

*Collection les mémentos finance  
dirigée par Jack FORGET*

# **Gestion de trésorerie**

Optimiser la gestion financière de l'entreprise  
à court terme

**Jack FORGET**

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3250-4

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

# La gestion de trésorerie : quel enjeu ?

Gérer les flux de liquidités et prévenir les risques financiers

Dans le champ de la gestion financière, la gestion de trésorerie se rapporte aux flux financiers à court terme, autrement dit concerne les postes de bas de bilan en comptabilité française.

**Or la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation.**

Les mouvements de trésorerie traduisent *in fine* la situation financière de l'entreprise. L'évolution journalière des liquidités n'est que le reflet de celle-ci. La trésorerie d'une entreprise prospère est abondante, tandis qu'une entreprise en crise est menacée par la cessation de paiements.

**À l'instar de nombre de dilemmes classiques en gestion, la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre :**

- la sécurité et l'efficacité,
- la liquidité et la rentabilité,
- la solvabilité et le risque.

La gestion des actifs à court terme est un métier qui requiert des compétences techniques spécifiques. L'objectif de cet ouvrage n'est qu'une simple initiation à des méthodes qui, pour être maîtrisées de manière approfondie, supposeraient des développements en mathématiques financières et en informatique qui exigent des connaissances scientifiques. Or cet ouvrage s'adresse à l'ensemble des parties prenantes à la vie de l'entreprise.

*Le premier chapitre* se réfère à la *gestion des équilibres financiers de bas de bilan*. En effet, il est indispensable de replacer la gestion de trésorerie dans la gestion financière globale de l'entreprise, et en particulier de définir les besoins de financement liés à son activité.

*Le deuxième chapitre* se rapporte à la *gestion budgétaire de la trésorerie*. La gestion de trésorerie ne se résume ni à un enregistrement comptable des flux financiers, ni à un suivi des flux monétaires, ni à la constatation *ex post* des équilibres financiers d'une entreprise. Elle vise à prévoir l'évolution des budgets de trésorerie et à anticiper les besoins de financement et les excédents de liquidités. La gestion de trésorerie n'est qu'un des aspects de la gestion budgétaire et son efficacité dépend de la qualité du système d'information et d'aide à la décision dont l'entreprise dispose.

*Le troisième chapitre* a trait à l'essence même du métier de trésorier, à savoir la *gestion prévisionnelle de trésorerie*. Le trésorier d'entreprise est responsable d'un centre de coûts (frais financiers) et d'un centre de profits (produits financiers). Il est évalué sur sa capacité à minimiser les premiers et à maximiser les seconds.

*Le quatrième chapitre* énonce les *principes fondamentaux* en matière de *mathématiques financières*. Ces rappels sont indispensables pour comprendre l'ensemble des questions se rapportant à la gestion opérationnelle de la trésorerie.

*Le cinquième chapitre* traite des *moyens de paiement* et des contraintes afférentes à leur utilisation.

*Le sixième chapitre* est consacré aux *moyens de financement à court terme*. Il ne s'agit en aucun cas de les traiter sous l'angle du droit bancaire. Il est par contre essentiel de pouvoir comparer les différentes possibilités qui s'offrent à l'entreprise pour couvrir ses besoins de liquidités à court terme.

*Le septième chapitre* est dédié aux techniques de *placement à court terme*. L'évolution des soldes de trésorerie est une succession d'excédents et de déficits. L'entreprise doit être en mesure de tirer le meilleur parti des différentes solutions de placement de ses liquidités excédentaires que, soit le système bancaire, soit les marchés financiers lui proposent.

*Le huitième chapitre* concerne un des risques les plus importants auquel l'entreprise est exposée lorsqu'elle a développé des activités en dehors du territoire national dans lequel elle est implantée. S'il est vrai que l'instauration d'une monnaie commune dans la plus grande partie de l'Union européenne a fait perdre à cette question une part de son acuité, il n'en reste pas moins que le *risque de change* demeure présent pour l'ensemble des flux financiers non libellés en euros.

*Le neuvième chapitre* se préoccupe d'un risque d'une ampleur moindre mais que la volatilité des taux d'intérêt ne permet pas de négliger. Compte tenu de la complexité des techniques mises en œuvre pour prévenir cette catégorie de risques, la question de la gestion du *risque de taux d'intérêt* ne sera exposée que dans ses grandes lignes.

Enfin, *dans un dixième chapitre conclusif*, la gestion du risque de crédit sera replacée dans le cadre plus général du *rôle des marchés financiers* dans la gestion financière de l'entreprise : les nouvelles techniques de couverture, comme les dérivés de crédit, permettent de mieux le maîtriser.

Un ouvrage sur la gestion de trésorerie ne peut pas faire abstraction du contexte macro-économique dans lequel il est rédigé.

D'une manière générale, les économies développées ont connu une forte période de désinflation depuis deux décennies et les taux d'intérêt y sont bas. La situation financière des entreprises est en moyenne plutôt favorable. Elles se trouvent dans une situation de moindre dépendance vis-à-vis du système bancaire.

Confrontées à un des krachs boursiers les plus massifs de l'histoire économique contemporaine, elles ont tendance à racheter leurs propres actions pour accroître la rentabilité de leurs fonds propres. En revanche, les médiocres perspectives d'appréciation des titres financiers à revenu variable rendent les appels à l'épargne publique malaisés.

Le tableau de la situation financière des entreprises il y a une ou deux décennies aurait été radicalement différent. Les préoccupations des trésoriers d'entreprises doivent s'adapter à la conjoncture financière dans laquelle ils opèrent. Leurs réflexes diffèrent selon qu'ils sont confrontés à un contexte de forte croissance de l'activité, de tensions sur les trésoreries et de niveaux d'inflation et de taux d'intérêt élevés, ou selon que tous ces paramètres affichent des niveaux bas, tant en ce qui concerne la croissance que l'inflation et les taux d'intérêt.

La gestion de trésorerie tend actuellement à se focaliser sur l'optimisation des processus de transferts financiers et sur le développement de systèmes d'information permettant de suivre en temps réel l'évolution de l'ensemble des paramètres internes à l'entreprise et d'établir les connections adéquates avec les marchés financiers.

*Collection les mémentos finance  
dirigée par Jack FORGET*

# **Gestion de trésorerie**

Optimiser la gestion financière de l'entreprise  
à court terme

**Jack FORGET**

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3250-4

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

# Prévoir les besoins en trésorerie

L'horizon de la gestion budgétaire est l'année, durée classique de l'exercice comptable. Le budget annuel de trésorerie représente lui-même la première année du plan prévisionnel de financement. Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible. L'unité de temps requise pour établir cette catégorie de prévision est le mois, la décade, voire la journée.

## 1. Optimiser les prévisions de trésorerie

### 1.1 Des prévisions de trésorerie de plus en plus précises et fiables

L'affinage des prévisions devenues de plus en plus précises est la conséquence directe du pilotage du système d'informations comptables et financières par des outils informatiques de plus en plus puissants. De surcroît, les prévisions peuvent être actualisées en temps réel, puisque les nouvelles prévisions résultant de l'introduction de nouvelles données sont élaborées quasi-instantanément. Le tableur



est l'outil informatique le mieux adapté pour cette catégorie d'application, du moins lorsque les fichiers sollicités sont d'un volume compatible avec sa capacité de traitement.



### **Attention**

La fiabilité des prévisions rend l'élaboration de scénarios alternatifs moins impérative. Mais le cas proposé précédemment montre la grande sensibilité du solde de trésorerie à la modification des paramètres de l'environnement. **La trésorerie est le solde ultime du bilan, celui qui mesure *in fine* la solvabilité de l'entreprise.** Toute modification des conditions de l'environnement économique dans lequel l'entreprise est immergée, rétroagit sur le solde de trésorerie.

## 1.2 Des contraintes spécifiques

Les modèles de gestion optimisée de la trésorerie sont dérivés des modèles de gestion de stocks et donc de la recherche opérationnelle. L'optimisation de la gestion de trésorerie doit toutefois prendre en compte de nombreuses contraintes spécifiques :

- l'asymétrie fondamentale entre les décaissements et les encaissements. L'entreprise maîtrise la date précise de ses décaissements, mais ne peut connaître la date précise des encaissements que de manière stochastique ;
- la structure particulière des coûts financiers de gestion de la trésorerie. En effet, les crédits à court terme génèrent des frais proportionnels aux montants empruntés (agios), des frais fixes (commissions) et des taxes (T.V.A. sur commissions bancaires). Chaque catégorie de crédit a une structure de coûts spécifique ;

- le caractère modulable ou non des outils d'emprunt et de placement. La concordance des échéances demeure un des paramètres les plus complexes à gérer en raison des jours de valeur et du float. Le float se définit comme la trésorerie résultant du décalage existant entre les dates de débit et les dates de crédit des comptes des clients du système bancaire (les fonds étant pendant cette période mis gratuitement à sa disposition) ;
- l'interconnexion généralisée des systèmes d'informations (*via* le Système Interbancaire de Télécompensation). Le modèle d'optimisation le plus simple de la gestion de trésorerie consiste à généraliser les transferts électroniques de fonds (« Electronic Data Interchange ») et à limiter les montants et les durées des créances dont l'entreprise est propriétaire ;
- l'aversion au risque ou la propension à la sécurité. Le niveau minimal de trésorerie de sécurité (assimilable au stock-outil ou niveau de stock incompressible destiné à faire face aux aléas, sans que la production de l'entreprise ne soit interrompue), dont l'entreprise entend disposer dépend de l'aversion au risque du trésorier, et donc de facteurs d'ordre psychologique.

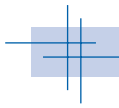
## 2. Tenir compte des contraintes légales et coutumières

La gestion d'une trésorerie s'inscrit dans un contexte national. Celui-ci impose des contraintes à la fois légales et coutumières que le trésorier doit nécessairement prendre en compte.

- La nécessité de s'adapter à l'échelle des jours de valeur du système bancaire du pays dans lequel l'entreprise est implantée.

Le délai de valeur peut se définir comme la durée séparant la date à laquelle la banque débite le compte de celui qui émet le paiement et la date à laquelle le compte du bénéficiaire du paiement est effectivement crédité.

L'entreprise doit minimiser les durées de valeur et, en tout état de cause, les négocier avec sa banque.



### **Délais de traitement**

Les systèmes bancaires des pays méditerranéens tirent une partie de leurs bénéfices des délais de traitement des opérations qu'ils imposent à leurs clients.

- L'arbitrage inter-banques. Une entreprise dispose de plusieurs comptes bancaires, voire est en relation avec un pool bancaire lorsqu'elle réalise un certain volume de chiffre d'affaires.

La gestion des liquidités implique que l'on évite de disposer simultanément de comptes bancaires créditeurs et de comptes bancaires débiteurs, du moins en France, en raison de l'interdiction de rémunérer les comptes créditeurs.

Le risque est d'une triple nature :

- ne pas compenser les soldes débiteurs par les soldes créditeurs,
  - solliciter inutilement des crédits à court terme,
  - omettre de placer les liquidités excédentaires.
- La nécessité de recourir aux moyens de financement les moins onéreux et aux placements les plus rémunérateurs :
    - Le découvert est le plus onéreux des crédits (faute de garantie) et correspond à la situation débitrice d'un compte ;

- Les placements aux meilleurs taux ne sont offerts qu'aux entreprises bénéficiant d'une surface financière conséquente. La centralisation au sein d'un groupe industriel et commercial de la gestion de trésorerie génère non seulement des économies d'échelle, mais encore des gains financiers.
- La prise en compte de la T.V.A. : deux options sont prévues par le droit fiscal, la T.V.A. sur les débits (facturation) et la T.V.A. sur les encaissements (règlement).
  - Dans le cas d'une T.V.A sur les débits, la T.V.A. à payer pour le 20 du mois est égale à la T.V.A. collectée sur le chiffre d'affaires du mois précédent, moins la T.V.A. récupérable sur les achats facturés le mois précédent et moins la T.V.A. récupérable sur les investissements facturés le mois précédent.
  - Dans le cas d'une T.V.A. sur les encaissements, la T.V.A. à payer est égale à la T.V.A. sur les encaissements du mois précédent de laquelle est déduite la T.V.A. récupérable sur les encaissements du mois précédent.



## À retenir

---

- ✓ La gestion de trésorerie prévisionnelle et son optimisation sont strictement dépendantes du système informatique qui assiste le trésorier dans ses prises de décisions. Le développement de la gestion de trésorerie est concomitant, comme le développement des marchés financiers, de la conception d'outils informatiques *ad hoc*. Si quelques entreprises dominent le marché des logiciels de gestion de trésorerie, les grandes entreprises préfèrent en général développer en interne ce genre d'application informatique.
- ✓ Les modèles de gestion optimisée de la trésorerie sont dérivés des modèles de gestion de stocks et donc de la recherche opérationnelle. L'optimisation de la gestion de trésorerie doit toutefois prendre en compte de nombreuses contraintes légales et coutumières (T.V.A., jours de valeur, structure des frais bancaires, durées du crédit inter-entreprise).



## Exemples numériques solubles sur tableur

### Cas N° 4 : Établissement d'un budget consolidé de trésorerie

Une entreprise présente le budget suivant. Il correspond à la première partie du compte de résultat prévisionnel. Le budget prévisionnel de trésorerie et le budget des flux de la T.V.A. associés lui sont adjoints. Il convient de rajouter le budget des investissements prévus pour l'exercice à venir. Le budget prévisionnel de trésorerie inclut la souscription d'un emprunt, les produits financiers et les charges financières théoriques sur le découvert final.

Budget prévisionnel (hors T.V.A.)	Ventes	Achats matières premières	Services extérieurs	Charges de personnel	Excédent brut d'exploitation
Janvier	2 500 000	312 500	412 500	1 625 000	150 000
Février	2 600 000	325 000	429 000	1 625 000	221 000
Mars	2 500 000	312 500	412 500	1 625 000	150 000
Avril	3 000 000	375 000	495 000	1 625 000	505 000
Mai	3 000 000	375 000	495 000	1 625 000	505 000
Juin	3 500 000	437 500	577 500	1 625 000	860 000
Juillet	3 500 000	437 500	577 500	1 706 250	778 750
Août	0	0	0	1 706 250	-1 706 250
Septembre	3 000 000	375 000	495 000	1 706 250	423 750
Octobre	2 800 000	350 000	462 000	1 706 250	281 750
Novembre	2 700 000	337 500	445 500	1 706 250	210 750
Décembre	2 600 000	325 000	429 000	3 412 500	-1 566 500
<b>Total</b>	<b>31 700 000</b>	<b>3 962 500</b>	<b>5 230 500</b>	<b>21 693 750</b>	<b>813 250</b>

Budget de trésorerie (hors T.V.A.)	Ventes	Achats matières premières	Services extérieurs	Charges de personnel	Excédent de trésorerie d'exploitation
Janvier	2 666 667	271 500	410 250	1 625 000	359 917
Février	2 633 333	285 000	420 750	1 625 000	302 583
Mars	2 533 333	318 750	420 750	1 625 000	168 833
Avril	2 700 000	318 750	453 750	1 625 000	302 500
Mai	2 833 333	318 750	495 000	1 625 000	394 583
Juin	3 166 667	343 750	536 250	1 625 000	661 667
Juillet	3 333 333	375 000	577 500	1 706 250	674 583
Août	2 333 333	406 250	288 750	1 706 250	-67 917
Septembre	2 166 667	437 500	247 500	1 706 250	-224 583
Octobre	1 933 333	218 750	478 500	1 706 250	-470 167
Novembre	2 833 333	187 500	453 750	1 706 250	485 833
Décembre	2 700 000	362 500	437 250	3 412 500	-1 512 250
<b>Total</b>	<b>31 833 333</b>	<b>3 844 000</b>	<b>5 220 000</b>	<b>21 693 750</b>	<b>1 075 583</b>

Le chiffre d'affaires H.T. est réglé par tiers au comptant, à un mois et à deux mois.

Les achats de matières premières sont réglés pour 50 % à deux mois et pour 50 % à trois mois.

Les services extérieurs sont réglés à 50 % au comptant et à 50 % à un mois.

Les charges de personnel sont payées à la fin de chaque mois.

Ventes novembre	2 700 000
Ventes décembre	2 800 000
Achats matières premières octobre	298 000
Achats matières premières novembre	245 000
Achats matières premières décembre	325 000
Achats services extérieurs décembre	408 000

Ces données se rapportent à l'année N.

Budget de trésorerie prévisionnelle de T.V.A. (T.V.A. sur les débits)	Ventes	Achats matières premières	Services extérieurs	Solde de T.V.A. sur opérations d'exploitation
Janvier	252 000	65 000	81 600	105 400
Février	225 000	62 500	82 500	80 000
Mars	234 000	65 000	85 800	83 200
Avril	225 000	62 500	82 500	80 000
Mai	270 000	75 000	99 000	96 000
Juin	270 000	75 000	99 000	96 000
Juillet	315 000	87 500	115 500	112 000
Août	315 000	87 500	115 500	112 000
Septembre	0	0	0	0
Octobre	270 000	75 000	99 000	96 000
Novembre	252 000	70 000	92 400	89 600
Décembre	243 000	67 500	89 100	86 400
<b>Total</b>	<b>2 871 000</b>	<b>792 500</b>	<b>1 041 900</b>	<b>1 036 600</b>

Le chiffre d'affaires hors taxe est exporté à 45 % et ne supporte pas de T.V.A.

Le taux de T.V.A. est égal à 20 %.

Budget de trésorerie prévisionnelle Investissements	Investissements H.T.	T.V.A. acquittée	Investissements T.T.C.	T.V.A. sur les investissements déductible
Janvier	0	0	0	0
Février	1 040 000	208 000	1 248 000	0
Mars	220 000	44 000	264 000	208 000
Avril	0	0	0	44 000
Mai	0	0	0	0
Juin	3 000 000	600 000	3 600 000	0
Juillet	0	0	0	600 000



## Gestion de trésorerie

Août	0	0	0	0
Septembre	0	0	0	0
Octobre	250 000	50 000	300 000	0
Novembre	650 000	130 000	780 000	50 000
Décembre	0	0	0	130 000
<b>Total</b>	<b>5 160 000</b>	<b>1 032 000</b>	<b>6 192 000</b>	<b>1 032 000</b>

Budget de trésorerie (T.V.A. incluse)	Encaissements ventes T.T.C.	T.V.A. sur les ventes à reverser	Décaissements achats T.T.C.	T.V.A. sur les achats déductible	Décaissements services extérieurs T.T.C.
Janvier	2 960 000	252 000	325800	65 000	492300
Février	2 923 000	225 000	342000	62 500	504900
Mars	2 812 000	234 000	382500	65 000	504900
Avril	2 997 000	225 000	382500	62 500	544500
Mai	3 145 000	270 000	382500	75 000	594000
Juin	3 515 000	270 000	412500	75 000	643500
Juillet	3 700 000	315 000	450000	87 500	693000
Août	2 590 000	315 000	487500	87 500	346500
Septembre	2 405 000	0	525000	0	297000
Octobre	2 146 000	270 000	262500	75 000	574200
Novembre	3 145 000	252 000	225000	70 000	544500
Décembre	2 997 000	243 000	435000	67 500	524700
<b>Total</b>	<b>35 335 000</b>	<b>2 871 000</b>	<b>4 612 800</b>	<b>792 500</b>	<b>6 264 000</b>

Budget de trésorerie (T.V.A. incluse)	T.V.A. sur les services extérieurs déductible	Charges de personnel	Investissements T.T.C.	T.V.A. sur les investissements déductible	Solde de trésorerie
Janvier	81 600	1 625 000	0	0	411 500
Février	82 500	1 625 000	1 248 000	0	-876 900
Mars	85 800	1 625 000	264 000	208 000	160 400
Avril	82 500	1 625 000	0	44 000	409 000

## Prévoir les besoins en trésorerie

Mai	99 000	1 625 000	0	0	447 500
Juin	99 000	1 625 000	3 600 000	0	-2 862 000
Juillet	115 500	1 706 250	0	600 000	1 338 750
Août	115 500	1 706 250	0	0	-62 250
Septembre	0	1 706 250	0	0	-123 250
Octobre	99 000	1 706 250	300 000	0	-792 950
Novembre	92 400	1 706 250	780 000	50 000	-150 350
Décembre	89 100	3 412 500	0	130 000	-1 331 600
<b>Total</b>	<b>1 041 900</b>	<b>21 693 750</b>	<b>6 192 000</b>	<b>1 032 000</b>	<b>-3 432 150</b>

Budget de trésorerie (T.V.A. incluse)	Solde cumulé de trésorerie	Emprunts à LT	Solde cumulé de trésorerie (financement à LT inclus)	Produits financiers théoriques (taux de 4 %)	Charges financières provisionnées (taux de 8 %)
Janvier	1 611 500		1 611 500	5 372	
Février	734 600		734 600	2 449	
Mars	895 000		895 000	2 983	
Avril	1 304 000		1 304 000	4 347	
Mai	1 751 500		1 751 500	5 838	
Juin	-1 110 500	2 000 000	889 500	2 965	
Juillet	228 250		2 228 250	7 428	
Août	166 000		2 166 000	7 220	
Septembre	42 750		2 042 750	6 809	
Octobre	-750 200		1 249 800	4 166	
Novembre	-900 550		1 099 450	3 665	
Décembre	-2 232 150		-232 150		-1 548
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>2 000 000</b>	<b>-</b>	<b>53 241</b>	<b>-1 548</b>

Le solde initial de trésorerie est égal à 1 200 000. L'entreprise contracte un emprunt de 2 000 000 en juin de l'année N + 1 pour financer l'acquisition d'un actif immobilisé d'une valeur de 3 000 000. Le solde prévisionnel de trésorerie est négatif à la fin de l'exercice.

La rentabilité est insuffisante pour dégager en temps voulu suffisamment de liquidités pour financer le reliquat du programme d'investissements. Les intérêts courus s'élèvent à 87 500 (taux de 7,5 %) et constituent une charge à payer qui sera déboursée pour son intégralité en juin N + 2 pour un montant de 150 000. Les frais financiers sur découvert (1548) doivent être par contre comptabilisés au titre de l'exercice N + 1.

Le compte bancaire de l'entreprise est débiteur à la clôture de l'exercice N + 1. Elle ne dispose pas de la provision nécessaire pour faire face aux agios et autres frais bancaires occasionnés par son découvert. En conséquence, ce montant se rajoute à la dette bancaire à court terme. Si aucune décision n'est prise, les intérêts dus produiront à leur tour des intérêts. C'est le principe de l'anatocisme, à savoir la capitalisation des intérêts échus d'une dette et donc leur inclusion dans le principal de cette dette.

*Collection les mémentos finance  
dirigée par Jack FORGET*

# **Gestion de trésorerie**

Optimiser la gestion financière de l'entreprise  
à court terme

**Jack FORGET**

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3250-4

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

# Recourir aux moyens de financement à court terme

L'analyse des moyens de financement est partiellement tributaire du contexte macro-économique.

La montée de l'autofinancement a réduit considérablement la dépendance des entreprises vis-à-vis du système bancaire. Une partie de la dette financière de celles-ci a été convertie en titres de créance négociables. Enfin la désinflation généralisée a rendu l'endettement beaucoup moins profitable pour les agents économiques structurellement endettés. En effet, l'inflation diminue la valeur réelle de l'endettement et s'interprète également comme un transfert invisible de ressources des créanciers vers les débiteurs. La gestion dynamique de l'endettement est devenue une des composantes de la gestion financière.

## 1. Opter pour des concours bancaires à court terme adaptés

Les règles de l'orthodoxie financière réservent le financement des actifs de court terme aux seuls concours financiers à court terme, tandis que les actifs immobilisés seraient financés par des capitaux permanents. Ces règles sont depuis longtemps battues en brèche. Il n'est pas rare que des crédits à court terme constamment renouvelés financent des emplois longs.

Toutefois, cette distinction entre concours à court terme et concours à moyen et long terme est souvent artificielle :

- D'une part, l'argent est un bien fongible et la banque évalue le statut financier de l'entreprise en prenant en considération son endettement global ;
- D'autre part, les sûretés demandées en garantie des crédits bancaires sont souvent identiques.

Les crédits à court terme accordés par le système bancaire sont destinés à couvrir les besoins de financement générés par l'exploitation et donc à couvrir le cycle correspondant (approvisionnements, stockage, fabrication, commercialisation). Le remboursement de ces concours à court terme (inférieur à deux ans) est normalement assuré par les recettes générées par l'activité courante.

Les crédits à court terme présentent certes des caractéristiques génériques. Néanmoins, il est essentiel de considérer chaque convention de crédit dans sa singularité, tant en ce qui concerne le taux, les possibilités de tirage et certaines clauses comme les clauses de garantie :

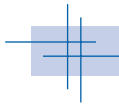
- La clause « pari passu » consiste à interdire à l'emprunteur de consentir une garantie plus avantageuse à d'autres futurs prêteurs ou créanciers sans en faire bénéficier également les prêteurs qui sont parties prenantes au contrat concerné.
- La clause de défaut croisé rend l'ensemble des engagements exigibles en cas de défaut de paiement sur un seul d'entre eux, même étranger à la convention de prêts.
- Les clauses de renonciation ou de remboursement anticipé sont également essentielles pour une gestion active de l'endettement.
- Par ailleurs, une convention de prêt peut contenir des obligations formulées en termes de ratios financiers à respecter (dettes à moyen et long terme sur fonds propres, fonds de roulement, marge brute d'autofinancement sur dettes à moyen et long terme, frais financiers sur excédent brut d'exploitation) ou des interdictions portant sur les cessions d'actifs, la modification des statuts juridiques ou la distribution de dividendes.
- Certaines clauses peuvent stipuler l'interdiction de souscrire à de nouveaux emprunts.

L'emprunteur doit veiller à ce que les garanties qu'il accorde au prêteur soient proportionnées aux risques qu'il lui fait courir.

## 1.1 Les crédits de caisse

En général, ces découverts sont destinés à couvrir des déficits en trésorerie ponctuels devant se résorber dans les mois à venir. Ils sont limités usuellement à un mois du chiffre d'affaires.

Leur caractéristique est qu'ils sont *a priori* dépourvus de garantie directe. Toutefois, l'ensemble des garanties personnelles et réelles peut être réclamé à l'appui de ces financements à court terme. Le crédit prend la forme d'une ouverture de crédit si une convention est signée *ab initio* entre l'entreprise et sa banque.



### Avantage

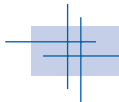
L'avantage de ce type de crédit est que leur montant peut être parfaitement ajusté aux besoins de l'entreprise.

- **La facilité de caisse** correspond aux besoins de financement ponctuels résultant du décalage entre entrées et sorties de fonds. Elle est adaptée pour financer la période la plus critique du besoin en fonds de roulement.
- **Le découvert** peut correspondre à un concours consenti pour une période plus longue, anticipant une rentrée de fonds importante. Souvent il n'est accordé qu'en contrepartie du cautionnement des associés ou des dirigeants. Une commission de confirmation (1 % du montant autorisé) est demandée en cas de prorogation du découvert.
- **Le crédit de campagne ou crédit-relais** est utilisé pour couvrir les déficits en trésorerie résultant d'une forte saisonnalité de l'activité. Le plan de remboursement doit être adapté au cycle de l'activité de l'entreprise.
- **Le crédit « spot »** est un découvert de courte durée matérialisé par des billets financiers à un taux égal à l'euribor (Euro Interbank Offered Rate) ou à un taux du marché monétaire selon la durée, plus une marge de 0,20 % à 1,50 % en fonction du statut financier de l'entreprise. À la différence du découvert, aucune



commission n'est perçue. Dans le cas des crédits « spot » indexés sur l'euroibor, les intérêts peuvent être précomptés. Le crédit spot est mobilisable uniquement par tranche.

Les concours à durée indéterminée, autres qu'occasionnels, ne peuvent être interrompus que par notification écrite à l'emprunteur et à l'issue du délai de préavis fixé lors de leur octroi. La rupture instantanée demeure possible seulement en cas de comportement gravement répréhensible du client ou lorsque sa situation s'avère irrémédiablement compromise.



### **Une sage surveillance bancaire**

En réalité, l'entreprise doit être placée sous la surveillance constante de son banquier qui doit veiller à ce que ses engagements n'excèdent pas une limite au-delà de laquelle sa responsabilité risquerait d'être engagée.

Par ailleurs, il existe d'autres possibilités de crédit réservées à des entreprises présentant une surface financière importante, comme :

- la M.O.F. (multi-option facility), ligne de crédit revolving multi-devises à options multiples.

Il s'agit d'un prêt confirmé mis en place par un syndicat de banques en faveur d'une entreprise pour une durée de plusieurs années et dont les conditions sont proches de celles pratiquées sur le marché interbancaire des capitaux. Cette catégorie de crédit relève des concours à moyen et long terme.

- Les P.A.C.T. (programme d'adjudication à court terme) et les P.A.M. (programme d'adjudication à tirages multiples) présentent des caractéristiques similaires (toutefois le crédit n'est pas

confirmé), mais s'adressent à des entreprises moyennes ou à des grandes entreprises ayant des besoins de financement ne nécessitant pas le montage d'une M.O.F.

Ces euro-notes ont connu un vif engouement dans la décennie 90, mais ressortent davantage de la catégorie des crédits à moyen et long terme. Les tirages peuvent être effectués pour une durée de dix jours à six mois.

Les M.O.F. sont également utilisées comme lignes de crédit de substitution au cas où les conditions de marché pour l'émission des billets de trésorerie se détériorent.

Ce type d'eurocrédit à montant limité destiné aux entreprises présentent de grandes facilités de tirage pour un coût très compétitif.

- Néanmoins, ils sont accordés sous réserve que l'entreprise respecte des ratios prudentiels très stricts (capitaux propres > capitaux empruntés à moyen et long terme ; endettement à moyen et long terme compris entre 3 et 5 ans d'autofinancement).
- Dans le cas contraire, une prime de risque sera ajoutée au taux du crédit.
- En cas de difficultés avérées, les sommes prêtées deviennent immédiatement exigibles, ce qui risque de provoquer une crise aiguë de liquidités.

Ce type de montage financier était très en vogue à une époque où le processus de désintermédiation bancaire atteignait des niveaux probablement excessifs.

À ces modalités intermédiées de financement à court terme s'ajoutent les modes désintermédiés, les créances négociables émises par les entreprises à court terme (billets de trésorerie) et les bons à moyen terme mobilisables. Ces émissions supposent la publication

d'une note de présentation financière annuelle au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires. La notation (« rating ») des émetteurs facilite grandement le placement des titres, même si elle n'est pas obligatoire.

## 1.2 Les crédits de financement du cycle d'exploitation

- **L'escompte** est le mode de financement le plus traditionnel, puisqu'il consiste en un rachat par le banquier des effets de commerce dont l'entreprise est propriétaire avant leur échéance. Le banquier bénéficie des garanties supplémentaires que lui apporte le droit cambiaire (entre autres, la solidarité de droit des endossataires et du créancier). Le plafond de l'escompte est en général fixé à un mois de chiffre d'affaires. De surcroît, l'entreprise peut conclure un contrat d'assurance-crédit qui couvre le risque des effets impayés. La banque choisit, pour sa part, les effets qui lui paraissent les plus solides.

Toutes ces précautions sont renforcées par le suivi constant des risques présentés par l'ensemble des créances, qu'il s'agisse de l'emprunteur ou des débiteurs de l'emprunteur (consultation du fichier central des incidents de paiements de la Banque de France).

La formule de l'escompte en compte permet à l'entreprise d'utiliser le découvert aux conditions de l'escompte.

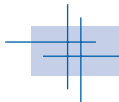
- **Le crédit de mobilisation des créances commerciales** consiste en la possibilité de céder ou de nantir au profit d'un tiers la totalité des créances commerciales par la simple remise d'un bordereau sans autre formalisme juridique (en particulier sans obligation d'envoi de l'effet au débiteur pour acceptation). La cession des

créances entraîne le transfert des sûretés garantissant les créances. En cas de défaut de paiement sur les créances, le cédant doit rembourser le crédit consenti par la banque cessionnaire.

Le crédit de mobilisation des créances commerciales est en général plus onéreux que l'escompte.

Une novation juridique majeure est intervenue en 1981 avec la loi DAILLY qui autorise la cession de créances de l'entreprise à sa banque (matérialisée par la remise d'un bordereau indiquant le nom des clients, le lieu de paiement, le montant des créances et leurs échéances prévues). Cette cession de créances est une garantie accordée au banquier qui consentira un crédit à l'entreprise qui revêtira les formes les mieux appropriées.

Cette procédure permet de déconnecter le crédit bancaire et sa garantie, et ainsi de le rendre à la fois moins onéreux et mieux adapté aux besoins de l'entreprise.



### **Prérogatives bancaires**

Certaines banques se réservent toutefois le droit de notifier cette cession de créances aux débiteurs pour les emprunteurs dont la situation financière est peu sûre. Si la banque assure le suivi des rentrées de fonds, c'est l'emprunteur qui reste chargé de l'encaissement des créances, la banque lui donnant mandat de procéder au recouvrement des créances dont elle est devenue propriétaire.

- **L'affacturage** consiste en l'achat ferme de créances moyennant rémunération par un établissement de crédit (factor), créances détenues par un fournisseur (vendeur). La société d'affacturage

se charge de l'encaissement des créances. Le vendeur doit obtenir l'approbation du factor pour chacun de ses clients (créances cédées) avec généralement un plafond par client.

Cette technique permet d'externaliser le recouvrement des créances, de garantir le paiement de ces dernières et de financer le poste des créances commerciales. Les risques d'insolvabilité des débiteurs et de non-paiement à l'échéance sont transférés à la société de factoring qui reçoit une quittance subrogative lui transmettant tous les droits que l'entreprise détient sur ses clients.

Le coût comprend la commission d'affacturage (0,70 % à 2,50 % du chiffre d'affaires confié au factor) et la commission de financement (coût de financement anticipé) égal au coût du crédit bancaire si le paiement s'effectue par chèque et à une commission de 1 % si le paiement s'effectue par billet à ordre (que l'entreprise devra mobiliser auprès du système bancaire si elle a besoin de liquidités).

- **Le financement des stocks** correspond à une avance sur marchandises (le plus souvent sous la forme d'un escompte de warrants représentatifs de marchandises déposées dans un magasin général, entrepôt sous le contrôle de l'État). L'entreprise s'engage à rembourser la somme prêtée à l'échéance mentionnée sur le warrant.
- **Les crédits par signature** correspondent le plus souvent à des cautions, simples ou solidaires, limitées dans le temps et pour des montants strictement plafonnés. Le banquier qui s'engage par signature bénéficie des droits du créancier au profit duquel la caution a été consentie : il est subrogé dans les droits du créancier bénéficiaire de l'engagement.

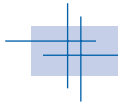
Le coût varie de 0,50 % à 2,50 %. Ils comprennent les obligations cautionnées (délais de paiement de T.V.A., de droits de

douane et de certains droits d'enregistrement de 4 mois au plus accordés par l'État moyennant une caution bancaire, un intérêt et une commission), les cautions pour impôts contestés, les cautions d'adjudication et de bonne fin, les cautions de remboursement d'acomptes (versés par les clients dans le cadre de marchés publics ou privés) et les cautions de retenue de garantie (attente de la réception définitive de marchés publics ou privés).

Les crédits par acceptation ou aval concernent les effets de commerce. Le banquier s'engage à assurer son paiement à l'échéance, le client s'engageant pour sa part à couvrir l'effet par la somme prévue. Le crédit documentaire est l'engagement pris par la banque d'un importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises (ou l'acceptation d'une traite) contre la remise de documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat. Il est à remarquer que l'entreprise doit souvent apporter des garanties supplémentaires, voire bloquer les fonds auprès de la banque accordant la garantie.

- **Le financement des marchés publics** comprend les cautions (qui permettent d'éviter les dépôts de garantie, et donc l'immobilisation des fonds), les paiements à titre d'avances (avances gagées sur les créances sur commandes publiques après réception des travaux) et les crédits sur commandes publiques (crédits de préfinancement, crédits de mobilisation au cours des travaux, crédits globalisés).

Les crédits de financement du cycle d'exploitation sont très développés en France en raison des délais de paiement particulièrement longs, tant en ce qui concerne le crédit inter-entreprise (crédit-vendeur et crédit-fournisseur) que pour ce qui a trait aux commandes passées par les personnes morales de droit public.



### ***Des crédits peu à peu remplacés par un crédit global d'exploitation***

En fait ces différents crédits tendent à être remplacés par un crédit global d'exploitation, quitte à ce que l'entreprise fournisse les garanties générales demandées par la banque. Ce crédit global d'exploitation est de plus en plus rémunéré par un taux indexé sur une référence monétaire (le plus fréquent étant l'Euribor à 3 mois), le rôle autrefois central du taux de base bancaire diminuant de plus en plus en raison de la concurrence croissante existant entre les banques. Il est vrai qu'il était fixé par consensus obtenu entre les principales banques de la place. Les relations entre les banques et les entreprises se sont transformées progressivement en raison de l'influence grandissante des marchés financiers dont les taux directeurs servent de références s'imposant aux différents acteurs économiques (y compris aux petites et moyennes entreprises, pour autant que leur situation financière le permette).

## **1.3 Les crédits de financement du commerce extérieur**

- **Le financement des importations** repose sur le crédit documentaire (crédit par signature), la lettre de crédit stand-by (éventuellement utilisable comme instrument de paiement par défaut), l'avance en devises à l'importation et les cautions en douane (garantie bancaire couvrant le paiement différé des droits de douane).
- **Le financement des exportations** bénéficie d'une gamme de services bancaires beaucoup plus étendue qui complète les garanties apportées par la société d'assurance-crédit à l'exportation

COFACE (dont certaines prestations peuvent s'assimiler à des subventions à l'exportation, comme l'assurance-prospection, l'assurance-crédit et l'assurance-change).

Les garanties internationales (ou lettres de crédit stand-by) englobent les cautions souscrites pour assurer la bonne exécution des marchés (caution de soumission, caution de bonne fin, caution de retenue de garantie) et les cautions souscrites pour garantir les engagements financiers (caution de remboursement d'acomptes versés par les clients, caution de remboursement de découvert local, caution de remboursement des douanes du pays acheteur).

Les crédits de préfinancement spécialisés permettent de financer le cycle de production des biens exportés. Le financement de la commercialisation comprend la mobilisation des créances nées sur l'étranger à court terme (M.C.E.) et les crédits à moyen ou long terme à l'exportation (crédits fournisseurs et crédits acheteurs), complétés par les avances en devises à l'exportation et par les crédits de trésorerie spécialisés.

La mobilisation des créances nées sur l'étranger à court terme (18 mois au maximum) est un crédit permanent permettant aux exportateurs ayant accordé à leurs clients étrangers des délais de paiement de mobiliser le montant de leurs créances dès qu'elles prennent juridiquement naissance. Cette catégorie de crédit n'est exposée à aucun risque de change, puisqu'il est nécessairement accordé en euros.



## 2. Calculer les frais bancaires liés aux crédits

Les frais bancaires comprennent deux éléments :

- le premier étant directement proportionnel à la quantité des fonds mis à disposition de l'emprunteur et à la durée du prêt (intérêts) ;
- le second étant constitué par des commissions.

### 2.1 Le calcul des intérêts débiteurs pour les crédits de caisse

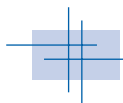
Les frais financiers sont égaux aux taux appliqués à l'entreprise multipliés par les fonds mis à disposition de l'entreprise pendant la durée de cette mise à disposition. Les taux sont égaux au taux de base bancaire auquel s'ajoute une marge décroissante en fonction de la taille de l'entreprise. Ces taux sont bien entendu purement indicatifs.

Catégorie	Chiffre d'affaires	Taux de découvert
Première	CA > 30 millions €	TBB + 1,55 %
Deuxième	30 millions € > CA > 15 millions €	TBB + 1,70 %
Troisième	15 millions € > CA > 7,5 millions €	TBB + 1,95 %
Quatrième	7,5 millions € > CA	TBB + 2,20 %

- **La commission de plus fort découvert** (minimum de 0,05 % par an) s'applique aux pointes maximales d'utilisation des avances et est calculée sur le montant du plus fort découvert en valeur enregistré pendant le mois.
  - Elle ne peut au maximum majorer de plus de 50 % le taux des intérêts débiteurs ;
  - Elle peut faire l'objet d'une négociation avec la banque ;

- Elle pénalise les entreprises qui cherchent à limiter le montant de leurs découverts bancaires ;
  - Comme elle s'assimile à une majoration du taux d'intérêt, elle n'est pas soumise à la T.V.A.
- **La commission de mouvement** est calculée sur tous les mouvements débiteurs enregistrés sur un compte au cours d'un trimestre.
- Son taux est de 0,025 %.
  - En sont exclus les mouvements correspondant à des opérations bancaires (agios, virements de compte à compte dans une même banque, remboursements d'emprunts).
  - Cette commission est assujettie à la T.V.A.
  - Elle peut faire l'objet d'une négociation avec la banque, surtout si l'entreprise dispose de comptes créditeurs au sein de cette banque.
- **D'autres commissions** existent et sont toutes négociables : commission de tenue de compte, commission de dissuasion (en cas d'absence de position créditrice pendant le trimestre écoulé), commission de dépassement d'autorisation de découvert, commission fixe par trimestre, commission de non-utilisation de crédit, commission de confirmation de crédit.

Tous ces frais doivent être pris en compte pour calculer le coût effectif du crédit à court terme accordé par la banque à l'entreprise. Les conditions que les banques imposent à leurs clients ne sont pas toujours très explicites, tant en ce qui concerne les commissions que leurs règles d'application. Toute entreprise doit soumettre les frais bancaires à une surveillance renforcée, en raison du caractère souvent opaque de la tarification bancaire.



## Des banques moins exigeantes

Depuis plusieurs années, les banques, sous la pression de la concurrence et de la désintermédiation, sont devenues moins exigeantes en matière de commission.

## 2.2 Le calcul des intérêts pour l'escompte

- **Les agios** comprennent les intérêts et les commissions. Le taux de l'escompte est égal au T.B.B. ou au taux du marché monétaire au jour le jour majoré par une marge dépendant de la solvabilité de l'emprunteur. La durée correspond à celle séparant la date de remise de l'effet et celle de son échéance, majorée d'un à deux jours de banque.
- **Les commissions** comprennent la commission d'endos (0,6 % par an), la commission de bordereau (calculée en pourcentage de l'ensemble des effets remis à l'escompte) et les commissions fixes correspondant aux opérations (commission de service, commission d'acceptation, commission de non-domiciliation, commission d'impayé, commission de prorogation de l'effet).

Ces commissions varient selon les établissements et selon la nature des effets (support papier ou magnétique). Elles sont assujetties à la T.V.A. et doivent faire l'objet d'une surveillance attentive de la part du trésorier de l'entreprise.

Catégorie	Chiffre d'affaires	Taux de découvert
Première	CA > 30 millions €	TBB + 1,10 %
Deuxième	30 millions € > CA > 15 millions €	TBB + 1,25 %
Troisième	15 millions € > CA > 7,5 millions €	TBB + 1,50 %
Quatrième	7,5 millions € > CA	TBB + 1,75 %

Ces taux, qui incluent la commission d'endos, sont inférieurs aux taux des découverts, parce que l'entreprise dispose d'une garantie (effets de commerce). Ces taux sont bien entendu purement indicatifs. Ils sont majorés si les effets excèdent 90 jours. Les intérêts sont précomptés et donc le taux effectif de l'escompte est supérieur à son taux apparent.

Si  $n_i$  désigne le montant de chaque effet escompté,  $d_i$  sa durée jusqu'à l'échéance,  $t$  le taux d'intérêt exprimé en pourcentage (y compris la commission d'endos) et se référant à une année de 360 jours, et  $C$  le total des commissions, la formule générale du calcul des agios est :

$$\text{Agios} = \left( \sum_{i=1}^n n_i \cdot d_i \right) \cdot t / 360 + C$$

Les intérêts étant précomptés, le montant crédité au compte bancaire est égal au total de la remise diminué des agios. Le taux effectif de l'escompte ( $a$ ) est donc égal aux agios divisés par le crédit du compte bancaire (total de la remise – agios), divisé par la durée moyenne des effets remis et multiplié par la durée de l'année exprimée en jours, si l'on fait abstraction de la T.V.A. déductible sur les commissions et de son remboursement avec décalage dans le temps.

$$a = \frac{\left[ \left( \sum_{i=1}^n n_i \cdot d_i \right) \cdot t / 360 + C \right]}{\left[ \sum_{i=1}^n n_i - \left[ \left( \sum_{i=1}^n n_i \cdot d_i \right) \cdot t / 360 + C \right] \right]} \cdot \frac{\sum_{i=1}^n n_i}{\sum_{i=1}^n n_i \cdot d_i} \cdot 365$$

**Exemple : calcul des agios et du taux effectif de l'escompte**

Soit la remise d'effets à l'escompte synthétisée dans le tableau ci-dessous. Les effets de commerce sont remis le 1<sup>er</sup> juillet. La banque ne compte aucun jour de valeur. Le taux annuel d'intérêt est de 9 % (y compris la commission d'endos). Les commissions fixes s'élèvent à 200 €. Le taux apparent se réfère à une année de 360 jours. Le taux de revient de l'escompte se mesure par rapport à une année de 365 jours (ou 366 si l'année est bissextile).

Effets	Montant	Échéances	Durées	Nombres
A	5 400	20-août	51	275 400
B	3 500	05-sept	67	234 500
C	6 800	01-sept	62	421 600
D	1 590	07-sept	69	109 710
E	7 450	28-août	59	439 550
F	6 790	20-sept	82	556 780
G	8 540	30-sept	92	785 680
<b>Total</b>	<b>40 070</b>	-	<b>482</b>	<b>2 823 220</b>

Les agios sont égaux à :  $2\,823\,220 \cdot 9\% / 360 + 200$ , soit 905,81 €

Le taux effectif de l'escompte est de :

$$(2\,823\,220 \cdot 9\% / 360 + 200) / [40\,070 - (2\,823\,220 \cdot 9\% / 360 + 200)] \cdot (40\,070 / 2\,823\,220 \cdot 365)$$

Évalué sur la base de nombre exact de jours dans l'année, le taux de revient de l'escompte est de : 11,98 %

## 2.3 Les taux d'intérêt de référence

Les taux bancaires sont plafonnés et ne peuvent excéder les taux de l'usure publiés trimestriellement par la Banque de France.

En ce qui concerne les prêts aux entreprises, cinq catégories de prêts sont mentionnées :

- les prêts consentis en vue d'achats ou de ventes par tempérament,
- les prêts d'une durée initiale supérieure à deux ans à taux variable,
- les prêts d'une durée initiale supérieure à deux ans à taux fixe,
- les découverts en compte,
- les autres prêts d'une durée initiale inférieure ou égale à deux ans.

Les taux de l'usure sont des taux effectifs globaux plafonds, donc des taux qui incluent les intérêts et les différents prélèvements bancaires rattachés aux opérations de prêt.

Les taux de référence à court et à long terme font l'objet de normalisations édictées par la Caisse des Dépôts et Consignations :

- L'EONIA (*European OverNight Index Average*) est le taux journalier sur l'euro. Il remplace le TMP et est calculé par la Banque Centrale Européenne. Le TMP. (taux moyen pondéré) était le taux moyen des opérations de prêt à 24 heures contre garantie, pondéré par le montant des transactions et arrondi au 1/16<sup>e</sup> le plus proche ;
- Le T4M ou TMM (taux moyen mensuel du marché monétaire) est la moyenne arithmétique des T.M.P.

- Le TAM (taux annuel monétaire) est le taux de rendement d'un placement monétaire sur douze mois avec capitalisation des intérêts mensuels (le taux mensuel retenu étant le T4M) ;
- Le THB (taux hebdomadaire des bons du Trésor) est le taux de rendement actuariel annuel pondéré constaté lors des adjudications hebdomadaires de bons du Trésor à taux fixes et à intérêts précomptés à 13 semaines ;
- Le TMB (taux moyen mensuel des bons du Trésor) est la moyenne arithmétique des THB ;
- L'EURIBOR (*Euro Interbank Offered Rate*) est l'indicateur de référence des taux pratiqués sur le marché monétaire interbancaire (il couvre toutes les échéances de 1 mois à 1 an). Il a remplacé le PIBOR ;
- Le THO est le taux moyen des émissions obligataires à taux fixe pour une semaine (marché primaire) ;
- Le TMO est le taux moyen des émissions obligataires à taux fixe pour un mois (marché primaire) ;
- Le THE est le taux hebdomadaire des emprunts d'État à long terme (marché secondaire) ;
- Le TME est le taux mensuel des emprunts d'État à long terme (marché secondaire).

D'autres références sont utilisées pour le calcul des taux variables, en particulier ceux à long terme.

### 3. Gérer la relation banque-entreprise

Les relations entre la banque et l'entreprise sont fondées de manière ambivalente sur la confiance et la dépendance.

La banque cherche à prélever le maximum de ressources sur l'entreprise, mais pas au point que celle-là devienne dépendante des crédits qu'elle lui procure. Dans ce cas, le banquier serait considéré comme dirigeant de fait (« en commandite ») et verrait sa responsabilité engagée vis-à-vis des autres créanciers en cas de faillite et de liquidation, c'est-à-dire condamné à payer une partie du passif si son ingérence dans la direction de l'entreprise était prouvée.



#### ***La banque engage sa responsabilité en cas de maintien abusif de crédit***

Ce principe est appliqué en cas de maintien abusif de crédit (« soutien abusif ») à une entreprise. Le banquier, ayant connaissance de la cessation des paiements de l'entreprise et lui permettant de continuer artificiellement son activité par la fourniture de moyens ruineux de crédit, engage sa responsabilité pénale. Les autres créanciers peuvent lui reprocher, après le dépôt de bilan, d'avoir en toute connaissance de cause aggravé le passif de l'entreprise.

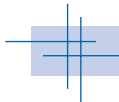
La relation entre la banque et l'entreprise doit donc être fondée sur un équilibre qui respecte le rôle respectif des deux partenaires.

- Plus l'entreprise est en position de force, c'est-à-dire meilleure est sa situation financière, moins la banque sera en mesure de lui imposer des frais élevés, surtout dans un contexte de concurrence acérée entre banques.



- Inversement, plus une entreprise représente un risque de crédit important, plus les tarifs qui lui sont appliqués seront élevés.

Dans cette relation asymétrique, il est probable que la banque de détail (clientèle de particuliers et de P.M.E.) est la plus rentable (en raison de la possibilité de lisser statistiquement les pertes en capital sur un très grand nombre de clients), alors que la clientèle des grandes entreprises a simultanément le pouvoir d'imposer des tarifs plus bas en faisant jouer la concurrence entre les banques et fait courir un risque en capital beaucoup plus important en cas de défaillance.



### ***La clientèle des grandes entreprises est moins rentable pour les banques***

Le cas des grands groupes menacés de faillite s'ils ne reçoivent pas de nouveaux crédits bancaires et si les anciennes dettes ne sont pas restructurées (c'est-à-dire transformées en fonds propres ou annulées) est symptomatique à cet égard.

Le taux de base bancaire demeure la référence, même s'il est de moins en moins répandu, pour les crédits accordés aux P.M.E., alors que l'Euribor l'est pour les grands groupes.

La gestion des risques bancaires est un exemple de rapports économiques gouvernés à la fois par des considérations rationnelles et des considérations d'opportunité.



## À retenir

---

- ✓ Les concours à court terme comprennent apparemment plusieurs catégories de crédit. En réalité, la diversité des techniques de financement à court terme recouvre deux questions : la qualité des garanties que l'emprunteur peut apporter à sa banque, et le coût comparé des moyens de financement à court terme.
- ✓ Il convient de dissocier les garanties directement apportées par les actifs d'exploitation (stocks, créances clients, créances fiscales) et les garanties supplémentaires exigées par la banque pour couvrir les concours à court terme. Il peut s'agir soit de garanties personnelles (cautions des associés ou de tiers), soit de garanties réelles (hypothèques sur les immeubles, nantissement sur les actifs immobilisés), y compris pour financer le cycle d'exploitation.
- ✓ Le calcul du coût effectif des instruments de financement est toujours une opération complexe qui doit tenir compte de l'ensemble des flux (encaissements et décaissements) qui caractérise chacun d'entre eux. Seul un calcul actuariel permettant de prendre en considération le facteur temps permet d'évaluer de la manière la plus précise possible ce coût effectif.



## Exemples numériques solubles sur tableur

### Cas N° 9 : Arbitrage entre plusieurs techniques de financement à court terme

L'arbitrage entre les différents moyens de financement à court terme repose sur une méthode qui a déjà été utilisée plusieurs fois :

- collecte systématique de l'ensemble des frais bancaires, intérêts et commissions, perçus par la banque (afin de déceler les coûts cachés des services bancaires) ;
- harmonisation des flux dans le temps grâce au processus d'actualisation ;
- choix du mode de financement présentant le taux de rendement actuariel le moins élevé (ce taux étant calculé en prenant en considération l'ensemble des paramètres).

L'escompte de créances client correspond au crédit de trésorerie, au crédit de mobilisation de créances commerciales et à la mobilisation de créances sur l'étranger.

Son coût repose sur sept paramètres :

- le taux apparent (y compris la marge bancaire ajoutée au taux de référence) ;
- la durée annuelle pendant laquelle les agios sont calculés et à laquelle le taux apparent se réfère (360 jours en général, et non 365 jours, pour les crédits à court terme) ;

- la commission de mouvement (exprimée sous la forme d'une marge supplémentaire rajoutée au taux apparent) ;
- les jours de banque ;
- la date de paiement des intérêts (les intérêts étant soit précomptés, soit postcomptés) ;
- la capitalisation ou non des intérêts ;
- la possibilité d'ajuster le montant du crédit mobilisé au besoin de financement (afin de prévenir les risques de surmobilisation, à savoir de souscrire à un emprunt supérieur à l'impasse de trésorerie).

Ces conditions se négocient avec la banque et l'intensification de la concurrence permet à l'entreprise de bénéficier de conditions de plus en plus favorables. Les coûts dissimulés tendent à disparaître (suppression des jours de banque, exonération de la commission de mouvement, paiement des intérêts à échéance, conversion de la commission du plus fort découvert en marge supplémentaire rajoutée au taux d'intérêt). Tous les crédits présentent alors des caractéristiques similaires (année de 360 jours et intérêts capitalisés) permettant une comparaison effective de leurs taux. Seules des simulations permettent d'optimiser le recours aux moyens de financement à court terme, ainsi que l'arbitrage entre emprunts et placements à court terme.

*Collection les mémentos finance  
dirigée par Jack FORGET*

# **Gestion de trésorerie**

Optimiser la gestion financière de l'entreprise  
à court terme

**Jack FORGET**

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3250-4

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

# Sommaire

---

## Introduction

<b>La gestion de trésorerie : quel enjeu ?</b> .....	11
--	----

## Chapitre 1

<b>Étudier les équilibres financiers de bas de bilan</b> .....	17
--	----

1. Mettre en évidence les besoins de financement à court terme par le bilan .....	18
1.1 Le fonds de roulement et le cycle des investissements.....	20
1.2 Le besoin en fonds de roulement d'exploitation et le cycle de production..	22
1.3 Le besoin en fonds de roulement hors exploitation.....	24
1.4 La trésorerie nette.....	25
2. Quantifier le besoin de trésorerie à partir du bilan .....	26
2.1 Les ratios de synthèse concernant les encours à moins d'un an.....	27
2.2 Les ratios de rotation des actifs circulants.....	30
2.3 Le fonds de roulement normatif.....	34
<b>⊕ Exemples numériques solubles sur tableau</b>	
Cas N° 1 : Calcul du fonds de roulement normatif .....	39

## Chapitre 2

<b>Comprendre la formation du solde de trésorerie</b> .....	41
---	----

1. Anticiper l'influence des fluctuations saisonnières .....	41
2. Effectuer le calcul prévisionnel .....	45
<b>⊕ Exemples numériques solubles sur tableau</b>	
Cas N° 2 : Analyse de la trésorerie prévisionnelle .....	55
Cas N° 3 : Volatilité du solde de trésorerie .....	57

## Chapitre 3

### **Prévoir les besoins en trésorerie** ..... 63

1. Optimiser les prévisions de trésorerie ..... 63
  - 1.1 Des prévisions de trésorerie de plus en plus précises et fiables..... 63
  - 1.2 Des contraintes spécifiques..... 64
2. Tenir compte des contraintes légales et coutumières ..... 65

#### Exemples numériques solubles sur tableur

- Cas N° 4 : Établissement d'un budget consolidé de trésorerie ..... 69

## Chapitre 4

### **Appliquer les principes fondamentaux en matière de mathématiques financières** ..... 75

1. Comparer les méthodes de calcul des intérêts ..... 75
  - 1.1 Les intérêts simples..... 75
  - 1.2 Les intérêts composés..... 79
  - 1.3 Les taux proportionnels et les taux équivalents..... 83
2. Calculer l'amortissement des emprunts et leur actualisation ..... 85
  - 2.1 Choisir un mode d'amortissement..... 85
  - 2.2 Calculer le taux de rendement interne..... 86

#### Exemples numériques solubles sur tableur

- Cas N° 5 : Remboursement d'un emprunt selon des modalités différentes ..... 89
- Cas N° 6 : Calcul du taux de rendement actuariel d'un emprunt obligataire ... 93
- Cas N° 7 : Calcul du taux de rendement actuariel d'un titre  
à intérêts précomptés ..... 100
- Cas N° 8 : Valeur réelle d'un emprunt remboursé  
en période de forte et de faible inflations ..... 101

## Chapitre 5

### **Utiliser les bons moyens de paiement** ..... 103

1. Comparer les principaux instruments de règlement et de paiement .... 103
  - 1.1 Les principaux moyens de paiement..... 103

1.2 Les effets de commerce .....	105
1.3 Les moyens de paiement internationaux.....	106
2. Gérer les positions journalières de trésorerie .....	108

## Chapitre 6

### Recourir aux moyens de financement à court terme ..... 111

1. Opter pour des concours bancaires à court terme adaptés .....	112
1.1 Les crédits de caisse .....	113
1.2 Les crédits de financement du cycle d'exploitation .....	117
1.3 Les crédits de financement du commerce extérieur.....	121
2. Calculer les frais bancaires liés aux crédits .....	123
2.1 Le calcul des intérêts débiteurs pour les crédits de caisse.....	123
2.2 Le calcul des intérêts pour l'escompte.....	125
2.3 Les taux d'intérêt de référence .....	128
3. Gérer la relation banque-entreprise .....	130
⊕ Exemples numériques solubles sur tableur	
Cas N° 9 : Arbitrage entre plusieurs techniques de financement à court terme .....	133

## Chapitre 7

### Tirer parti des techniques de placement à court terme ... 135

1. Placer les excédents de trésorerie via le système bancaire .....	136
2. Placer les liquidités excédentaires sur le marché monétaire .....	138
3. User des placements financiers avec circonspection .....	142
3.1 Arbitrer entre les différents types de placements financiers.....	142
3.2 Respecter la finalité de gestion d'une entreprise.....	146
⊕ Exemples numériques solubles sur tableur	
Cas N° 10 : La comparaison entre le réméré et la S.I.C.A.V. monétaire .....	149
Cas N° 11 : Un arbitrage entre un titre long et un titre court.....	151



## Chapitre 8

<b>Gérer le risque de change</b> .....	155
1. Comprendre les mécanismes des marchés des changes .....	156
1.1 Un risque fortement diminué.....	156
1.2 Un marché structuré par des rapports hiérarchiques.....	157
2. Apprécier le risque de change .....	160
2.1 Décider d'une politique de change.....	160
2.2 Gérer les situations spécifiques.....	161
3. Couvrir le risque de change .....	163
3.1 Pratiquer le change à terme.....	164
3.2 Recourir aux options sur taux de change.....	167
<b>⊕ Exemples numériques solubles sur tableur</b>	
Cas N° 12 : Couverture comparée d'un risque de change .....	175
Cas N° 13 : Valorisation des options de change au moyen d'un tableur .....	178

## Chapitre 9

<b>Prévenir le risque de taux d'intérêt</b> .....	181
1. Comprendre les logiques des politiques monétaires .....	182
2. Maîtriser l'évolution des prix des dettes et des créances en fonction des variations de taux d'intérêt .....	183
2.1 Identifier les actifs et les passifs du bilan porteurs de risque.....	184
2.2 Analyser les variations des cours.....	189
3. Couvrir le risque de taux d'intérêt grâce aux bons instruments .....	190
3.1 Utiliser les marchés au comptant.....	190
3.2 Recourir aux marchés à terme d'instruments financiers.....	191
3.3 User des options sur taux d'intérêt .....	194
3.4 Effectuer des swaps de taux d'intérêt.....	196
3.5 Procéder à des opérations de terme contre terme et F.R.A.....	197
<b>⊕ Exemples numériques solubles sur tableur</b>	
Cas N° 14 : Calcul de la durée d'une obligation d'un emprunt amortissable par annuité constante et d'une rente perpétuelle .....	203

Cas N° 15 : Calculs de duration .....	204
Cas N° 16 : Couverture sur un marché à terme de « futures » .....	207

## Chapitre 10

<b>Anticiper le risque de crédit</b> .....	211
1. Prévenir le défaut de paiement .....	211
1.1 Recourir à des prestataires spécialisés .....	212
1.2 Retenir la solution du rating.....	214
2. Éliminer le risque de crédit .....	221
2.1 Utiliser les procédures de cession de créances.....	221
2.2 Avoir recours aux dérivés de crédit.....	222
2.3 Interpréter la déconstruction de la logique bancaire.....	227
3. Que penser des techniques de gestion du risque de crédit .....	230
3.1 Des limites macro et micro-économiques.....	230
3.2 Un moyen efficace pour surmonter les crises les plus graves.....	233
3.3 Des techniques qui concernent tous les trésoriers d'entreprise.....	234
<b>Conclusion</b> .....	237
<b>Index</b> .....	239