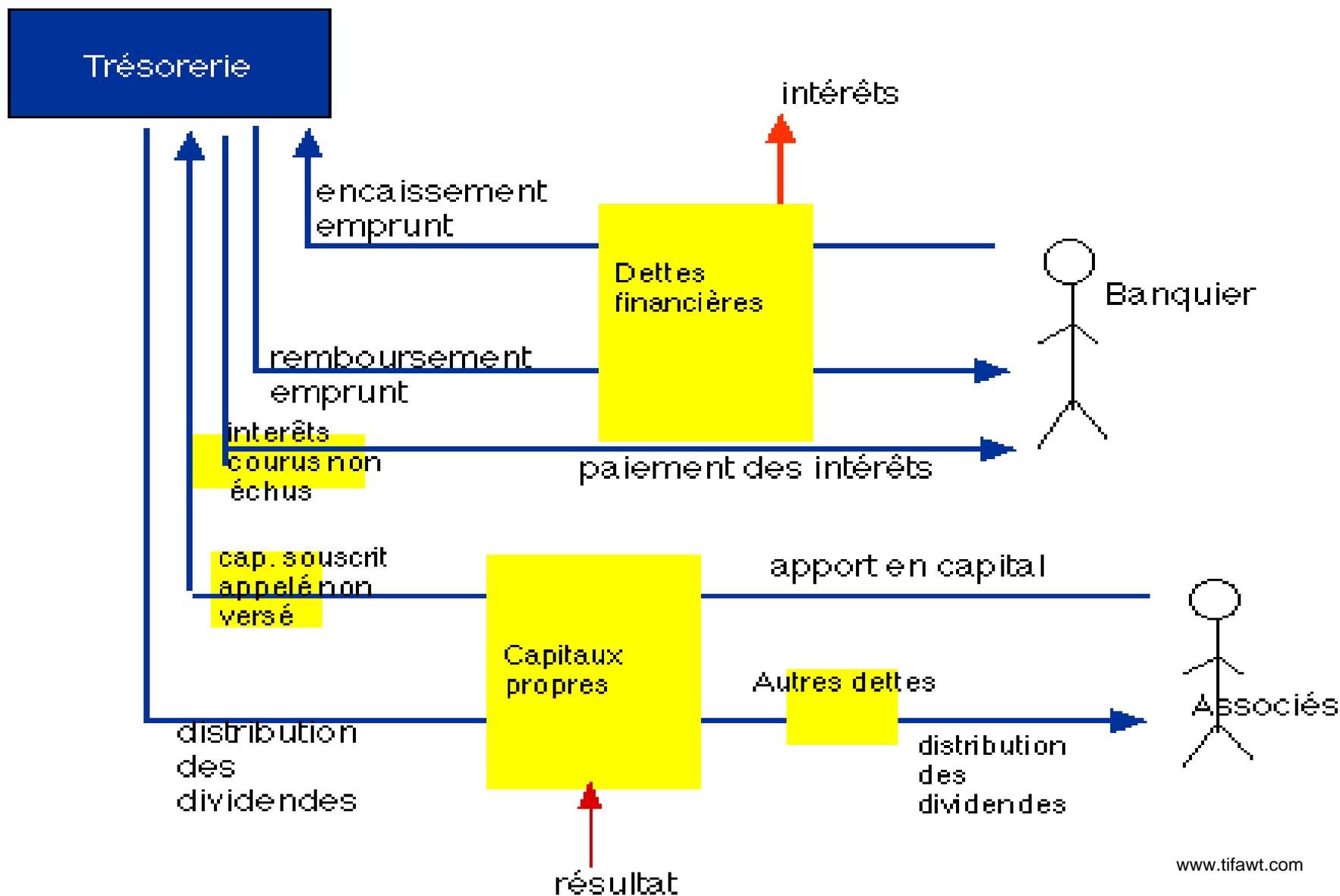
Le cycle d'investissement



Le cycle d'exploitation



Le cycle de financement



Conséquence

- ✓ La trésorerie se trouve au carrefour des opérations et des décisions de l'entreprise
- ✓ Point de rencontre de toutes les conséquences monétaires liées aux opérations et aux décisions de l'entreprise
- ✓ La trésorerie est une résultante de plusieurs décisions financières et flux financiers qui circulent au sein de l'entreprise.

Définitions & Généralités

La trésorerie actif

✓ Définition

Ces éléments correspondent aux disponibilités ou quasi disponibilités que détient l'entreprise.

✓ Classification

On distingue :

- Les chèques et valeurs à encaisser
 - Les comptes bancaires, de trésorerie ou de chèques postaux
- Les caisses.

Définitions & Généralités

La trésorerie passif

✓ Définition

La trésorerie-passif représente les différentes facilités financières accordées par les banques et qui conduisent à un endettement de l'entreprise.

✓ Classification

On distingue :

- Les crédits d'escompte
- Les crédits de trésorerie
- Les soldes créditeurs auprès des banques et autres établissements financiers

Définitions & Généralités

Le terme trésorerie revêt deux acceptions :

Au sens restrictif, la trésorerie se limite aux liquidités immédiates : caisse, banque, chèques postaux. Ce sens s'applique à la trésorerie de l'entreprise qui transforme tout son papier en liquidités.

Au sens large, la trésorerie comprend les effets de commerce, les bons du trésor, bons de caisse, titres de placement que l'entreprise conserve et nourrit, mais qu'elle peut négocier à tout moment.

Objectifs de la fonction de trésorerie

La fonction de trésorerie répond principalement aux objectifs suivants :

1. Assurer la liquidité de l'entreprise : Permettre à celle-ci de continuer à fonctionner en ayant les lignes de financement nécessaires au meilleur prix et en plaçant les excédents dans de bonnes conditions.

Par exemple:

La gestion de la trésorerie au jour le jour

L'équilibrage entre les comptes

L'arbitrage entre les modes de financement ou de placement

La mise en place des états prévisionnels

Objectifs de la fonction de trésorerie

2. Minimiser les frais financiers et maximiser les produits financiers : Pour cela, une stratégie définie doit être arrêtée car toute erreur entraîne la remise en cause de la pérennité de l'entreprise.

par exemple:

La négociation des conditions bancaires

La détermination du cout réel des financements

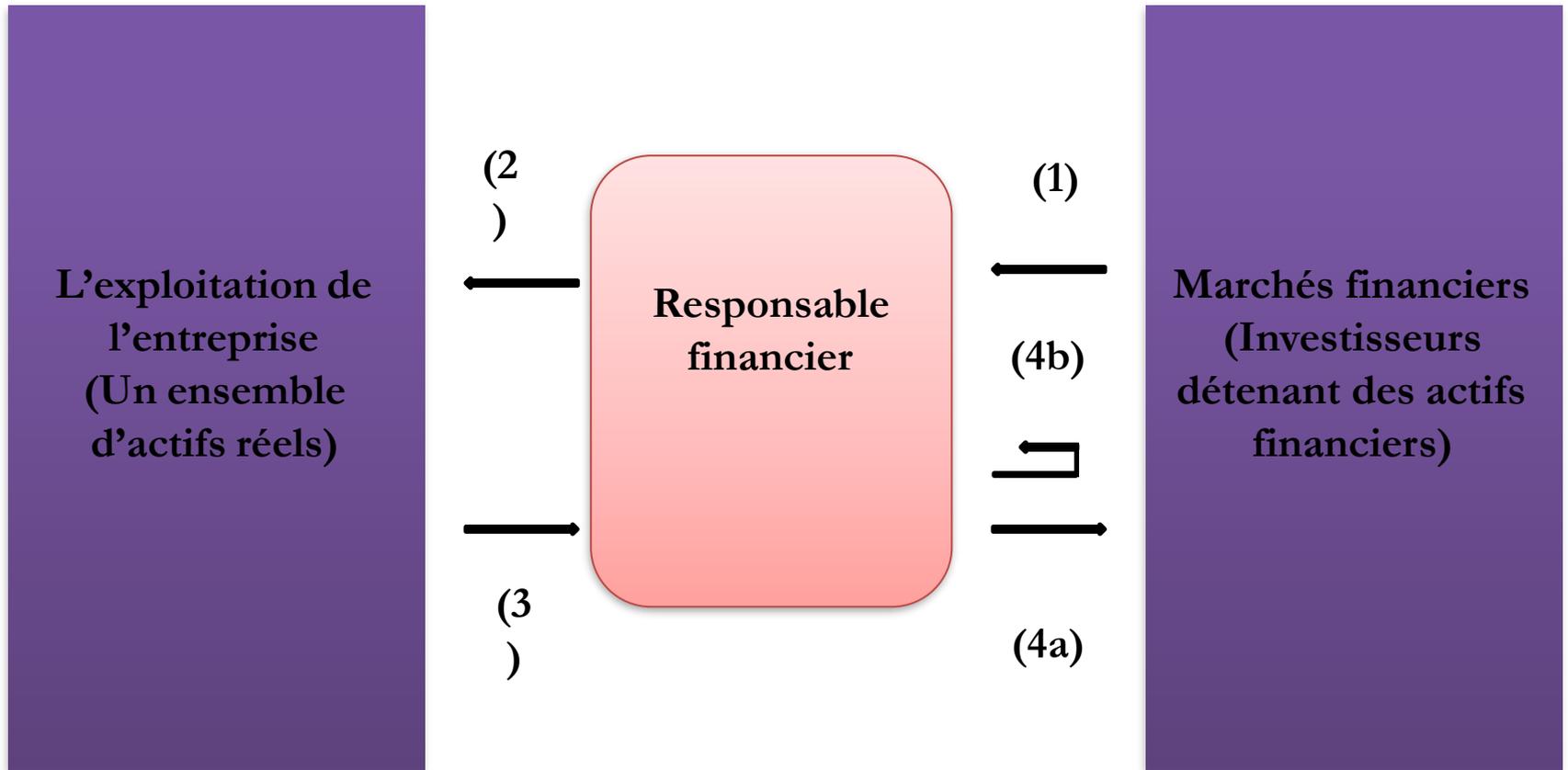
Quel est le rôle du financier de l'entreprise (FE)?

- ✓ Le FE se situe à l'intersection de l'économique (**la sphère réelle**) et du financier (**la sphère financière**)
- ✓ Le FE est sans doute un **acheteur de capitaux** chargé de négocier avec des investisseurs de toute nature (**banquiers, actionnaires, prêteurs à long terme**) pour obtenir des fonds à moindre prix.
- ✓ **Marché de capitaux** : matière première (**argent**) et un prix (**taux d'intérêt** (dette), soit un **rendement** ou une **plus values** (actions))

- ✓ Le FE vend des **espérances de flux futurs** de trésorerie qui ne peuvent provenir que de l'activité de l'entreprise.
- ✓ Le FE doit analyser les **projets d'investissement** : il doit s'assurer que l'entreprise **crée de la valeur**.



- ✓ Le FE a la responsabilité d'une décision d'investissement (**choix d'investissement**) et de financement (**choix de financement**)



Le rôle du trésorier

Trésorier	Financier
Prévision de trésorerie	Décision de financement (haut bilan)
Relation bancaire	Choix d'investissements
Gestion excédent / besoins	Planification financière
Gestion risque de change	Acquisitions et fusions
Gestion risque de taux	Politique de distribution
Gestion flux au sein d'un groupe	Opération d'ingénierie (RES, LBO)
	Relations investisseurs
	Informations financières (désormais délégué au responsable de la communication financière)

Le trésorier est responsable du suivi de l'encaisse de l'entreprise, de la levée de nouveau capitaux et des relations avec les banques. Il s'occupe également de la gestion des comptes clients

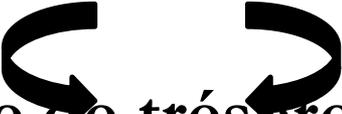
Il doit assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût: il doit veiller à ce que l'entreprise honore ses échéances financières à tout moment en maintenant une encaisse minimum

Le trésorier doit par conséquent veiller à l'équilibre de l'équation « **sécurité / rentabilité** »



Réduire les **frais financiers** *vs* accroître les **produits financiers**.

Le trésorier doit éviter les encaisses positives faiblement rémunérées ou les soldes débiteurs entraînant des frais financiers.


Règle de trésorerie zéro

Les différentes approches de la trésorerie

Globalement il existe trois approches :

- ✓ Ceux qui définissent la trésorerie de l'entreprise comme la différence entre les valeurs réalisables et disponibles d'une part, les dettes à court terme, d'autre part : **approche bilancielle (statique)**.
- ✓ Ceux qui se basent sur les mêmes données mais utilisent leur rapport au lieu de leur somme : **approche des ratios (statique)**.
- ✓ Ceux qui définissent la trésorerie par les **flux de trésorerie : une approche dynamique**. L'évolution de la trésorerie dépend de l'importance du solde de tous les flux financiers et de la vitesse de transformation de ces flux.

L'approche bilancielle

Trésorerie nette = Ressources de trésorerie - Emplois de trésorerie

- ✓ Ressources de trésorerie : Dettes financières à moins d'un an, concours bancaires courants.
- ✓ Emplois de trésorerie : valeurs mobilières de placement, disponibilités

Trésorerie nette = FR - BFR

L'approche bilancielle

Le FR est un indicateur d'équilibre financier, il compare les actifs (emplois) stables avec les éléments de passif (ressources) stables.

Calcul du FR:

Par le haut de bilan : Capitaux permanents - immobilisations nettes

Analyse du FR:

FR positif: surplus de financement stable par rapport aux actifs immobilisés et qui sert à couvrir les besoins de financement engendrés par le cycle d'exploitation

FR négatif: les actifs immobilisés ne sont que partiellement financés par des ressources stables

L'approche bilancielle

Le BFR est le solde des comptes de bilan directement rattachés au cycle d'exploitation

Calcul du BFR: $\text{stocks} + \text{créances clients} - \text{dettes fournisseurs}$

Analyse du BFR:

- ✓ **BFR positif et élevé**: l'entreprise est dans l'obligation de faire appel à l'endettement pour financer son cycle d'exploitation. Problèmes dans les conditions de paiement clients et fournisseurs.
- ✓ **BFR négatif ou faible**: position stratégique très favorable au développement d'une politique de croissance.

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$$

Haut de bilan	
Actifs immobilisés	Immobilisations 1 000
	Autres valeurs immobilisées 200
	Fonds de roulement > 0 = 500

Bas de bilan	
Actifs circulants	Valeurs d'exploitation 1 500
	Valeurs réalisables 500
	Valeurs disponibles 300

Fonds de roulement > 0 = 500	

Dettes à long terme 500	

Dettes à court terme 1 800	

Dettes à CT	

$$\text{BFR} = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes à moins d'un an}$$

L'approche bilancielle

✓ Calcul de la trésorerie nette

$$TN = FR - BFR$$

OU

$$TN = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif} \\ (\text{disponibilités}) - (\text{concours bancaires})$$

Analyse de la TN

Trois situations de trésorerie sont possibles

L'approche bilancielle

Première situation : TN positive.

TN excédentaire : **FDR > BFR**

Situation satisfaisante sous réserve cependant que la trésorerie soit correctement utilisée c'est-à-dire placée dans des conditions correctes de rémunération.

Cette situation peut traduire également une erreur de vision stratégique ou un sous-emploi des capitaux propres.

L'approche bilancielle

Deuxième situation : TN négative.

Cette situation est déséquilibré et doit être appréciée de deux façons:

1. $FDR > 0$ et $BFR > 0$ avec $FDR < BFR$

Selon cette hypothèse, le BFR est financé à la fois par le financement permanent et par des concours bancaires. Cette relation doit s'apprécier en relation avec le risque bancaire couru et la rentabilité de l'entreprise.

2. $FDR < 0$ et $BFR > 0$

Cette situation est déséquilibrée et extrêmement dangereuse car les concours bancaires couvrent non seulement le BFR mais également une partie de l'actif immobilisé.

L'approche bilancielle

Troisième situation : TN positive

Avec $FDR > 0$ et $BFR < 0$

Situation très favorable: Ses opérations courantes lui procurent des ressources, en plaçant sa trésorerie, l'entreprise réalise des produits financiers qui améliorent sa rentabilité

L'approche par les ratios

- ✓ Les ratios sont des rapports mettant en relation deux grandeurs homogènes liées par une logique économique, afin d'en tirer des indications de tendance.
- ✓ Les ratios ont une valeur relative et servent à établir des comparaisons par rapport au passé ou avec d'autres entreprises.
- ✓ Les ratios de trésorerie ont pour objet de mesurer la solvabilité à court terme, qui dépend du volume du FDR, de la composition des capitaux circulants et des dettes à court terme.

L'approche par les ratios

- ✓ Ratio de trésorerie relative disponibles = Valeurs réalisables et
Dettes à court terme
- ✓ Ratio de trésorerie immédiate = Disponibilités
Dettes à court terme
- ✓ Ratio de crédits bancaires CT = Capitaux propres
Crédits bancaires CT
- ✓ Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres
Total des dettes
- ✓ Ratio d'endettement total = Dettes totales x 360
CA TTC
- ✓ Ratio de liquidité = Actif circulant
Dettes à CT

Approche des flux financiers

- ✓ Elle présente l'intégralité des flux de fonds qui, pendant une période, marquent la vie financière d'une entreprise.
- ✓ Elle sert également de cadre au plan de financement, et décrit le passage entre le cash-flow et la trésorerie.
- ✓ Le cash-flow recouvre la différence entre toutes les **entrées (encaissements)** de trésorerie (*cash in flow*) et toutes les **sorties (décaissements)** de trésorerie (*cash out flow*) de l'entreprise pendant une période donnée.

Approche des flux financiers

Pour mesurer les flux de trésorerie, nous avons deux méthodes:

- Soit à partir de la variation de la trésorerie entre deux bilans successifs : **$\Delta \text{TN} = \Delta \text{FR} - \Delta \text{BFR}$**
- soit à partir du tableau de flux de trésorerie qui retrace l'ensemble des flux qui ont impacté la trésorerie pendant une année.

Approche des flux financiers

Le tableau de flux:

Il retrace les flux de trésorerie d'une période en les regroupant selon trois fonctions:

- Exploitation,
- investissement
- et financement à LMT.

L'objectif est d'identifier les fonctions qui ont été consommatrices ou génératrices de liquidités. Dans le cadre du plan de financement prévisionnel, il sert à décrire les mouvements prévisionnels de trésorerie.

Exemple

Actif	N	N+1	Passif	N	N+1
Immobilisations incorporelles	1520	1308	Capitaux propres	38600	40140
Immobilisations corporelles	6420	6356	Emprunts et dettes		
Immobilisations financières	846	1100	financières	7538	13148
Stocks et encours	37406	41902	Fournisseurs et		
Clients et comptes rattachés	47592	55610	comptes rattachés	50408	54930
VMP	1750	1700	Concours bancaires		
Disponibilités	2012	1926	courants	1000	1684
Total actif	97546	109902	Total passif	97546	109902

Le calcul de la trésorerie

	N	N+1
Trésorerie nette:		
Trésorerie actif-trésorerie passif	$2012-1000=1012$	$1926-1684=242$
Fond de roulement – besoin en fond de roulement	$37352-36340=1012$	$44524-44282=242$
Variation de la Trésorerie : $\Delta\text{FR} - \Delta\text{BFR}$		$7172-7942=-770$
Variation de la trésorerie : ΔTN		$242-1012=-770$

Identifier les causes de la dégradation de la trésorerie

1. Crise de croissance
2. Mauvaise gestion du BFR
3. Perte de rentabilité
4. Réduction de l'activité
5. Mauvais choix de financement

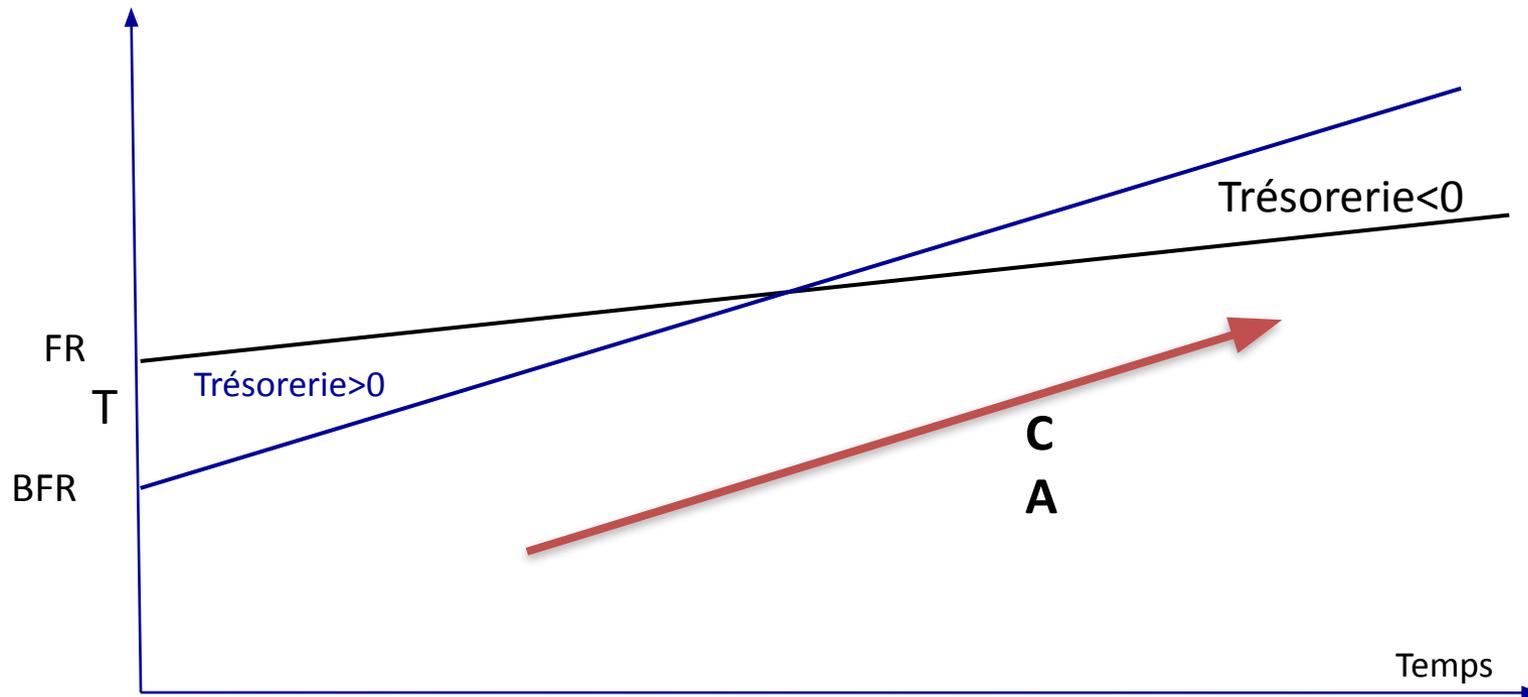
1. Crise de croissance :

L'augmentation du CA provoque une augmentation du BFR

Parmi les solutions :

Augmenter les capitaux propres

Augmenter la ligne de crédit



2. Mauvaise gestion du BFR

- Augmentation du crédit client (non maîtrisé ?)
- Augmentation de stock (inutilement ?)
- Le BFR augmente plus vite que la vente.

Parmi les solutions :

Maîtriser le poste clients

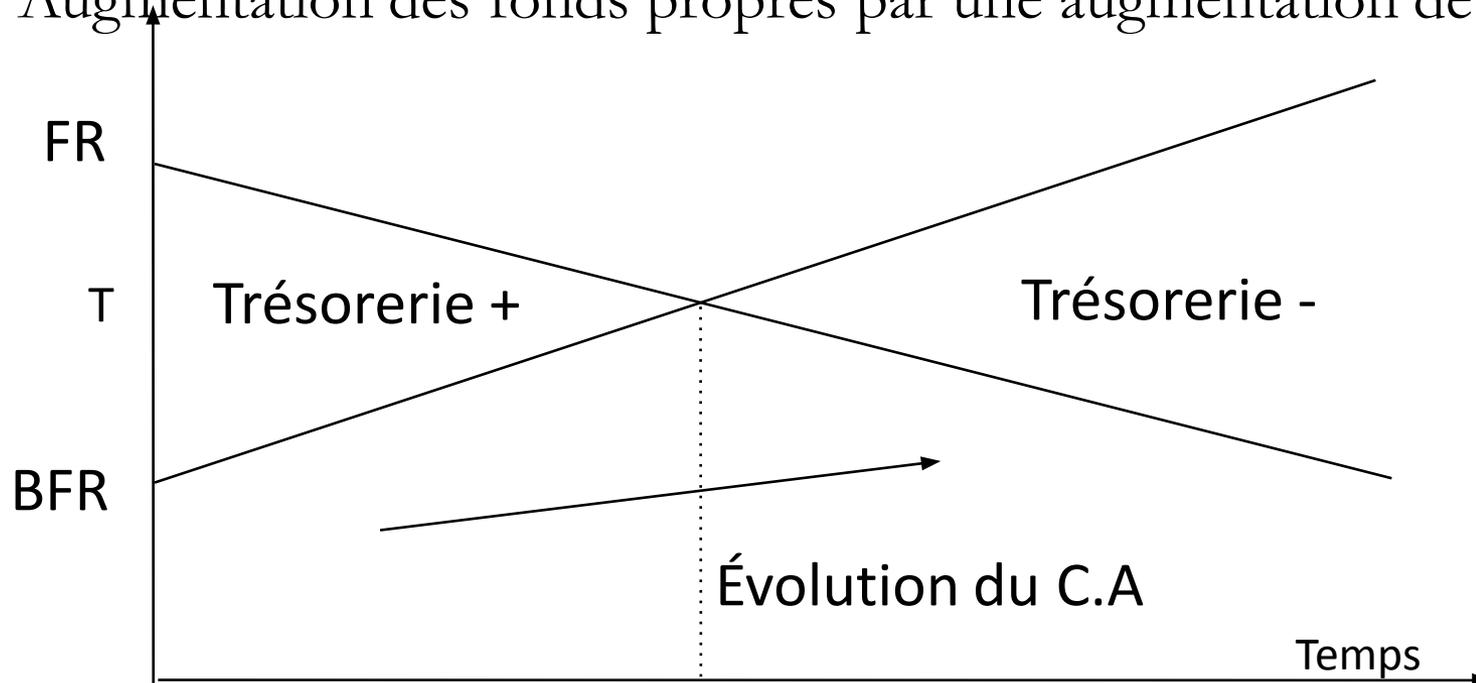
Sensibiliser les acteurs concernés (service approvisionnement, gestion des stocks, ...)

3. Perte de rentabilité

Accumulation de pertes diminution des capitaux propres et, de ce fait, dégradation du FR

Parmi les solutions :

Augmentation des fonds propres par une augmentation de capital



4. Réduction de l'activité :

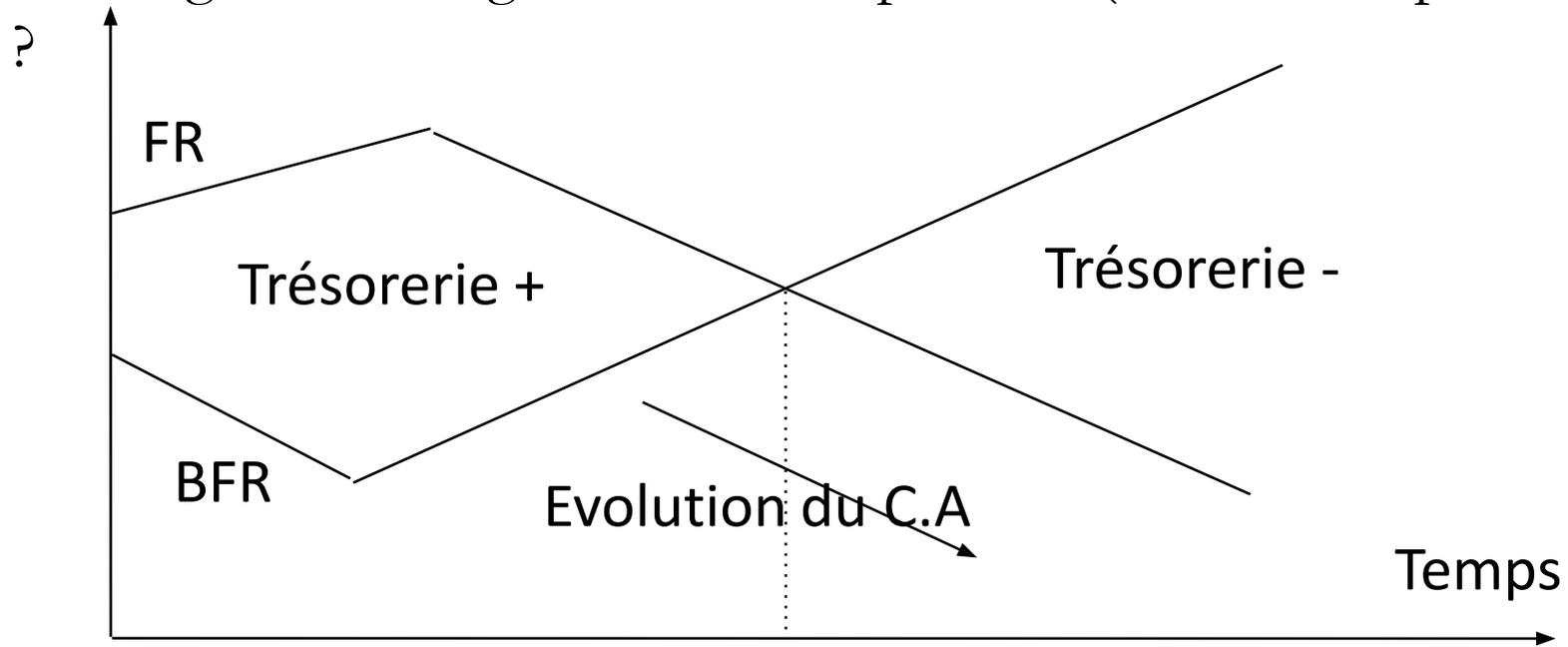
CA baisse (réduction de l'activité)

Production n'a pas ralenti simultanément

Le BFR augmente (**stocks**)

Parmi les solutions :

Privilégier les charges variables si possible (maîtriser la production)

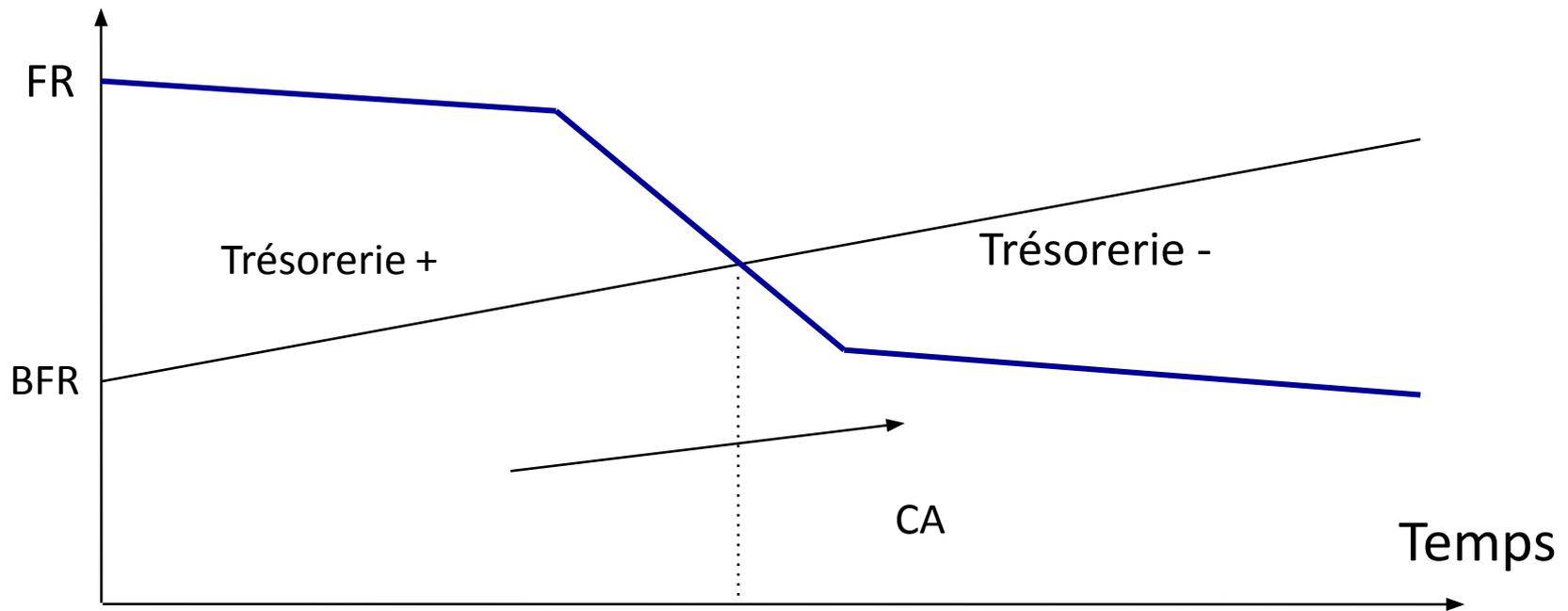


5. Mauvais choix de financement

FR devenu insuffisant pour financer les investissements par rapport à la rentabilité

Parmi les solutions :

Augmenter le capital ? Emprunt à LMT ?



Identifier les principales sources d'économie

1. Agir sur les conditions bancaires
2. Améliorer la gestion des comptes bancaires
3. Gérer efficacement son compte client
4. Adapter le choix des modes de paiement
5. Optimiser les circuits de transmission des flux de trésorerie

1. Négociier de meilleures conditions de financement

Exemple :

✓ Sur le taux : une diminution de 0,20 % sur un financement d'1 M DHS entraîne une économie de 2 000 DHS

✓ Sur 1 jour de valeur : (au taux de 11%)

$$1/360 \times 1 \text{ MDHS} \times 0,11 = 305 \text{ DHS}$$

Contrôler la bonne application des conditions bancaires obtenues

2. L'amélioration des équilibrages entre banques

Les Soldes en valeur (en KDHS) dans les trois banques de l'ese se présente comme suit:

Jour	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SD Bque
BMCI	-200	150	0	100	200	300	-100	-300	-150	-400	1150
SGMB	-100	-250	-100	0	100	200	500	200	0	-200	650
CA	300	-100	300	-200	-200	-300	0	0	200	100	800
SD total	0	-200	200	-100	100	200	400	-100	50	-500	-

Conditions: Taux d'intérêt débiteur:6% l'an ; Commission 0,05% dans la limite de 50% des intérêts

- ✓ Dans le processus d'équilibrage des comptes, les excédents de trésorerie sont centralisés au jour le jour sur un compte pivot grâce à des transferts interbancaires et sont utilisés pour financer les comptes débiteurs.

Les deux principes sous-jacents sont:

- ✓ éviter la coexistence de comptes débiteurs et créditeurs;
- ✓ orienter les décaissements et encaissements de manière à atteindre une position globale de trésorerie équilibrée.

Calcul des frais avec équilibrage entre banques

Après équilibrages

Jour	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
solde	0	-200	200	-100	100	200	400	-100	50	-500

Nombre débiteur = $200+100+100+500=900$ K dh

Intérêts débiteurs = $0,06/360*900\ 000=150$ dh

Commissions de PFD = $900\ 000*0,05\%=450$ dh, limitée à 50% des intérêts débiteurs, soit $150/2=75$ dh

Coûts total= 150 + 75 = 225 dh

Ce coût représente un minimum qu'il faut comparer aux frais effectifs dans les 3 banques:

Frais sans équilibrage entre banques

Conditions bancaires:

Banque	Nombres débiteurs En K dhs	Intérêts	Commission de PFD (*)	Coût total
BMCI	1150	192 dh	96 dh	288 dh
SG	650	108 dh	54 dh	162 dh
CA	800	133 dh	67 dh	200 dh
coût total				650

(*) limitée à 50 % des intérêts débiteurs

Avec équilibrage: Coûts total= 150 + 75 = 225 dh

3. Gérer efficacement son compte client

Circuit de facturation

Les conditions commerciales non précisées sur les factures impliquent :

- des retards de paiement des clients

- absence d'informations

- des difficultés pour relancer les mauvais payeurs

On ne perd pas un client en le relançant ?

Un client satisfait de vos prestations respectera une démarche de relance professionnelle

Une relance efficace donne une image de :

- Rigueur
- Professionnalisme

Composition du poste clients

Le poste clients comprend :

Les factures non échues : il n'y a pas de retard

Les factures échues : elles sont en retard

Pourquoi les clients ne paient par leurs factures à la date d'échéance ?

Les motifs de non respect sont en général :

- Difficultés financières
- Litiges et contestations
- Retards de paiement « organisés »
- Négligence du client

Chaque motif d'impayé doit être analysé parce qu'il représente des coûts et des risques

Du point de vue de la terminologie

Le terme de «relance» signifie : contact, dialogue, communication

Le terme de « recouvrement » : notion plus contentieuse,

Une gestion rigoureuse des comptes clients est totalement compatible avec de bonnes relations avec ses clients

La relance fait partie intégrante d'un bon relationnel avec son client

4. Choisir des modes de paiement

- ✓ Respect des dates limites et des règles de paiement : TVA, CNSS.
.
- ✓ Centralisation des paiements;
- ✓ Arbitrage sur les conditions de règlement aux fournisseurs

5. Économies sur les procédures et l'organisation des circuits de transmission des flux de trésorerie.

- ✓ Amélioration des procédures existantes : accélération des encaissements...
- ✓ Adoption de méthodes adaptées aux besoins de l'entreprise : virement valeur compensée, escompte fournisseurs...
- ✓ Circuits d'encaissement des chèques :
 - Phase interne : réception du chèque
 - Phase de transmission du chèque à la banque
 - Délai de prise en compte du chèque par la banque

Gestion de trésorerie

Définition:

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

Gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie suppose une démarche en deux temps :

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

Gestion de trésorerie

Le budget de trésorerie peut être défini comme une **méthode analytique de prévision** consistant en un **découpage dans le temps** (mois, trimestre, semestre ou années) des **encaissements** et des **décaissements**, c'est-à-dire des entrées et des sorties d'argent sur les **charges** et les **produits** générés par les différents budgets étudiés précédemment.

Gestion de trésorerie

Il faut faire une distinction entre la prévision de trésorerie à **court terme** et à **moyen terme**.

La prévision de trésorerie à moyen terme

L'objectif est de déterminer sur plusieurs années des besoins de financement et des ressources à mettre en œuvre pour y faire face.

Cette prévision se fait à l'aide d'un tableau de financement dont le principe est de lister les besoins et les ressources de la période et de tenter de les équilibrer :

Gestion de trésorerie

BESOINS

Acquisitions et augmentations d'immobilisations
Remboursement des capitaux propres
Remboursement des dettes de financement
Variation du Besoin de Financement Global
si > 0
Variation de la trésorerie nette si > 0

RESSOURCES

Autofinancement
Cessions et réductions d'immobilisations
Apports en comptes courants
Augmentation des capitaux propres et assimilés
Variation du Besoin de Financement Global
si < 0
Variation de la trésorerie si < 0

TOTAL BESOINS ===== TOTAL RESSOURCES

Gestion de trésorerie

La prévision de trésorerie à court terme

L'objectif est d'éclairer la prise de décision en matière de financement à court terme.

Il s'agit de prévoir les besoins de trésorerie de la période à venir, c'est à dire de **cerner la période** et le **montant des besoins** afin de mettre en place, à temps, les **concours bancaires** à court terme nécessaires (faire appel aux actionnaires pour une **avance en compte courant** ou bien faire appel au système bancaire pour un crédit à court terme ...).

L'horizon des prévisions de trésorerie

Les prévisions de trésorerie à court terme peuvent se faire :

à un an (glissant) avec un découpage mensuel :

se limiter à une estimation de la trésorerie en fin d'année serait insuffisant pour déterminer les lignes de crédit

à trois ou quatre mois :

avec un découpage hebdomadaire, ceci permet des prévisions plus fines

au jour le jour :

pour une prévision à très court terme, c'est le cas quand l'entreprise établit des **prévisions en dates de valeur**

Le budget de trésorerie

Le BT enregistre non seulement les flux de trésorerie existants, mais aussi toutes les **recettes** et **dépenses** dont l'entreprise prévoient la **perception** ou **l'engagement**.

Les prévisions de trésorerie se font dans le cadre d'une procédure budgétaire. Les prévisions de trésorerie annuelles, avec un découpage mensuel, sont la résultante des différents budgets.

Les différents budgets issus de la démarche budgétaire concernent aussi bien les **prévisions d'exploitation de l'entreprise** (**ventes, achats, charges...**) que les **prévisions d'investissement et de financement**.

Le budget de trésorerie

A. Budget d'exploitation :

A. 1. Les encaissements :

1. Information sur les ventes avec un détail des délais de règlement
2. Échéances de règlement : vente au comptant, ventes payées à 30, 60, 90 jours
3. Créances clients figurant au bilan d'ouverture et représentant les ventes antérieures non encore réglées par les clients.
4. Effets à recevoir.

A. 2. Les décaissements

1. Informations sur les approvisionnements (délai de règlement des fournisseurs)
2. Décaissements à venir sur les achats réalisés au cours de l'exercice précédent et qui n'ont pas encore été réglés

Le budget de trésorerie

B. Budget hors exploitation :

B. 1. Les encaissements

1. Nouvel emprunt
2. Apport en capital
3. Subventions
4. Cession d'immobilisations
5. Acquisitions d'immobilisations

B. 2. Les décaissements

1. Remboursement d'emprunt
2. Intérêts des emprunts
3. Dividendes
4. IS

Le budget de trésorerie

Budget de TVA

TVA à décaisser au titre du mois m =

TVA collectée sur ventes du mois m

-TVA déductible sur les achats des B&S du mois m-1

-TVA déductible sur les achats d'immobilisation du mois m

-Crédit de TVA du mois m – 1

NB: si le montant de cette relation est positif, l'entreprise a une dette vis-à-vis l'Etat, s'il est négatif l'entreprise a une créance vis-à-vis l'Etat (Appelée crédit de TVA).

Le budget de trésorerie

La qualité de la **prévision** est tributaire de l'information de base sur laquelle elle est bâtie : lorsque la **qualité de l'information comptable** ou des **séries statistique** élaborées est faible, la prévision peut être établie avec un degré de précision insatisfaisant.

L'élaboration du budget de trésorerie commence par la préparation d'un budget des recettes mensuelles (encaissements) et d'un budget des dépenses mensuelles (décaissements).

Le budget de trésorerie

Les sources d'information servant de base à l'établissement d'une prévision de trésorerie sont :

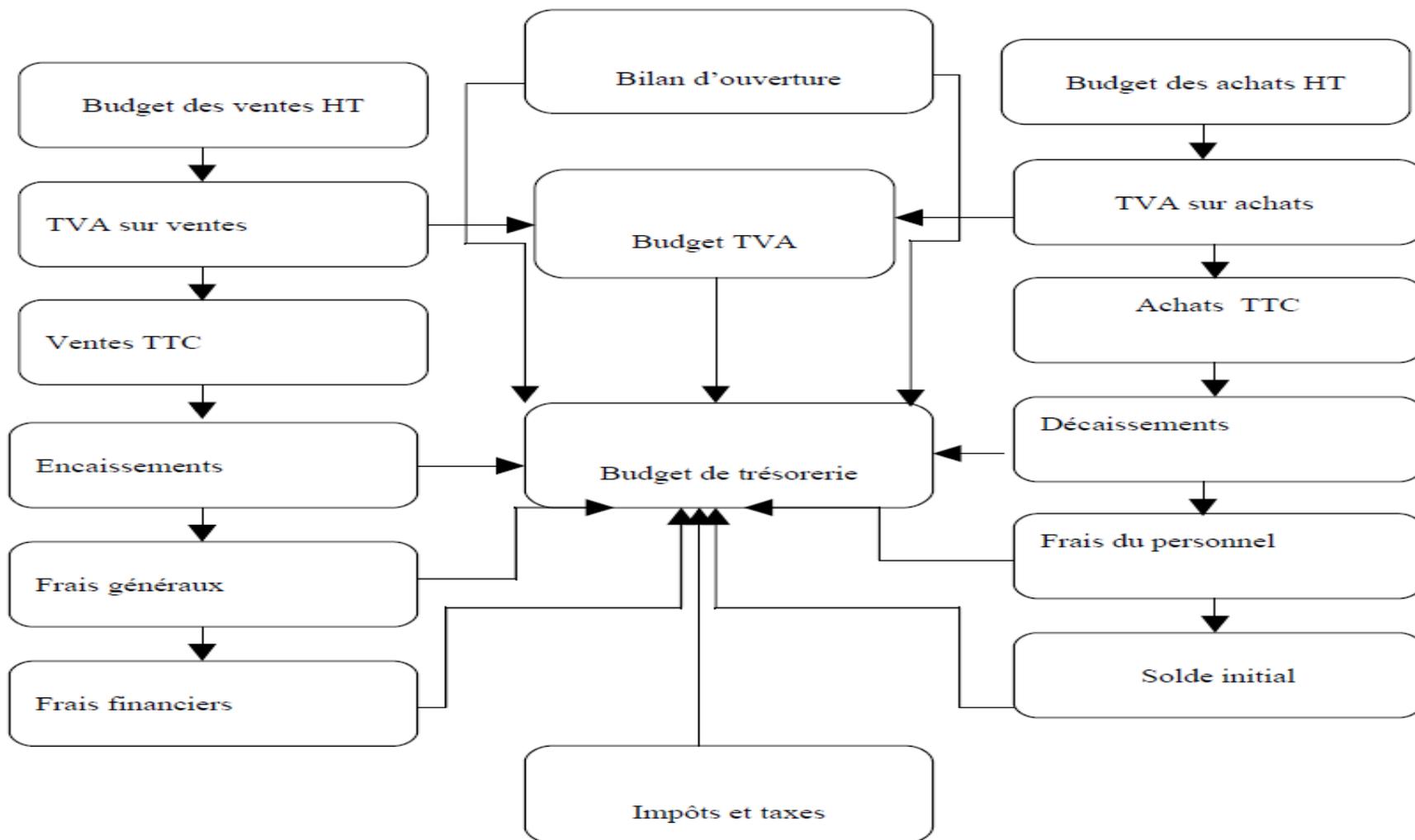
- 1. La comptabilité** : Etats comptables disponibles le jour de la prévision et les états comptables historiques;
- 2. Les renseignements extracomptables** : statistiques (projections de données historiques) et prévisions établies par d'autres services (service commercial désirant augmenter son chiffre d'affaires durant la période à venir par exemple).

Le budget de trésorerie

Ainsi, la matière première du trésorier étant l'information interne et externe, on ne peut envisager une gestion de trésorerie optimisée si elle n'est pas basée sur un système de traitement de cette information mais aussi un système de transmission de celle-ci.

Aujourd'hui, les moyens informatiques accélèrent la rapidité de réception de cette information et accroissent sa fiabilité.

Construction d'un budget de trésorerie : méthodes encaissements-décaissements



Construction d'un budget de trésorerie

Mois	Janvier	Février	Mars
FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION <u>Recettes (encaissements)</u> Ventes TTC Maroc Ventes Export Avances reçues sur commandes Subvention d'exploitation Autres recettes Total 1 <u>Dépenses (décaissements)</u> Achats TTC Charges du personnel Autres dépenses (hors loyers de crédit bail) Impôts et taxes TVA décaissée Total 2			
SOLDE DES OPERATIONS D'EXPLOITATION A = (Total 1 - Total 2)			
FLUX DE TRESORERIE HORS EXPLOITATION <u>Recettes (encaissements)</u> Produits financiers Augmentation de capital Prêts et crédits à long et moyen terme Cession d'actifs Subvention d'équipement Total 3 <u>Dépenses (décaissements)</u> Investissements TTC Remboursements d'emprunts à long et moyen terme Loyers de crédit bail Dividendes Frais financiers sur emprunts Impôts sur les sociétés Autres dépenses Total 4			
SOLDE DES OPERATIONS HORS EXPLOITATION B = (Total 3 - Total 4)			
TRESORERIE INITIALE (TI)			
TRESORERIE FINALE = A+B+TI = besoin à financer ou placement à réaliser			

Construction d'un budget de trésorerie

1. La lecture des soldes période par période permettra de relever les mois à déficits et les mois à excédents de trésorerie.
2. Les décideurs pourront se préparer aisément à trouver des sources de financement adaptées aux déficits constatés à distance et prévoir des placement de leurs excédents de trésorerie pour améliorer la gestion de leurs fonds disponibles.

NB: Comment calculer des échéances

Comment calculer des délais de paiement à 60 jours nets

Le paiement doit intervenir dans les 2 mois, **jours pour jours**. Si la facture est datée du 2 février, le paiement devra intervenir au plus tard le 2 avril.

Comment calculer des délais de paiement à 45 jours fin de mois

deux façons différentes: **Premier calcul**

Vous ajoutez 45 jours à la date de facture et le paiement interviendra à la fin du mois.

Exemple: - la facture est datée du 2 avril

- ajoutez 45 jours: ce qui amène au 17 mai

- le règlement interviendra alors à la fin du mois de mai soit le 31 mai.

Deuxième calcul : Vous ajoutez 45 jours à la fin du mois de l'émission de la facture

Exemple: - La facture est datée du 2 avril

- la fin de mois est le 30 avril

- ajoutez 45 jours: ce qui amène au 15 juin.

Dans notre exemple, le deuxième calcul permet de payer plus tard: est-ce toujours le cas?

Pas forcément: si la facturation intervient le 20 avril,

- première méthode de calcul: 30 juin

- deuxième méthode de calcul: 15 juin

C'est donc la première méthode de calcul qui permet de payer plus tard.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Qu'est ce qu'une date de valeur ?

La date de valeur est la date effective de prise en compte d'une opération au débit ou au crédit du compte pour le calcul des agios et intérêts débiteurs.

La date de valeur est différente de la date d'opération. Chaque opération est affectée à une date de valeur, d'où la nécessité de connaître les conditions des dates de valeur(jours de valeur).

Gestion de trésorerie en date de valeur

Les jours de valeur :

Les jours de valeur correspondent au nombre de jours qu'il faut:

- ✓ **Ajouter** à la date de l'opération sur les mouvements créditeurs (encaissement);
- ✓ **Retrancher** à la date de l'opération sur les mouvements débiteurs (décaissements).

Jours de valeur = Date de valeur - Date de l'opération

Gestion de trésorerie en date de valeur

Les encaissements sont crédités en valeur après la date de l'opération et les décaissements sont débités avant la date de l'opération.

Les jours de valeurs sont exprimés en jours calendaires ou en jours ouvrés.

Important : Jours

- ouvrables c'est à dire jours d'ouverture du guichet,
- ouvrés, des jours ouvrables moins les congés propres à la profession bancaire.
- jours calendaires correspondant aux jours du calendrier

Gestion de trésorerie en date de valeur

Supposons par exemple pour les chèques :

+2 pour les encaissements.

-2 pour les décaissements.

Ainsi :

un chèque remis en compte le 15 sera crédité valeur 17.

un chèque présenté en compte le 15 sera débité valeur 13.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Pour la détermination de la date de valeur il faut tenir compte de **l'heure de caisse.**

Heure de caisse:

Heure à laquelle se termine la journée bancaire (cette heure est différente de l'heure de fermeture des guichets).

- ❖ Une opération effectuée après l'heure de caisse est considérée comme étant réalisée le lendemain.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Exemple:

Remise de chèques : $J + 2$ jours ouvrés (J étant la date de l'opération). Le lundi 10/06, l'entreprise F remet en banque le chèque d'un client C d'un montant de 10 000 DH.

Le compte de l'entreprise F sera crédité de 10 000 DH, le mercredi 12/06 si la remise est avant l'heure de caisse.

Le compte de l'entreprise F sera crédité de 10 000 DH, le jeudi 13/06 si la remise est après l'heure de caisse.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Paiement par chèque: J-2 jours calendaires (J étant la date de l'opération).

Le lundi 10/06 (avant l'heure de caisse), la banque B reçoit un règlement par chèque de l'entreprise F d'un montant de 5000 DH.

Le compte de l'entreprise F sera débité de 5000 DH le samedi 8/06.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Le but est d'avoir à tout moment un solde date de **valeur égale à Zéro**, pour ensuite prendre une décision de trésorerie : placer les excédents et financer déficits.

C'est ici qu'apparaît l'importance de disposer d'un système de réception télématique permettant de recevoir, tous les jours, toutes les informations en provenance des banques, en date de valeur

Gestion de trésorerie en date de valeur

Une gestion de trésorerie en valeur se distingue largement des autres modes de gestion de trésorerie que sont :

- ✓ **La gestion comptable**
- ✓ **La gestion en date d'opération bancaire.**

Gestion de trésorerie en date de valeur

La gestion comptable :

Elle se fait sur la base des renseignements d'origine comptable.
Cette gestion n'est pas satisfaisante car:

1. L'information est souvent saisie trop tard
2. Son enregistrement ne respecte pas les règles des conditions de valeur bancaires et ne permet donc pas de prendre des décisions optimales.

Gestion de trésorerie en date de valeur

La gestion en date d'opération bancaire :

- ✓ Elle se fait sur la base des relevés ou extraits de comptes.
- ✓ Elle ne permet pas de bénéficier d'une position réelle de trésorerie car les mouvements y sont enregistrés en date d'opération c'est à dire en date de passation de l'écriture comptable par la banque.
- ✓ D'autre part, les relevés de comptes informent le trésorier à posteriori.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Conséquence :

Le trésorier ne pourra donc prendre à temps les décisions de financement ou de placement à court terme pour ajuster le niveau du solde bancaire, ni réduire les frais financiers car il ne maîtrise pas le seul positionnement des soldes qui permet de les optimiser.

Il s'agit du positionnement en date de valeur.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Par rapport à ces deux techniques de gestion de trésorerie, la gestion en date de valeur **présente des atouts considérables au regard des objectifs qui lui sont assignés.**

Les prévisions de trésorerie doivent tenir compte des **dates de valeur** afin d'éviter des agios inutiles et coûteux.

- ✓ Les prévisions sont établies, de façon glissante, sur une période de 30 à 40 jours maximum.
- ✓ Ceci consiste pour le trésorier à actualiser **chaque jour** le budget de trésorerie, en fonction des réalisations.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Tenue du budget en dates de valeur

- ✓ Le système comptable est mal adapté aux prévisions de trésorerie.
- ✓ Il ne prend en compte que les dates d'opérations et non leurs dates de valeur.
- ✓ Il existe toujours un décalage entre la réception de la pièce comptable à l'origine de la comptabilisation de l'opération et le transfert de l'information au trésorier. Ce retard est incompatible avec la rapidité des décisions.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Quels sont les objectifs d'une gestion de trésorerie en date de valeur ?

La gestion de trésorerie en valeur poursuit trois objectifs fondamentaux du fait qu'elle permet d'éviter de commettre l'une des trois erreurs suivantes, considérées comme des « pêchés » en matière de gestion de trésorerie :

- 1. Erreur de contre-phase** : Situation créditrice dans une banque et débitrice dans une autre. Dans ce cas, des virements d'équilibrage s'avèrent urgents.

Gestion de trésorerie en date de valeur

- 2. Erreur de sur mobilisation :** Situation créditrice du fait du tirage d'un crédit trop important au moment où l'entreprise dispose d'excédents de trésorerie non rémunérés. Ceci engendre d'une part des agios payés inutilement, et d'autre part, un manque à gagner résultant du non-emploi des excédents.
- 3. Erreur d'arbitrage :** Utilisation d'un crédit dont la taux réel est supérieur à un autre, ou d'un placement dont le taux réel est inférieur à un autre.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Pour faire face à ces erreurs , seul le suivi des flux de trésorerie en date de valeur permet de :

- ✓ Connaître précisément les besoins de financement et les possibilités de placement;
- ✓ Opérer des équilibrages entre les différents comptes bancaires;
- ✓ Choisir les financements les moins coûteux, les placements les plus productifs.

Tout cela converge vers une même finalité, celle de réduire les frais financiers.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Gérer la trésorerie en date de valeur ne suffit pas; encore faut-il négocier les bonnes conditions bancaires et en assurer la bonne application.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Principe :

Recettes au crédit du compte banque

- Positionner les recettes du budget de trésorerie selon les conditions bancaires

Dépenses au débit du compte banque

- Positionner les dépenses du budget de trésorerie selon les conditions bancaires

Aléas : délais postaux, retard de remise en banque des chèques et des effets de commerce par les créanciers

Gestion de trésorerie en date de valeur

Équilibrage et arbitrage d'un tableau de suivi de trésorerie :

- Le solde provisoire du tableau de suivi de la trésorerie indique la position de trésorerie en l'absence d'intervention du trésorier.
- Le trésorier doit prendre au jour le jour les principales décisions concernant les virements de banque à banque, les placements des excédents, ou la résorption des insuffisances.
- La consultation des comptes à l'aide de moyens télématiques, facilite sa tâche.

Gestion de trésorerie en date de valeur

- L'utilisation d'un logiciel de trésorerie lui est également indispensable.
- Le premier travail du trésorier, chaque matin, avant l'heure de caisse de la banque, consiste à déterminer les virements interbancaires à réaliser, afin d'équilibrer les insuffisances de trésorerie de certaines banques par les excédents des autres.
- Reste à trouver un arbitrage entre les moyens de financement (par exemple, entre un découvert et un escompte). Le coût est alors un critère déterminant de la décision

Exemple de présentation

Prévisions de trésorerie en date de valeur	31-janv S	01-févr D	02-févr L	03-févr M	04-févr M	05-févr J	06-févr V	07-févr S	08-févr D	09-févr L	10-févr M
Remise chèques	3500		1 200		1900		800			3 000	6 000
Remise d'effets	9500			6 400	34000	1500		22000			3000
Virements reçus		1000		2 000	2500				3500	9 000	
Total recettes	13000	1000	1200	8400	38400	1500	800	22000	3500	12000	9000
Chèques émis			2 500	7 500	15 000			20 000	5 000		
Virements émis		500									
Effets à payer					24 000	3 000			1 500	11 500	8500
Total dépenses	0	500	2500	7500	39000	3000	0	20000	6500	11500	8500
Solde initial	-10 600										
Variation du jour	13000	500	-1300	900	-600	-1500	800	2000	-3000	500	500
Solde cumulé	2 400	2 900	1 600	2 500	1 900	400	1 200	3 200	200	700	1 200

Gestion de trésorerie en date de valeur

Application

V-Gestion de trésorerie

H-Gestion de trésorerie en date de valeur

Maîtriser la négociation des conditions bancaires

1- Comment préparer le dossier de négociation avec les banquiers ?

- Recenser les flux financiers à traiter avec les banques;
- Identifier les conditions bancaires négociables et celles qui ne le sont pas;
- Déterminer les points à négocier et fixer des objectifs quantifiables;
- Calculer les enjeux de négociation.

V-Gestion de trésorerie

H-Gestion de trésorerie en date de valeur

Les conditions bancaires

- Libellé de l'opération Conditions en date de valeur
 - Retrait d'espèces J
 - Paiement de chèque J-2 calendaires
 - Virement émis J-1 calendaires
 - Avis de prélèvement J-1 calendaires
 - Paiement de L.C.R E-1 calendaires

V-Gestion de trésorerie

H-Gestion de trésorerie en date de valeur

Les conditions bancaires

- Libellé de l'opération Conditions en date de valeur

- Versement d'espèces J
- Virement reçu J + 1 calendaires
- Remise de chèques J + 3 ouvrés

les instruments financiers de financement et de placement

Les différentes modalités de financement

- Les crédits de trésorerie permettent de financer les actifs circulants dit aussi valeurs d'exploitation non couverts par le FR
 - ➔ Les crédits de trésorerie servent, donc, à financer le cycle d'exploitation

Financement de la phase de production

- Financement des stocks:
 - Crédit de campagne
 - Avance sur marchandises
 - Le nantissement industriel
- Financement des dépenses courantes:
 - La facilité de caisse
 - Le découvert

Financement des stocks

Le crédit de campagne:

- Font recours à ces crédits les entreprises dont la production ou la commercialisation est saisonnière
- Entreprises nécessitant des décaissements élevés au départ en attendant la réalisation des ventes

Financement des stocks

L'avance sur marchandises (avec dépossession):

- Procure à l'entreprise l'argent nécessaire pour financer leurs besoins en stockage
- La dépossession de l'entreprise des stocks de marchandises font l'objet du gage en faveur de la banque.
- La dépossession du gage s'effectue:
 - Soit par la sous-location du dépôt où sont entreposés les stocks
 - Soit par la remise entre les mains d'un tiers consignataire convenu entre la banque et l'entreprise

Financement des stocks

Le nantissement industriel:

- Est une forme d'avance sur marchandises sans dépossession. Il permet de couvrir les besoins de financement des stocks de matières premières ou de produits semi-ouvrés (fixés par des arrêtés ministériels)
- Le warrant industriel concerne généralement des produits appelés à subir des transformations ou périssables nécessitant des installations spécifiques pour leur conservation
- Le warrant est un effet de commerce revêtu de la signature d'un signataire habilité d'une entreprise qui dépose, en garantie dans des magasins généraux, des marchandises dont elle n'a pas l'utilisation immédiate.

Financement des dépenses courantes

Les facilités de caisse:

- Ont pour objet de combler les besoins temporaires de trésorerie engendrés par le décalage entre les dépenses et les recettes.
- Elle consiste à autoriser sur le compte courant un solde débiteur selon un plafond et une durée déterminés fixés en fonction du niveau d'activité de l'entreprise.

Financement des dépenses courantes

Le découvert:

- Une formule souple et avantageuse pour financer les dépenses de l'entreprise en cas d'insuffisances de trésorerie.
- Le découvert est destiné soit à pallier des insuffisances de trésorerie passagères, soit à compléter le financement d'opérations ponctuelles (accidentelles ou exceptionnelles)
- Le montant du découvert est calculé en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise sans jamais excéder un mois de chiffre d'affaires.
- En dehors du découvert classique, il existe plusieurs autres formes de découvert avec des appellations différentes par exemple: le crédit relais, le crédit spot...

- le Crédit SPOT: une avance à très court terme destinée à financer un besoin important en trésorerie. Le Crédit SPOT se présente sous la forme d'un découvert matérialisé par un billet à ordre dont le produit de l'escompte est porté au crédit du compte.
- Le Crédit SPOT est octroyé sur des périodes très courtes pouvant aller de 15 jours à 3 mois, et permet de réaliser des opérations spécifiques comme le préfinancement d'un marché important ou la constitution d'un stock d'opportunité.

- **Crédit relais**: est un crédit dont le capital est dû au terme du contrat. Son objet est de financer l'apport que constitue la vente d'un premier bien, en attendant que celle-ci se réalise.
- Un acheteur déjà propriétaire souhaite acheter un nouveau bien avant d'avoir vendu le premier. Pour permettre cette transaction, l'établissement prêteur avance à l'acheteur entre 50 % et 80 % du montant de la valeur estimée du bien actuel, pour une durée de 1 à 2 ans. L'acheteur ne remboursera au prêteur que les intérêts du prêt, celui-ci étant destiné à être soldé lors de la vente.

Financement de la phase de commercialisation

- Sert à financer les besoins de trésorerie dû au décalage entre le moment des ventes de produits et celui des encaissements effectifs
 - Escompte commercial
 - Escompte de chèque
 - Crédit de mobilisation des créances commerciales
 - Crédit de mobilisation de créances nées sur l'étranger
 - Les avances sur créances nées à l'étranger

Financement de la phase de commercialisation

L'escompte du papier commercial

- Est un crédit de mobilisation de créances commerciales qui sont matérialisées par des effets de commerce
- le produit de l'escompte, amputé des frais financiers, est porté au crédit de l'entreprise (porteur de l'effet).
- À l'échéance de l'effet, le banquier escompteur recouvre son argent auprès du tireur (l'émetteur de l'effet)

Financement de la phase de commercialisation

L'escompte de chèque

- La remise à l'encaissement d'un chèque hors place est relativement longue pour l'entreprise, alors, elle demande à la banque d'obtenir les fonds plus rapidement en les escomptant.

Financement de la phase de commercialisation

Crédit de mobilisation des créances commerciales (CMCC)

- Regroupement des créances à échéances rapprochées et la souscription d'un BAO à l'ordre de la banque qui accorde à l'entreprise un crédit
- À l'échéance, l'entreprise rembourse le billet et effectue elle-même le recouvrement des créances auprès de ses clients

Financement de la phase de commercialisation

Crédit de mobilisation de créances nées sur l'étranger (CMCE)

- L'exportateur qui a accordé un délai de paiement à son acheteur étranger peut recevoir le montant de la créance, amputé des frais financiers, dès l'expédition des marchandises
- L'entreprise exportatrice va émettre un billet à l'ordre de la banque sur la base de cette créance étrangère pour obtenir le CMCE

Financement de la phase de commercialisation

Les avances sur créances nées à l'étranger

- Ces avances permettent à l'entreprise exportatrice de mobiliser une partie de ces créances en attendant le règlement
- A l'échéance, le montant reçu va servir à rembourser l'avance dont vous avez bénéficié auprès de votre banque.

Les financements directs sur le marché

- Les billets de trésorerie
- La titrisation des créances

Les financements directs sur le marché

L'émission de billets de trésorerie

- Les BT sont émis par les entreprises pour couvrir des besoins temporaires de liquidité, pour une maturité minimale d'un jour et maximale d'un an.
- Les titres doivent être domiciliés dans un établissement de crédit
- Seules les grandes entreprises peuvent utiliser ce mode de financement

Les financements directs sur le marché

La titrisation de créances

- Consiste à céder les créances commerciales à un FCP qui va émettre des parts qui seront vendus auprès d'investisseurs institutionnels sur le marché monétaire
- Financement important et hors bilan
- Seules les grandes entreprises peuvent utiliser ce mode de financement

Les autres financements

- Le crédit inter-entreprises
- Les cautions bancaires
- Crédit documentaire
- L'affacturage

les autres financements

Le crédit inter-entreprises

- Il s'agit des délais de paiement que les entreprises s'accordent mutuellement
- Les conditions de crédit sont négociées entre les deux parties contractantes et font partie de la politique commerciale de l'entreprise
- Le CI présente un certain nombre d'inconvénients dont le cout pour les entreprises prêteuses, le risque d'impayés et le risque de défaillances en chaine pour les entreprises trop dépendantes de leurs principaux clients

les autres financements

Les cautions bancaires

- Représentent l'acte par lequel la banque s'engage envers un tiers, à remplir l'obligation contractée par son client si ce dernier n'y satisfait pas lui-même. Ces cautions peuvent avoir un impact direct sur la trésorerie de l'entreprise dans la mesure où elles peuvent permettre de différer un décaissement
- Exemple: obligations cautionnées

les autres financements

Le crédit documentaire

- Se conçoit comme un moyen qui offre des garanties suffisantes à toutes les parties appelées à intervenir dans une transaction internationale
- L'importateur demande à sa banque de procéder à l'ouverture d'un crédit documentaire auprès de l'exportateur. Ce dernier sera réglé dès l'expédition des marchandises et contre remise des documents qui attestent que les marchandises ont été expédiées

les autres financements

L'affacturage (factoring)

- Est une activité à la fois commerciale et financière, qui consiste avant tout, pour le factor à acheter ferme les créances de l'entreprise sur ses clients et prend en charge leur recouvrement
- Cette opération permet à l'entreprise de se prémunir contre les risques de non paiement liés à l'activité commerciale de l'entreprise

- Les différentes modalités de placement

Les différentes modalités de placement

- Le trésorier de l'entreprise va faire appel aux différents OPCVM pour placer ses liquidités à travers les FCP et les SICAV
- FCP: est une copropriété de valeurs mobilières et de disponibilités placées à court terme ou à vue dont les parts sont émises et rachetées à tout moment à la demande des porteurs
- SICAV: sont des sociétés anonymes qui ont pour objet exclusif la gestion d'un portefeuille de valeurs mobilières et de disponibilités placées à court terme ou à vue, dont les actions sont émises et rachetées à tout moment à la demande des porteurs.

Les différentes modalités de placement

Les bons de caisse

- Il s'agit des titres que l'entreprise achète à sa banque et qui sont remboursés à l'échéance
- La rémunération est en fonction de la durée de placement
- Les bons de caisse peuvent être nominatifs ou anonymes, d'un montant minimum de 10.000 DH et sont émis par la banque sur des durées de 3, 6 et 12 mois
- À la demande du souscripteur, les intérêts à servir peuvent être précomptés ou post-comptés

Les différentes modalités de placement

Le compte à terme(dépôts à terme)

- Le compte à terme est un compte de dépôt rémunéré en fonction du montant et de la durée de souscription. Il vous permet de placer votre excédent de trésorerie (montant minimum 10.000 DH) sur un compte nominatif et sur une durée déterminée à l'avance (3 mois, 6 mois ou 12 mois) avec possibilité de reconduction.
- Les DAT et les intérêts rémunérateurs ne sont remboursés qu'à l'expiration du délai fixé par le déposant lui-même.

Les différentes modalités de placement

Les bons de trésor

- Sont les titres négociables émis par l'état produisant un certain intérêt
- Titres très liquides et sécurisés de par la signature de l'Etat.
- Large choix de maturités

Les différentes modalités de placement

Les pensions livrées

- Il s'agit d'une opération de prêt d'argent équivalente à une vente temporaire de titres par une entreprise ou par la banque elle-même avec un engagement ferme du client de les rétrocéder à un prix et à une date convenus à l'avance. Le placement peut se faire sur une grande plage de maturités variant d'un jour à un an.
- Possibilité de « casser » la pension à n'importe quel moment.

Les différentes modalités de placement

Les billets de Trésorerie

- Sont des titres émis exclusivement par les entreprises en vue de se financer, à court terme, par le biais du marché des capitaux.
- Ces titres présentent les caractéristiques suivantes :
- Une durée de 10 jours à 1 an, un taux fixe, des intérêts qui peuvent être précomptés.

Les différentes modalités de placement

Les certificats de dépôt

- Sont des titres de créances négociables émis exclusivement par les banques, moyennant un rendement qui dépend de la durée du placement et de la qualité de signature de l'émetteur.
- Ces titres revêtent les caractéristiques suivantes : une durée de 10 jours à 7 ans un taux fixe ou révisable, les intérêts peuvent être précomptés ou post-comptés .

Les différentes modalités de placement

Les obligations garanties par l'Etat

- Sont des titres émis par certains établissements publics bénéficiant de la garantie de l'Etat.
- Ces titres présentent les caractéristiques suivantes :
une durée définie par l'émetteur, un taux fixe ou variable.

Les différentes modalités de placement

Les Obligations privées

- Sont des titres de créances émis par les entreprises privées faisant appel public à l'épargne. Ces titres se déclinent sous plusieurs formes
- Les modalités de remboursement et de rémunération sont définies par l'émetteur
- En général, les trésoriers ne se placent pas prioritairement sur ce type d'investissement financier plus risqué que les autres

Le suivi des prévisions

Les prévisions de trésorerie constituent un processus permanent et non un exercice isolé dans le temps.

La prévision nécessite un suivi par :

- La révision et la mise à jour des prévisions par la prise en compte des informations internes détaillées (confirmation des prévisions) et des informations de source bancaire (réalisations effectives);
- L'analyse des écarts entre réalisations et prévisions, et interprétation de ces écarts;

- L'ajustement des décisions de financement et/ou placement dans le cadre d'une politique définie. Le but est d'obtenir un solde valeur après décision = Zéro.
- La notion de trésorerie Zéro signifie une gestion des comptes bancaires afin d'équilibrer les comptes créditeurs et les comptes débiteurs.
- Elle reflète une gestion optimale de la trésorerie

Le suivi des prévisions

- La trésorerie Zéro permet une réduction des frais financiers ☐ objectif principal de la gestion de trésorerie.
- Il apparaît que le côté technique de la trésorerie doit être géré en prévisionnel **car gérer c'est prévoir**, et l'objectif d'une gestion de trésorerie est de connaître sa position dans le futur proche et lointain.

- Pour cela, une technique de gestion de trésorerie est fortement recommandée:
- **Il s'agit de la gestion de trésorerie en date de valeur** selon la quelle le coût d'un financement à court terme est calculé par la banque sur la position en valeur de la trésorerie de l'entreprise et non pas sur la position de la date d'opération.
- Ainsi est-il primordial d'examiner de plus près cette gestion de trésorerie en valeur afin d'en saisir l'importance.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Une gestion de trésorerie en valeur se distingue largement des autres modes de gestion de trésorerie que sont :

☒ La gestion comptable

Elle se fait sur la base des renseignements d'origine comptable.

Cette gestion n'est pas satisfaisante car l'information est souvent saisie trop tard et son enregistrement ne respecte pas les règles des conditions de valeur bancaires et ne permet pas, par voie de conséquence, de prendre des décisions optimales.

Gestion de trésorerie en date de valeur

☒ La gestion en date d'opération bancaire

- Elle se fait sur la base des relevés ou extraits de comptes.
- Elle ne permet pas de bénéficier d'une position réelle de trésorerie car les mouvements y sont enregistrés en date d'opération c'est à dire en date de passation de l'écriture comptable par la banque.
- D'autre part, les relevés de comptes informent le trésorier à posteriori.

- Le trésorier ne pourra donc prendre à temps les décisions de financement ou de placement à court terme pour ajuster le niveau du solde bancaire, ni réduire les frais financiers car il ne maîtrise pas le seul positionnement des soldes qui permet de les optimiser. **Il s'agit du positionnement en date de valeur.**

- **Par rapport à ces deux techniques de gestion de trésorerie, la gestion en date de valeur présente des atouts considérables au regard des objectifs qui lui sont assignés.**

Gestion de trésorerie en date de valeur

- Les prévisions de trésorerie doivent tenir compte des **dates de valeur** afin d'éviter des agios inutiles et coûteux.

Durée des prévisions de trésorerie

- Les prévisions sont établies, de façon glissante, sur une période de 30 à 40 jours maximum.
- Ceci consiste pour le trésorier à actualiser **chaque jour** le budget de trésorerie, en fonction des réalisations.

Tenue du budget en dates de valeur

- Le système comptable est mal adapté aux prévisions de trésorerie. Il ne prend en compte que les dates d'opérations et non leurs dates de valeur.
- Il existe toujours un décalage entre la réception de la pièce comptable à l'origine de la comptabilisation de l'opération et le transfert de l'information au trésorier. Ce retard est incompatible avec la rapidité des décisions.

Gestion de trésorerie en date de valeur

Qu'est ce qu'une date de valeur ?

- **La date de valeur est la date effective de prise en compte d'une opération au débit ou au crédit du compte pour le calcul des agios et intérêts débiteurs.**
- Chaque opération est affectée à une date de valeur, d'où la nécessité de connaître les conditions des dates de valeur.
- Le but est d'avoir à tout moment un solde date de valeur=Zéro, pour ensuite prendre une décision de trésorerie : placer les excédents et financer déficits.
- C'est ici qu'apparaît l'importance de disposer d'un système de réception télématique permettant de recevoir, tous les jours, toutes les informations en provenance des banques, en date de valeur.

La Gestion de Trésorerie en Valeur

Quels sont les objectifs d'une gestion de trésorerie en date de valeur ?

La gestion de trésorerie en valeur poursuit trois objectifs fondamentaux du fait qu'elle permet d'éviter de commettre l'une des trois erreurs suivantes, considérées comme des « pêchés » en matière de gestion de trésorerie :

Erreur de contre-phase

Situation créditrice dans une banque et débitrice dans une autre. Dans ce cas, des virements d'équilibrage s'avèrent urgents.

Erreur de sur mobilisation

Situation créditrice du fait du tirage d'un crédit trop important au moment où l'entreprise dispose d'excédents de trésorerie non rémunérés. Ceci engendre d'une part des agios payés inutilement, et d'autre part, un manque à gagner résultant du non-emploi des excédents.

Erreur d'arbitrage

Utilisation d'un crédit dont la taux réel est supérieur à un autre, ou d'un placement dont le taux réel est inférieur à un autre.

La Gestion de Trésorerie en Valeur

Quels sont les objectifs d'une gestion de trésorerie en date de valeur ?

Seul le suivi des flux de trésorerie en date de valeur permet :

- de connaître précisément les besoins de financement et les possibilités de placement;
- d'opérer des équilibrages entre les différents comptes bancaires;
- de choisir les financements les moins coûteux, les placements les plus productifs.

Tout cela converge vers une même finalité, celle de réduire les frais financiers.

Gérer la trésorerie en date de valeur ne suffit pas; encore faut-il négocier les bonnes conditions bancaires et en assurer la bonne application.

La Gestion de Trésorerie en Valeur

Principe

Recettes au crédit du compte banque

- Positionner les recettes du budget de trésorerie selon les conditions bancaires

Dépenses au débit du compte banque

- Positionner les dépenses du budget de trésorerie selon les conditions bancaires

Aléas : délais postaux, retard de remise en banque des chèques et des effets de commerce par les créanciers

Équilibrage et arbitrage d'un tableau de suivi de trésorerie

- *Le solde provisoire du tableau de suivi de la trésorerie indique la position de trésorerie en l'absence d'intervention du trésorier.*
- *Le trésorier doit prendre au jour le jour les principales décisions concernant les virements de banque à banque, les placements des excédents, ou la résorption des insuffisance. La consultation des comptes à l'aide de moyens télématiques, facilite sa tâche. L'utilisation d'un logiciel de trésorerie lui est également indispensable.*
- *Le premier travail du trésorier, chaque matin, avant l'heure de caisse de la banque, consiste à déterminer les virements interbancaires à réaliser, afin d'équilibrer les insuffisances de trésorerie de certaines banques par les excédents des autres.*
- *Reste à trouver un arbitrage entre les moyens de financement (par exemple, entre un découvert et un escompte). Le coût est alors un critère déterminant de la décision.*

Exemple

Prévisions de trésorerie en date de valeur	31-janv S	01-févr D	02-févr L	03-févr M	04-févr M	05-févr J	06-févr V	07-févr S	08-févr D	09-févr L	10-févr M
Remise chèques	3500		1 200		1900		800			3 000	6 000
Remise d'effets	9500			6 400	34000	1500		22000			3000
Virements reçus		1000		2 000	2500				3500	9 000	
Total recettes	13000	1000	1200	8400	38400	1500	800	22000	3500	12000	9000
Chèques émis			2 500	7 500	15 000			20 000	5 000		
Virements émis		500									
Effets à payer					24 000	3 000			1 500	11 500	8500
Total dépenses	0	500	2500	7500	39000	3000	0	20000	6500	11500	8500
Solde initial	-10 600										
Variation du jour	13000	500	-1300	900	-600	-1500	800	2000	-3000	500	500
Solde cumulé	2 400	2 900	1 600	2 500	1 900	400	1 200	3 200	200	700	1 200

Contrôle des conditions bancaires

Maîtriser la négociation des conditions bancaires

Comment préparer le dossier de négociation avec les banquiers ?

- Recenser les flux financiers à traiter avec les banques
- Identifier les conditions bancaires négociables et celles qui ne le sont pas
- Déterminer les points à négocier et fixer des objectifs quantifiables
- Calculer les enjeux de négociation

Les conditions bancaires

- Libellé de l'opération Conditions en date de valeur
 - Retrait d'espèces J
 - Paiement de chèque J-2 calendaires
 - Virement émis J-1 calendaires
 - Avis de prélèvement J-1 calendaires
 - Paiement de L.C.R E-1 calendaires

Les conditions bancaires

- Libellé de l'opération Conditions en date de valeur
 - Versement d'espèces J
 - Virement reçu J + 1 calendaires
 - Remise de chèques J + 3 ouvrés

Les contrôles des conditions bancaires

Le contrôle de l'application des conditions bancaires permet :

- d'améliorer le système des prévisions et de gestion de trésorerie par la connaissance des habitudes d'encaissement des chèques émis en faveur des tiers; en ce sens, les délais séparant la date d'envoi d'un chèque et la date de son encaissement par le bénéficiaire sont ainsi maîtrisés;
- de mieux négocier avec ses banques de meilleures conditions : en effet, la connaissance des différents instruments de recettes et de dépenses met le trésorier dans une situation confortable face à son banquier et permet d'optimiser la relation avec la banque.

Les contrôles des conditions bancaires

Qui contrôle les conditions bancaires ? Deux cas sont à distinguer :

Dans le cas où la trésorerie comptabilise les opérations financières : Le contrôle s'exerce lors de la réception des relevés bancaires quotidiens. A cet effet, il faut veiller à ce que ce contrôle soit exercé régulièrement, soit formalisé et fasse l'objet de réclamations auprès des banques concernées puis assurer un suivi de ces réclamations jusqu'à régularisation et restitution des montants concernés.

Dans le cas où la trésorerie n'a aucune fonction comptable :

- La création d'un service de contrôle s'avère opportun.
 - La tâche du contrôle est placée sous la responsabilité étroite du trésorier, qui doit s'assurer de façon permanente qu'elle est parfaitement assurée au plan opérationnel de la manière suivante :
1. une opération doit être contrôlée de sa réalisation;
 2. les demandes de régularisation doivent être effectuées dès la constatation d'une anomalie;
 3. la demande de régularisation doit être gérée jusqu'à aboutissement.

L'environnement du contrôle

- Le degré de sophistication du contrôle est d'autant plus élevé que les conditions bancaires sont nombreuses et complexes. il convient de négocier avec son banquier une réduction du nombre de conditions appliquées, concernant aussi bien les dates de valeur que le système des commissions.
- Le support de base à partir duquel les dates de valeur et les commissions sont contrôlées est le relevé bancaire. Il est soit reçu par quinzaine ou mensuellement sur un support de papier ordinaire (informe le trésorier à posteriori), soit télétransmis quotidiennement (permet d'effectuer un contrôle régulier, au jour le jour, plus simple et plus optimal).
- L'activité de contrôle est une activité annexe, mais complémentaire de l'activité principale du trésorier qui demeure celle de la gestion de la trésorerie.

Les éléments à contrôler

Les principaux contrôles à dérouler sont les suivants :

- **Le contrôle des financements**

Le contrôle de base porte sur l'exactitude des agios : vérification du montant du capital, du taux d'intérêt, du nombre de jours d'agios, ... par référence au contrat correspondant à chaque nature de financement, et qu'il convient de se faire communiquer afin de l'intégrer dans le recueil des conditions bancaires.

- **Le contrôle des dates de valeur**

Etant à la base du système de facturation des frais de découvert, l'application des dates de valeur doit être rigoureusement contrôlée.

- **Le contrôle des échelles d'intérêt**

L'échelle d'intérêt est un document reclassant chronologiquement par date de valeur, les mouvements et les soldes et faisant apparaître les périodes débitrices leur affectant un taux d'intérêt afin d'évaluer les agios dus durant les périodes prises en compte.

Les éléments à contrôler

- Le diagnostic quantitatif consiste à reprendre l'ensemble des échelles d'intérêts et à les analyser. C'est l'outil essentiel du trésorier car c'est le seul document donnant les soldes réels de l'entreprise en banque (solde en valeur).
- Le contrôle de la validité des dates de valeur et des montants doit être fait au jour le jour, et non à la réception de l'échelle d'intérêt, à la fin du trimestre, date à laquelle l'opération de contrôle ne joue plus son rôle car « il est trop tard ».

Les éléments à contrôler

- Analyse d'échelle d'intérêts
- Enjeux d'équilibrage de comptes

Nous avons l'honneur de vous remettre ci-dessous l'échelle
de votre compte courant euros
en date du 31.03.99

Date de valeur	Mouvements en capitaux		Solde en valeur		Nombre de jours	Nombres	
	Débit	Crédit	Débit	Crédit		Débiteurs	Créditeurs
31-déc-98			4 100		1	41	
01-jan-99	240 000		244 100		9	21 969	
10-jan-99	245 000		489 100		1	4 891	
11-jan-99	450 000	850 000	89 100		1	891	
12-jan-99	850 000	750 000	189 100		6	11 346	
18-jan-99	263 000	250 000	202 100		7	14 147	
25-jan-99	350 000	340 000	212 100		1	2 121	
26-jan-99	2 042 000	2 000 000	254 100		10	25 410	
05-fév-99	2 850 000	2 100 000	1 004 100		1	10 041	
06-fév-99	540 000	800 000	744 100		9	66 969	
15-fév-99	140 000	550 000	334 100		12	40 092	
27-fév-99	4 045 800	3 900 000	479 900		1	4 799	
28-fév-99	245 000	350 000	374 900		1	3 749	
01-mar-99	1 450 000	1 400 000	424 900		11	46 739	
12-mar-99	250 000	200 000	474 900		1	4 749	
13-mar-99	145 000	125 000	494 900		1	4 949	
14-mar-99	365 000	360 000	499 900		5	24 995	
19-mar-99	1 450 000	1 300 000	649 900		1	6 499	
20-mar-99	2 654 000	2 600 000	703 900		1	7 039	
21-mar-99	265 000	350 000	618 900		7	43 323	
28-mar-99	256 000	36 000	838 900		1	8 389	
29-mar-99	985 000	990 000	833 900		1	8 339	
30-mar-99	1 560 000	1 900 000	493 900		1	4 939	
31-mar-99	2 560 000	2 600 000	453 900				
Totaux	24 200 800 (*)	23 751 000			90	366 426	

(*) dont 2.200.800 € sont exonérés de la commission de compte

Les éléments à contrôler

Le ticket d'agios trimestriel se compose

- Des Intérêts débiteurs
- De la Commission de plus fort découvert
- De la Commission de compte
- De Divers frais
- De la TVA

exemple

Le ticket d'agios trimestriel :

- Intérêts débiteurs 10.178,50 dh
- Commission du plus fort découvert 1.399,26 dh
- Commission de mouvement ou de compte 5.500,00 dh
- Frais fixes liés au fonctionnement du compte: 20,00 dh
- TVA 1.081,92 dh

Total agios 18.179,68 dh