

# La place du trésorier dans l'entreprise

---

- Le Trésorier est un opérationnel : ses décisions ont un impact direct sur le résultat de l'entreprise.
- La séparation progressive entre les fonctions du Trésorier et du Comptable est de nature à favoriser l'apparition d'une fonction Trésorerie comme centre de profit.

# Les missions

---

Elaborer, recommander et mettre en œuvre une politique de gestion financière en mesure de garantir la rentabilité des avoirs, le recouvrement des créances et la solvabilité de l'entreprise.

# Les missions

---

Autrement dit :

- Prévoir et gérer les flux de l'entreprise;
- Anticiper et garantir les risques financiers;
- Négocier et contrôler les opérations bancaires;
- Placer les excédents;
- Assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise

# Responsabilités du trésorier

---

\*Préparer les éléments de base et participer à la définition de la politique financière de l'entreprise.

\*Définir les modalités opératoires de la politique de financement des investissements.

\*Élaborer et assurer la mise en œuvre de la politique de gestion de trésorerie.

\*Concevoir les procédures de gestion financière et veiller à leur application et à leur mise à jour.

# Responsabilités du trésorier

---

\*Élaborer, mettre en place et veiller au développement d'un système d'information de trésorerie (S.I.T).

\*Négocier avec les établissements financiers les conditions bancaires et de financement les plus avantageux.

\*Définir la politique et les procédures de gestion de crédits clients et fournisseurs.

\*Définir la politique de recouvrement en concertation avec les fonctions concernées et élaborer les modalités de sa mise en œuvre et veiller à leur stricte application.

# Critères de performance

---

- Degré de solvabilité de l'entreprise et évolution de sa capacité à honorer régulièrement ses engagements vis à vis des fournisseurs et bailleurs de fonds.
- Apport à l'amélioration des délais de règlement des clients et des fournisseurs.
- Évolution comparée (par rapport aux standards du marché financier marocain) des conditions bancaires et de financement accordées.
- Évolution de la rentabilité des avoirs de l'entreprise.

# Critères de performance

---

- Fiabilité des prévisions de trésorerie.
- Fiabilité des indicateurs de gestion de trésorerie (soldes moyens, enjeux d'équilibrage de comptes, enjeux de placement, enjeux de financement).
- Réactivité par rapport aux anomalies constatées sur les conditions bancaires convenues et les délais de leur régularisation.
- Choix des supports de placement et rentabilité des excédents de trésorerie.

# L'environnement du trésorier

---

Pour assumer pleinement sa fonction, le trésorier :

- Est conduit à favoriser le contact de la direction générale avec les problèmes de trésorerie,
- Est amené à sensibiliser à l'esprit de la trésorerie toutes les personnes concernées;
- Doit faciliter la mise en place de procédures permettant une gestion performante de la trésorerie.



# Environnement interne

---

Les principaux interlocuteurs interne de la fonction trésorerie sont :

- La comptabilité;
- Le contrôle de gestion;
- Les responsables commerciaux;
- La direction générale;...

# Environnement externe

---

L 'environnement externe est constitué des :

- Intermédiaires financiers (les banquiers généralistes, les opérateurs des salles de marché des banques et des société de bourse,...)
- Les marchés financiers et le contexte économique;
- Le conseil extérieur.

# Les causes de la dégradation de la trésorerie

---

## *Crise de croissance*

- Mauvaise gestion du BFR
- Perte de rentabilité
- Réduction de l'activité
- Mauvais choix de financement

# Les causes de la dégradation de la trésorerie

---

## *Crise de croissance*

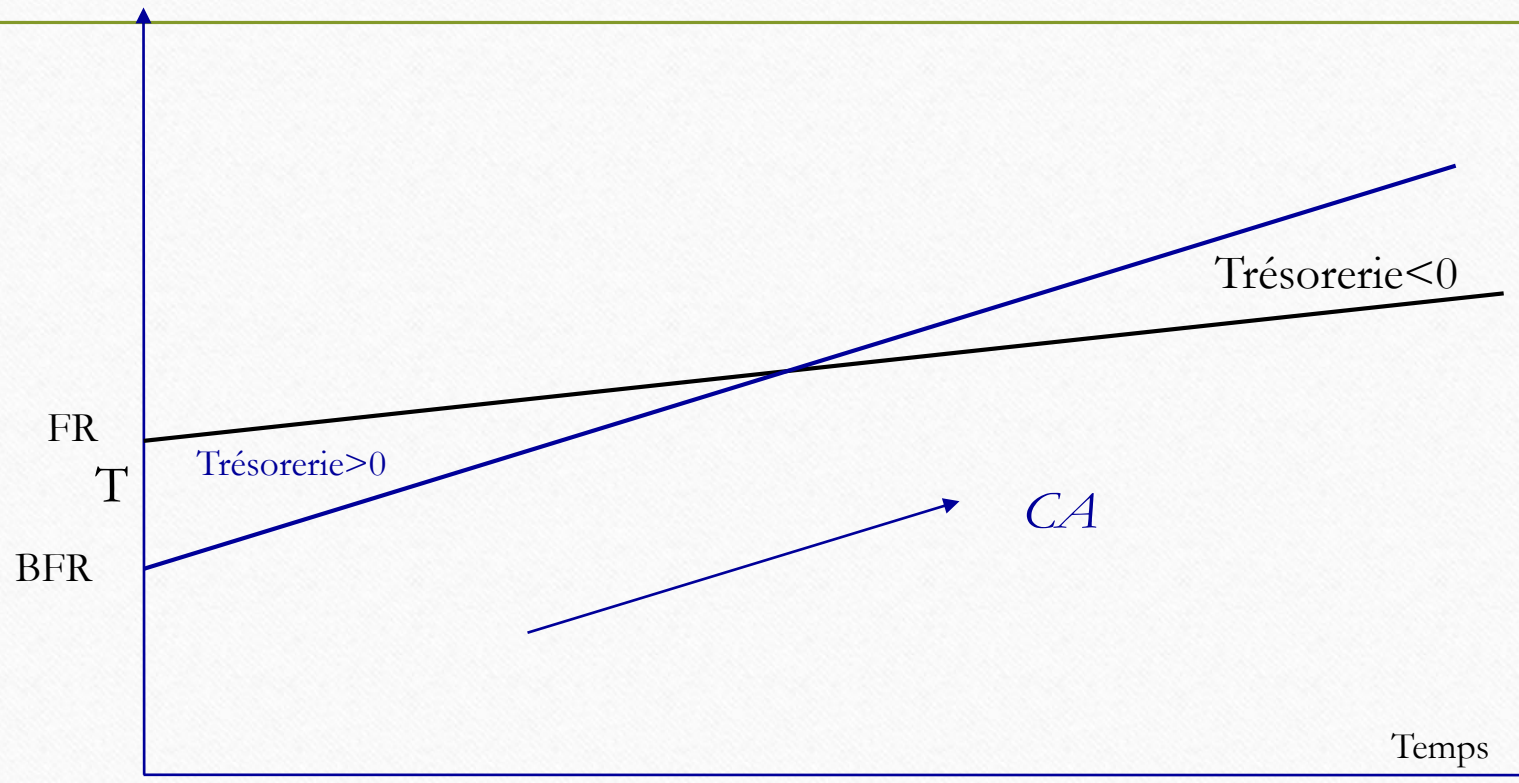
- l'augmentation du CA → provoque une augmentation du BFR

Parmi les solutions :

→ Augmenter les CP

→ Augmenter la ligne de crédit

# Les causes de la dégradation de la trésorerie



# Les causes de la dégradation de la trésorerie

---

## **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...

# Les causes de la dégradation de la trésorerie

---

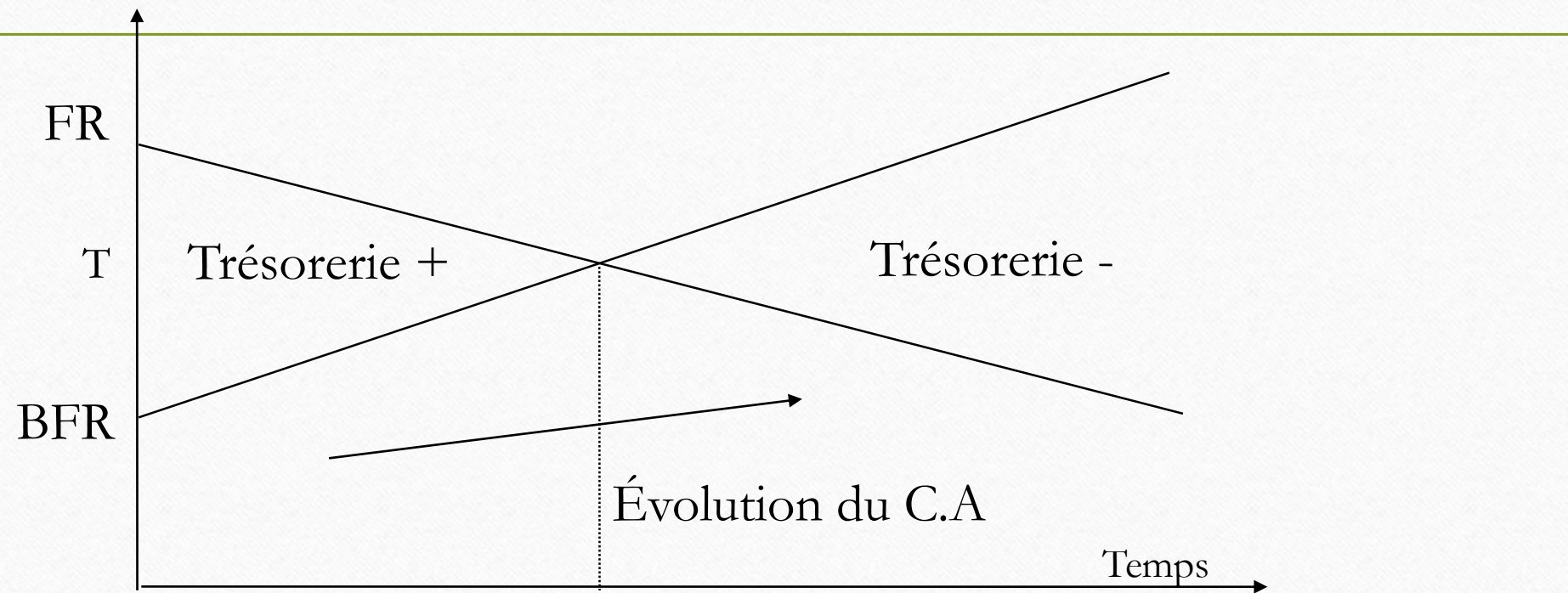
## **Perte de rentabilité**

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

# Les causes de la dégradation de la trésorerie





# Les causes de la dégradation de la trésorerie

---

## Réduction de l'activité

Si le CA baisse (réduction de l'activité)

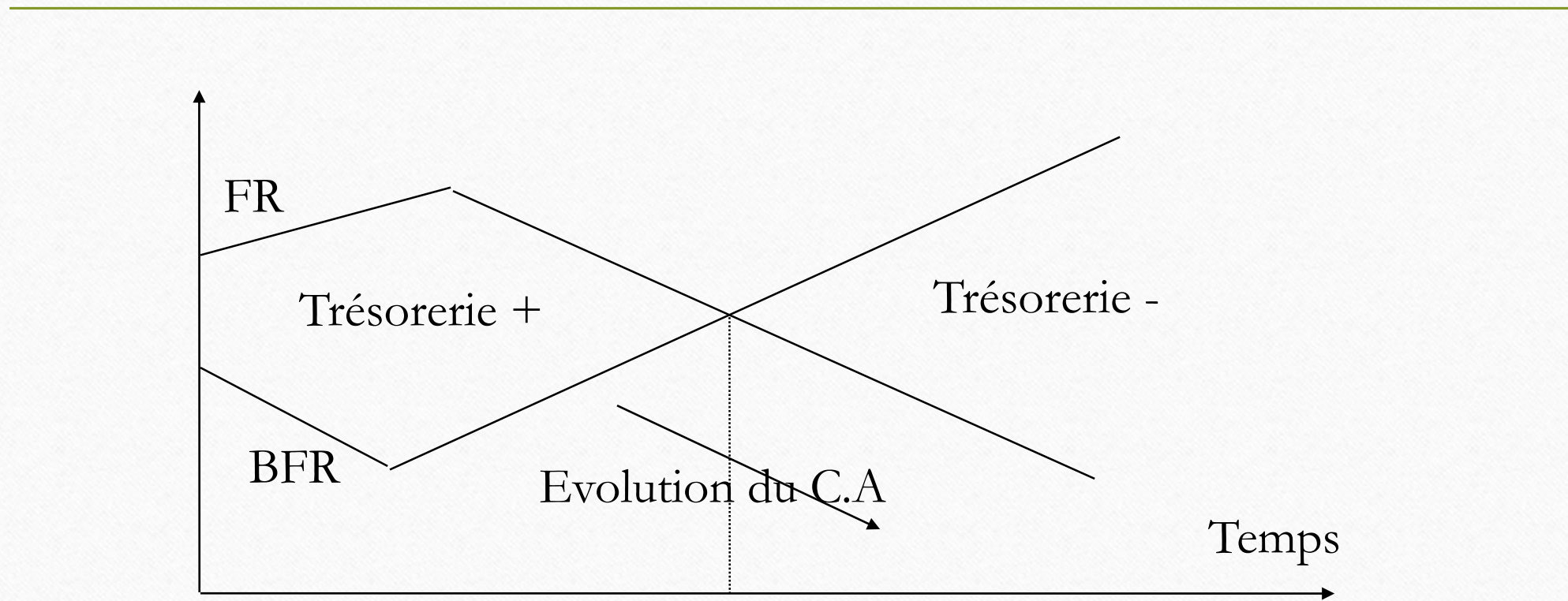
Si la production n'a pas ralenti simultanément

Le BFR augmente(stocks)

## Parmi les solutions :

→ Privilégier les charges variables si possible(maitriser la production) :

## Les causes de la dégradation de la trésorerie



# Les causes de la dégradation de la trésorerie

---

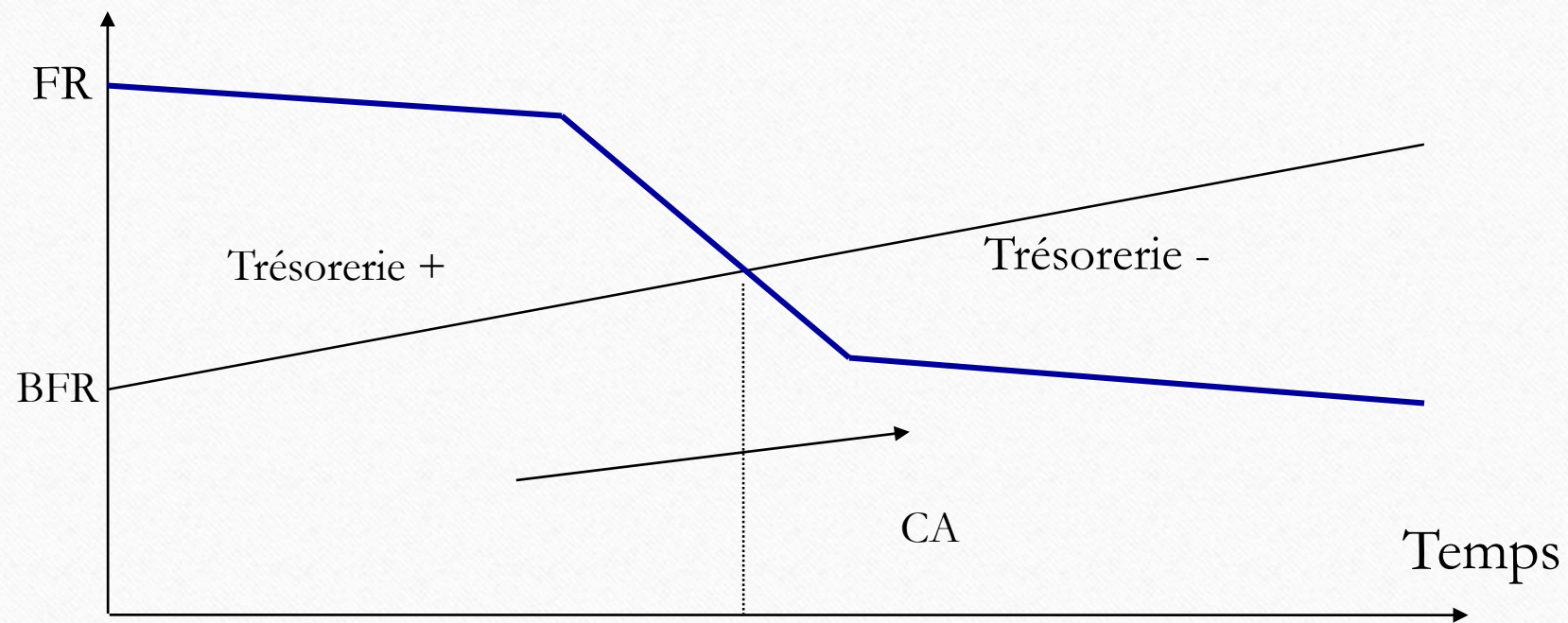
## *Mauvais choix de financement*

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

## *Parmi les solutions*

→ Augmenter le capital ? Emprunt à LMT ?

# Les causes de la dégradation de la trésorerie



# 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

# Négociateur 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

# Négociateur de meilleures conditions de financement

---

## *L'amélioration des équilibres entre banques*

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

### **Conditions:**

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

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	-



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

# Calcul des frais avec équilibrage entre comptes

## Equilibrage

---

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

# Calcul des frais avec équilibrage entre comptes

---

- 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
cout total				650

(\*) limitée à 50 % des intérêts débiteurs

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

# 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

# Gérer efficacement son compte client

---

**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

# Gérer efficacement son compte client

---

## 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

# Gérer efficacement son compte client

---

## 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



# Gérer efficacement son compte client

---

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

# Décaissements

---

- 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

## 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.

## **Objectifs:**

- \*Prévenir le risque de cessation de paiement
- \*Optimisation du résultat financier
- \*Règle de trésorerie 0

# Gestion de trésorerie

---

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

# 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

---

Pour élaborer un budget de trésorerie, certaines informations sont strictement nécessaires :

- Le bilan de l'exercice précédent ;
- Les différents budgets approuvés de l'exercice en cours ;
- Les encaissements et les décaissements non courants, qui ne sont pas prévu dans un budget précis.

Dans la pratique, le budget de trésorerie est précédé par trois budgets préparatoires :

- Le budget des encaissements ;
- Le budget des décaissements ;
- Le budget de la TVA.

La différence entre le budget des encaissements et le budget de décaissements (y compris le budget de TVA) constitue le budget de trésorerie.