

## I. Prévoir les besoins en 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.

### 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.

#### 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.
- 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.