

**COURS**

**GESTION FINANCIERE A COURT TERME**

**SEANCE 6**

**GESTION DE LA TRESORERIE AU JOUR LE JOUR**

# **SEANCE 6**

## **GESTION DE LA TRESORERIE AU JOUR LE JOUR**

**OBJET DE LA SEANCE 6:** après avoir présenté la méthodologie des plans de trésorerie et le détail des financements et des placements à court terme, cette séance traite de la gestion de la trésorerie au jour le jour.

### **I) DETAILS DES CONDITIONS BANCAIRES**

- 1) Rappel sur les jours de valeur
- 2) Les agios : frais, commissions et intérêts
- 3) Exemples de conditions bancaires
- 4) Les documents à la disposition du trésorier

### **II) LA GESTION DES COMPTES BANCAIRES**

- 1) Gestion de la trésorerie en date de valeur
- 2) Les erreurs classiques de gestion des compte bancaires : erreur d'équilibrage, erreur de sous-mobilisation et erreur de sur-mobilisation
- 3) Evaluation des erreurs de gestion des comptes bancaires

### **III) LES PLANS DE TRESORERIE AU JOUR LE JOUR**

### **IV) NEGOCIATION BANCAIRE**

# DETAILS DES CONDITIONS BANCAIRES

## LES JOURS DE VALEUR

Les banques utilisent les jours calendaires et les jours ouvrés pour définir les jours de valeur.

Les opérations au débit du compte sont en général libellées en jours calendaires. Le compte en banque peut donc être débité un samedi ou un dimanche.

*Exemple:* retrait d'espèces débité en J - 1JC

Les opérations de crédit sont libellées soit en jours calendaires, soit en jours ouvrés.

*Exemple:* remise de chèque créditée en J + 3JC ou J+2JO

## L'HEURE DE CAISSE

L'heure de caisse est l'heure de la journée à partir de laquelle une opération est imputée sur la journée du lendemain. L'heure de caisse a un impact sur la date d'opération.

Cette heure s'applique essentiellement aux opérations en espèces et aux chèques.

*Exemple:* 11H00 pour les petites banques et 15H00 pour les grandes banques.

## LES AGIOS

Les agios comprennent les frais, commissions et intérêts.

### LES FRAIS

La banque applique des frais de tenue de compte et des frais pour opérations particulières (conseils, recherche de documents...).

### LA COMMISSION DE MOUVEMENT

La commission de mouvement s'applique sur tous les mouvements débiteurs sur le compte en banque (opérations domestiques en général).

Le paiement de la commission est trimestriel. Le taux pratiqué est de 0,025% sur les montants débités non exonérés.

*Exemple:* pour une entreprise avec un chiffre d'affaires de 500 M€, le montant de la commission de mouvement est de l'ordre de 125 K€ par an.

Si l'entreprise laisse des soldes créditeurs significatifs sur son compte, la banque peut calculer des intérêts créditeurs fictifs qui viennent en déduction de la commission de mouvement.

### LES COMMISSIONS DU PLUS FORT DECOUVERT

La commission du plus fort découvert (CPFD) s'applique au plus fort découvert de chaque mois du trimestre. Elle est limitée à la moitié des intérêts débiteurs du trimestre:

$$CPFD_t \leq \frac{1}{2} \cdot \frac{\sum_{j=1}^{N_t} DEC_j}{N_t} \cdot \frac{T_{dec}}{100} \cdot \frac{N_t}{360}$$

La commission du plus fort découvert est payée chaque trimestre. La valeur standard de son taux est de 0,05% (taux mensuel soit 0,60% par an).

## LA COMMISSION DE CONFIRMATION

La commission de confirmation s'applique sur le plafond du découvert autorisé par la banque pour une durée déterminée.

## LA COMMISSION DE CHANGE

La commission est perçue sur les opérations d'achat et de vente de devises.

Elle est calculée sur un montant exprimé en euros. Si le montant est exprimé en devise étrangère, il doit être converti en euros. Le cours de change utilisé comporte en général une commission implicite (différence entre le cours obtenu par la banque et le cours proposé à l'entreprise).

*Exemple:* barème dégressif

- 1/2 000 pour la partie du montant jusqu'à 400 000 € (minimum de 55 €)
- 1/4 000 pour la partie du montant allant de 400 000 € à 800 000 €
- 1/8 000 pour la partie du montant allant de 800 000 € à 3 000 000 €
- 1/16 000 pour la partie du montant au delà de 3 000 000 €

**Exercice:** calculer le montant de la commission de change pour une opération de vente de 1 200 000 USD (1 EUR = 0,90 USD).

## LA COMMISSION DE TRANSFERT VERS L'ETRANGER

La commission de transfert vers l'étranger est perçue sur tous les transferts vers l'étranger effectués en euros ou en devises. Elle remplace souvent la commission de mouvement.

*Exemple:* barème dégressif

- 1/1 000 pour la partie du montant jusqu'à 400 000 € (minimum de 55 €)
- 1/2 000 pour la partie du montant allant de 400 000 € à 800 000 €
- 1/4 000 pour la partie du montant allant de 800 000 € à 3 000 000 €
- 1/8 000 pour la partie du montant au delà de 3 000 000 €

**Exercice:** calculer le montant de la commission de transfert pour un virement de 1 200 000 USD (1 EUR = 0,90 USD).

## LES TAUX

Les taux appliqués aux financements sont souvent déduits d'une formule d'indexation: taux de référence + marge.

De même, les taux appliqués aux placements sont souvent déduits d'une formule d'indexation: taux de référence - marge.

*Exemple:* TBB + 3% pour le taux appliqué à l'encours moyen du découvert

# EXEMPLE DE TAUX ET DE CONDITIONS BANCAIRES

## COMPARAISON ENTRE BANQUES

### Exemple 1: taux du découvert

Banques:	PME de 3 à 8 M€ de CA	PME de 8 à 15 M€ de CA	Jeune entreprise de moins de 5 ans
Banque Nationale de Paris	TBB + 1,3% 7,85%	T4M + 1% 5%	Euribor + 2% 6%
Banques Populaires	TBB + 1,25% 7,8%	TBB + 1,55% 8,1%	TBB + 2% 8,55%
Société Générale	TBB + 1,5% 8,05%	Euribor + 0,5% 4,5%	9,65% 9,65%
Crédit Lyonnais	Euribor + 3% 7%	TBB + 1,2% 7,75%	- -

En septembre 1996: TBB = 6,55%; Euribor (1 mois) = 4%; et T4M = 3,5%.

*Source:* Management

*Note:* ces chiffres concernent des exemples précis d'agences de banque et d'entreprises. Ils dépendent donc de l'agence (sa liberté d'action dans le réseau) et de l'entreprise (sa taille, son ancienneté, son risque) et sont aussi le résultat d'une négociation.

*Exemple 2: remise d'effet à l'escompte (date de valeur et frais facturés par effet)*

Banques:	PME de 3 à 8 M€ de CA	PME de 8 à 15 M€ de CA	Jeune entreprise de moins de 5 ans
Banque Nationale de Paris*	J + 3JC gratuit	J 25 F	J + 3JC 25 F
Banques Populaires*	J + 2JC gratuit	J + 3JC gratuit	J + 3JC gratuit
Société Générale*	J + 3JC 2 €	J + 2JC 2 €	J + 4JC 2 €
Crédit Lyonnais**	J + 2JO 1,50 €	J + 1JC 2,50 €	J + 4JC 2,50 €

\* Support papier

\*\* Support magnétique

J: date d'opération de remise de l'effet à l'escompte; JC: jour calendaire; JO: jour ouvré

*Source: Management*

*Note: ces chiffres concernent des exemples précis d'agences de banque et d'entreprises. Ils dépendent donc de l'agence (sa liberté d'action dans le réseau) et de l'entreprise (sa taille, son ancienneté, son risque) et sont aussi le résultat d'une négociation.*



*Exemple 3: émission de chèques (date de valeur)*

Banques:	PME de 3 à 8 M€ de CA	PME de 8 à 15 M€ de CA	Jeune entreprise de moins de 5 ans
Banque Nationale de Paris	J - 2JC	J - 1JC	J - 1JC
Banques Populaires	J - 2JC	J - 2JC	J - 1JC
Société Générale	J - 1JC	J - 2JC	J - 5JC

J: date d'opération de remise du chèque par le fournisseur; JC: jour calendaire

*Source:* Management

*Note:* ces chiffres concernent des exemples précis d'agences de banque et d'entreprises. Ils dépendent donc de l'agence (sa liberté d'action dans le réseau) et de l'entreprise (sa taille, son ancienneté, son risque) et sont aussi le résultat d'une négociation.

# LES DOCUMENTS A LA DISPOSITION DU TRESORIER

## LE CAHIER DES CONDITIONS BANCAIRES

Le cahier des conditions bancaires récapitule tous les frais, commissions et taux appliqués à l'entreprise.

## LES TICKETS D'AGIOS

Les tickets d'agios mentionnent les montants des frais de tenue de compte, des intérêts sur découvert, de la commission du plus fort découvert, de la commission de confirmation et de la commission de mouvement.

## LES ECHELLES D'INTERETS

Les échelles d'intérêts donnent l'évolution du compte en banque de l'entreprise sur la période considérée (avec plus ou moins de détail) pour expliquer et justifier les agios.

Les banques utilisent en général **les notions de nombre débiteur et de nombre créditeur**.

Le nombre débiteur est égal au niveau du compte en banque multiplié par le nombre de jours pendant lesquels le compte est à ce niveau.

*Exemple:* le compte en banque a été débiteur de 20 K€ pendant 10 jours. Le nombre débiteur est égal à 200 K€ (=20·10).

## GESTION DES COMPTES BANCAIRES

Dans le cadre de la gestion de la trésorerie à très court terme dite aussi "au jour le jour", le terme "trésorerie" est souvent considéré au sens strict: le niveau débiteur ou créditeur des comptes bancaires de l'entreprise.

L'objectif du trésorier est d'éviter d'avoir du découvert qui est un crédit coûteux et de laisser des excédents qui ne sont pas rémunérés. On parle alors d'objectif "trésorerie zéro", la position en banque de l'entreprise ne devant être ni débitrice, ni créditrice.

### GESTION DE LA TRESORERIE EN DATE DE VALEUR

*Principe:* le trésorier doit tenir compte des dates de valeurs et non des dates d'opération pour prendre les décisions concernant ses financements et ses placements. En d'autres termes, il doit tenir compte du solde en valeur et non du solde comptable.

**Exercice:** le solde initial du compte en banque est égal à 0. Le lundi 19 février, le trésorier remet un chèque à l'encaissement pour un montant de 1 M€. Le 22 février, l'entreprise règle une traite arrivée à échéance à un fournisseur pour un montant de 1 M€. Le 23 février, il y a un virement d'un tiers pour un montant de 500 K€. Déterminer le solde comptable et le solde en valeur du compte en banque.

Conditions bancaires:

Remise de chèque:  $J + 4JC$

Virement reçu:  $J + 1JO$

Paiement de traite:  $J - 1JC$

# LES ERREURS CLASSIQUES DE GESTION DES COMPTES BANCAIRES

## L'ERREUR D'EQUILIBRAGE

L'erreur d'équilibrage traduit l'existence simultanée d'un solde débiteur en valeur dans une banque et d'un solde créditeur dans une autre banque. Le compte débiteur génère des frais financiers et le compte créditeur n'est pas rémunéré.

L'erreur d'équilibrage peut être éliminée en mettant en place des virements de banque à banque (appelés virements d'équilibrage).

**Exercice:** au cours du mois, le solde bancaire de l'entreprise ressort à +5 M€ dans la banque A et à -7 M€ dans la banque B. Evaluer l'erreur d'équilibrage (taux du découvert: 12%).

Une fois l'erreur d'équilibrage éliminée, certains comptes en banque de l'entreprise peuvent être tous débiteurs ou tous créditeurs.

Les soldes débiteurs entraînent des frais financiers élevés (intérêts sur découvert et commission du plus fort découvert).

Les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

## L'ERREUR DE SOUS-MOBILISATION

L'existence de soldes débiteurs peut résulter d'une sous-mobilisation des crédits.

Lorsque le compte en banque est en découvert sur une longue période (découvert permanent), l'entreprise a intérêt à utiliser des crédits moins chers (crédit d'escompte, crédit *spot*, crédit à moyen long terme...) plutôt que le découvert.

**Exercice: le compte en banque de l'entreprise FINEX est débiteur sur le mois de 6 M€. Le trésorier peut escompter dès le début du mois jusqu'à 10 M€ de traites (le nombre de traites est suffisamment important pour pouvoir escompter le montant désiré). Evaluer l'erreur de sous-mobilisation (taux de l'escompte: 10% et taux du découvert: 12%).**

Lorsque le compte en banque est en découvert sur une courte période, l'entreprise n'a pas toujours intérêt à mettre en place d'autres crédits qui ne sont pas remboursables par anticipation.

L'existence de soldes débiteurs peut résulter d'une gestion optimale de la trésorerie. Il en effet parfois préférable (en terme de frais financiers) d'avoir du découvert pendant quelques jours plutôt qu'un crédit à court terme qui implique des excédents de trésorerie.

**Exercice: le compte en banque de l'entreprise est débiteur sur le mois de 6 M€. Le trésorier peut escompter une traite d'un montant de 10 M€. Déterminer si le trésorier commet une erreur de sous-mobilisation (taux de l'escompte: 10%, taux du découvert: 12% et taux de placement: 3%).**

## L'ERREUR DE SUR-MOBILISATION

L'existence de soldes créditeurs peut résulter d'une sur-mobilisation des financements.

Lorsque le compte en banque est créditeur sur une longue période (excédents de trésorerie permanents), l'entreprise aurait eu intérêt à utiliser moins de financements. Elle peut utiliser son disponible excédentaire pour rembourser certains crédits par anticipation (si c'est possible).

## L'ERREUR DE NON PLACEMENT

L'existence de soldes créditeurs peut aussi résulter d'une gestion optimale de la trésorerie. Il en effet parfois préférable (en terme de frais financiers) d'avoir un compte en banque créditeur pendant quelques jours pour réduire l'utilisation du découvert sur une plus longue période.

Lorsque le compte en banque est créditeur, l'entreprise a cependant intérêt à placer son argent (si c'est possible).

**Exercice: le solde bancaire de l'entreprise FINEX est créditeur de 5 M€ sur le mois d'avril. Evaluer l'erreur de non placement (taux de placement: 3%).**

## EVALUATION DE LA GESTION DES COMPTES BANCAIRES

La méthode consiste à créer une **banque fictive** dont la valeur du compte est égale à la somme algébrique des valeurs des différents comptes en banque de l'entreprise.

Les erreurs de gestion de trésorerie sont valorisées de la façon suivante:

### VALORISATION DE L'ERREUR D'EQUILIBRAGE

$$(N_d - N'_d) / 360 \cdot T_{dec} / 100 + (CPFD - CPFD')$$

$N_d$ : total des sommes des nombres débiteurs des banques

$N'_d$ : somme des nombres débiteurs de la banque fictive

$T_{dec}$ : taux du découvert

CPFD: somme des commissions du plus fort découvert des banques

CPFD': commission du plus fort découvert de la banque fictive

### VALORISATION DE L'ERREUR DE NON-FIANCEMENT OU DE SOUS-MOBILISATION

$$N'_d / 360 \cdot (T_{dec} - T_{esc}) / 100 + CPFD'$$

$T_{esc}$ : taux de l'escompte (ou du meilleur financement à la disposition de l'entreprise)

## VALORISATION DE L'ERREUR DE NON PLACEMENT OU DE SUR-MOBILISATION

$$N_c/360 \cdot T_{pla}/100$$

$T_{pla}$ : taux de placement à la disposition de l'entreprise

Les économies théoriques des frais financiers correspondent à la somme des valorisations de ces trois erreurs.

**Exercice:** l'entreprise possède un compte à la Banque A et un compte à la Banque B. Le compte à la banque A est débiteur de 200 K€ les 4 premiers jours du mois et créditeur de 100 K€ sur les 26 derniers jours du mois. Le compte à la banque B est créditeur de 1.000 K€ sur les 10 premiers jours du mois, débiteur de 600 K€ les 15 jours suivants et créditeurs de 300 K€ les 5 derniers jours du mois.

Le taux du découvert est de 12%, le taux de la commission du plus fort découvert de 0,05% (mensuel), le taux de l'escompte de 10% et le taux de placement de 3%. La base utilisée est "exact/360".

Calculer l'économie qui pourrait être réalisée par l'entreprise en améliorant sa gestion de trésorerie (virement d'équilibrage, utilisation du crédit d'escompte et placement des excédents de trésorerie).

On fera des calculs simplifiés en appliquant le taux au montant emprunté ou placé.



## LES PLANS DE TRESORERIE AU JOUR LE JOUR

Tous les flux d'encaissements et de décaissements sont comptabilisés dans le plan de trésorerie en date de valeur. Il faut tenir compte des conditions bancaires concernant les différents modes de paiement (virement, chèque, traite...).

Tous les encours de crédits et de placements à court terme disponibles et utilisés sont comptabilisés en date de valeur. Il faut tenir compte des conditions bancaires concernant l'obtention et le remboursement des crédits et des placements.

**Exercice:** le 3 mars au matin, le trésorier reçoit par la poste une traite endossée par le client à échéance fin de mois. Donner l'encours de crédit d'escompte disponible dans un plan de trésorerie (méthode des stocks) en date d'opération et en date de valeur.

Remise d'effet à l'escompte:  $J + 2JC$

Remise d'effet à l'encaissement:  $J + 4JC$

# NEGOCIATION BANCAIRE

## LES JOURS DE VALEUR

Le trésorier peut demander l'application uniforme des jours de valeur à tous les débits et à tous les crédits.

*Exemple:* la règle J+1JO permet au trésorier de connaître le niveau de son compte en banque à l'avance ce qui facilite la prévision.

## L'HEURE DE CAISSE

Le trésorier peut demander la coïncidence de l'heure de caisse avec l'heure de fermeture de la banque.

## LA COMMISSION DE MOUVEMENT

Le trésorier peut demander une diminution du taux de la commission de mouvement et la suppression de cette commission pour certaines opérations (les opérations sur l'étranger par exemple).

## LA COMMISSION DU PLUS FORT DECOUVERT

Le trésorier peut demander de forfaitisation de la commission du plus fort découvert et son intégration aux intérêts débiteurs à hauteur de 0,60% par an. Il peut aussi demander sa suppression pure et simple.

## LA COMMISSION DE CHANGE

Le trésorier peut demander une diminution des taux du barème (surtout pour les gros montants) ou une commission fixe par opération.

## LES TAUX

Le trésorier peut demander une diminution des taux (une diminution de la marge).