



Emplacement pour votre logo

Gestion de la Trésorerie et Optimisation des Liquidités

Formation Masterclass - Direction Financière (CFO)

Sommaire

Introduction : "Cash is King" (La Réalité de la Survie Hôtelière)	3
Module 1 : Le Cycle d'Exploitation en Hôtellerie	4
Module 2 : Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	5
Module 3 : Spécificités du Cash Flow (B2B vs B2C)	6
Module 4 : Le Budget de Trésorerie (Prévisions Glissantes)	7
Module 5 : L'Optimisation des Encaissements (DSO)	8
Module 6 : Le Contrôle des Décaissements (DPO)	9
Module 7 : La Gestion des Stocks comme Levier de Liquidité	10
Module 8 : Les Outils de Financement à Court Terme	11
Module 9 : Le Pilotage des Dépenses en Capital (CAPEX)	12
Module 10 : Les Risques de Change et la Trésorerie Internationale	13
Module 11 : Le Tableau des Flux de Trésorerie (TFT / Cash Flow Statement)	14
Module 12 : Les KPIs de Liquidité et Ratios Financiers	15
Étude de Cas N°1 : Survivre à une Basse Saison Prolongée (Cash Crunch)	16
Étude de Cas N°2 : Restructuration du Credit Management (Créances MICE)	17
Étude de Cas N°3 : Négociation Fournisseurs pour Dégager du Cash	18
Plan d'Action : Mettre en Place une "Cash Culture" en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Le CFO, Gardien de la Continuité d'Exploitation	20

Introduction Générale

"Cash is King" : La Réalité de la Survie Hôtelière

L'industrie hôtelière souffre d'un paradoxe tenace : elle célèbre souvent le Chiffre d'Affaires et le Taux d'Occupation, tout en omettant la seule métrique qui détermine la survie d'un établissement. Une vérité brutale s'impose à tout Directeur Financier (CFO) : **un hôtel peut faire faillite tout en étant rentable sur le papier.**

Le Compte de Résultat (P&L) est une construction comptable. Il enregistre des factures envoyées et des amortissements d'actifs. Mais on ne paie pas les salaires de la réception, on n'achète pas les produits frais du Chef, et on ne rembourse pas la banque avec du "bénéfice comptable". On les paie avec du **Cash**.

Le Rôle Vital du Directeur Financier

L'optimisation de la trésorerie (Cash Flow Management) n'est pas un exercice administratif de fin de mois. C'est une discipline de combat quotidien. Dans une industrie hautement capitaliste, sujette à la forte saisonnalité et aux chocs externes (crises, annulations de vols, baisses conjoncturelles), la liquidité est le "sang" de l'entreprise.

L'Objectif de cette Masterclass : Nous allons vous former à la maîtrise absolue des flux de trésorerie. Vous apprendrez à calculer et à optimiser votre Besoin en Fonds de Roulement (BFR), à imposer une culture du recouvrement (Credit Management) face aux agences et entreprises, et à modéliser vos prévisions de trésorerie à 13 semaines pour anticiper les tempêtes.

Sur les 20 prochaines pages, nous aborderons les techniques d'ingénierie financière qui permettent au CFO de protéger l'hôtel de l'asphyxie et de dégager le cash nécessaire aux futurs investissements (CAPEX).

Module 1 : Le Cycle d'Exploitation

Temps Comptable vs Temps Financier

Pour maîtriser la trésorerie, le CFO doit d'abord comprendre le décalage (Timing) inhérent à l'industrie hôtelière. Le cycle d'exploitation d'un hôtel crée un écart temporel majeur entre le moment où l'argent sort (Décaissement) et le moment où l'argent entre (Encaissement).

La Décomposition du Cycle Hôtelier

1. **L'Achat et le Stockage** : L'hôtel achète pour 100 000 MAD de denrées alimentaires, de vin et de produits d'accueil. L'argent *sortira* du compte en banque à l'échéance de la facture fournisseur (ex: 30 jours).
2. **La Production (Le Service)** : Les employés (cuisiniers, réceptionnistes) travaillent. Leur salaire sera *décaissé* à la fin du mois, que l'hôtel soit plein ou vide.
3. **La Vente (La Facturation)** : Le client consomme la chambre et le repas. Le Chiffre d'Affaires est enregistré dans le P&L à cet instant précis.
4. **L'Encaissement (Le Cash)** : Le client individuel paie en partant (Cash immédiat). L'agence de voyages ou l'entreprise (B2B) ne paiera que dans 60 jours.

Le Risque du "Ciseau" de Trésorerie

Si l'hôtel a un volume de clients B2B très fort, il se retrouve à devoir payer la viande et les salaires *avant* d'avoir reçu le paiement de la chambre. L'hôtel avance l'argent. C'est l'effet de ciseau qui peut tuer la liquidité.

Le Rôle Transversal du CFO

Le CFO ne peut pas optimiser le cycle d'exploitation seul. Il doit agir sur les autres directeurs :

- **Sur le Chef Exécutif** : Pour qu'il réduise ses stocks (Moins de trésorerie immobilisée dans les caves).
- **Sur le DOSM (Directeur Commercial)** : Pour qu'il exige des acomptes (Deposits) lors de la signature des contrats de groupes. Le CFO transforme l'équipe de direction en "Gardiens du Cash".

Module 2 : Le Besoin en Fonds de Roulement

L'Équation du BFR

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est le thermomètre de la politique financière d'un hôtel. Il représente la somme d'argent que l'entreprise doit mobiliser en permanence pour financer son cycle d'exploitation.

La Formule Fondamentale

BFR = Stocks + Créances Clients - Dettes Fournisseurs

- **Les Stocks (Trésorerie gelée)** : Bouteilles de vin, épicerie sèche, produits d'accueil. C'est de l'argent qui a été dépensé, mais pas encore consommé ni facturé.
- **Les Créances Clients (L'argent dehors)** : Factures émises aux agences ou entreprises (City Ledger) et non encore encaissées. Plus elles sont élevées, plus le BFR augmente (Danger).
- **Les Dettes Fournisseurs (Le crédit gratuit)** : Ce que l'hôtel doit à ses blanchisseurs, bouchers et agences d'intérim. Plus l'hôtel retarde ce paiement, plus son BFR diminue. Les fournisseurs financent l'hôtel.

Le BFR Négatif : La Magie de l'Hôtellerie Loisir

L'hôtellerie de loisir (Resorts, Boutiques) possède un avantage rare dans le monde des affaires : elle peut générer un **BFR négatif**. (C'est-à-dire que le BFR n'est pas un "Besoin", mais une "Ressource").

1. Le client B2C réserve en janvier pour le mois d'août et verse 50% d'acompte. L'hôtel encaisse du cash immédiatement.
2. Le client solde sa facture en partant. 100% de la créance est encaissée.

3. L'hôtel ne paiera le linge et la nourriture de ce client qu'à la fin du mois suivant. Le BFR génère de la trésorerie nette qui peut être placée.

Le Diagnostic du CFO : Si un hôtel affiche un BFR positif et en croissance constante, le CFO déclenche l'alarme. Cela signifie que l'hôtel est devenu une banque pour ses clients B2B, ou qu'il stocke massivement des produits inutiles. L'objectif permanent du DAF est de tendre vers un BFR le plus bas possible.

Module 3 : Spécificités B2B vs B2C

La Double Vitesse de la Liquidité

L'impact sur la trésorerie varie radicalement selon la segmentation commerciale de l'hôtel (Business Mix). Le CFO et le Directeur Commercial (DOSM) doivent s'aligner, car vendre une nuitée à un touriste n'a pas le même impact financier que vendre une nuitée à une entreprise.

La Vente B2C (Leisure / Transient)

C'est le segment roi pour le Cash Flow.

- **OTAs "Merchant Model" (ex: Agoda, Expedia Collect)** : Le client paie l'OTA, l'OTA verse le net (via carte virtuelle - VCC) à l'hôtel. L'encaissement est très rapide et garanti.
- **Direct Web Booking** : Paiement par carte bleue au check-out, ou "Non-Refundable" encaissé des mois à l'avance. Ce segment renfloue le compte en banque au quotidien.

La Vente B2B (Corporate & MICE)

C'est le segment le plus dangereux pour la liquidité s'il est mal géré.

- **Le "City Ledger" (Débiteurs Divers)** : Les contrats d'entreprises stipulent souvent un "Paiement à 30 ou 45 jours fin de mois". La réalité du marché hôtelier montre que ce délai glisse souvent vers 60 ou 90 jours.
- **L'Effet Pervers du MICE** : Un congrès de 3 jours rapporte 500 000 MAD. L'hôtel engage des frais massifs et immédiats en extras (Intérim) et en nourriture haut de gamme. Si l'agence organisatrice retarde son paiement, l'hôtel devra puiser dans ses propres réserves ou utiliser un découvert bancaire pour payer ses salariés. La marge du congrès est rongée par les frais financiers (agios).

L'Arbitrage CFO / DOSM

Le CFO ne doit jamais laisser le Directeur Commercial fixer seul la politique de crédit. Si la trésorerie est tendue (basse saison), le CFO imposera de favoriser les ventes B2C ou exigera 100% de "Pré-paiement" pour tout nouveau groupe MICE. Le volume de ventes ne vaut rien sans le cash qui l'accompagne.

Module 4 : Le Budget de Trésorerie

Prévisions Glissantes (13-Week Cash Forecast)

Le P&L (Compte de Résultat) se prévoit sur l'année. La Trésorerie, elle, se gère à la semaine. Un hôtel sans outil de prévision de trésorerie précis avance à l'aveugle vers le "Cash Crunch" (La cessation de paiement). Le CFO met en place le **Rolling Cash Forecast** (Prévision Glissante).

Le Modèle à 13 Semaines

La norme en gestion de trésorerie avancée est la modélisation sur 13 semaines (soit 1 trimestre). Elle permet une visibilité granulaire.

1. Les Encaissements Prévus (Cash In) :

- L'estimation des ventes directes en Cash/CB de la semaine (Basée sur le Taux d'occupation prévu - Pace Report).
- Le recouvrement attendu des factures B2B (Selon l'échéancier exact de la Balance Âgée).

2. Les Décaissements Prévus (Cash Out) :

- Les charges fixes incontournables (Salaires le 30 du mois, échéance de l'emprunt bancaire le 15, TVA et impôts).
- Les factures fournisseurs (Échéancier de la comptabilité).

L'Analyse des "Gaps" (Trous d'air)

La mise à jour de ce fichier a lieu chaque vendredi. Le CFO regarde la ligne du solde bancaire projeté pour la semaine 6.

- **L'Alerte** : Si la semaine 6 montre un solde négatif de -300 000 MAD (Les salaires tombent, mais le grand client ne paiera qu'en semaine 8), le CFO a 6 semaines pour agir.
- **L'Action** : Il appelle immédiatement le banquier pour débloquer une facilité de caisse temporaire, il ordonne aux commerciaux de relancer agressivement les clients, et il retarde le paiement de deux fournisseurs non-critiques à la semaine 9.

Ne Pas Confondre "Budget" et "Trésorerie" : Une rénovation de 1 Million MAD est amortie sur 10 ans dans le P&L (soit 100 000 MAD/an de charge). Le P&L est "beau". Mais dans le Cash Flow Forecast, l'hôtel doit sortir le 1 Million MAD en *cash* en semaine 4 pour payer l'entrepreneur. C'est l'erreur mortelle des managers non financiers : oublier que le CAPEX vide le compte en banque instantanément.

Module 5 : L'Optimisation des Encaissements

Réduire le DSO (Days Sales Outstanding)

Le "DSO" (Délai moyen de recouvrement des créances) est la mesure de l'efficacité de votre département comptable et commercial. Si votre DSO est de 60 jours, cela signifie que l'argent de votre travail dort chez vos clients pendant deux mois. Réduire ce délai est l'injection de cash la plus pure et la moins chère pour un hôtel.

Le "Credit Management" Proactif

Le recouvrement ne commence pas quand la facture est en retard. Il commence *avant* l'arrivée du client.

1. **La "Credit Application" (Ouverture de compte)** : Les commerciaux ne peuvent pas offrir un paiement différé à n'importe quelle entreprise. Le CFO impose une enquête de solvabilité stricte (Assurance-crédit). Sans validation, l'entreprise devra payer par carte pro à l'avance.
2. **La Précision de la Facturation** : 80% des retards de paiement B2B sont dus à des erreurs de l'hôtel (Mauvaise adresse, TVA erronée, "Extra" non validé ajouté à la note). Le client bloque le paiement entier. Le CFO exige de la Réception une facturation **Zéro Défaut** envoyée dans les 24h suivant le départ (Check-out).

Le Recouvrement (Collection Policy)

Le DAF instaure une routine martiale (Dunning Process).

- **J-5 avant échéance** : E-mail automatique de rappel courtois.
- **Jour J+5** : Appel téléphonique de la comptabilité client.
- **Jour J+15** : "Stop Credit" activé. Le commercial est prévenu que les futures réservations de cette entreprise sont bloquées, et le DOSM doit appeler son client (La relation commerciale au service de la finance).

Les "Virtual Credit Cards" (VCC) des OTAs

Les agences en ligne (ex: Booking, Expedia) paient de plus en plus via des Cartes de Crédit Virtuelles. L'avantage est la sécurité. L'inconvénient est que l'hôtel doit les "charger" manuellement sur le terminal de paiement (TPE), ce qui engendre des frais bancaires astronomiques (parfois 2% à 3% de frais d'interchange). Le DAF doit paramétrer son système pour automatiser ces prélèvements à la date exacte d'activation pour éviter les cartes expirées (Pertes sèches).

Module 6 : Le Contrôle des Décaissements

Allonger le DPO (Days Payable Outstanding)

Symétrique du recouvrement, le DPO mesure le délai moyen de paiement de l'hôtel envers ses fournisseurs. En finance, l'adage est simple : "*Encaissez vite, payez lentement*". Optimiser le DPO permet d'utiliser l'argent de vos fournisseurs comme un crédit à taux zéro.

La Négociation des Termes de Paiement

Le CFO travaille de concert avec le Responsable des Achats (Purchasing Manager) pour verrouiller la trésorerie dès la signature des contrats fournisseurs.

- **Bannir les paiements comptants** : L'hôtel n'est pas un particulier. Sauf pour les produits ultra-frais locaux (Petits agriculteurs), la règle standard hôtelière doit être de **45 à 60 jours Fin de Mois**.
- **Consolidation des Fournisseurs** : Acheter la viande à 5 bouchers différents affaiblit le pouvoir de négociation. Le DAF exige de regrouper les achats chez 1 ou 2 fournisseurs majeurs. En échange d'un volume garanti, l'hôtel exige des délais de paiement allongés.

L'Optimisation des Sorties de "Cash" (Cash Flow Out)

1. **Le Rapprochement (Matching)** : Ne jamais payer une facture le 15 du mois si sa date d'échéance légale est le 30. Le service comptabilité (Accounts Payable) doit programmer les virements informatiques pour qu'ils soient exécutés *le dernier jour possible*. Conserver le cash 15 jours supplémentaires sur un compte rémunéré génère des produits financiers pour l'hôtel.
2. **L'Escompte pour Paiement Anticipé (Early Payment Discount)** : C'est la seule exception à la règle. Si un grand fournisseur (ex: Boissons) offre une remise de 2% sur la facture globale si l'hôtel paie "Cash à la livraison" (COD), le DAF calcule le ROI. Un rendement garanti de 2% sur 30 jours est souvent bien supérieur au coût d'un découvert bancaire. Le DAF valide l'opportunité.

Le Piège de la TVA (Décalage de Trésorerie) : Le DAF marocain ou européen doit piloter méticuleusement ses déclarations fiscales. La TVA collectée sur les ventes (Chambres/ F&B) n'appartient pas à l'hôtel, c'est de l'argent de l'État qui dort sur le compte. Si le DAF l'utilise pour payer des fournisseurs urgents (Cavalerie financière), le jour où le prélèvement des impôts tombe, l'hôtel subira un "Cash Crunch" mortel (Cessation de paiement et pénalités majeures).

Module 7 : La Gestion des Stocks

Le Levier Ignoré de la Liquidité

Un Directeur Financier moderne ne passe pas sa vie derrière un écran. Il descend dans l'Économat et dans les Caves de l'hôtel. Un stock est du *Cash* transformé en objet physique. Plus ce stock est volumineux, plus l'entreprise s'asphyxie financièrement (Hausse du Besoin en Fonds de Roulement).

Le Ratio de Rotation des Stocks (Inventory Turnover)

Ce ratio mesure combien de fois l'hôtel a vendu et remplacé son stock au cours d'une année.

- **La "Cave à Vin" (Le grand piège) :** Un Chef Sommelier passionné a tendance à acheter des dizaines de caisses de grands crus pour construire une cave prestigieuse. Le CFO regarde la rotation : si l'hôtel a 500 000 MAD de vin en stock, mais n'en vend que pour 10 000 MAD par mois, ce "Cash" est immobilisé et inutile pour les opérations courantes. Le DAF impose un arrêt des achats tant que le stock n'est pas écoulé.

Le "Just-in-Time" (Flux Tendu) Hôtelier

La peur de la rupture (Out-of-stock) pousse souvent les achats à sur-stocker.

1. **Le Par-Stock (Stock Min/Max) :** Le CFO impose mathématiquement un niveau de stock maximum pour chaque produit (Produits d'accueil, Linge, Congelés), basé sur l'occupation moyenne prévue.
2. **Réduction du Menu F&B :** Une carte de restaurant avec 50 plats différents exige de stocker des dizaines d'ingrédients spécifiques qui périront (Spoilage/Waste). Le DAF s'allie avec le Chef pour réduire la carte, mutualiser les ingrédients entre les plats, et ainsi diviser la valeur du stock immobilisé par deux.

Le Stock Dormant (Dead Inventory)

Une fois par an, le CFO effectue un audit brutal des stocks "dormants". Ce sont des palettes de savons avec l'ancien logo de l'hôtel, des uniformes d'un département fermé, ou des fûts de bière non demandés. Le DAF donne l'ordre de les "liquider" (Promotion interne, dons, utilisation pour des événements du personnel) pour assainir le Bilan et éviter la dépréciation comptable pure.

Module 8 : Outils de Financement Court

Terme

Sécuriser les Lignes de Vie (Lifelines)

Même avec la meilleure gestion du BFR, un hôtel peut faire face à un "trou d'air" de trésorerie imprévisible (Une pandémie, un gros client MICE qui fait faillite, un retard massif dans le versement de subventions). Le CFO doit mettre en place des "Parachutes de sécurité" bancaires avant que la crise ne frappe.

1. La Facilité de Caisse et le Découvert Autorisé (Overdraft)

C'est l'outil de base pour lisser les décalages de quelques jours en fin de mois (ex: Payer les salaires le 30 en attendant les encaissements OTA le 5 du mois suivant).

- **Le Rôle du DAF** : Il négocie en période faste une ligne de découvert importante (ex: 2 Millions MAD) à un taux compétitif. On ne négocie jamais un crédit quand on est déjà dans le rouge (Le banquier prendra un taux usuraire ou refusera).

2. L'Affacturage (Factoring)

C'est une arme redoutable pour les hôtels à très forte composante "B2B / MICE".

- **Le Principe** : L'hôtel a facturé 1 Million MAD à de grandes entreprises à 60 jours. Au lieu d'attendre, l'hôtel "vend" ces factures à une société d'affacturage (Factor). La société paie l'hôtel immédiatement (Cash en 48h) en prélevant une commission (ex: 1,5%), et c'est le "Factor" qui s'occupe de récupérer l'argent chez le client.
- **Le Bilan Stratégique** : Le coût de l'affacturage est élevé. Le DAF ne l'utilise que si le coût du "Cash immédiat" permet d'éviter un défaut de paiement (Agios bancaires pires) ou de financer une opération très rentable à très court terme.

Le Sale and Leaseback (Financement par les actifs) : Si l'hôtel a un besoin de liquidité majeur (Cash Injection) pour surmonter une longue crise, le CFO peut proposer aux actionnaires de vendre les murs de l'établissement à une foncière immobilière, tout en conservant l'exploitation via un contrat de location à long terme. L'entreprise encaisse des millions immédiatement (Liquidation d'actif) pour se sauver, passant d'un modèle "Asset Heavy" à "Asset Light".

Module 9 : Pilotage des Dépenses en Capital

Les CAPEX et la Protection de la Trésorerie

Les investissements lourds (Capital Expenditures - CAPEX) comme la rénovation des chambres, l'achat d'un nouveau système de climatisation ou la création d'un Spa, exigent des sorties de **Cash massives et immédiates**. Sans une planification d'ingénierie financière, un grand projet de rénovation peut vider les comptes de l'hôtel en deux mois.

La Réserve FF&E (Furniture, Fixtures & Equipment)

La règle absolue de la gouvernance hôtelière (souvent imposée par les Management Contracts).

- Le CFO provisionne chaque mois sur un compte bancaire bloqué (Escrow account) un pourcentage du chiffre d'affaires brut (généralement **4% à 5%**).
- Cet argent est sanctuarisé. Il sert exclusivement à payer les futurs remplacements de moquettes, lits, ou matériels de cuisine. Cela évite à l'hôtel de devoir supplier la banque pour un nouveau crédit lors d'une rénovation obligatoire.

Le Pilotage Financement / Trésorerie (CAPEX Phasing)

Le CFO ne signe pas un chèque global à l'entrepreneur le jour du début des travaux.

1. **Le Phasage des Décaissements** : Les paiements des travaux (Cash-out) sont échelonnés (30% à la commande, 30% au milieu, 40% à la réception). Le CFO aligne ces sorties de Cash sur les mois de "Haute Saison", où le flux de trésorerie des opérations (CFO) de l'hôtel est excédentaire.
2. **Le Leasing (Crédit-Bail)** : Plutôt que d'acheter pour 500 000 MAD de machines de sport (Fitness) en Cash, le DAF opte pour un contrat de Leasing. L'hôtel paie un loyer mensuel de 10 000 MAD. Le DAF préserve ainsi 500 000 MAD de liquidités immédiates pour faire face aux incertitudes opérationnelles.

L'Audit du "Payback Period" (ROI de la Trésorerie)

Avant d'autoriser la sortie de Cash pour un nouveau projet (Ex: Créer un bar sur le Rooftop), le CFO modélise combien de temps il faudra pour que les "Encaissements" (Nouveaux clients du bar) remboursent les "Décaissements" (Les travaux). Si ce "Payback Period" (Délai de récupération) dépasse 3 ou 4 ans, l'investissement est jugé trop risqué pour la liquidité de l'entreprise et sera rejeté.

Module 10 : Risques de Change et Trésorerie

Gérer la Finance Internationale

L'hôtellerie de luxe (particulièrement dans des pays comme le Maroc, le Moyen-Orient ou l'Asie) repose sur une économie mondialisée. Les clients, les agences de réservation en ligne (OTA) et les tour-opérateurs paient en Devises (Euros, Dollars), tandis que l'hôtel paie ses salaires et ses fournisseurs en monnaie locale (MAD). Cette asymétrie génère le **Risque de Change (FX Risk)**.

L'Impact de la Volatilité des Devises sur la Marge

Une fluctuation des taux de change peut détruire la rentabilité d'un contrat MICE ou Corporate en quelques semaines.

- **L'Exemple du "Tour-Opérateur"** : Le DOSM signe en janvier un contrat avec un Tour-Opérateur britannique garantissant 1 000 nuitées à 100 GBP la nuit pour l'été. Si la Livre Sterling (GBP) s'effondre face à la monnaie locale (MAD) entre janvier et août, l'hôtel percevra, au moment de l'encaissement (Cash-in), une somme en MAD bien inférieure à ce qui était prévu dans son P&L. Le profit brut (GOP) s'évapore.

La Stratégie de Couverture (Hedging) du CFO

Le Directeur Financier n'est pas un spéculateur, c'est un protecteur de marge.

1. **Fixation des Prix en Monnaie Locale** : La première règle du DAF est d'imposer au Directeur Commercial que tous les contrats B2B mondiaux soient facturés et payables en monnaie locale (ex: MAD). Le risque de change est transféré au client.
2. **Le "Forward Contract" (Contrat à Terme)** : S'il est impossible d'imposer la monnaie locale (ex: L'agence exige de payer en Dollars US), le CFO "bloque" (Hedge) le taux de change avec sa propre banque dès le jour de la signature du contrat. L'hôtel est garanti de recevoir un montant fixe en monnaie locale, peu importe l'effondrement futur du Dollar. La marge budgétée est sécurisée.

Comptes Multi-Devises et Frais Bancaires : Le DAF ouvre des comptes bancaires en devises étrangères (EUR, USD) pour réceptionner directement les paiements des OTAs (Booking, Expedia). Au lieu de convertir cet argent avec des frais de change massifs, l'hôtel utilise ces "Comptes en Euros" pour payer *directement* ses propres fournisseurs internationaux (ex: Logiciels SaaS, Agences de Marketing, Achat de vins importés). C'est le "Natural Hedging" (Couverture naturelle).

Module 11 : Le Tableau des Flux de Trésorerie

Le "Cash Flow Statement" (TFT)

Le document qui regroupe toute la stratégie de liquidité du Directeur Financier est l'**État des Flux de Trésorerie**. Contrairement au P&L (Compte de Résultat), il est imperméable aux manipulations comptables. Il montre la réalité froide des entrées (Cash In) et des sorties (Cash Out).

Les 3 Piliers du Tableau des Flux (Cash Flow)

Il est divisé en trois sections pour analyser précisément d'où vient l'argent et où il part :

1. Flux de Trésorerie de l'Exploitation (Operating Cash Flow) :

C'est l'argent généré par le cœur de métier de l'hôtel. (L'encaissement des clients, le paiement des fournisseurs F&B et de la masse salariale). S'il est négatif, l'hôtel se meurt, car son "moteur" brûle plus de cash qu'il n'en fabrique.

2. Flux de Trésorerie d'Investissement (Investing Cash Flow) :

L'argent utilisé pour les "CAPEX". Rénovation des chambres, achat de nouveaux véhicules, nouveaux logiciels. Ce flux est très souvent **Négatif** (C'est normal, un hôtel de qualité investit en permanence).

3. Flux de Trésorerie de Financement (Financing Cash Flow) :

Les mouvements de cash avec la "Banque" et les "Propriétaires". Le versement d'un nouveau crédit bancaire (Cash positif), le remboursement des mensualités de la dette et le paiement des dividendes aux actionnaires (Cash négatif).

Le "Free Cash Flow" (Le Flux de Trésorerie Disponible)

Le KPI ultime regardé par les investisseurs. **FCF = Flux de l'Exploitation - Dépenses CAPEX (Maintien de l'actif).**

C'est le "vrai" argent liquide qu'il reste à la fin du mois, une fois l'hôtel opéré et maintenu en bon état. Cet argent "Libre" servira à rembourser la dette bancaire (Deleveraging) ou à payer les dividendes. Un hôtel sans Free Cash Flow est un hôtel qui travaille pour survivre, sans enrichir ses actionnaires.

Module 12 : Les KPIs de Liquidité et Ratios

La Boussole de la Santé Financière

Pour surveiller son risque de trésorerie au quotidien, le CFO (DAF) ne lit pas des tableaux entiers. Il pilote à l'aide de ratios d'analyse financière (Financial Ratios) qui lui servent de "Feux Rouges" d'alerte. Ces indicateurs sont exigés par les banques prêteuses (Covenants).

1. Le "Current Ratio" (Ratio de Liquidité Générale)

L'hôtel peut-il payer ses dettes urgentes ?

- **Formule** : $\text{Actif Circulant (Trésorerie + Stocks + Créances clients)} / \text{Passif Exigible à Court Terme (Fournisseurs + Dettes fiscales + Emprunts de l'année)}$.
- **L'Analyse** : Le ratio doit être supérieur à **1.0**. Si le ratio est de 1.5, l'hôtel a 1.50 MAD disponibles (ou bientôt disponibles) pour payer chaque 1 MAD de dette qui arrive à échéance. L'entreprise est "Solvable" à court terme.

2. Le "Quick Ratio" (Ratio de Liquidité Réduite / Acid Test)

La version "Urgence" du Current Ratio. Le DAF supprime la valeur des "Stocks" (Le vin et les savons) du calcul, car en cas de faillite imminente, il est impossible de revendre ce stock instantanément pour générer du cash.

- **Formule** : $\text{(Trésorerie + Créances Clients)} / \text{Passif Exigible à Court Terme}$.

3. Le "Cash Runway" (La Piste d'Envol)

L'indicateur absolu en période de crise (Basse saison extrême, pandémie). Combien de mois l'hôtel peut-il survivre sans aucune rentrée d'argent ?

- **Formule** : $\text{Trésorerie Actuelle} / \text{"Burn Rate" mensuel (Le montant de Cash brûlé par mois pour payer les frais fixes incompressibles)}$.

- **L'Analyse** : *"Nous avons 3 Millions MAD en banque. Nos frais incompressibles (Burn rate) sont de 500 000 MAD/mois. Notre Cash Runway est de 6 mois."* Le Directeur Général et le DAF ont exactement 6 mois pour relancer les ventes commerciales ou trouver un nouveau financement avant la cessation de paiement.

Le Rôle Pédagogique du CFO : Le DAF doit traduire ces ratios "austères" en objectifs compréhensibles pour l'équipe opérationnelle. Il ne dit pas : *"Notre BFR s'est dégradé."* Il dit au Directeur Commercial et au Chef de Réception : *"Ce mois-ci, nous avons 500 000 MAD de factures de séminaires non payées. J'ai besoin de vous pour appeler ces clients, sinon nous devons repousser le paiement des primes d'objectif du personnel."* La liquidité devient l'affaire de tous.

Étude de Cas N°1

Survivre à une Basse Saison Prolongée (Cash Crunch)

Contexte : L'Hôtel "Seaside Pearl" (Resort balnéaire 5 étoiles, 150 chambres). L'établissement réalise 80% de son chiffre d'affaires entre juin et septembre. Le reste de l'année (octobre à mai), l'hôtel est virtuellement vide. Le P&L (Compte de résultat) annuel montre un beau Bénéfice (GOP de 40%). Pourtant, au mois de mars, le DAF alerte le Directeur Général : l'hôtel n'a plus assez de trésorerie pour payer les salaires (Payroll) de la fin de mois. C'est la menace du "Cash Crunch".

Le Diagnostic du DAF (La Désynchronisation du Cash)

Le CFO explique au Comex la "Vallée de la mort" de la trésorerie (Death Valley Curve) :

1. **L'Hémorragie Hivernale :** Pendant 6 mois, l'hôtel n'a encaissé aucun revenu (Cash-In zéro), mais a continué de payer ses charges fixes colossales (Taxes, assurances, salaires de l'équipe de base, remboursement du crédit bancaire).
2. **Le Réveil Opérationnel (BFR) :** Au mois de mars, pour préparer la saison d'été, l'hôtel embauche des saisonniers (Salaires), rénove la piscine (CAPEX) et remplit ses caves et ses frigos (Stocks). Ces "Sorties de Cash" immédiates créent un pic de dépenses juste avant que les premiers clients n'arrivent pour payer.

Le Plan de Sauvetage de la Trésorerie

Le DAF agit en "Business Partner" avec une série de mesures défensives et offensives :

- **Action N°1 (Défensive avec Fournisseurs) :** Le DAF convoque les grands fournisseurs de F&B (boissons, secs). Il négocie des conditions d'hivernage : "Nous remplissons l'économat en mars, mais nous ne paierons nos factures (Cash Out) que le 15 juillet, une fois la saison commencée." L'hôtel utilise ses fournisseurs comme "Banque".
- **Action N°2 (Offensive avec le DOSM) :** Le DAF ordonne au Directeur Commercial de lancer la campagne de réservation "Early Bird" estivale en avance. Condition : *Paiement de 100% à la*

réserve, non-remboursable (Non-Ref). Le prix de vente est abaissé de 15% (Sacrifice de P&L) pour forcer les internautes à payer en avril (Injection massive de "Cash-In").

Résultat

L'opération "Early Bird" génère l'injection de liquidités nécessaire pour passer les mois d'avril et de mai. Les reports de paiements fournisseurs soulagent le compte en banque. Le DAF a sauvé l'hôtel de la cessation de paiement par une maîtrise brutale de l'ingénierie de son **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**.

Étude de Cas N°2

Restructuration du Credit Management (Créances MICE)

Contexte : L'Hôtel "Corporate Towers" (Urbain, très orienté Séminaires et Banquets). L'équipe "Proactive Sales" (B2B) réalise une année spectaculaire, explosant ses objectifs de ventes (Top-Line). Les primes commerciales sont versées. Cependant, le DAF est furieux. Son **DSO (Days Sales Outstanding)**, le délai moyen d'encaissement, est monté à **75 jours**. Dans le Bilan, la ligne "Accounts Receivable" (Créances Clients) affiche 4 Millions MAD d'impayés d'entreprises. Le Cash-Flow est asséché.

Le Diagnostic (La Faiblesse du "Closing")

L'audit mené par le DAF révèle que pour faciliter les signatures de contrats face à la concurrence (qui était dure), l'équipe commerciale accordait systématiquement des termes de "Facturation Globale après l'événement" (Master Account) aux grandes entreprises, sans prendre la peine de demander des acomptes (Deposits).

De plus, la Réception et le Banquet envoyaient des factures contenant des erreurs (Ex: mini-bars facturés à tort à l'entreprise), ce qui bloquait le paiement entier chez le client pendant des semaines le temps du "Litige".

Le Plan d'Action "Cash Culture"

Le CFO réécrit les **Règles de Crédit (Credit Policy)** et aligne les opérations :

- 1. La Règle du "Deposit" Inviolable :** Tout contrat MICE supérieur à 50 000 MAD nécessitera obligatoirement un versement de 50% à la signature, et 40% (15 jours avant l'événement). Les 10% restants (Boissons extra) seront facturés après. L'hôtel n'est pas un établissement de crédit.
- 2. Alignement des Bonus Commerciaux :** Le DAF modifie le plan de primes des "Sales Managers". La commission du vendeur ne lui sera payée **qu'une fois que la facture finale du client sera 100% encaissée sur le compte bancaire de l'hôtel**. Soudainement, les commerciaux s'impliquent massivement dans la relance de leurs clients (Credit Collection).

3. **Facturation Zéro Défaut** : Le DAF impose un "Contrôle de Facture" croisé avec l'organisateur (Event Planner) le soir même de l'événement, avant son départ, pour régler les litiges mineurs immédiatement. La facture finale certifiée est envoyée à 8h00 le lendemain matin.

Résultat

En trois mois, l'effort conjoint de la Vente et de la Finance fait chuter le **DSO de 75 jours à 32 jours**. Les 4 Millions MAD bloqués ("Trapped Cash") rentrent dans les caisses. Le DAF peut utiliser cette trésorerie fraîche pour financer un nouveau projet de rénovation des salons de conférence, améliorant la compétitivité future du produit.

Étude de Cas N°3

Négociation Fournisseurs pour Dégager du Cash

Contexte : Le "Grand Hôtel Héritage" (Luxe). Le marché subit une forte inflation énergétique et alimentaire. Le P&L est sous pression (Baisse de marge F&B). Le Directeur Général ordonne au DAF de couper immédiatement 20% des effectifs opérationnels (Licenciements) pour restaurer le "GOP" et préserver le Cash-Flow. Le DAF refuse de détruire la qualité de service (et l'e-réputation de l'hôtel) et décide d'agir sur le **"Working Capital" (BFR)** plutôt que sur la masse salariale.

Le Diagnostic (La Trésorerie Immobilisée)

Le DAF descend dans les éconòmats et audite les procédures d'achats (Procurement). Le constat est accablant :

- L'hôtel sur-stocke. Le "Turnover Ratio" (Rotation des stocks) est très faible. Il y a 1 Million MAD de vin, d'alcools et de produits secs qui dorment dans les caves (Cash immobilisé).
- Les fournisseurs sont payés rubis sur l'ongle à 30 jours, alors même qu'ils monopolisent une grande partie du volume d'achat local (L'hôtel est leur plus gros client). Le "Days Payable Outstanding" (DPO) est trop court.

Le Plan "Liquidity Optimization" (Optimisation des Dépenses)

Le DAF déploie une stratégie d'ingénierie financière sans toucher aux ressources humaines :

1. **Opération "Flux Tendru" (Just-in-Time) :** Le DAF et le Chef Exécutif bloquent tous les nouveaux bons de commandes (Purchase Orders) pour les produits non périssables (Vins, épicerie, conserves). Pendant 6 semaines, les cuisines *doivent* "vivre" sur l'immense stock existant. L'hôtel ne dépense plus d'argent. Le "Cash-Out" s'effondre. Le compte en banque gonfle.
2. **Renégociation des Termes (DPO) :** Le DAF convoque les 5 plus gros fournisseurs de l'hôtel. Il joue le rapport de force (Volume). Il impose un passage du délai de paiement (Payment Terms)

de 30 Jours Fin de Mois à **60 Jours Fin de Mois**. En échange, l'hôtel s'engage sur un contrat d'exclusivité d'un an avec eux.

Résultat

Le simple fait de repousser les paiements de 30 jours supplémentaires et de "vider" les stocks a généré artificiellement un **Cash-Flow de 1,5 Millions MAD** dans les caisses de l'hôtel (par le jeu du BFR). L'urgence de liquidité est passée. Aucun licenciement n'a été nécessaire. L'expérience client (CX) et le niveau de service sont restés intacts (Sauvegarde du "Pricing Power"). Le DAF a agi en véritable stratège protecteur de l'actif.

Plan d'Action Stratégique

Mettre en Place une "Cash Culture" en 90 Jours

Lors d'une prise de poste (ou d'une restructuration) en tant que Directeur Financier (DAF / CFO), votre urgence absolue n'est pas le "P&L" de fin d'année, c'est l'oxygène du jour : **La Liquidité**. Vous devez imposer une culture du Cash (Cash Culture) à tous les Chefs de Départements (HODs) qui ont souvent le "dépense facile". Voici votre plan de bataille sur le premier trimestre.

Mois 1 : L'Audit de l'Hémorragie (Stop the Bleeding)

- **Semaine 1 (La Cartographie Bancaire)** : Exigez l'état exact des soldes de trésorerie sur tous les comptes. Auditez la ligne de découvert (Overdraft limit) et son taux d'utilisation. Identifiez la date critique du mois (Le moment où la paie et les impôts doivent sortir).
- **Semaine 2 (L'Audit de la Balance Âgée)** : Sortez le rapport des "Accounts Receivable" (Créances clients). Classez-les en : 30 jrs, 60 jrs, 90 jrs et +120 jours. Prenez votre téléphone, appelez personnellement (en impliquant le Directeur Commercial) les 10 entreprises qui vous doivent le plus d'argent. L'objectif : faire rentrer massivement du Cash bloqué dès la première semaine.
- **Semaine 3-4 (Le Verrouillage des Sorties / PO)** : C'est la fin des achats "au fil de l'eau". Imposez un système de *Purchase Order* (Bon de commande) obligatoire. Aucune dépense (de la viande à la pub Google) n'est engagée sans la validation numérique du DAF. Mettez sous contrôle la Marge Brute.

Mois 2 : L'Outil de Visibilité et la Formation

- **Semaine 5-6 (Le 13-Week Cash Forecast)** : Bâissez le fichier de "Prévision Glissante de Trésorerie à 13 Semaines" (Module 4). Travaillez avec la Réservation (Le Pace Report) pour projeter les encaissements, et avec la Comptabilité pour placer les dates de sortie (Taxes, Fournisseurs). C'est votre radar anti-crash.
- **Semaine 7-8 (Le Briefing "Cash is King" au Comex)** : Convoquez tous les Directeurs (F&B, Hébergement, Ventes). Ne parlez pas de comptabilité. Montrez-leur le lien entre une bouteille

de vin achetée en trop et le retard de paiement des primes de fin d'année. L'objectif est qu'ils réfléchissent comme des "Gérants de TPE" (Business Owners).

Mois 3 : L'Optimisation Long Terme

- **Semaine 9-10 (Négociation des "Payment Terms")** : Convoquez vos "Top 10" Fournisseurs. Utilisez votre poids d'acheteur pour allonger systématiquement les délais de paiement (DPO) de 30 jours supplémentaires.
- **Semaine 11-12 (Révision de la Politique de Crédit MICE)** : En collaboration avec le DOSM, officialisez un "SOP" (Procédure Standard) exigeant 80% de "Deposit" (Acompte) avant arrivée pour tout nouveau groupe événementiel. Vous fermez la porte aux risques d'impayés futurs. Le BFR de votre hôtel est désormais optimisé.

Conclusion Générale

Le CFO, Gardien de la Continuité d'Exploitation

L'industrie hôtelière est une machine fascinante qui brasse des millions de Dirhams, accueille des milliers de personnes, et vend du "rêve" et de l'expérience. Mais derrière les dorures du lobby, les buffets somptueux et l'élégance du service, se cache une mécanique financière impitoyable. Une machine qui brûle du cash (Cash Burn) chaque minute pour rester en vie.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur Financier (DAF / CFO)** n'est pas le "Frein" de l'hôtel, mais bien le "Garant" absolu de sa pérennité :

- **L'Ingénieur du BFR (Besoin en Fonds de Roulement)** : En maîtrisant la vitesse des décaissements (DPO) et l'agressivité des recouvrements (DSO), il utilise l'argent de ses fournisseurs et les acomptes de ses clients pour financer le développement de l'hôtel sans avoir recours au ruineux crédit bancaire (Agios).
- **Le Copilote Stratégique du Comex** : En refusant la fausse sécurité d'un "P&L" affichant des bénéfices théoriques, il impose la vérité froide du *Cash Flow Statement* (Tableau des flux de trésorerie). Il éduque ses collègues (le Chef, le Directeur Commercial) à transformer leurs victoires opérationnelles en *Cash-In* réel.
- **Le Visionnaire de la Crise (Forecasting)** : En maintenant son radar allumé (Le *Rolling Cash Forecast* à 13 semaines), il est le seul capable de voir l'iceberg (la cessation de paiement) des mois à l'avance, permettant à l'équipe de Direction de changer de cap, de réduire la voilure (Cost-cutting) ou de relancer une offensive commerciale (Sales Blitz) pour sauver le navire.

"Un hôtel peut survivre des années sans faire de bénéfice comptable (grâce aux amortissements). Mais un hôtel qui n'a plus l'argent pour payer les salaires ou la viande un vendredi soir meurt instantanément. Le Profit est une théorie, le Cash est une réalité."

En maîtrisant la gestion de la trésorerie et la structuration des liquidités, vous ne prouvez pas seulement vos compétences comptables. Vous démontrez un **Leadership d'Exécution et de Gestion de Risques (Risk Management)** exceptionnel. C'est cette posture de force sereine dans

les moments de crise qui fera de vous l'interlocuteur le plus respecté des Propriétaires (Asset Managers) et l'un des candidats les plus légitimes pour prendre la Direction Générale d'un grand actif hôtelier.

Fin de la Masterclass - Gestion de la Trésorerie et Optimisation des Liquidités (CFO)