

# Gestion de la trésorerie 3-211-02

## Séance 1

### *Introduction aux cours*

Qu'est que la gestion de trésorerie????

Notion peu enseignée dans les écoles de gestion au Canada. Néanmoins, il s'agit d'un sujet d'une réelle importance.

La gestion de la trésorerie, c'est :

L'entité responsable de la gestion et du contrôle de tous les flux monétaires de l'entreprise. Ces flux monétaires peuvent représenter des augmentations (FM+) ou des diminutions (FM-) des comptes bancaires de l'entreprise.

Citation provenant du site Internet de la Banque Royale :

« L'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'a pas de liquidités disparaît rapidement. »

Ex : GM vs Jetsgo

Responsabilité du département de la gestion de la trésorerie

Traditionnellement, il s'agissait de garder l'argent et assurer les liquidités.

Mais c'est bien plus : Le département de la trésorerie s'assure d'optimiser l'utilisation de l'argent en veillant à ce que l'entreprise n'en manque pas et en s'assurant d'emprunter de façon économique et efficiente, en plus d'anticiper les besoins d'argents et les flux monétaires excédentaires.

Trésorier est responsable de :

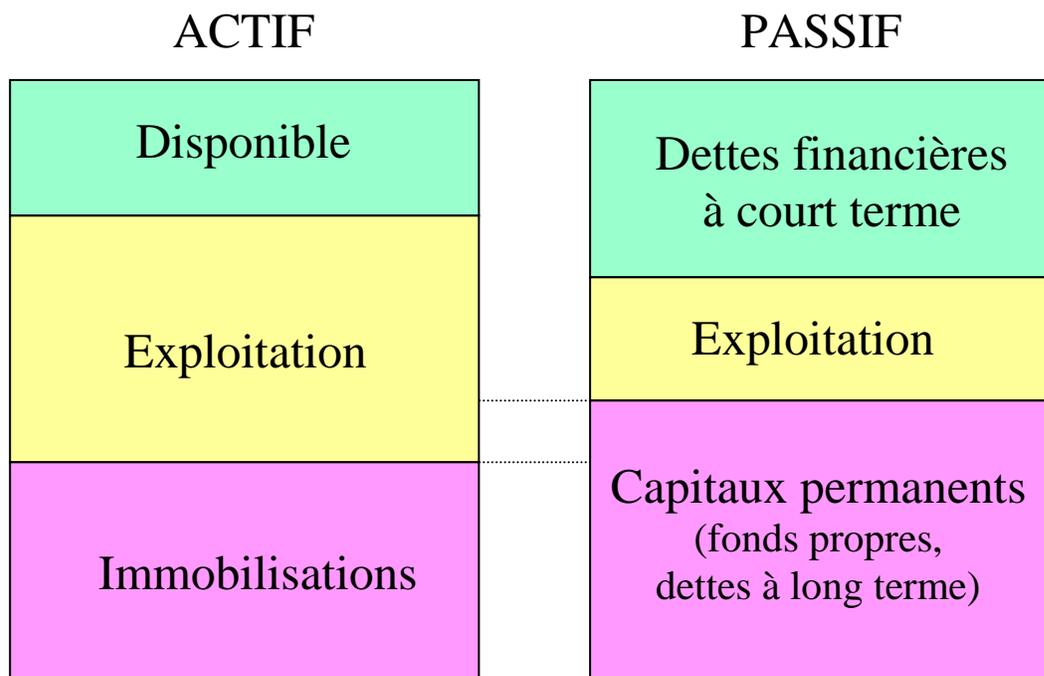
- 1- Gestion des liquidités : S'assurer que l'utilisation de l'argent est optimisé.  
Possibilité de conflits : ex : comptes clients
- 2- Prévision des flux monétaires : Prévoir les mouvements d'argent dans l'entreprise afin de prendre des décisions stratégiques concernant le prêt ou l'emprunt.
- 3- Gestion des relations bancaires : Établir relation de confiance
- 4- Gestion des investissements court terme : Maximiser le retour sur l'investissement à court terme. Respect des règles concernant la situation de Risque/Rendement
- 5- Gestion du risque : Identification et la coordination de l'ensemble des préoccupations en matière de gestion des risques pour l'ensemble de l'entreprise.
- 6- Gestion des devises étrangères et des taux de change : Responsable de coordonner et d'exécuter des transactions sur les devises étrangères.
- 7- Vigie de l'environnement : Aviser les autres départements de changements sur les marchés financiers et l'environnement réglementaire.

Le rendement de gestion de trésorerie dans l'entreprise est mesuré à partir de six objectifs spécifiques :

- 1- Maximiser les rendements
- 2- Minimiser les coûts
- 3- Contrôler les décaissements
- 4- Accélérer le processus de perceptions des comptes clients
- 5- Réduire les fonds inactifs
- 6- Sensibiliser à l'importance de la gestion de la trésorerie

## ***Le fonds de roulement (FR)***

Éléments constitutifs du bilan :



Actifs disponible :

- Encaisse
- positions créditrices sur comptes en banque
- placements à court terme
- placements sur le marché monétaire (papier commercial et certificats de dépôts)

Dettes financières à court terme :

- Marge de crédit
- emprunts avec garanties (stocks, créances clients)
- affacturage
- papier commercial

Actifs d'exploitation :

- stocks (matières premières, en cours, produits finis)
- comptes clients

Passifs d'exploitation :

- comptes fournisseurs

### **Définition des différents types de fonds de roulement :**

Fonds de roulement brut = Actif ct et il doit nécessairement être supérieur à 0

Fonds de roulement naturel = Actif ct – exigibilités (sauf emprunt ct bancaire et portion ct de la dette lt)

→ Montant à investir pour financer l'actif ct.

Fonds de roulement net = Actif ct – Passif ct  
= Dette lt + Capitaux propres - Immobilisations

→ Montant qu'il faut financer par dette ou par capital-actions

Ratio de fonds de roulement = Actif ct / Passif ct

Différence entre Fonds de roulement net et Fonds de roulement naturel :

- Pour le FDR net, il n'y a pas d'indépendance entre le financement ct et lt
- Le FDR net considère la portion ct de la dette lt alors qu'elle devrait être classée dans la section lt.

Exemple que peut avoir la politique concernant le fonds de roulement d'une entreprise en analysant la notion risque/rendement

ABC  
Bilan au 31 août 2005

Actif		Passif	
Disponibilités	4800	Exigibilités	3300
Immobilisations	6200	Dette à long terme	3400
		Capitaux propres	4300
Total	11 000	Total	11 000

Rendement moyen sur les disponibilités 4%

Rendement moyen sur les immos 15%

Rendement moyen :  $(4800 \times 0,04) + (6200 \times 0,15) = 1122$  ou 10,2%

Coût financement moyen sur les exigibilités 5%

Coût de financement moyen sur la dette à long terme et capitaux propres 12%

Coût moyen de financement =  $(3300 \times 0,05) + (7700 \times 0,12) = 1089$  ou 9,9%

Scénario 1 :

On augmente les immos de 300\$ et on diminue d'autant les disponibilités

Rendement moyen sur actif =  $(0,04 \times 4500) + (0,15 \times 6500) = 1155$  ou 10,5%

Scénario 2 :

On augmente de 700\$ les exigibilités et on diminue d'autant la dette à long terme.

Coût financement moyen =  $(4000 \times 0,05) + (7000 \times 0,12) = 1040$  ou 9,45%

Effet sur le risque dans le cas du scénario 2 :

On augmente les exigibilités et on diminue la dette à long terme. Diminution du coût de financement mais cela entraîne une diminution du fonds de roulement net. → Hausse du risque.

## Niveau optimal du FDR

Chacune des composantes du Besoin en fonds de roulement (BFR) peut être optimisée (en régime de croisière)

Stocks : JAT, coûts d'entreposage, rupture de stocks

Comptes clients : manque à gagner, augmentation du chiffre d'affaires

Comptes fournisseurs : source de financement et avantage commercial

Le FDR et la trésorerie sont ajustés selon les frais financiers à long et à court terme qu'ils induisent.

Nécessité de comparer les coûts de financement (court et long terme) et des taux de placements des excédents de la trésorerie.

### Les stratégies possibles (4)

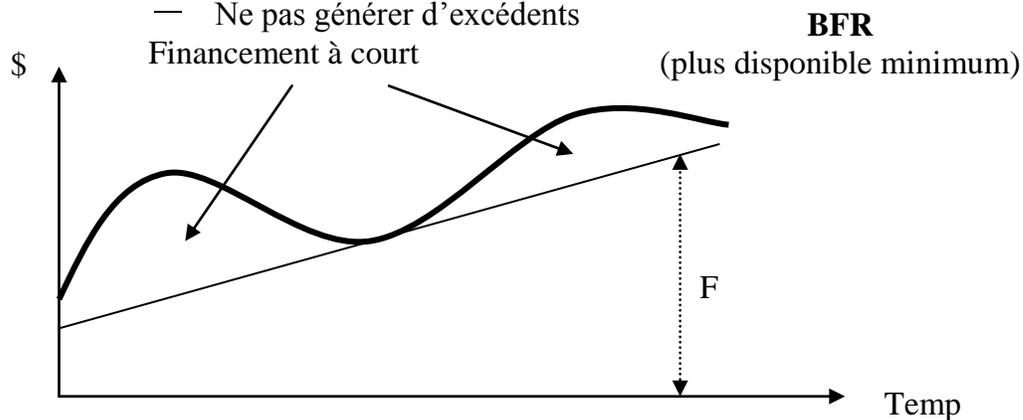
1-

## Stratégie « restrictive »

- Objectif : minimisation des frais financiers

- Privilégier le financement à court terme

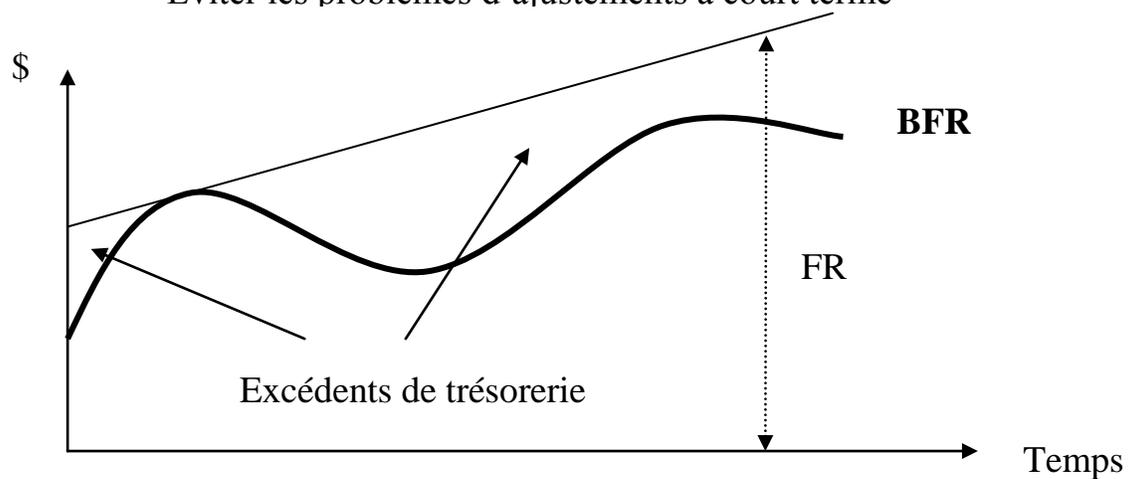
- Ne pas générer d'excédents



2-

## Stratégie « flexible »

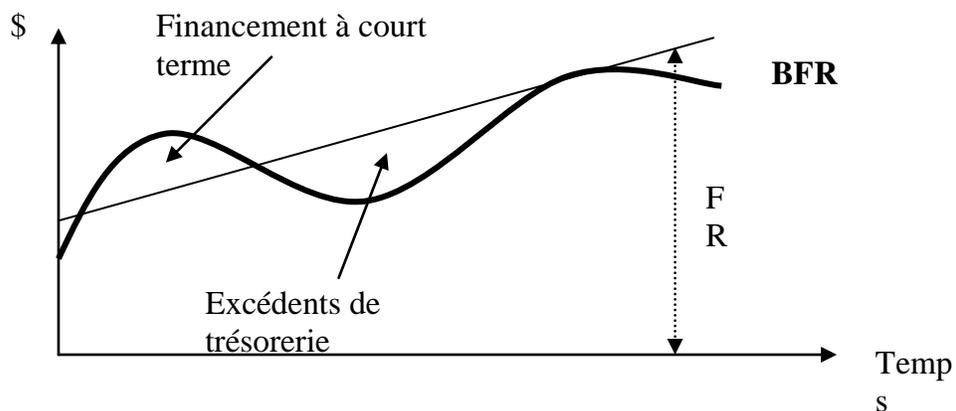
- Objectif : assurer la liquidité de l'entreprise
  - Privilégier le financement à long terme
  - Eviter les problèmes d'ajustements à court terme



3-

## Stratégie intermédiaire

- Arbitrage entre frais financiers et liquidité



4- Fonds de roulement à 0

Exemple d'entreprise qui utilise cette approche : General Electric et American standard

3 problèmes majeurs reliés à cette stratégie :

-Ignore les différences fondamentales entre les différentes industries

Exemple : Différence entre cie fabrication métallique et cie pétrole ou de gaz.

-Cible statique mais l'environnement est dynamique

- Ignore le coût du capital

Quelle stratégie faut-il adapter???

Malheureusement, il n'y a pas de réponses définitive, mais seulement des éléments de réponses.

**Avec un surplus de liquidités :**

-Réduction des risques de faillites

-Réduction de la rentabilité de l'entreprise

Les ajustements à court terme :

-ont un coût (frais de transaction)

- augmentation du risque de taux (taux ct plus volatils que taux lt)

Le niveau optimal du FDR est le meilleur compromis entre :

Frais financiers et la liquidité ou si vous préférez entre (rentabilité et risque)

→ Impossible de déterminer sans les « préférences de l'entreprise »

Rappel :

**Mission première du trésorier :** Déterminer un niveau de liquidité en accord avec la stratégie globale de l'entreprise.

## Comment mesurer la liquidité?

### 1- Par les ratios et de liquidités (3) :

Idée :

Ratio de liquidités générales : Actif ct / Passif ct

Ratio de liquidité restreinte : (Actif ct – stocks) / Passif ct

Ratio de liquidité immédiate : (encaisse + placements ct) / dettes financières à ct

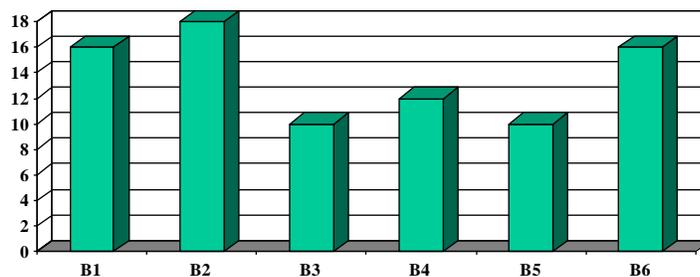
### 2- Par les flux

Via le cycle d'encaisse = durée de stockage + délai de paiements des clients  
– délai de paiements des fournisseurs

= (stocks \*365/ CMV) + (C/C \*365 / Ventes) – (C/F \*365 / Ventes)

### **Exemple :**

- Le BFR (plus le disponible minimum) d'une entreprise supposée en régime de croisière évolue de la façon suivante



Les taux sont les suivants :  $\tau_{FCT} = 6\%$ ,  $\tau_{FLT} = 8\%$ ,  $\tau_{EXC} = 4\%$

Ajuster le FR selon :

- la stratégie restrictive
- la stratégie flexible
- une stratégie intermédiaire visant un ratio annuel excédents de trésorerie / dettes financières à court terme = 1,25

Où :

$\tau_{\text{FCT}}$  = taux de la ligne de crédit

$\tau_{\text{FLT}}$  = taux de la dette long terme

$\tau_{\text{EXC}}$  = taux de rémunération des excédents

Exemple suite :

Pour la stratégie restrictive :

FDR = 10

Quatre emprunts à court terme

Frais financiers annuels = 1,02

Pour la stratégie flexible

FDR = 18

Cinq placements à court terme

Frais financiers annuels = 1,27

Stratégie intermédiaire

FDR = 14

Trois emprunts à court terme et trois placements à court terme

Frais financiers annuels = 1,13

## ***Quelques définitions :***

**Fonds de roulement** : Le fonds de roulement est une mesure de solvabilité à court terme de l'entreprise et de sa capacité de financer son exploitation courante et de rembourser ses dettes au moment où elles deviennent exigibles.

**Fonds de roulement net** : excédent de l'actif à court terme sur le passif à court terme

**Fonds de roulement négatif** : Insuffisance du fonds de roulement caractérisé par un excédent du passif à court terme sur l'actif à court terme.

**Besoin en fonds de roulement** : Excédent de l'actif à court terme sur le passif à court terme, à l'exclusion de la trésorerie. (Cycle d'exploitation). Ce besoin doit être financé par les capitaux permanents de l'entreprise au même titre que les immobilisations.

**Cycle d'exploitation** : Période de temps qui s'écoule entre l'achat de matières premières ou de marchandises et le recouvrement du prix des produits ou des marchandises vendus.

**Cycle d'encaisse** : Période de temps qui s'écoule entre le moment où l'entreprise paie ses fournisseurs et le moment où elle encaisse les sommes d'argent relatives aux ventes effectuées.