



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Maîtrise Professionnelle
de Techniques Comptables et
Financières
(MPTCF)**

**Promotion 3
(2003-2005)**

Mémoire de fin de formation

THEME

**AMELIORATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE
A "ALLIANCE SECURITE"**

Présenté par :

Hermine Nadege VEDOGBETON

Bibliothèque du CESAG



Dirigé par :

M. Mor NIANG

Professeur Associé au CESAG

Avril 2006

DEDICACES

*A Françoise, ma mère et à Nestor mon père,
pour votre amour et vos prières quotidiennes ;*

*A mes sœurs Gisèle et Sonia et à mes frères
Arnaud et Emmanuel pour votre affection
sans cesse manifestée*

REMERCIEMENTS

Le présent mémoire de fin d'études constitue une des exigences pédagogiques du programme de Maîtrise Professionnalisée de Techniques Comptables et Financières (MPTCF). Ce cursus offert par le Centre Africain d'Etudes en Gestion (CESAG), et plus particulièrement par l'Institut Supérieur de Comptabilité (ISC), a pour mission de former des hommes et des femmes professionnels capables de créer, de gérer et de rendre performantes les entreprises.

Cette étude a été réalisée à la faveur de mon séjour au sein du Service de Comptabilité de la société ALLIANCE SECURITE à Dakar.

Ce mémoire n'aurait pas connu son aboutissement sans le précieux concours de nombreuses personnes ressources que je ne pourrais toutes citer ici et à qui j'exprime toute ma reconnaissance. Je sais particulièrement gré à mon encadreur Monsieur Mor NIAN, Professeur associé au CESAG, pour sa disponibilité et ses conseils avisés. J'exprime également ma gratitude à mon maître de stage, Monsieur Sidy SONKO, Chef comptable de la société ALLIANCE SECURITE pour ses conseils et orientations.

Que tous les Professeurs et intervenants de l'Institut Supérieur de Comptabilité du CESAG, trouvent également ici l'expression de ma gratitude. Je n'oublie pas mes camarades du programme MPTCF ni les employés de ALLIANCE SECURITE pour leur collaboration et leurs contributions diverses.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BST	: Banque Sénégal-Tunisienne
CBAO	: Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale
CCP	: Compte Courant Postal
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
FR	: Fonds de Roulement
SGBS	: Société Générale des Banques du Sénégal
SYS COA	: Système Comptable Ouest Africain
TBB	: Taux de Base Bancaire
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Conditions proposées par les banques en date de valeur.....	10
Tableau N°2 : Evolution de l'effectif du personnel d'Alliance Sécurité.....	32
Tableau N°3 : Evolution des règlements de salaires	38
Tableau N°4 : Evolution des règlements clients et fournisseurs.....	40
Tableau N°5 : Tableau des charges administratives.....	48
Tableau N°6 : Tableau des encaissements.....	51
Tableau N°7 : Budget de la TVA.....	52
Tableau N°8 : Tableau des décaissements.....	53
Tableau N°9 : Budget de trésorerie pour 2006	54

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le cycle des flux de trésorerie.....	19
Figure 2 : Le processus de l'élaboration du budget de trésorerie	24
Figure 3 : Organigramme de ALLIANCE SECURITE	33

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : LA REVUE CRITIQUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
<i>CHAPITRE 1 : LA GESTION DE LA TRESORERIE.....</i>	<i>7</i>
1.1. LA TRESORERIE : DEFINITION ET COMPOSANTES	7
<i>1.1.1. DEFINITION DE LA TRESORERIE ET MISSIONS DU TRESORIER.....</i>	<i>7</i>
1.1.1.1. Définition de la Trésorerie	7
1.1.1.2. Missions du trésorier	8
<i>1.1.2. COMPOSANTES ET CALCUL DE LA TRESORERIE</i>	<i>9</i>
1.1.2.1. Composantes de la trésorerie.....	9
1.1.2.2. Calcul de la trésorerie.....	13
1.2. LA GESTION DE LA TRESORERIE	14
<i>1.2.1 OBJECTIFS ET UTILITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE</i>	<i>14</i>
1.2.1.1. Objectifs de la gestion de la trésorerie	14
1.2.1.2. Utilité de la gestion de la trésorerie	15
<i>1.2.2. PROBLEMES ET MEILLEURS PRATIQUES EN GESTION DE TRESORERIE.....</i>	<i>15</i>
1.2.2.1. Les problèmes de la gestion de trésorerie	16
1.2.2.2. Les meilleurs pratiques en gestion de trésorerie.....	18

**CHAPITRE 2 : OUTILS DE GESTION DE LA TRESORERIE ET LE CADRE
CONCEPTUEL DE L'ETUDE..... 20**

2.1. LES PREVISIONS	20
2.1.1. LES PREVISIONS DES ENCAISSEMENTS.....	20
2.1.1.1. Les encaissements d'exploitation	20
2.1.1.2. Les encaissements hors exploitation.....	21
2.1.2. LES PREVISIONS DES DECAISSEMENTS.....	21
2.1.2.1. Les décaissements d'exploitation	22
2.1.2.2. Les encaissements hors exploitation.....	23
2.2. LE BUDGET DE TRESORERIE	25
2.2.1. PRESENTATION, OBJECTIF ET SUIVI DU BUDGET DE TRESORERIE.....	25
2.2.1.1 Présentation et Objectif.....	25
2.2.1.2. Suivi et contrôle du budget de trésorerie.....	26
2.2.2. LE CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	27
2.2.2.1. Les techniques d'investigation	27
2.2.2.2. Les données de l'étude.....	28

**DEUXIEME PARTIE : OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE
A ALLIANCE SECURITE 29**

CHAPITRE 3 : LA GESTION DE LA TRESORERIE A ALLIANCE SECURITE.. 31

3.1. PRESENTATION DE LA SOCIETE	31
3.1.1. ACTIVITES ET RESSOURCES HUMAINES.....	31
3.1.2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE.....	32
3.2. LES PROCEDURES RELATIVES A LA GESTION DE LA TRESORERIE A « ALLIANCE SECURITE »	36
3.2.1. LES PROCEDURES POUR L'ELABORATION DES PREVISIONS.....	36
3.2.1.1. Les encaissements	36
3.2.1.2. Les Décaissements.....	37
3.2.2. LES PROCEDURES POUR L'ELBORATION DU BUDGET.....	40
3.2.2.1. La conception du budget	40
3.2.2.2. Le suivi et les actions correctives	40

CHAPITRE 4 : AMELIORATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	42
4.1. ANALYSE CRITIQUE, FORCES ET FAIBLESSE DU SYSTEME.....	42
4.1.1. ANALYSE CRITIQUE.....	42
4.1.1.1. Analyse de la structure organisationnelle.....	42
4.1.1.2. Analyse de la pratique des encaissements et décaissements	44
4.1.2. FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME.....	45
4.1.2.1. Forces du système	46
4.1.2.2. Faiblesses du système	46
4.2. RECOMMANDATION POUR L'ELABORATION DU BUDGET DE TRESORERIE..	47
4.2.1. BUDGETS PREVISIONNELS.....	47
4.2.2.1. Budget des ventes	47
4.2.2.2. Budget des frais administratifs. Budget des investissements et Budget de TVA	47
4.2.2. LES TABLEAUX DE PREVISION DES ENCAISSEMENTS ET DECAISSEMENTS	49
4.2.2.1. Le tableau de prévision des encaissements	49
4.2.2.2. Le tableau de prévision des décaissements	49
CONCLUSION	55
BIBLIOGRAPHIE.....	56
ANNEXES.....	57
ANNEXE 1 : EXEMPLE DE BUDGET DE TRESORERIE.....	58
ANNEXE 2 : DOSSIER DE CANDIDATURE DE ALLIANCE SECURITE.....	59

INTRODUCTION GENERALE

Le fonctionnement adéquat de l'entreprise requiert l'existence d'un excédent de ses ressources stables par rapport à ses emplois stables, appelé fonds de roulement (FR).

En effet, les décalages temporels entre les flux de produits et charges et les flux d'encaissements et décaissements conduisent à l'apparition d'un besoin dit de financement d'exploitation ou besoin en fonds de roulement. Ce besoin s'exprime par la nécessité de renouveler un stock, d'honorer une échéance, et ainsi, le fonds de roulement est destiné à financer le besoin en fonds de roulement.

Le fonds de roulement disponible n'est pas toujours égal au besoin réel en fonds de roulement. La différence constitue la trésorerie de l'entreprise. Il s'agit du *cash flow* dont dispose l'entreprise quasi immédiatement.

En d'autres termes, la trésorerie est la différence entre le fonds de roulement de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement (BFR). Elle permet à l'entreprise de faire face à ses échéances, de régler ses dépenses courantes et de faire des placements éventuels.

L'insuffisance ou le déficit de trésorerie pourrait donc avoir un impact négatif très important sur l'activité. En effet, une telle situation peut conduire à l'incapacité de faire face aux échéances et surtout de faire fonctionner l'entreprise.

La trésorerie de l'entreprise requiert donc une attention particulière. Pour ce faire, une prévision adéquate et un suivi régulier conviennent à juste titre.

En effet, pour Sénèque, « Il n'est de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». Sans une prévision l'entreprise ne saurait apprécier l'ampleur de ses besoins futurs et organiser l'allocation de ses ressources.

La prévision permanente et un suivi régulier de la trésorerie permettront donc à l'entreprise de se prémunir contre d'éventuel gap : l'indisponibilité de fonds pour faire face aux échéances ou risques de liquidité.

Aussi, l'accroissement du portefeuille de l'entreprise peut-il conduire à la baisse de sa rentabilité du fait des frais financiers. La trésorerie de l'entreprise doit donc être gérée de manière à éviter aussi bien le risque de liquidité que le risque financier.

Pour mener à bien sa mission, le trésorier doit maintenir le solde de la trésorerie globale aussi proche que possible de zéro. Il doit éviter les frais financiers éventuels liés à des soldes débiteurs de la banque, le risque d'incapacité de faire face à ses échéances et des excédents inutilisés de trésorerie.

Qu'en est-il à *ALLIANCE SECURITE* ? Comment pourrait-on optimiser la gestion de la trésorerie de cette entreprise ?

Telles sont les questions essentielles qui ont guidé la présente étude dont il convient de présenter l'origine.

1. LA PROBLEMATIQUE

Le constat général à *ALLIANCE SECURITE* nous a permis de noter qu'à la même date de chaque mois, la comptabilité est confrontée à des difficultés de règlement du fait de l'insuffisance ou de l'absence de fonds. Ainsi la société se retrouve souvent dans l'incapacité de régler ses fournisseurs externes et de payer les salaires. Ceci pourrait conduire l'entreprise dans une situation de cessation de paiement et donc à la faillite.

Ce constat assez préoccupant nous a conduit vers la recherche des causes éventuelles de l'indisponibilité ou de l'insuffisance de fonds pour les règlements.

Au terme de nos investigations, nous nous sommes rendu compte de l'inexistence d'un suivi de la trésorerie auquel nous nous sommes proposé de remédier. Ceci concerne aussi bien les encaissements ou créances clients que les décaissements durant le mois.

Plusieurs solutions peuvent aider à corriger cette situation :

- Un meilleur suivi des encaissements et des décaissements au cours du mois ;

- l'allongement des délais fournisseurs ;
- la réduction des délais clients ou
- la demande de crédit à court terme auprès d'une banque ou d'une institution de crédit.

Dans le cadre de la présente étude intitulée : « **Amélioration de la gestion de la trésorerie à ALLIANCE SECURITE** » nous avons opté pour la mise en place d'un suivi des encaissements et des décaissements. Ceci constitue en effet le préalable à une éventuelle demande de rallongement des délais fournisseurs ou de réduction de délais clients et ne génère aucun coût supplémentaire pour l'entreprise contrairement à la demande de crédit.

2. L'OBJECTIF GENERAL ET LES OBJECTIFS SPECIFIQUES

L'objectif général de la présente étude est de mettre en place un suivi des flux de trésorerie de la société *ALLIANCE SECURITE* afin d'améliorer la gestion actuelle de la trésorerie.

Il en découle les objectifs spécifiques suivants :

- Appréhender les sources des difficultés constatées dans la gestion de la trésorerie;
- Proposer une démarche pour la mise en place du suivi des flux de trésorerie nécessaires à l'amélioration de la gestion de la trésorerie.

3. INTERET DE L'ETUDE :

Notre mémoire présente plusieurs intérêts :

Pour l'entreprise

Le développement de ce thème permettra à l'entreprise de disposer de solutions pour l'amélioration de la gestion des flux de trésorerie.

Pour le CESAG

Ce mémoire montrera au CESAG le résultat de la pratique des enseignements prodigués à ses stagiaires. Ce centre africain de par sa performance dans le domaine de la gestion se fera

connaître davantage dans les entreprises par la bonne représentation de ses produits (stagiaires). Ce qui fera de lui un centre d'excellence et de renforcement de capacités pour les cadres d'entreprises.

Pour le stagiaire

Le choix de ce sujet nous permet principalement de mettre en pratique les cours suivis. Cela nous a également permis d'approfondir nos recherches sur la gestion de la trésorerie et à nous exercer à contribuer à la gestion de la trésorerie d'une entreprise.

4. LE CHAMP DE L'ETUDE :

La société *ALLIANCE SECURITE*, cadre de notre étude, est une entreprise en pleine croissance qui ne doit plus se permettre de subir des pertes dues à la mauvaise gestion. Notre contribution pour sa bonne gestion n'a pas la prétention d'apporter une solution miracle, mais seulement de mettre en évidence l'importance d'une meilleure gestion de la trésorerie dans l'organisation de l'entreprise.

5. LES TECHNIQUES D'INVESTIGATION :

Nos investigations ont consisté à :

- une revue documentaire ;
- des recherches sur l'internet ;
- l'entretien avec les agents et les responsables des services administratif et comptable.

6. LE PLAN DE L'ETUDE

Notre étude sera articulée autour de deux parties :

- une première partie théorique, qui permettra de mieux appréhender la gestion de la trésorerie et l'existant en matière de gestion de la trésorerie à *ALLIANCE SECURITE*
- une deuxième partie, qui portera sur l'analyse de l'existant et sur les suggestions et recommandations apportées pour l'optimisation de la gestion de la trésorerie à *ALLIANCE SECURITE*.

**PREMIERE PARTIE : LA REVUE CRITIQUE
DE LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Une bonne appréhension des notions pratiques et recommandations faites dans la deuxième partie requiert une compréhension adéquate des concepts et notions fondamentales qui ont servi à mener l'étude de l'existant.

Cette première partie constituée de deux chapitres a principalement été, pour ce faire, le lieu d'étayer d'une part ces différents concepts et notions et outils de gestion de la trésorerie : objet du premier chapitre et de présenter l'existant en matière de gestion de la trésorerie à ALLIANCE SECURITE : objet du deuxième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : LA GESTION DE LA TRESORERIE

Plusieurs recherches ont été effectuées dans le cadre de l'optimisation de la gestion de la trésorerie et divers outils ont été proposés.

Dans ce chapitre nous présenterons les notions fondamentales de la trésorerie et une analyse des différents outils d'optimisation de la gestion de la trésorerie

1.1. LA TRESORERIE : DEFINITION ET COMPOSANTES

Dans cette section seront présentés d'une part, la définition et l'intérêt de la trésorerie et d'autre part, les composantes et le calcul de la trésorerie

1.1.1. DEFINITION DE LA TRESORERIE ET MISSIONS DU TRESORIER

1.1.1.1. Définition de la Trésorerie

Selon MEUNIER & al (1987 : 4), la trésorerie d'une entreprise est à une date donnée, la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

Pour HONORE (2000 : 33), la trésorerie représente l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité.

Selon Pierre VERNIMMEN (2002 : 349), la trésorerie est le cash dont dispose l'entreprise quoi qu'il arrive (même si la banque décidait de ne plus lui prêter à court terme), et quasi immédiatement (il lui faut juste le temps de débloquer ses placements à court terme), ce qu'elle peut faire à tout moment.

A partir de ces définitions on peut retenir que la trésorerie de l'entreprise à une date donnée est l'ensemble des fonds dont dispose une entreprise à cette date pour honorer ses échéances à court terme et faire face aux dépenses liées à la gestion courante de son activité.

Ainsi définie, la trésorerie est d'une importance capitale pour l'entreprise et revêt de ce fait un grand intérêt.

1.1.1.2. Missions du trésorier

A la question « Pourquoi la direction générale décide-t-elle de créer la fonction de trésorier, quels bénéfices en attend-elle dans l'intérêt de l'entreprise, quels sont les résultats escomptés ? », Michel SION (2003 : 27), répond que le trésorier a cinq missions essentielles que sont :

- **Assurer la liquidité de l'entreprise**, c'est-à-dire son aptitude à faire face aux échéances : Le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à chaque instant les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers : le paiement des salaires, le respect des échéances fournisseurs, celles vis-à-vis de l'Etat, les organismes sociaux, les banques,... Le trésorier doit bien suivre les soldes bancaires de l'entreprise et tirer la sonnette d'alarme lorsqu'il constate une dégradation et si possible en définir la cause. Et cela pour ne pas faire face à une situation de mort juridique du fait de la mauvaise gestion ;
- **Réduire le coût des services bancaires** : c'est-à-dire minimiser le montant des frais financiers à court terme. Le trésorier ne peut intervenir dans les frais financiers attachés aux emprunts à moyen et long terme résultant des programmes d'investissement pris par l'entreprise. Mais, par contre, il peut intervenir dans la minimisation des frais financiers à court terme (découvert, escompte commercial...) par la connaissance du fonctionnement des comptes bancaires ;
- **Optimiser les placements** : lorsque la trésorerie est excédentaire, il convient de la placer en tenant compte des intérêts et de la plus-value (ou moins-value) obtenue ;
- **Gérer les risques financiers à court terme** : il s'agit du risque de change et du risque de taux. L'objectif est d'éviter les pertes de change;
- **Assurer la sécurité des transactions** : Inciter les opérationnels à mieux gérer les flux financiers : c'est-à-dire à mieux négocier avec leur interlocuteurs (clients, fournisseurs, partenaires...).

Pour mener à bien ces missions le trésorier doit être organisateur, technicien, anticipateur, et communicateur.

La trésorerie et les missions du trésorier ainsi définies nous amènent à détailler les composantes et le calcul de la trésorerie.

1.1.2. COMPOSANTES ET CALCUL DE LA TRESORERIE

1.1.2.1. Composantes de la trésorerie

Au nombre des composantes nous avons :

❖ Les conditions des banques

L'entreprise étant située dans un environnement financier et bancaire, le trésorier doit tenir compte de certaines règles et contraintes dans sa relation avec les banques.

Pour Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE (2004 : 118), « Avant d'entreprendre une démarche de négociation auprès de votre banquier, mieux vaut bien connaître l'environnement bancaire dans lequel évolue ce dernier et quelles sont les contraintes qui pèsent sur ces décisions. Cet apprentissage préalable permet d'éviter des contrariétés lors du déroulement de la négociation. »

Selon Hubert de la BRUSLERIE (2003 : 32), « Les banques sont le partenaire obligé et permanent du trésorier d'entreprise » : Les banques ont collectivement défini les règles générales du jeu qui encadrent leur relation avec les entreprises. Mais celles-ci peuvent négocier avec les banques les taux ou les commissions appliqués. Outre la connaissance des taux et date de valeur, l'entreprise doit maîtriser les jours de valeur qui interviennent directement dans la rémunération du banquier.

Il y a une structure de conditions bancaires qui constitue le canevas des relations avec l'entreprise (voir tableau N°1).

Tableau N°1 : Conditions proposées par les banques en date de valeur

OPERATIONS	CONDITIONS STANDARDS	CONDITIONS LIMITES
<u>OPERATIONS AU CREDIT</u>		
Versement d'espèces	J+2 ouvrable	J
Chèque remis sur place	J+1 ouvrable	J+1 ouvrable
Chèque remis hors place		
*Bancable	J+15 calendaires	J+8 calendaires
*Non bancable	J+25 calendaires	J+15 calendaires
*Etrangers	J+25 calendaires	J+15 calendaires
Effet à l'encaissement	J+1 ouvrable	J+1 ouvré
Virements reçus	J+1 ouvrable	
<u>OPERATIONS AU DEBIT</u>		
Chèques émis	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Virements émis	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Domiciliation d'effets	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Impayés	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Virement d'équilibrage	J-1 ouvrable	J+1 ouvré

Source : CBAO : 2004

Le trésorier doit donc bien utiliser et négocier les services financiers mis à sa disposition par son banquier. Il doit négocier périodiquement, puisque les taux et les conditions financières évoluent en permanence. Il ne doit pas hésiter à faire jouer la concurrence entre les établissements financiers.

La maîtrise des conditions bancaires revient à connaître essentiellement : Les jours ou dates de valeur et les commissions

❖ *Les jours de valeur*

Selon Michel SION (2003:66), les jours de valeur consistent pour le banquier à créditer les encaissements en valeur un ou plusieurs jours après la date d'opération ; et à débiter les décaissements un à plusieurs jours avant la date d'opération.

DEPALLENS et JORBARD (1997 :945), précisent que les encaissements seront pris en compte le plus tard possible, et les décaissements le plus tôt possible.

Ces jours constituent un mode de rémunération à part entière dans la mesure où la banque dispose des fonds de l'entreprise et les fait fructifier en les prêtant à d'autres entreprises.

Ci-dessous quelques dates de valeur et d'opérations que l'entreprise doit maîtriser.

- Date d'opération : Date à laquelle une opération est comptabilisée par la banque et qui sert de point de départ au calcul de la date de valeur.
- Date de valeur : Date qui sert au décompte des intérêts débiteurs (découvert) ou des intérêts créditeurs (dépôt à terme). C'est-à-dire la date à partir de laquelle le compte de l'entreprise est débité ou crédité par la banque.
- Les jours de valeur : Jour de débit ou de crédit réellement pris en compte par la banque pour le calcul des intérêts débiteurs (agios) ou créditeurs. C'est aussi les jours durant lesquels la banque garde les fonds de ses clients sans les remettre à leur disposition.
- L'heure de caisse : C'est l'heure limite quotidienne pour la prise en compte d'un mouvement en date d'opération du jour.
- La date de compensation : C'est la date à laquelle les banques s'échangent et soldent dans leurs livres comptables les différents moyens de paiement émis par leurs clients.
- Les jours de banque : C'est la différence entre le nombre de jours d'agios décomptés par la banque, dans le cas d'un crédit, et le nombre réel de jours pendant lesquels les fonds relatifs à ce crédit ont été mis à la disposition de l'entreprise. Il correspond à l'écart entre la date d'opération et la date de valeur.
- Les jours ouvrés : Ce sont les jours où la banque a travaillé effectivement.

- Les jours ouvrables : ce sont tous les jours de la semaine sauf le dimanche et les jours fériés.
- Les jours calendaires : correspondent au jour du calendrier.

A chaque opération effectuée avec la banque correspond une durée et un type de jour particulier.

Les jours de banque donnent naissance au « flottant » ou « float » qui est le nombre de jours où les fonds restent à la disposition de la banque qui n'a pas encore crédité le montant en valeur dans les comptes de l'entreprise. Ainsi cette dernière doit maîtriser le décompte de ces jours et savoir quand opérer des décaissements pour éviter de payer des frais financiers.

❖ **Les Commissions**

« La banque prélève un ensemble de commissions, que l'on classe en deux catégories : les commissions sur les opérations et les commissions de compte » : Michel SION (2003:71)

- Les commissions sur opérations : c'est l'ensemble des commissions relatives aux opérations d'encaissement, de décaissements, d'avis d'impayés, d'avis de sort, etc. ;
- Les commissions de mouvement de compte : ce sont la commission de mouvement et la commission de plus fort découvert :
 - ✓ La commission de mouvement est prélevée sur les mouvements débiteurs de nature commerciale, en même temps que les agios sur découvert, à partir de l'échelle d'intérêt. Elle est de 0,025 % et constitue une source de revenue bancaire importante.
 - ✓ La commission de plus fort découvert est de 0,05% et est calculée sur le plus fort découvert de chaque mois. Elle est également prélevée en même temps que les agios, à partir de l'échelle d'intérêt.

❖ **Les composantes de l'endettement**

Selon Pierre VERNIMMEN (2002 : 349) ces composantes incluent :

- Au passif, l'endettement bancaire et financier à moins d'un an : la part à moins d'un an des emprunts bancaires et financiers et les concours du groupe ou des associés à moins d'un an.
- A l'actif les emplois de trésorerie : les valeurs immobilières de placement, les disponibilités et les créances sur groupe et associés à moins d'un an qui sont annulées en compte consolidés.

1.1.2.2. Calcul de la trésorerie

Pour le calcul de la trésorerie selon Pierre VERNIMMEN (2002 : 349) deux méthodes existent :

➤ **En partant du Fonds de Roulement (FR)**

Trésorerie nette = Fonds de Roulement (FR) – Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Fonds de Roulement (FR) = Capitaux Permanents – Actifs Immobilisés

= Fonds propres + Dettes financières – Actif Immobilisé.

Le FR est positif si les capitaux permanents ou ressources stables de l'entreprise suffisent à financer les immobilisations. L'excédent peut alors être affecté aux besoins liés au cycle d'exploitation de l'entreprise. Le FR est alors négatif quand les capitaux permanents ne suffisent pas à financer les immobilisations.

Besoin en Fonds de Roulement (BFR) = Actif circulant – Passif circulant

= Besoins liés au cycle d'exploitation

- Ressources liées au cycle d'exploitation

L'entreprise a un besoin en fonds de roulement lorsque les crédits obtenus auprès de ses fournisseurs ne suffisent pas à financer ses stocks et les crédits consentis à ses clients. Dans le cas inverse, l'entreprise dispose de ressources en fonds de roulement ainsi le BFR est négatif.

Toute variation des comptes d'exploitation entraînera une variation du Besoin en Fonds de Roulement.

La trésorerie d'une entreprise peut être :

- ✓ positive (active), le FR est alors supérieure au BFR et l'entreprise dégage des disponibilités ;
- ✓ négative (passive), le FR est inférieure au BFR et l'entreprise peut recourir à un endettement à terme (découvert, concours bancaire, escompte des traites), pour régulariser sa situation.

➤ **En partant des disponibilités :**

Trésorerie nette = Disponibilité – Concours bancaires courants.

Cette trésorerie n'est que la situation réelle constatée à un moment donné. Elle change constamment et une trésorerie positive un jour peut devenir négative le lendemain si l'entreprise n'a pas eu d'encaissement ni la possibilité de faire appel à des crédits bancaires.

La définition et le calcul de la trésorerie constituent les préliminaires de sa gestion que nous aurons à étudier dans la section suivante.

1.2. LA GESTION DE LA TRESORERIE

A travers cette deuxième section du premier chapitre nous présenterons les objectifs et les problèmes de la gestion de la trésorerie.

1.2.1 OBJECTIFS ET UTILITE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE

1.2.1.1. Objectifs de la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie d'une entreprise est considérée comme saine lorsque le ratio de la trésorerie sur les dettes à court terme est supérieur à 1. Mais l'entreprise peut avoir une forte trésorerie même si la gestion de ses comptes en banque est peu efficiente.

Selon DEPALLENS et JORBARD (1997 :955), « La trésorerie Zéro est une modalité de la gestion de la trésorerie dans laquelle chaque jour, les soldes en valeur des comptes dans les différentes banques doivent se rapprocher le plus possible de zéro et les montants excédentaires doivent faire l'objet de placement systématique ».

Mais pour Hubert de la BRUSLERIE (2003 : 142), une gestion de trésorerie efficace vise le zéro négatif car dans un monde incertain quant aux montants et aux dates de valeur des opérations, il convient, afin de minimiser ses frais financiers, de rester plutôt à découvert que légèrement créditeur.

C'est alors mieux de considérer la trésorerie comme saine, lorsque son solde est centré sur Zéro. Ainsi l'entreprise ne connaîtra pas des découverts ni une trésorerie perpétuellement excédentaire qui entraîne un manque à gagner.

Et aussi les excédents de trésorerie doivent être placés aux meilleurs taux de manière à optimiser les produits financiers de l'entreprise ; et tous les déficits de trésorerie doivent être financés aux meilleurs taux de manière à réduire au maximum les charges financières de l'entreprise.

Tout solde bancaire débiteur en valeur coûte généralement plus cher que les autres moyens de financement de l'entreprise. La différence entre le coût du découvert et le coût du moyen de financement que l'entreprise aurait pu utiliser représente une charge réelle.

1.2.1.2. Utilité de la gestion de la trésorerie

La Gestion de la trésorerie permet de planifier et de contrôler les flux monétaires, donc de conserver un niveau d'encaisse approprié pour effectuer les transactions habituelles, Faire face aux dépenses imprévues, Profiter des occasions d'affaires et satisfaire aux obligations liées au financement des investissements (HEC Montréal 32-930-02)

Ainsi, une gestion saine de la trésorerie permet à l'entreprise de subvenir aux besoins courant de liquidité pour son fonctionnement mais aussi de ne manquer aucune des opportunités qui se présentent

1.2.2. PROBLEMES ET MEILLEURS PRATIQUES EN GESTION DE TRÉSORERIE

A l'origine des problèmes de trésorerie que peut rencontrer toute entreprise, on trouve des problèmes soit structurels soit conjoncturels. Il faut en effet nuancer l'analyse en fonction de la

gravité présumée des problèmes. Ces derniers peuvent impliquer le haut du bilan (fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement), voire, dans certains cas les deux.

A l'opposé, l'expérience a permis de découvrir des pratiques qui permettent d'optimiser la gestion de trésorerie. Nous les présenterons à la suite des problèmes.

1.2.2.1. Les problèmes de la gestion de trésorerie

Les problèmes peuvent être regroupés en deux catégories selon Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE (2004 : 14): Les problèmes structurels et conjoncturels de la gestion de la trésorerie.

Pour ce qui concerne les problèmes structurels, il s'agit des problèmes à moyen et long terme qui tiennent souvent à des difficultés telles qu'une insuffisance du fonds de roulement qui peut amener des problèmes de trésorerie. Les principales causes de ses problèmes sont :

- De grands investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- Des immobilisations financières trop importantes (prise de contrôle de société, achat de titres de participation) ;
- Une insuffisance des capitaux permanents due à la faiblesse du capital social de l'entreprise, au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise, à la faiblesse des bénéfices mis en réserve et aux pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Il convient dans ces cas de chercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable en restructurant le haut du bilan et en améliorant la rentabilité de son activité, c'est-à-dire son aptitude à réaliser des bénéfices

Il existe une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés aux Besoins en Fonds de Roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

- des niveaux de stocks trop importants ;
- des crédits consentis aux clients trop longs ;
- des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre de l'entreprise oblige à prendre des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise.

Quant aux problèmes conjoncturels, ils touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements).

Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- Les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année.
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement ;
- Des fluctuations de nature complètement aléatoire et donc par définition imprévisible comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves etc.

Comme solutions aux problèmes conjoncturels il peut s'agir soit de choisir des modes de financement appropriés comme des crédits de campagne par exemple, soit recourir à des techniques telles que l'affacturage ou l'assurance crédit.

La gestion de la trésorerie doit permettre à l'entreprise de disposer des fonds nécessaires pour réaliser toutes les transactions liées à son activité, de faire face à des échéances financières imprévues et de pouvoir saisir des opportunités.

La gestion de trésorerie est aussi la prise en compte systématique de la marche prévisionnelle. Le trésorier doit penser à son insertion, son maintien et son développement en environnement instable. Il doit prévoir les événements au lieu de les subir, se doter d'une ligne d'action au lieu de procéder au coup par coup et passer d'un système de résultats constatés à un système de résultats programmés. Ainsi pour une bonne gestion, l'entreprise doit mettre en place des outils de base efficaces tels que la gestion des encaissements et décaissements ainsi que l'application des bonnes méthodes de gestion de trésorerie que nous allons étudier dans le point suivant

1.2.2.2. Les meilleurs pratiques en gestion de trésorerie

Selon Olivier Avril (2006 :1), il est essentiel de disposer de procédures qui clarifient l'organisation quotidienne et permettent d'envisager sereinement une forte croissance. Il faut donc concevoir et formaliser des règles de gestion qui répondent aux objectifs internes de l'organisation et qui garantissent une sécurité de fonctionnement vis-à-vis des tiers et de la législation. Il demande alors aux entreprises de mettre en place la règle de base. Il ne doit en effet pas être permis à un même responsable de commander (un bien, une prestation), contrôler la réception et enfin payer, il est ainsi maître de l'intégralité de la chaîne des opérations. Il n'y a pas de contrôle et les abus deviennent possibles.

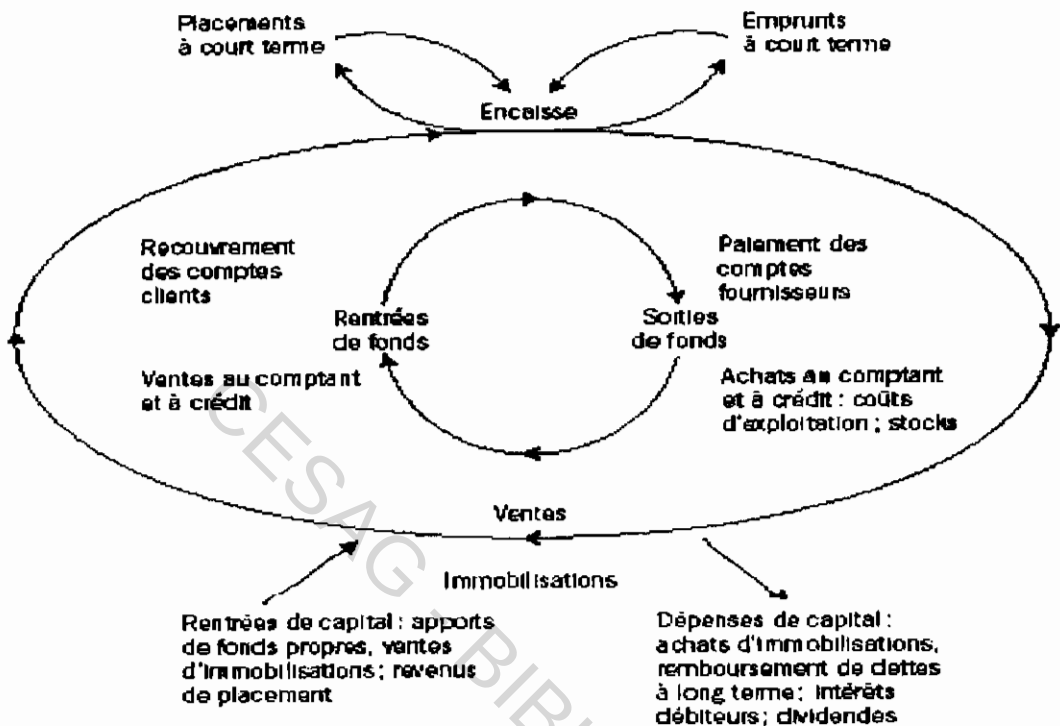
Pour Jean Baptiste FEDIDE, (2006 : 3), de la chasse aux impayés, aux délais de paiement, en passant par la rapidité de facturation, tout doit contribuer à maintenir une trésorerie saine. C'est ce qui permet de résister aux variations de BFR et d'assurer la santé de l'entreprise. En mettant en cause l'insolvabilité des clients il propose de ne plus collaborer avec ces derniers même s'il est commercialement difficile d'arrêter de travailler avec les partenaires commerciaux.

FORGET (2005 : 111) quant à lui évoque l'importance de l'endettement dans la gestion de la trésorerie et détermine les types de concours bancaires. Les actifs à court terme sont réservés aux concours financiers à court terme et les actifs immobilisés seraient financés par les capitaux permanents.

La figure 1 ci-dessous récapitule le cycle des flux de trésorerie dans une entreprise.

Le chapitre suivant présente l'étude des outils nécessaires au trésorier pour anticiper ses décisions.

Figure 1 : Le cycle des flux de trésorerie



Source : Adapté de *Politique de comptabilité de management no 5, La gestion de la trésorerie*, Société des comptables en management du Canada, 1986, p. 5-4.

CHAPITRE 2 : OUTILS DE GESTION DE LA TRESORERIE ET LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Le trésorier doit pouvoir à tout moment surveiller et prévoir l'évolution de la trésorerie de l'entreprise. Pour bien remplir sa mission, il doit se servir des outils indispensables à l'obtention du résultat escompte.

Dans ce chapitre, nous partons de l'utilité et du rôle des prévisions de trésorerie et nous faisons le point sur les techniques d'élaboration et de présentation du budget de trésorerie qui est l'un des outils les plus utilisés.

2.1. LES PREVISIONS

La pertinence et l'efficacité des décisions prises par le trésorier dépendent de la qualité des informations et des prévisions dont il dispose concernant les flux de trésorerie. Ainsi il peut prendre des décisions optimales de placement ou de financement de la trésorerie au jour le jour et établir les prévisions relatives aux encaissements et aux décaissements. Nous étudierons respectivement les prévisions des encaissements et des décaissements.

2.1.1. LES PREVISIONS DES ENCAISSEMENTS

Les encaissements sont constitués par l'ensemble des sources de revenus dont dispose l'entreprise. On distingue :

- les encaissements d'exploitation ;
- les encaissements hors exploitation.

2.1.1.1. Les encaissements d'exploitation

Selon Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE (2004 : 44), les ventes représentent, le plus souvent, la partie la plus importante de rentrées de fonds dans l'entreprise. Il faut noter que l'on doit raisonner en terme de flux monétaires réellement encaissés au cours de la période

d'observation. Aussi doit on prendre en compte dans le budget prévisionnel le montant des ventes réellement encaissées. Il conviendra de tenir compte de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée) et des délais de règlement accordés aux clients.

Il faudra aussi distinguer les encaissements sur ventes budgétés des encaissements sur ventes déjà réalisés et connus mais dont l'échéance n'est pas encore à terme.

2.1.1.2. Les encaissements hors exploitation

Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE (2004 : 45) continuent en disant que ces encaissements sont les autres recettes qui viennent augmenter le montant des ventes. Ils résultent par exemple :

- des emprunts contractés ;
- de l'augmentation du capital provenant de nouveaux apports ;
- des intérêts et dividendes reçus ;
- des subventions d'exploitation ou d'équilibre reçues ;
- des produits de cessions d'immobilisations.

Plus généralement, ce sont toutes opérations provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise.

Ces prévisions sont fournies par les différents budgets élaborés dans l'entreprise : budget d'exploitation, budget d'équipement, budget des opérations financières...

Les prévisions des flux d'entrées de fonds sont très importantes à la gestion de la trésorerie.

2.1.2. LES PREVISIONS DES DECAISSEMENTS

Prévoir les décaissements, c'est planifier les dépenses auxquelles l'entreprise fera face tout au long de la durée du budget exception faite des amortissements et provisions. L'élaboration des prévisions repose sur la traduction de l'exploitation et de l'ensemble des éléments hors exploitation en flux de trésorerie.

2.1.2.1. Les décaissements d'exploitation

Les flux de sortie sont constitués par l'ensemble des charges d'exploitation reprises dans les budgets des approvisionnements et dans les budgets de frais administratifs de l'entreprise. La période des décaissements des charges est prise en compte dans le tableau des prévisions.

❖ *Le budget des approvisionnements*

Ce budget reprend les achats de biens de consommations régulières. Pour une gestion saine de ses approvisionnements, l'entreprise doit surveiller les dates de commandes pour ne pas avoir des ruptures de stocks. La maîtrise du taux de rotation des stocks s'impose :

$$\text{Taux de rotation des stocks (en jours)} = \frac{\frac{1}{2} \text{ stocks début} + \text{stocks fin du mois} \times 30}{\text{Consommation hors taxe du mois}}$$

❖ *le budget des frais administratifs*

Ce budget est constitué des besoins des services et comprend : les charges externes, les charges de personnel et les autres charges décaissables.

- *Les charges externes*

Elles regroupent l'ensemble des consommations prévisionnelles de l'année ; on les retrouve dans les comptes des classes 60 à 62. C'est l'ensemble des fournisseurs d'exploitation qu'on peut distinguer dans trois catégories :

- Les fournisseurs dits réguliers dont les livraisons ou prestations sont facturées au rythme de l'activité. Ils concernent essentiellement des consommations de biens comme les fournitures administratives, les denrées alimentaires ;
- Les fournisseurs plus ponctuels qui facturent des fournitures ou des prestations engagées et modulées sur décision des responsables de l'entreprise. Ce sont par exemple les dépenses d'entretien des locaux ;
- Les fournisseurs dont les prestations résultent de contrats ; ces prévisions de dépenses vont dépendre des conditions de paiement prévues dans lesdits contrats. Dans cette catégorie, se trouvent, les loyers, les charges de maintenance, les assurances.

Chacun de ces fournisseurs bénéficie de conditions de paiement particulières. C'est pourquoi, il est nécessaire de les traiter séparément sur les lignes de charge du budget.

- *Les charges de personnel*

Elle sont constituées par:

- les salaires répartis mensuellement et qui tiennent compte des éléments variables en particulier des heures complémentaires. Les salaires nets à payer sont obtenus après déduction des retenues à la source des salaires bruts ;
- les charges sociales et fiscales qui sont obtenues par les différents pourcentages appliqués sur le salaire brut imposable. Ces charges sont versées par la suite aux différents organismes concernés.

- *Les autres charges décaissables*

Elles concernent les comptes non traités ci-dessus, c'est-à-dire essentiellement :

- Les impôts et taxes ;
- Les autres charges de gestion courante ;
- Les charges exceptionnelles éventuellement budgétées.

Il faut noter que toutes les dépenses et toutes les recettes assujetties à la TVA doivent être considérées pour leur montant TTC. Dans le cadre de cet impôt, l'entreprise agit pour le compte du trésor public. En effet, elle perçoit la TVA sur ces ventes (TVA collectée) pour le reverser ensuite à l'Etat, déduction faite de la TVA qu'elle a supportée sur ses achats et investissements (TVA déductible). L'entreprise doit alors établir un budget prévisionnel des opérations de TVA de façon à intégrer dans les dépenses les sorties dues à la TVA à payer.

2.1.2.2. Les encaissements hors exploitation

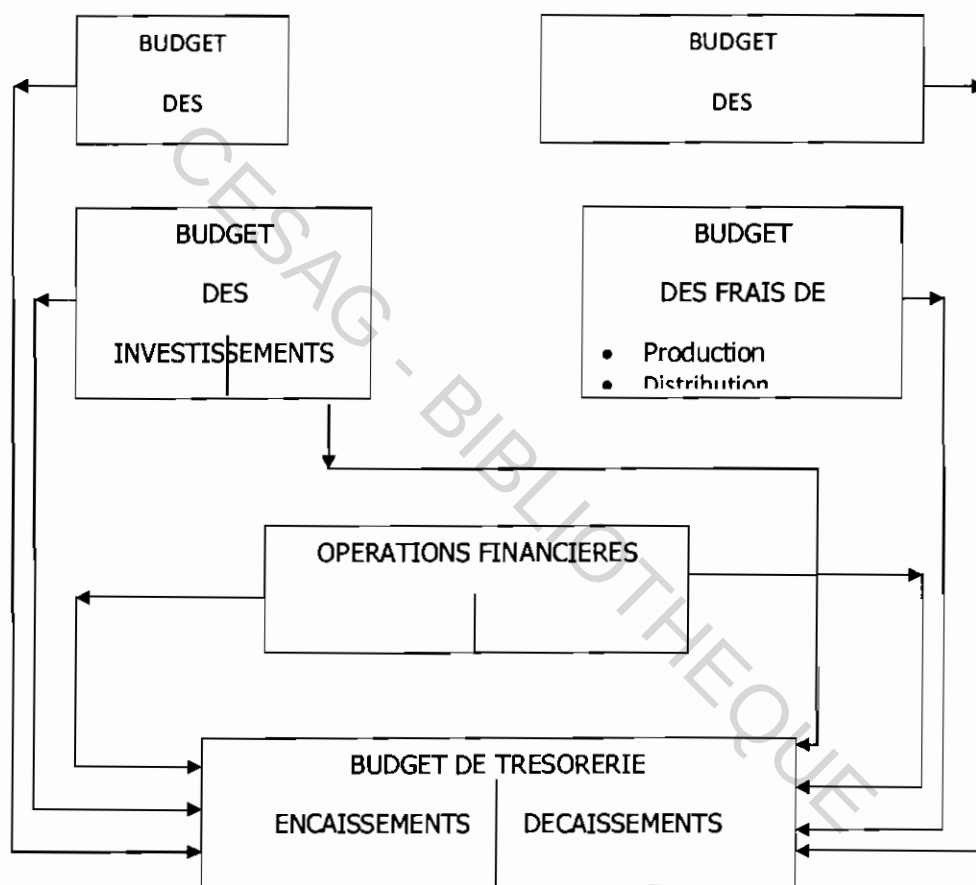
Les prévisions des décaissements hors exploitation sont fiables parce que connues par avance grâce aux règles de remboursement pré établi par les prêteurs. Ce sont :

- ❖ Le remboursement des emprunts ;
- ❖ Les différents prêts accordés ;
- ❖ Le paiement des investissements (établit sur la base du budget des investissements) ;

- ❖ Le paiement de l'impôt sur les sociétés ;
- ❖ Le paiement des dividendes aux associés.

Les différents budgets compris dans les encaissements et les décaissements et qui permettent au trésorier d'élaborer le budget de trésorerie sont représentés dans le schéma suivant :

Figure 2 : Le processus de l'élaboration du budget de trésorerie



Source : Jean MEYER, Gestion budgétaire, Ed. Bordas, Paris 1987, p. 207

L'établissement et le contrôle des prévisions permettent au trésorier d'arriver à comprimer les marges d'erreurs dans des limites faibles.

La prévision des encaissements et des décaissements nécessite la mise en place d'un système d'information qui permette au trésorier de connaître très rapidement toutes les données dont il a besoin pour établir le budget de trésorerie. L'étude de ce dernier se situe dans la session ci après.

2.2. LE BUDGET DE TRESORERIE

Le budget de trésorerie est un document qui permet d'établir les prévisions de trésorerie pour des périodes pouvant aller de quelques mois à plusieurs années. Son établissement permet à l'entreprise de mieux appréhender l'évolution des flux monétaires issus de son activité.

Cette session définit le budget de trésorerie, nous donne sa composition, son objectif et enfin son suivi.

2.2.1. PRESENTATION, OBJECTIF ET SUIVI DU BUDGET DE TRESORERIE

2.2.1.1 Présentation et Objectif

Pour Philippe ROUSSELOT et Jean-François VERDIE (2004 : 44), le budget de trésorerie est le document qui, dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissement sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois).

L'égalité fondamentale est la suivante :

Solde de trésorerie du mois N-1

(+) Encaissement du mois N

(-) Décaissement du mois N

(=) Solde de trésorerie du mois N

Le budget de trésorerie est élaboré à partir d'un certain nombre de données fournies par les différents services de l'entreprise à la direction financière ou au service contrôle de gestion. En

effet le budget de trésorerie résulte de tous les autres budgets :(achat, ventes, investissement, etc....)

Le budget de trésorerie (voir annexe 1) comprend les rubriques suivantes :

- ✓ les encaissements d'exploitation ;
- ✓ les encaissements hors exploitation ;
- ✓ les décaissements d'exploitation ;
- ✓ les décaissements hors exploitation ;
- ✓ le solde des encaissements et décaissements ;
- ✓ la situation de trésorerie en début de mois ;
- ✓ le solde cumulé avant les décisions de financement et de placement ;
- ✓ les financements : crédits nouveaux ou remboursement ;
- ✓ les placements : décaissements ou encaissement ;
- ✓ le solde de trésorerie cumulé après les décisions.

Le budget de trésorerie a pour objectif de déterminer le niveau de l'encaisse disponible ou le montant des besoins de trésorerie en fin de mois si l'échéance est mensuelle ou à la date de chaque échéance. Il permet d'assurer les prévisions de trésorerie relative, d'une part, à l'exploitation et, d'autre part, aux investissements et à leur règlement. Il a pour but de prévoir les placements ainsi que les financements complémentaires par des ressources à court terme, pour mieux les négocier. Il permet également de connaître les frais financiers auxquels le trésorier doit faire face.

Pour une bonne gestion, la trésorerie a besoin d'être suivie de près.

2.1.2.2. Suivi et contrôle du budget de trésorerie

L'entreprise doit effectuer un suivi rigoureux des encaissements de ses ventes ou prestations. Les politiques de recouvrement des créances clients doivent être le centre d'intérêt favori du gestionnaire. Ainsi, les échéances mensuelles doivent être respectées pour éviter un important écart entre le prévisionnel et le réel.

Le respect des différentes échéances des décaissements doit aussi faire partie des prérogatives du gestionnaire qui doit veiller à leurs paiements respectifs.

L'établissement du budget de trésorerie permettra à l'entreprise de :

- ❖ placer les excédents de trésorerie lorsque la trésorerie est positive, c'est le cas où les encaissements dépassent les décaissements ;
- ❖ faire recours au découvert bancaire, escompter des effets de commerce ou différer certains décaissements (investissements, demande d'allongement des délais de crédit fournisseurs) dans le cas où ceux-ci sont plus importants que les encaissements.

L'entreprise doit apporter des modifications au budget de trésorerie au fur et à mesure que les différentes données seront effectives.

Ces résultats doivent être comparés au budget et les écarts seront mesurés.

Pour effectuer les procédures de suivi et de contrôle, l'entreprise doit maîtriser ses rapports avec la banque. Ceci lui permet de connaître les conditions des banques et d'opérer des négociations dès que l'occasion se présentera.

2.2.2. LE CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Notre étude a été réalisée dans le cadre la société *ALLIANCE SECURITE*, et plus particulièrement sur l'optimisation de la gestion de trésorerie notamment par l'élaboration d'un budget.

Dans ce cadre, les données de la société ont été utilisées pour découvrir les insuffisances liées à sa gestion et proposer des recommandations. En outre ces données seront également utilisées pour l'année 2006 en guise d'illustration.

2.2.2.1. Les techniques d'investigation

Les techniques d'investigation sont :

- la revue documentaire ;
- la recherche sur Internet ;
- l'entretien avec les agents et les responsables des services administratif et comptable.

La revue de littérature a porté essentiellement sur les techniques la trésorerie, à travers sa définition, ses composantes, sa gestion ainsi que les problèmes et les meilleures pratiques en la matière. En outre les outils de gestion de trésorerie ont été explorés. Les documents exploités sont des ouvrages, des articles, des revues, des cours et des recherches sur internet.

Des entretiens ont également été réalisés avec les agents et les responsables des services administratifs et comptables. Ces entrevues ont permis de mieux comprendre certains dysfonctionnements notés dans l'analyse critique de l'existant et de discuter les recommandations formulées en vue de l'optimisation de la gestion de la trésorerie à *ALLIANCE SECURITE*.

2.2.2.2. Les données de l'étude

Pour l'élaboration du budget de trésorerie, les données proviennent du service comptabilité. En particulier le grand livre de 2005 a été exploité pour en tirer les informations sur les charges administratives, les revenus des prestations ainsi que les données du service planning.

Les postes d'intérêt comme les salaires, les clients, les fournisseurs, l'effectif du personnel concernent les exercices 2003 à 2005.

L'élaboration du budget de trésorerie sera basée sur les évolutions des postes budgétaires au cours des dernières années disponibles notamment au cours des exercices 2003 à 2005.

Cette première partie nous permet de maîtriser les notions de la gestion de la trésorerie dans une entreprise. Cette connaissance nous permettra de mieux appréhender dans la deuxième partie, la gestion de la trésorerie qui se pratique à *ALLIANCE SECURITE*

**DEUXIEME PARTIE : OPTIMISATION DE LA
GESTION DE LA TRESORERIE A *ALLIANCE*
*SECURITE***

L'optimisation de la gestion de la trésorerie de la société passe d'abord par l'identification de ses forces et de ses faiblesses.

Cette deuxième partie subdivisée en deux chapitres dont le premier permet de faire la description et l'analyse critique de l'existant. Ensuite le second chapitre propose des pistes de solutions pour une meilleure gestion de la trésorerie. La prévision du budget de l'exercice 2006 est enfin faite à titre illustratif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : LA GESTION DE LA TRESORERIE A ALLIANCE SECURITE

Pour optimiser la gestion de la trésorerie à *ALLIANCE SECURITE* il convient d'appréhender l'organisation ainsi que les pratiques et les outils utilisés.

Dans ce chapitre nous présenterons la société et l'organisation actuelle de la gestion de la trésorerie.

3.1. PRESENTATION DE LA SOCIETE

Dans cette section seront présentées d'une part, les activités de la société et d'autre part, l'organisation à travers les différentes directions

3.1.1. ACTIVITES ET RESSOURCES HUMAINES

Alliance Sécurité est une société de gardiennage, d'escorte et de surveillance qui a été créée le 16 mars 1997 sous la forme d'une société individuelle.

La croissance de ses activités lui a permis de prendre en 2000 la forme juridique d'une société anonyme. Elle s'est faite connaître sur le marché concurrentiel grâce à la qualité de ses prestations et des matériels mis à la disposition de la clientèle.

Le capital de la société, formé d'action de 10 000 FCFA, est passé de 10 000 000 FCFA à 110 000 000 FCFA en décembre 2004. Cette augmentation est due à l'arrivée d'un nouvel actionnaire qui a pris la place du fondateur, ce qui fait de lui l'actionnaire majoritaire.

Le conseil d'administration est constitué de 8 membres y compris le président du Conseil d'Administration (PCA) et se retrouve deux fois par an.

Les activités de l'entreprise et leur part dans l'ensemble des activités se présentent comme suit :

- la protection des hommes (entourage et famille) ; 25%
- la sécurité de l'entreprise et de son personnel ; 25%

- le gardiennage des entrepôts ; 25%
- les chargements et déchargements des bateaux de même que toutes activités liées aux opérations portuaires ; 20%
- Les installations de vidéos surveillance et de matériels de géo localisation.5%

Les prestations sont assurées 24H/24H. Les agents effectuent des relèves alternatives de 8 heures ou de 12 heures sur demande du client. Ils sont munis de matériels adéquats (téléphone portable, armes, tonfa, sifflet, etc.) pour une sécurité parfaite de jour et de nuit de l'ensemble des lieux et de ses alentours.

Sur le plan des ressources humaines, *ALLIANCE SECURITE* se compose de cadres, d'employés, de travailleurs journaliers et de stagiaires. Leur évolution récente est présentée dans le tableau N°4 ci-après.

Tableau N°2 : Evolution de l'effectif du personnel d'Alliance Sécurité

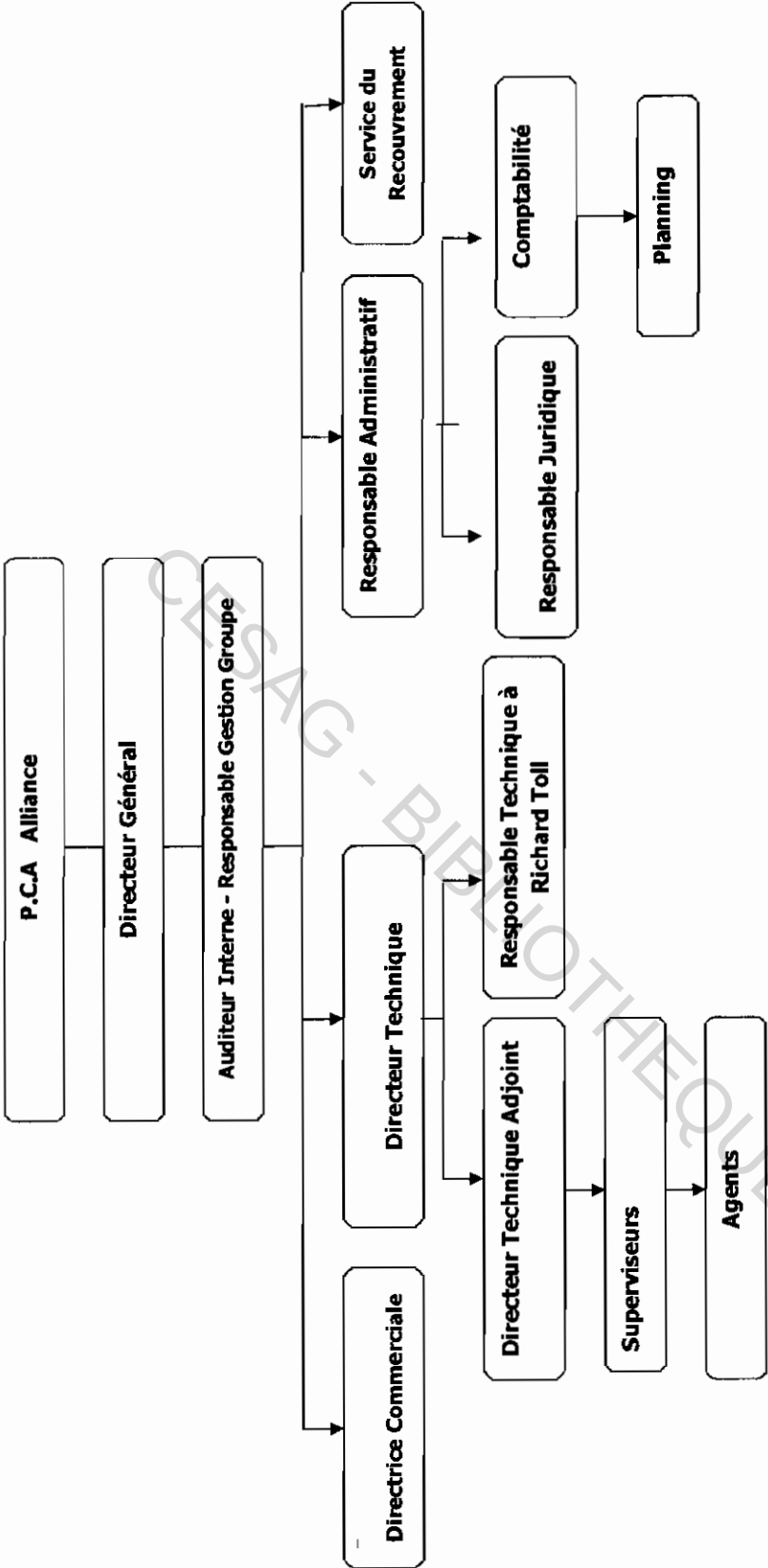
<i>Année</i>	<i>Cadres</i>	<i>Employés</i>	<i>Journaliers & Stagiaires</i>
2003	7	149	647
2004	12	133	887
2005	13	167	1106

Source : Alliance Sécurité

3.1.2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Selon l'organigramme (figure 3), l'essentiel de l'activité de l'entreprise est concentrée autour de la Direction Technique, de la Direction Administrative, du service commercial et du service de recouvrement. Cependant, la direction technique et la direction administrative occupent une place prépondérante dans l'organisation de la société.

Figure 3 : Organigramme de ALLIANCE SECURITE



❖ La Direction Technique

Son objectif est d'assurer avec efficacité la sécurité des personnes et des biens des clients. Elle s'occupe du recrutement, de la formation et de la mise en place des agents sur les différents sites sur la demande des clients :

- Le recrutement se fait sur la base d'un dossier fourni par le candidat (voir annexe 2) ;
- La formation se fait sur une durée de deux semaines. Elle comprend des épreuves théoriques et pratiques sur la conduite, les méthodes de travail et les comportements à adopter en cas d'agressions.
- La mise en place des agents se fait une fois le contrat signé avec le client. Les agents munis de leur équipement font la connaissance de leur site de travail. Et leur nombre dépend des termes du contrat.

Les clients sont des entreprises et des particuliers qui reçoivent le rapport d'un audit de sécurité qui mentionne le matériel et le nombre d'agents à mettre en place pour assurer une parfaite sécurité.

Une fois à leur poste, les agents reçoivent des plannings mensuels qui indiquent leurs jours de travail.

Des contrôles sont effectués chaque jour par des superviseurs qui s'assurent de la présence des agents et vérifient la qualité du travail effectué.

❖ La Direction Administrative

Elle a pour fonction de s'occuper de la bonne gestion des affaires administratives et financières de la société. Elle a sous sa direction le service juridique et le service comptabilité

- Le service juridique s'occupe des litiges avec les clients et des affaires sociales de l'ensemble du personnel
- Le service comptabilité s'occupe de toutes les tâches comptables (trésorerie, comptabilité client, comptabilité fournisseur, déclarations sociale et fiscale), de la paie et de la facturation.

Les taches comptables sont effectuées par deux comptables. Le chef comptable s'occupe de la comptabilité des clients et fournisseurs tandis que son assistant se charge des déclarations fiscales et sociales et de la facturation. Cette dernière tâche est décrite ci-dessous.

En effet, les factures sont établies à la fin de la prestation, à partir du progiciel SAARI gestion commerciale base 100 sur la base de la facture proforma préétablie au client.

Le calcul de la facture est faite par site. Ceci conduit à l'établissement de plusieurs factures lorsque la prestation prend en compte plusieurs sites.

Plusieurs modes de facturations sont utilisés:

- Le forfait mensuel : il est calculé sur la base de l'année et est scindé en mois. C'est un montant récurrent qui est stipulé dans les termes du contrat et qui ne change que lorsqu'il y a augmentation ou diminution de l'effectif mis en place. Son calcul tient compte du nombre d'agents, du nombre d'heures (8 heures ou 12 heures), du prix horaire forfaitaire et du nombre de jours et/ou de nuit par semaine. Il est établi tous les 15 du mois par l'assistant comptable et est contrôlé par le responsable administratif. Après la signature du Directeur Général, la facture est transmise au client à partir du 20 de chaque mois.
- Le renfort : son calcul est établi sur le nombre de vacations effectué par l'agent de sécurité au cours du mois pour le compte du client. La vacation est le temps de travail de 8 heures ou de 12 heures et toute vacation entamée est due ; c'est-à-dire facturée. La facturation est faite sur la base d'un tableau de décompte des renforts du mois remis au comptable par l'adjoint du Directeur Technique. Le montant de la facture tient compte du nombre de vacations, du nombre d'agents et du prix horaire renfort
Les factures sont établies à partir du deuxième jour du mois et sont transmises aux clients le 5 du mois après contrôle et signature.
- Les factures occasionnelles sont établies de la même manière que les factures renforts mais sont transmises au client le dernier jour de la prestation.

❖ **Le service commercial et le service de recouvrement**

Ils se chargent respectivement de la recherche de nouveaux clients en vue de l'augmentation du chiffre d'affaires et de la politique d'encaissement des créances clients échue.

3.2. LES PROCEDURES RELATIVES A LA GESTION DE LA TRESORERIE A « ALLIANCE SECURITE »

L'objectif de cette section est de présenter une description sommaire des procédures relatives à la gestion de la trésorerie à Alliance sécurité pour permettre de mieux cerner les bases de la présente étude. L'analyse détaillée de ces différentes procédures sera faite dans le chapitre suivant et permettra d'identifier les insuffisances.

3.2.1. LES PROCEDURES POUR L'ELABORATION DES PREVISIONS

La gestion de la trésorerie de la société est centrée sur les procédures d'encaissement et de décaissements. Ces procédures permettent à l'entreprise de bien mener son activité et de générer à la fin de chaque mois un solde de trésorerie.

3.2.1.1. Les encaissements

Elles sont constituées par les prestations qui génèrent les ressources de la société.

Il existe différentes sortes de prestations :

- Celles qui sont établies sur la base d'un contrat : elles sont soit illimitées, soit renouvelables tous les ans et donnent lieu à un préavis de 3 mois avant leur rupture.
- Celles qui constituent des renforts : elles sont basées sur la demande d'agents supplémentaires en dehors de ceux qui sont stipulés dans le contrat ;
- Celles qui sont occasionnelles : ce sont des prestations assurées aux clients non liés par un contrat mais qui font recours aux services de *ALLIANCE SECURITE*.

Le service recouvrement est en charge des entrées de fonds dans l'entreprise. Les délais de paiement accordés aux clients varient en fonction des types de prestations réalisées. Ainsi :

- Pour les factures forfaitaires, le recouvrement doit être effectué le 5 du mois suivant le mois de la facturation. Pour cela, les factures sont envoyées aux clients le 20 du mois. Mais les encaissements ne sont pas réguliers car en réalité la plupart des clients n'honorent pas leur engagement. Et l'échéance au lieu de quinze jours devient deux mois et plus.

Lorsque le client n'honore pas ses engagements à l'échéance, aucune action n'est entreprise et la facture peut rester des mois voire des années sans être payée.

- Pour les factures renfort, l'échéance est à la fin du mois, mais elle n'est pas aussi respectée par les clients.
- Pour les factures occasionnelles leur échéance est immédiate et l'encaissement doit se faire à la fin de la prestation.

Les modes de règlement des factures sont : le virement, le chèque et l'espèce. Le plus souvent les fonds encaissés ne sont pas suffisants et l'entreprise à alors recours aux avances du Président Directeur Général.

3.2.1.2. Les Décaissements

Ils sont effectués par le service administratif et ont pour objectifs d'assurer la bonne relation de l'entreprise avec ses différents partenaires internes et externes.

Les différents types de décaissements se font à des périodes données : journalières, mensuelles ou trimestrielles. L'entreprise dispose d'une caisse et de trois comptes dans différentes banques que sont:

- La Société Générale des Banques du Sénégal (SGBS) ;
- La Banque Sénégal Tunisienne (BST) ;
- ECOBANK.

Des approvisionnements sont opérés au besoin pour alimenter la petite caisse et servent aux règlements de petites dépenses courantes

Les décaissements suivent des procédures déterminées. Nous avons les procédures de décaissements d'exploitation et hors exploitation.

Les décaissements d'exploitation sont

- Les charges de personnel : Leur importance est due au grand nombre des agents recrutés pour les opérations de terrain. Ces agents par leurs prestations assurent à l'entreprise sa source de revenue. Leurs rémunérations sont proportionnelles à leur travail effectif sauf pour les employés recrutés sur la base d'un contrat.

On distingue trois types de salariés : les contractuels, les journaliers et les stagiaires. Les bulletins des contractuels sont établis par l'assistant comptable à partir d'une base de donnée faite sur Access. Les bulletins des journaliers et des stagiaires sont quand à eux établis au service planning. A partir du 28 de chaque mois les tableaux récapitulatifs des différents types de salaires sont regroupés pour former la masse salariale. A l'exception de quelques contractuels qui sont payés par virement bancaire, le reste de la masse salariale est réglé en espèce à partir du 5 du mois suivant.

L'évolution des règlements de salaires des 3 derniers exercices est présentée dans le tableau N°5.

Tableau N°3 : Evolution des règlements de salaires

Année	Contractuels (cadres et employés)	Journaliers & stagiaires
2003	117 168 973	353 530 832
2004	145 039 450	647 298 369
2005	152 713 728	656 929 142

Source : Alliance Sécurité

➤ Les retenues à la source :

- ✓ L'IPRES (Institut de Prévoyance de Retraite du Sénégal) est payé par chèque au plus tard le 10 du mois ;
- ✓ Les VRS (Versements des Retenues sur Salaire) sont constitués par l'IR (Impôt sur le Revenu), la CFCE (Contribution Forfaitaire à la Charge de l'Employeur), et la TRIMF (Taxe sur le Revenu de l'Impôt de Minimum Forfaitaire). Ils sont payés par chèque au plus tard le 15 du mois
- ✓ Les BRS sont constitués par les retenues à la source de 5% que l'entreprise verse pour le compte de ses prestataires de service. Ils sont payés au plus tard le 15 du mois par chèque.

➤ Les charges sociales sont la Caisse de Sécurité Sociale qui est cotisée par l'employeur. Elle est payée au plus tard le 15 du mois par chèque.

➤ Les charges externes :

- ✓ Les fournisseurs d'équipements : ils confectionnent à l'entreprise la combinaison bleu marine et tous ses accessoires (épaulettes, ceinture, tonfa, sifflet). Le fournisseur de

combinaison donne une échéance d'un mois et est payé par chèque mais les fournisseurs d'accessoires sont payés cash par chèque ou en espèce. La commande de ces équipements est faite par le Responsable Administratif sous la demande du Directeur Technique.

- ✓ Les fournisseurs de portable : le Responsable Administratif fait la commande de portables sous la demande du Directeur Technique. La fréquence de la commande dépend du besoin des clients (jour, semaine ou mois). Ces fournisseurs sont payés comptant par chèque.
 - ✓ Les fournisseurs d'entretien : les commandes sont faites selon les besoins de l'entreprise et ils sont payés au comptant par chèque ou en espèce;
 - ✓ Les fournisseurs liés par un contrat : ils sont payés selon les conditions définies dans le contrat ; mensuellement et trimestriellement et par chèque ou en espèce.
 - ✓ Fournisseurs de fournitures administratives : les fournitures de bureau sont commandées par semaine selon les besoins des services par le Responsable Administratif et sont payés par chèque ; les autres frais (eau, électricité, frais de téléphone) dépendent de la consommation de l'entreprise et les factures sont mensuelles et bimestrielles. Ils sont payés par chèque ou en espèce.
- Les autres charges liées à la gestion courante de l'entreprise : elles sont toutes payées par chèque ou en espèce.

Les décaissements hors exploitation sont :

- Les achats d'immobilisation : c'est le plus souvent le matériel informatique et le matériel de transport. Ils sont effectués au besoin sur demande d'un des responsables de la société. Le matériel commandé est payé selon les conditions du fournisseur par chèque ou par traite.
- L'impôt sur les sociétés de l'année précédente qui est payé pour le tiers le 15 février, le second tiers le 15 avril, avec une régularisation entre l'impôt de l'année en cours et celui qui est déjà payé à la date du 30 juin.

Les procédures des encaissements et décaissements sont très importantes car elles retracent les flux de trésorerie de la société tout au long de l'année. Ci-dessous le tableau des créances clients et des dettes fournisseurs des trois dernières années.

Tableau N°4 : Evolution des règlements clients et fournisseurs

Tableau N°3 : Evolution des règlements clients et fournisseurs

Année	CLIENTS			FOURNISSEURS		
	Créance totale	Créance réglée	Créance due	Dette totale	Dette réglée	Dette due
2003	785 314 975	500 290 780	285 024 195	101 730 906	64 064 551	37 666 355
2004	1 090 280 013	740 981 082	349 298 931	117 377 474	104 559 904	12 817 570
2005	1 887 705 536	1 601 106 102	286 599 434	206 051 287	179 991 800	26 059 487

Source : Alliance Sécurité

3.2.2. LES PROCEDURES POUR L'ELBORATION DU BUDGET

3.2.2.1. La conception du budget

Alliance Sécurité n'a pas encore élaboré un budget de trésorerie. Les procédures décrites ci-dessous et les décisions sur les prévisions seront les bases pour la mise en place du budget.

Tout d'abord les budgets des encaissements et décaissements seront conçus. Ensuite la différence entre ces budgets donnera naissance au budget de trésorerie.

3.2.2.2. Le suivi et les actions correctives

Il convient de noter à ce jour qu'aucune procédure de suivi des encaissements n'est mise en place. En effet Il n'est pas prévu d'audit ou de contrôle ponctuel pour se rassurer de :

- La facturation effective à la date prévue de toutes les prestations réalisées. Il est arrivé de constater plusieurs cas de prestations non facturées ou facturées plusieurs semaines ou mois après la date prévue.
- La transmission effective des factures dans les délais prévus. Il arrive assez souvent de noter des cas de factures non transmises à temps aux clients après leur établissement et approbation.
- L'encaissement effectif à l'échéance de la facture.

Sur les décaissements, on constate que les chèques ne sont émis que pour effectuer des dépenses et pour approvisionner la caisse de l'entreprise. Cet approvisionnement se fait lorsque le Responsable Administratif a des besoins de liquidité pour payer des factures.

Des états de rapprochements sont établis à la fin du mois pour chaque banque. Ces états permettent aux comptables de connaître les soldes des comptes et de vérifier les mouvements d'encaissements et de décaissements. Ainsi les frais bancaires et les virements sont enregistrés dans la comptabilité de l'entreprise.

ALLIANCE SECURITE a également la possibilité de connaître le solde journalier de son compte à la S.G.B.S grâce aux services internet.

A *ALLIANCE SECURITE*, les conditions des banques, de même que les dates de valeur et d'opérations occupent une place secondaire. L'important dans le fonctionnement de la trésorerie, c'est de remettre les chèques à l'encaissement une fois les bordereaux de banque établis.

CHAPITRE 4 : AMELIORATION DE LA GESTION DE LA TRESORERIE

L'analyse ci-dessous signale que la gestion de la trésorerie de *ALLIANCE SECURITE* requiert des améliorations. Pour y parvenir, nous essayerons, à partir d'une analyse critique de mieux cerner les forces et les faiblesses de la gestion de la trésorerie. Les recommandations adéquates seront ensuite faites pour la rendre efficiente.

4.1. ANALYSE CRITIQUE, FORCES ET FAIBLESSE DU SYSTEME

A partir des insuffisances de la structure organisationnelle et de la gestion des flux de trésorerie, cette section fait l'analyse et dégage les forces et faiblesses du système.

4.1.1. ANALYSE CRITIQUE

Ce sont l'analyse critique de l'organisation de la société ainsi que de sa pratique des encaissements et décaissements.

4.1.1.1. Analyse de la structure organisationnelle

La structure organisationnelle de la société Alliance Sécurité est du type fonctionnel avec quelques particularités.

En effet, la société dispose d'une fonction commerciale qui fait office de fonction marketing et une fonction technique qui fait office de fonction de production. La fonction ressources humaines est combinée avec la celle de finance au sein d'un service administratif. On note ainsi l'absence du service des Systèmes d'Information Organisationnelle.

Le Responsable du contrôle interne et de l'audit qui joue généralement le rôle de conseiller de la Direction Générale est placé en position de Directeur Général Adjoint.

Au niveau de la Direction technique, le Responsable de la division de Richard Toll se situe au même niveau hiérarchique que le Directeur Technique Adjoint mais n'a aucun superviseur ni aucun agent sous sa responsabilité.

Le service recouvrement qui devrait être intégré au service financier est complètement détaché de ce dernier.

Le responsable juridique et le service comptabilité rendent, tous les deux, comptes à la Direction Administrative. Le service de planning est sous la responsabilité de la finance.

L'analyse de cette organisation suscite un certain nombre de questions telles que :

- ✓ Comment l'audit interne peut-il conseiller la Direction Générale si elle dépend directement d'elle et reçoit les instructions de cette dernière ?
- ✓ Quelle genre de collaboration y aura-t-il entre l'audit interne et les responsables de fonction puisque ceux-ci lui rendent compte directement ?
- ✓ Ne faut-il pas redéfinir la fonction du Responsable Technique de Richard Toll s'il rend compte directement au directeur technique et n'a aucun agent sous lui ?
- ✓ Pourquoi n'a-t-on pas un responsable attitré de la comptabilité et pourquoi toute la comptabilité rend-elle compte directement au responsable administratif ?

Aucune réponse satisfaisante ne permet de comprendre la logique de l'organisation. L'organisation serait un héritage de la société rachetée.

Pour ce qui concerne le fonctionnement, il convient de noter que le responsable de la Direction Administrative n'a pas un profil de Comptable ou Financier. Ceci conduit à faire venir périodiquement le Directeur financier d'une filiale installée en Côte d'Ivoire pour la révision des comptes et l'optimisation des procédures.

Cette observation suscite la question suivante : Comment le responsable administratif se rassure-t-il que tout se fait selon les règles de l'art au niveau de la comptabilité. Comment se rassure-t-il que les objectifs de finance sont atteints ? Le séjour périodique du directeur financier de la Côte d'Ivoire n'est-il pas plus coûteux que le recrutement d'un Responsable de la Finance ?

La Direction Financière requiert une réorganisation en vue d'assurer un fonctionnement optimal et une meilleure utilisation des ressources limitées de la société.

4.1.1.2. Analyse de la pratique des encaissements et décaissements

S'agissant des encaissements, *ALLIANCE SECURITE* offre à ses clients des prestations de qualité grâce à la formation des agents qui sont sur le terrain. Les encaissements obtenus de ces prestations constituent les seules sources de revenus de l'entreprise. Ce qui signifie que sans encaissements des créances clients, *ALLIANCE SECURITE* ne peut honorer ses engagements à court, moyen et long terme. Or c'est ce qui arrive souvent et conduit l'entreprise à de fréquents problèmes de trésorerie.

Une analyse plus approfondie révèle les éléments suivants :

- Les échéances des factures ne sont pas respectées et les clients ne paient leurs factures que plusieurs mois après l'échéance. Les délais clients peuvent aller de 15 à 60 jours et même parfois plus. Par exemple, la prestation du mois de janvier peut être payée au maximum pour 20 % en février, 30% en mars et pour 50% les mois suivants. Et lorsque la transmission des factures se fait en retard, ce délai s'allonge davantage. Ce non-respect du délai client a des conséquences sur la trésorerie de l'entreprise. En effet cette trésorerie connaît des découverts qui entraînent le paiement des frais bancaires. Aussi l'entreprise ne peut-elle pas dégager une trésorerie suffisamment excédentaire pour un éventuel placement de fonds
- Toutes les prestations à une date donnée ne sont pas facturées aux clients, et cela entraîne une diminution du chiffre d'affaires réel. En effet les prestations en renfort échappent parfois à la facturation.
- La politique de recouvrement des créances est inefficace et les encaissements ne se font qu'à la fin du mois lorsque l'entreprise se trouve face à l'obligation de paiement des salaires et factures. Une entreprise de prestation de services qui fait des sorties considérables de fonds en matière de charge de personnel doit effectuer ses encaissements au jour le jour. L'argent étant quérable et non portable, le service de recouvrement ne doit pas s'attendre à ce que le client fasse le premier pas.

- L'entreprise ne fonctionne que sur fonds propres et ne fait pas recours aux institutions financières spécialisées dans les prêts. On remarque qu'elle a recours au Directeur Général lorsqu'elle a des problèmes de trésorerie.

Concernant les décaissements, *ALLIANCE SECURITE* tout au long du mois fait des sorties de fonds pour faire face aux besoins générés par son activité. Ainsi, elle émet des chèques à l'ordre de ses différents partenaires et alimente sa petite caisse. Le fonctionnement de sa trésorerie a des limites qui se situent à plusieurs niveaux :

- Les échéances accordées par les fournisseurs qui sont très limitées, presque inexistantes. En effet, il y a trop de règlements de factures au comptant et l'entreprise ne négocie pas souvent de délais fournisseurs. La bonne gestion de la trésorerie demande à ce que les délais fournisseurs soient longs ; mais à *ALLIANCE SECURITE* le paiement se fait au comptant et certains fournisseurs n'accordent qu'un délai maximum d'un mois. L'entreprise peut accepter cette situation si ses propres délais sont respectés par les clients, ce qui n'est pas encore le cas.
- Les commandes ne sont pas bien planifiées et se font chaque fois qu'un des services de l'entreprise manifestent le besoin, surtout en ce qui concerne les immobilisations dont les coûts sont fort élevés. En outre, les immobilisations sont réglées avec les fonds courants car aucun emprunt ne permet à l'entreprise de faire face aux grosses dépenses. Les immobilisations sont donc en nombre insuffisant puisqu'il n'y a pas assez de ressources nécessaires pour les supporter.
- Un montant minimal n'est pas défini dans la caisse, et son approvisionnement se fait au moment d'effectuer une dépense.
- L'entreprise n'a pas défini une procédure de décaissements et les sorties de trésorerie sont effectuées aux mauvais moments entraînant ainsi des manques de fonds lorsque les besoins se présentent.

La gestion de la trésorerie de la société nous montre également des forces et faiblesses dont l'étude est faite dans le paragraphe suivant.

4.1.2. FORCES ET FAIBLESSES DU SYSTEME

Elles permettent à l'entreprise d'apprécier ses atouts et de s'ajuster face à ses limites.

4.1.2.1. Forces du système

Les forces se situent au niveau :

- des procédures de base mises en place qui pourraient contribuer à une meilleure gestion de trésorerie ;
- de l'économie faite par l'entreprise sur la masse salariale supplémentaire que pourrait induire le recrutement d'un trésorier : en effet toutes les tâches comptables et financières sont ébauchées par les deux comptables ;
- de la volonté et du dynamisme de l'organisation à adopter de nouveaux challenges ;
- de l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances : Etat, fournisseurs, prestataires de services,...

4.1.2.2. Faiblesses du système

Elles concernent :

- l'absence de suivi des flux d'encaissements et de décaissements ;
- le non-recours aux prêts pour effectuer des investissements et la non-négociation des intérêts qui s'y découlent ;
- la non-prise en compte des conditions des banques et des dates de valeur au moment du dépôt et du retrait des chèques ;
- l'absence de prévisions des charges et produits nécessaires à l'activité de l'entreprise ;
- l'inexistence des différents budgets des fonctions pour l'élaboration du budget de trésorerie ;
- la non-tenue d'une trésorerie en date et valeur ;
- l'inadéquation de la structure organisationnelle de la société.

4.2. RECOMMANDATION POUR L'ELABORATION DU BUDGET DE TRESORERIE

ALLIANCE SECURITE jadis entreprise individuelle est devenue aujourd'hui une société anonyme avec un chiffre d'affaires qui ne cesse de croître ces dernières années. Elle n'avait jusqu'à présent pas faite de prévisions sur les mois à venir ni élaboré un budget de trésorerie.

C'est pourquoi nous proposons la démarche à suivre pour confectionner le budget de trésorerie. Le tableau du budget de trésorerie est la résultante de tous les flux financiers (encaissements et décaissements). Ainsi, il ne peut être établi qu'une fois que tous les autres budgets des différents services de l'entreprise auront été réalisés. C'est pourquoi nous allons partir de leurs données prévisionnelles pour établir le budget de trésorerie.

4.2.1. BUDGETS PREVISIONNELS

4.2.2.1. Budget des ventes

Le budget des ventes est réalisé grâce aux informations données par le service commercial. Ces informations seront donc la prévision des chiffres d'affaires mensuels au cours de l'année suivante.

Le service commercial doit faire une étude de marché visant à rechercher des clients potentiels pour l'établissement du volume des ventes des mois à venir. Ainsi avec un chiffre d'affaires de 212 400 000 le premier trimestre, il est prévu une augmentation de 2% les trimestres suivants comme l'indique le tableau des encaissements.

4.2.2.2. Budget des frais administratifs. Budget des investissements et Budget de TVA

❖ Budget des frais administratifs

Ce budget d'exploitation est mensuel comme le budget des ventes et s'établit sur toute l'année. Il regroupe les charges mensuelles, bimestrielles et annuelles suivantes en FCFA.

Tableau N°5 : Tableau des charges administratives

CHARGES	MONTANTS
Les achats d'équipements et de portables	2 360 000
Les loyers	2 360 000
Les assurances	15 000 000
Les fournitures	1 416 000
L'eau	60 000
L'électricité (150 000 non soumis à la taxe)	1 094 000
Carburants	1 416 000
La télécommunication	1 770 000
Les entretiens de locaux et matériels	708 000
Les frais bancaires	500 000
Les autres charges externes (honoraires, commissions, frais divers)	3 000 000
Les salaires bruts	120 000 000
Les charges sociales (C.S.S et I.T.P.R.E.S)	26 000 000
Les impôts et taxes et versements assimilés	1 000 000
L'impôt sur les bénéfices (I.S)	16 000 000
Les charges financières fixes	100 000

Source : Alliance Sécurité 2005

❖ *Le Budget des investissements*

C'est un budget hors exploitation. Il permet de déterminer le coût des nouvelles immobilisations que l'entreprise projette d'acquérir au cours de l'exercice suivant. Et aussi de connaître les recettes et dépenses que ces acquisitions engendreront. Le budget informera aussi sur le/les mois d'acquisition. Dans le cas étudié, nous avons les prévisions de règlement de deux types d'acquisitions :

- Achat de 2 voitures Pick-up 4X4 L200 (MITSUBISHI) à 12 036 000 F TTC l'unité, ce qui donne un total de 24 072 000 F TTC.
- Achat de 6 motos (SCOOTER) à 1 395 813 F TTC l'unité ce qui donne un total de 8 374 878

❖ **Le Budget de TVA**

Ce budget présenté dans le tableau N° 7 ci-dessous se construit à l'aide des charges, des produits et des investissements faits dans les budgets précédents. Il est obtenu en faisant la différence entre les prévisions de TVA collectée et de TVA déductible.

Le budget tient compte du fait que la TVA du mois en cours (janvier par exemple) est à payer le 15 du mois suivant (février) et dans certains cas la TVA déductible peut être supérieure à la TVA collectée ce qui entraîne un crédit de TVA.

4.2.2. LES TABLEAUX DE PREVISION DES ENCAISSEMENTS ET DECAISSEMENTS

4.2.2.1. Le tableau de prévision des encaissements

Le tableau des encaissements ci-dessous (tableau N°6) correspond au budget des ventes et créances antérieures.

Il est donc établi sur une période de 12 mois avec une précision sur les mois d'encaissement. Dans notre exemple de prévision des encaissements, les créances de janvier seront recouvrées pour 20% en février, 30% en mars et 50% en avril.

4.2.2.2. Le tableau de prévision des décaissements

L'ensemble des budgets de frais administratifs, d'investissement et de TVA nous permet d'établir le tableau des décaissements ci-dessous (tableau N°8).

Ce tableau reprend en effet toutes les charges d'exploitation et hors exploitation liées à l'activité de la société.

Le tableau du budget de trésorerie ci-dessous (tableau N°9) reprend les soldes des encaissements et décaissements. Avec une trésorerie initiale de 27 131 486, il donne le solde mensuel des prévisions de la trésorerie durant l'exercice 2006.

Ce tableau ne tient pas compte des décisions de financement et de placement que l'entreprise pourrait prendre et se limite à la différence entre les encaissements et les décaissements à laquelle s'ajoute la trésorerie initiale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°6 : Tableau des encaissements

Libellés	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Vente	212 400 000	212 400 000	212 400 000	216 648 000	216 648 000	216 648 000	220 980 960	220 980 960	220 980 960	225 400 579	225 400 579	225 400 579
Encaissements												
Janv		42 480 000	63 720 000	106 200 000								
Févr			42 480 000	63 720 000	106 200 000							
Mars				42 480 000	63 720 000	106 200 000						
Avr					43 329 600	64 994 400	108 324 000					
Mai						43 329 600	64 994 400	108 324 000				
Juin							43 329 600	64 994 400	108 324 000			
Juil								44 196 192	66 294 288	110 490 480		
Août									44 196 192	66 294 288	110 490 480	
Sept										44 196 192	66 294 288	110 490 480
Oct											45 080 116	67 620 174
Nov												45 080 116
Déc												
Créances antérieures	57 319 887	85 979 830	143 299 717									
Total encaissement	57 319 887	128 459 830	249 499 717	212 400 000	213 249 600	214 524 000	216 648 000	217 514 592	218 814 480	220 980 960	221 864 884	223 190 770

Tableau N°7 : Budget de la TVA

Libellés	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
TVA collectée	32 400 000	32 400 000	32 400 000	33 048 000	33 048 000	33 048 000	33 708 960	33 708 960	33 708 960	34 383 139	34 383 139	34 383 139
TVA déductible	2 821 476	1 314 000	1 314 000	1 314 000	4 986 000	1 314 000	1 314 000	1 314 000	1 314 000	1 314 000	1 314 000	1 314 000
Les achats d'équipements et de portables ;	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Les fournitures	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000
L'électricité (150 000 non soumis à la taxe)	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000
Carburants	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000
La télécommunication	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000
Les entretiens de locaux et matériels ;	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000
Immobilisations	1 507 476				3 672 000							
TVA due	29 578 524	31 086 000	31 086 000	31 734 000	28 062 000	31 734 000	32 394 960	32 394 960	32 394 960	33 069 139	33 069 139	33 069 139
Crédit de TVA												
TVA à payer	29 578 524	31 086 000	31 086 000	31 734 000	28 062 000	31 734 000	32 394 960	32 394 960	32 394 960	33 069 139	33 069 139	33 069 139

Tableau N°8 : Tableau des décaissements

Libellés	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Décaissement d'exploitation	174.483.487	178.877.524	174.445.000	182.785.000	177.568.000	177.861.000	180.041.000	180.794.960	180.829.960	183.266.920	184.157.159	184.097.159
Achats d'équipements	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000
Loyers ;	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000
Les assurances ;	15.000.000											
Fournitures	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000
Eau	60.000		60.000		60.000		60.000		60.000		60.000	
Electricité	1.094.000	1.094.000	1.094.000	1.094.000	1.094.000	1.094.000	1.094.000	1.094.000	1.094.000	1.094.000	1.094.000	1.094.000
Carburants	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000	1.416.000
Télécommunication	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000	1.770.000
Entretiens	708.000	708.000	708.000	708.000	708.000	708.000	708.000	708.000	708.000	708.000	708.000	708.000
Frais bancaires	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Autres charges externes	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Salaires bruts	120.000.000	120.000.000	120.000.000	122.400.000	122.400.000	122.400.000	124.848.000	124.848.000	124.848.000	127.344.960	127.344.960	127.344.960
Charges sociales		7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.650.000	7.650.000	7.650.000	7.803.000	7.803.000	7.803.000	7.959.060	7.959.060
Impôts et taxes	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Impôt sur les Sociétés		6.000.000		6.000.000		4.000.000						
Les charges financières	100.000	175.000	175.000	175.000	100.000	125.000	125.000	125.000	100.000	100.000	100.000	100.000
TVA à payer		29.578.524	31.086.000	31.086.000	31.734.000	28.062.000	31.734.000	32.394.960	32.394.960	32.394.960	33.069.139	33.069.139
Dettes antérieures	26.059.487											
Décaissement hors	2.322.000	7.250.000	7.250.000	7.250.000	1.600.000	2.258.293	2.258.293	2.258.293				
Immobilisations	2.322.000	7.250.000	7.250.000	7.250.000	1.600.000	2.258.293	2.258.293	2.258.293				
Total décaissements	176.805.487	186.127.524	181.695.000	190.035.000	179.168.000	180.119.293	182.299.293	183.053.253	180.829.960	183.266.920	184.157.159	184.097.159

Tableau N°9 : Budget de trésorerie pour 2006

Libellés	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Encaissements	57 319 887	128 459 830	249 499 717	212 400 000	213 249 600	214 524 000	216 648 000	217 514 592	218 814 480	220 980 960	221 864 884	223 190 770
Décaissements	176 805 487	186 127 524	181 695 000	190 035 000	179 168 000	180 119 293	182 299 293	183 053 253	180 829 960	183 266 920	184 157 159	184 097 159
Solde encaissements/décaissements	-119 485 600	-57 667 694	67 804 717	22 365 000	34 081 600	34 404 707	34 348 707	34 461 339	37 984 520	37 714 040	37 707 725	39 093 610
Trésorerie début du mois	27 131 486	-92 354 114	-150 021 808	-82 217 091	-59 852 091	-25 770 491	8 634 216	42 982 923	77 444 262	115 428 782	153 142 822	190 850 547
Trésorerie fin du mois	-92 354 114	-150 021 808	-82 217 091	-59 852 091	-25 770 491	8 634 216	42 982 923	77 444 262	115 428 782	153 142 822	190 850 547	229 944 157

CONCLUSION

Somme toute, l'objectif de ce travail était de contribuer à l'amélioration de la gestion de la trésorerie de la société *ALLIANCE SECURITE*.

Pour ce faire nous avons dans un premier temps essayer d'appréhender les difficultés liées à la gestion des flux de trésorerie. L'analyse de l'existant nous a permis de constater l'absence de prévision et de suivi des flux.

Dans le but de remédier à cela nous avons fait des propositions aussi bien pour la prévision que pour le suivi des flux de trésorerie.

A cet effet les propositions suivantes ont été faites :

- ✓ Pour la prévision des flux, la mise en place du processus d'élaboration du budget de trésorerie.
- ✓ Pour le suivi des flux, la mise en place de procédures de suivi des encaissements et des décaissements.

Le budget de trésorerie constitue la résultante de tous les budgets intermédiaires. Ils sont indispensables avant l'élaboration du budget de trésorerie. Ainsi cela conduira à élaborer pour chaque département des budgets de fonctionnements et donnera la possibilité de contrôler la gestion.

Enfin, nous retiendrons que l'amélioration de la gestion de la trésorerie de la société *ALLIANCE SECURITE* passe par la mise en place de procédures pour la prévision et le suivi des flux. Mais il convient de se poser la question de savoir si la mise en place de procédure suffit pour améliorer la gestion de la trésorerie car les procédures ne sont utiles que lorsqu'elles sont respectées. Il restera donc à revoir la structure organisationnelle et à définir un cadre pour le contrôle du respect de procédures mise en place : Le mise en place d'un contrôle de gestion pourra faire l'objet d'une étude.

BIBLIOGRAPHIE

BRUSLERIE (H. de la), 2003, Trésorerie d'entreprise, Gestion des liquidités et des risques, Ed. Dalloz, Paris

DEPALLENS (G) et JORBARD (J.P.), 1997, Gestion financière de l'entreprise, Ed. Sirey, Paris

HONORE (L.), 2000, Gestion financière, Ed Nathan, Paris

MEUNIER (H.), BAROLET (F. de) et BOULMER (P.), 1987, La trésorerie des entreprises, Ed Bordas, Paris

MEYER (J.), 1987, Gestion budgétaire, Ed. Bordas, Paris.

SION (M.), 2003, Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Dunod, Paris

VERNIMMEN (P), 2002, Finance d'entreprise, Ed. Dalloz, Paris.

ROUSSELOT (P) et VERDIE (J), La gestion de la trésorerie, Ed. DUNOD

JACK FORGET, 2005, Gestion de trésorerie - Optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme, Ed d'Organisations.

JEAN BAPTISTE FEDIDE, Article N 6 de Ouest Croissance.

OLIVIER AVRIL, Cabinet Acting Finance Dossier Gestion d'entreprise 22.

HEC Montréal 32-930-02 Contrôle budgétaire et évaluation de la performance.

ANNEXES

ANNEXE 1 : EXEMPLE DE BUDGET DE TRESORERIE

A. Situation de trésorerie au début du mois

1. Recettes d'exploitation
 - encaissements sur ventes TTC
 - encaissements sur produits accessoires
 - autres recettes d'exploitation
 - subvention d'exploitation
2. Dépenses d'exploitations
 - décaissements sur achats TTC
 - autres charges d'exploitation
 - frais de personnel
 - charges sociales
 - impôts et taxes
 - TVA décaissée

B. Excédent de trésorerie d'exploitation (1-2=B)

3. Recettes hors exploitation
 - produits financiers
 - augmentation de capital
 - augmentation des dettes financières
 - cessions d'actifs
 - subventions d'investissement
4. Dépenses hors exploitation
 - charges sur dettes financières
 - remboursement de dettes financières
 - acquisitions d'immobilisations
 - impôts sur le bénéfice
 - paiement des dividendes

C. Solde de trésorerie hors exploitation (3-4=C)

D. Solde de trésorerie avant décision de financement ou de placement de la trésorerie (D=A+B+C)

5. Charges financières sur financement de la trésorerie

7. Produits financiers sur placement de la trésorerie

E. Solde de trésorerie après décision de financement ou de placement de la trésorerie (E=D-5+6)

En-cours de financement de la trésorerie (solde négatif)

En-cours de placement (solde positif)

Source : DEPALLENS & JOBARD, Gestion financière de l'entreprise, ed. Sirey, 1997, p.942

ANNEXE 2 : DOSSIER DE CANDIDATURE DE ALLIANCE SECURITE

DOSSIER DE CANDIDATURE

oooOooo

- Demande manuscrite avec adresse complète et le numéro de téléphone obligatoire de la personne à contacter en cas d'accident.
- Curriculum Vitae
- Extrait de Naissance
- Certificat de domicile
- Copie légalisée de la Carte Nationale d'Identité
- Copie du Permis de Conduire
- Extrait du Casier Judiciaire
- Certificat de Bonne Vie et Mœurs
- Certificat Médical de Visite et Contre Visite
 - (précision acuité visuelle et auditive)
- 4 Photos d'Identité
- Copie Diplômes Civils et Militaires obtenus
