

Office de **F**ormation Professionnelle et
de **P**romotion de **T**ravail

مَكْتَبَ التَّكْوِينِ المِهْنِيِّ وَإِنْعَاشِ الشُّغْلِ



Le Thème

La Gestion de Trésorerie

Préparer par:

OUHSAINÉ Abderrahman

Encadrer par:

M^{me} ELGOUMRI Fatima Ezzahra

Année de Formation

2006/2008

Table de matière

I L'INTERET D'UNE GESTION DE TRÉSORERIE

- _1_ Une trésorerie excédentaire ne reflète pas toujours une bonne gestion financière de la collectivité**
- _2_ Réduire les frais financiers en optimisant le recours à l'emprunt**
- _3_ Optimiser les relations avec les fournisseurs par la maîtrise des délais de règlement**

II LA MÉTHODE POUR GÉRER LA TRÉSORERIE

- _1_ Bâtir un plan de trésorerie**
- _2_ Les démarches nécessaires pour atteindre une gestion rationnelle de la trésorerie**

III LES OUTILS DE GESTION DE TRÉSORERIE

- 1) Le recours tardif aux emprunts et la gestion de dette**
- 2) La ligne de crédit de trésorerie**

VI LE CADRE JURIDIQUE DES CRÉDITS DE TRÉSORERIE

- 1) La décision de souscrire une ligne de crédit de trésorerie est du ressort de l'assemblée délibérante de la commune**
- 2) Durée de la convention et mise en concurrence des établissements de crédit**
- 3) Tirages et remboursements des fonds**

V PRINCIPES COMPTABLES ET BUDGÉTAIRES DES CRÉDITS DE TRÉSORERIE

- 1) Inscription des flux en compte de classe 5**
- 2) Imputation des frais financiers et de commission dans le budget de la commune**
- 3) Ligne de trésorerie et clôture budgétaire**

I L'INTERET D'UNE GESTION DE TRÉSORERIE

L'objectif d'une " gestion de trésorerie optimisée " consiste en la diminution des disponibilités déposées au Trésor. Il s'agit non pas d'aboutir nécessairement à une trésorerie " zéro ", mais de s'en approcher le plus possible.

1 Une trésorerie excédentaire ne reflète pas toujours une bonne gestion financière de la collectivité

Cet excès de trésorerie par rapport au besoin réel de financement peut avoir plusieurs origines.

- *La prévision des dépenses : un exercice difficile ...*

- Le montant effectif de certaines dépenses peut s'écarter sensiblement des sommes prévues lors de l'élaboration des budgets : dépenses d'aide sociale, intérêts de la dette (impact des taux variables), étalement des dépenses d'investissement ...

- *... qui peut se traduire par un excès de ressources correspondantes et un accroissement des dépôts au Trésor.*

- L'accroissement des recettes fiscales peut être surestimé par rapport aux besoins effectifs des collectivités. Par exemple, en l'absence d'un accroissement proportionnel de l'effort d'investissement, le surcroît de ressources dégagé peut se traduire par un abondement de la trésorerie. L'absence de gestion pluriannuelle des investissements peut se traduire par un excès momentané du recours à l'emprunt.

2 Réduire les frais financiers en optimisant le recours à l'emprunt

Dans l'hypothèse d'un excédent pouvant être considéré comme provenant d'une mobilisation excessive d'emprunt long terme, le coût d'immobilisation correspond au taux moyen des prêts à long terme contractés par la collectivité locale.

3 Optimiser les relations avec les fournisseurs par la maîtrise des délais de règlement

C'est une réflexion sur les flux de la commune qui permet d'améliorer ces relations. *La gestion de trésorerie apparaît alors comme un outil de négociation des marchés et contrats.* Les encaissements et les décaissements sont visualisés au fur et à mesure de l'élaboration du plan de trésorerie. Le lissage de ce plan vise ensuite, dans la mesure du possible, à mieux faire coïncider les flux en recettes et en dépenses de manière à ne pas laisser trop de disponibilités non rémunérées sur le compte au Trésor.

II LA MÉTHODE POUR GÉRER LA TRÉSORERIE

1 Bâtir un plan de trésorerie

• *Le plan de trésorerie est un échéancier mensuel, établi pour une année, regroupant les principaux postes de dépenses et de recettes (hors emprunt).*

■ Il est destiné à représenter l'enveloppe prévisionnelle du compte 515. Il répertorie les flux prévisibles de recettes et de dépenses et permet d'évaluer le profil futur de la trésorerie de la collectivité. Il permet de bien dimensionner le montant de la ligne de crédit de trésorerie. Le plan de trésorerie doit évidemment être construit avant toute décision d'emprunt ou de recours à une ouverture de crédit de trésorerie puisque sa réalisation a précisément pour objet de calibrer au plus juste les montants nécessaires à l'équilibre.

• *Utilisation du plan de trésorerie pour la souscription d'une ligne de trésorerie*

■ L'apport essentiel du plan de trésorerie est la mise en évidence des maxima et minima de trésorerie disponible avant emprunt et mobilisation possible de lignes de crédit. L'excédent d'encaisse doit en premier lieu servir à diminuer le volume des emprunts long terme par le biais de report d'emprunt. La collectivité devant se trouver toute l'année en trésorerie négative ou presque, avant recours à la ligne de trésorerie va chercher à transformer sa dette à long terme en une dette mixant long terme et court terme. C'est l'une des étapes préliminaires permettant d'atteindre la trésorerie " zéro ".

2_ Les démarches nécessaires pour atteindre une gestion rationnelle de la trésorerie

Ajuster mensuellement le plan de trésorerie

Ce plan n'est qu'une prévision mensuelle sur un an des flux de la collectivité, il doit donc être réactualisé en cours d'année (mensuellement en fonction des taux de réalisation constatés en cours d'exécution ainsi qu'à la suite du vote du budget supplémentaire ou de décisions modificatives et au vu de la comptabilité d'engagement). L'arbitrage entre ligne de trésorerie et emprunt doit s'effectuer selon la nature du besoin à financer :

- l'emprunt budgétaire constitue un prêt long terme destiné à financer des immobilisations c'est-à-dire des besoins permanents ;
- l'ouverture de crédit de trésorerie est adaptée au financement de l'exploitation courante, c'est-à-dire la couverture de besoins ponctuels de liquidités. Son objet est d'éviter le recours excessif à l'emprunt long terme.

La ligne de trésorerie doit servir exclusivement :

- à financer des dépenses d'exploitation courantes dont les échéances ont été prévues dans le plan de trésorerie ;
- à préfinancer un investissement en attente de l'emprunt.

L'élaboration du plan de trésorerie est un instrument essentiel pour déterminer le choix d'un tirage de la ligne ou d'un appel à l'emprunt.

Optimiser les relations quotidiennes entre l'ordonnateur et le comptable

Chaque jour vers 9h30, le comptable transmet les informations suivantes à l'ordonnateur :

- le solde de trésorerie de la veille, établi en fin de journée ;
- les prévisions d'encaissement du jour ;
- les prévisions de décaissement du jour.

Ces trois éléments permettent de calculer l'encaisse prévisionnelle du jour : Encaisse en **J** = **encaisse J-1 + encaissements J - décaissements JA** noter : certaines dépenses urgentes ne sont pas prévisibles en début de journée, c'est pourquoi un plancher d'encaisse incompressible de quelques dizaines de milliers de francs est fixé pour parer à l'imprévu (encaisse de précaution). La maîtrise de cette information (encaisse prévisionnelle en J) garantit la possibilité de pouvoir faire appel à une ligne de trésorerie pour couvrir le montant exact des dépenses non couvertes par les encaissements du jour. La décision de recourir à un tirage ou à un remboursement de la ligne est prise par l'ordonnateur en collaboration avec le comptable public.

III LES OUTILS DE GESTION DE TRÉSORERIE

1) Le recours tardif aux emprunts et la gestion de dette

La collectivité locale peut avancer les échéances d'emprunts existants (c'est-à-dire payer en janvier ou février les échéances de fin d'année, bénéficiant ainsi de leur minoration) ou décider de ne pas contracter de nouveaux emprunts, initialement prévus, dans le but de réduire son encaisse au Trésor. Elle peut également procéder à un remboursement anticipé d'emprunt. Celui-ci est financé par les disponibilités déposées au Trésor de façon à réduire à la fois l'encours de ces fonds non productifs d'intérêts et le niveau des emprunts long terme générateurs de frais financiers. Il relève en général d'une technique utilisée dans la gestion de la dette. Il est important de souligner que la collectivité doit alors intégrer le coût de la renégociation induit par l'indemnité actuarielle.

2) La ligne de crédit de trésorerie

Une ouverture de crédit est un droit de tirage permanent pour un montant plafond et une durée déterminés dans une convention passée entre la collectivité locale et un banquier. Son objet est de permettre à l'emprunteur de financer ses besoins ponctuels de trésorerie. C'est un concours financier à court terme dont la collectivité reconstitue le crédit en effectuant des remboursements de la ligne.

VI LE CADRE JURIDIQUE DES CRÉDITS DE TRÉSORERIE

" Les crédits de trésorerie n'ont pas vocation à financer l'investissement et ne procurent aucune ressource budgétaire "

" Les collectivités locales peuvent ainsi faire face à des besoins passagers de liquidités sans qu'il leur soit nécessaire de mobiliser par avance les emprunts budgétaires affectés au financement de l'investissement " (circulaire NOR/INT/89/0071/C du 22/2/89). Ce produit financier a donc pour seul objet, dans l'optique d'une gestion financière et budgétaire rationnelle, le financement de dépenses courantes de fonctionnement ou par extension, le préfinancement de travaux d'investissement dans l'attente du recours à l'emprunt

1) La décision de souscrire une ligne de crédit de trésorerie est du ressort de l'assemblée délibérante de la commune

La délibération doit préciser qu'elle autorise le maire à signer la convention d'ouverture de crédit et à procéder sans autre délibération aux demandes de versement des fonds et aux remboursements dans les conditions prévues par le contrat. Elle doit également indiquer le plafond maximal de la ligne, la date de mise en place, la dénomination de la banque auprès de laquelle la convention est contractée, la durée de la convention et les conditions financières (index, marge, commission).

2) Durée de la convention et mise en concurrence des établissements de crédit

La durée d'une ouverture de crédit est de un an, renouvelable une fois, sans être soumise au rythme civil budgétaire. Il est cependant préférable, pour des raisons évidentes de concordance, de "caler" la période de préparation du budget avec celle de prévision des flux de trésorerie. A chaque nouvel exercice, la collectivité locale devra délibérer même s'il existe un accord pluriannuel avec l'établissement financier.

3) Tirages et remboursements des fonds

S'agissant de l'exécution du contrat, les tirages et remboursements de fonds sont effectués par le maire, après prise de connaissance des besoins du jour auprès du comptable. Dans la pratique, le maire peut déléguer par arrêté ces actes de gestion à ses collaborateurs (secrétaire général, directeur financier...).

V PRINCIPES COMPTABLES ET BUDGÉTAIRES DES CRÉDITS DE TRÉSORERIE

1) Inscription des flux en compte de classe 5

La ligne de crédit de trésorerie ne relève pas du régime juridique et comptable des emprunts: les mouvements qu'elle génère sont inscrits dans les comptes financiers de la classe 5. Par conséquent, le budget de la commune ne retrace pas les mouvements de la ligne qui sont enregistrés exclusivement dans le compte de gestion du comptable public. L'information de l'assemblée délibérante sur les flux annuels se fait par l'ajout obligatoire d'une annexe au budget primitif et au compte administratif de la collectivité.

2) Imputation des frais financiers et de commission dans le budget de la commune

" Seuls les frais financiers et les intérêts doivent figurer au budget puis au compte administratif de la collectivité ". Ils figurent au titre des charges financières en compte 661 " charges d'intérêts " et font l'objet d'un mandat de paiement.

3) Ligne de trésorerie et clôture budgétaire

L'utilisation d'une ligne de trésorerie durant l'année pour régler des dépenses courantes conduit à couvrir des dépenses budgétaires à l'aide de ressources extrabudgétaires. Ainsi, le fait de ne couvrir que partiellement les dépenses budgétées par des recettes également prévues au budget, se traduit en fin d'exercice par un fonds de roulement négatif ou déficit global de clôture. Bien que la réglementation en vigueur autorise un tel déficit (5% des recettes de fonctionnement), il peut être souhaitable d'afficher un résultat de clôture positif ou proche de

" 0 ". Il suffit alors de solder la ligne le 31/12 au moyen d'un emprunt budgétaire. La pratique de la consolidation est en effet facilitée par de nouveaux produits financiers. Il en existe deux types :

- les contrats dont l'exécution se déroule en compte de classe 5, avec une consolidation en fin d'exercice (compte de classe 16) conditionnée par l'obtention d'une délibération de l'assemblée ;
- les contrats dont le démarrage et le solde s'effectuent en compte de classe 16, alors que leur déroulement (tirages et remboursements) s'enregistre en compte de classe 5. Dans ce cas, la consolidation au 31/12 est automatique, sans délibération de l'assemblée.

En tout état de cause, la consolidation d'une ouverture de crédit de trésorerie en emprunt long terme doit impérativement faire l'objet d'une délibération du conseil municipal.