



CESAG 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)**

Mémoire de fin de formation

THEME

Optimisation de la gestion de la trésorerie : cas de VIGASSISTANCE

Présenté par :

Amadou NATANDA

Promotion 2007- 2008

Dirigé par :

Monsieur Ali SAMBA

Chef de Département

Licence ISCBF CESAG

Avril 2010

DEDICACE

A ma mère feu Coumatou, et à mon père feu Natanda Nassamou, pour les sacrifices, les prières et les soutiens qui m'ont toujours accompagné. Puisse Allah vous bénir.

A mon épouse pour avoir supporté le sacrifice nécessaire à cette formation.

A mes enfants pour m'avoir donné le courage nécessaire à cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau n°1: échelle des taux.....	13
Tableau n°2: conditions des banques.....	15
Tableau n°3: classification des entreprises selon le chiffre d'affaires.....	17
Tableau n°4: modèle de budget de trésorerie.....	20
Tableau n°5: modèle de plan de trésorerie.....	23
Tableau n°6: modèle de tableau de bord de la trésorerie.....	25
Tableau n°7: état de paie des journaliers et stagiaires.....	42

Schéma

Schéma de la démarche méthodologique.....	29
---	----

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BFE:	Besoin de Financement d'Exploitation
BFRE:	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
BFR:	Besoin en Fonds de Roulement
BFRHE:	Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
BFRN:	Besoin en Fonds de Roulement Net
BHS:	Banque de l'Habitat du Sénégal
BESNET:	Site de Consultation de Compte Bancaire
CBAO:	Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest
CDD:	Contrat à Durée Déterminée
CDI:	Contrat à Durée Indéterminée
CESAG:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFAO:	Communauté Financière de l'Afrique de l'Ouest
CSS:	Caisse de Sécurité Sociale
DAF:	Directeur Administratif et Financier
DAT:	Dépôt à Terme
EBE:	Excédent Brut d'Exploitation
ETE:	Excédent de Trésorerie d'Exploitation
FR:	Fonds de Roulement
IPM:	Institut de Prévoyance Maladie
IPRES:	Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal
PIFM:	Programme International de Finance en Master
PDG:	Président Directeur Général
TAFIRE:	Tableau Financier des Ressources et des Emplois
TBB:	Taux de Base Bancaire
TOB:	Taxe sur les Opérations Bancaires
TVA:	Taxe sur la Valeur Ajoutée
SGBS:	Société Générale des Banques du Sénégal
VRS:	Versement des Retenues à la Source
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain
UEMOA:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Table des matières

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Liste des tableaux et figures.....	III
Liste des sigles et abréviations.....	IV
Tables des matières.....	V
Introduction générale.....	1
1 ^{ère} Partie : Cadre théorique de l'étude	5
Introduction.....	6
Chapitre 1 : Les fondements de la gestion de la trésorerie.....	7
1.1 Définition de la trésorerie	7
1.1.1 Définition de la trésorerie nette.....	7
1.1.2 Définition de la trésorerie potentielle.....	8
1.1.3. La trésorerie constatée.....	8
1.1.4 Définition de la gestion de la trésorerie.....	9
1.2 Les difficultés de trésorerie.....	9
1.2.4 Origine des problèmes de trésorerie.....	9
1.2.4.1 Les problèmes structurels de la trésorerie.....	9
1.2.4.2 Les problèmes conjoncturels de la trésorerie.....	10
Chapitre 2: Les conditions d'optimisation de la gestion de la trésorerie.....	11
2.1. La circulation de l'information.....	11
2.1.1. L'information interne.....	11
2.1.2. L'information externe.....	12
2.2. La connaissance des mécanismes bancaires.....	12
2.2.1. Les conditions des banques.....	12
2.2.1.1. Le taux de base bancaire (TBB).....	13
2.2.1.2. Les dates ou jours de valeurs.....	14
2.2.1.3. Les commissions.....	15
2.2.1.3.1. La commission du plus fort découvert.....	15
2.2.1.3.2 La commission de dépassement.....	15
2.2.1.3.3 La commission de compte ou de mouvement.....	15
2.2.1.4 Les conditions bancaires sur les opérations internationales.....	16
2.2.2 Les facteurs influençant les conditions des banques.....	16

2.3. Maîtrise des conditions de paiement.....	17
2.3.1. La maîtrise des règlements reçus des clients.....	17
2.3.2. Les choix des modes de paiement.....	17
Chapitre 3: Les prévisions de trésorerie et modèle d'analyse.....	19
3.1 Le budget de trésorerie.....	19
3.1.1 La conception d'un budget de trésorerie.....	19
3.1.2 Le rôle du budget de la trésorerie.....	21
3.2 Le plan de trésorerie.....	21
3.2.1 La conception du plan de trésorerie.....	21
3.2.2 Le rôle du plan de trésorerie.....	23
3.3 Le tableau de bord de la trésorerie.....	24
3.3.1 L'établissement du tableau de bord de la trésorerie.....	24
3.3.2 Rôle du tableau de bord de la trésorerie.....	26
3.4 Modèle d'analyse.....	26
3.4.1. Les techniques d'optimisation de la trésorerie.....	26
3.4.1.1. Les états des prévisions de la trésorerie.....	26
3.4.1.2 Les techniques d'encaissements ou foat.....	27
3.4.2. Les outils d'optimisation de la gestion de la trésorerie.....	27
3.4.2.1 La maîtrise des clients.....	28
3.4.2.2 La maîtrise des fournisseurs.....	28
3.4.2.3 la maîtrise des charges du personnel.....	28
3.4.2.4 la maîtrise des conditions bancaire.....	28
Chapitre 4 : Méthodologie de la démarche.....	29
4.1 La collecte des données.....	30
4.1.1 L'interview.....	30
4.1.2 L'observation.....	30
4.1.3 La recherche documentaire.....	30
4.2. Analyse des données et recommandations.....	31
Conclusion.....	32
2 ^{ème} Partie : Cadre pratique.....	33
Introduction.....	34
Chapitre 5: Présentation générale de VIGASSISTANCE SA.....	35
5.1 Cadre général.....	35
5.1.1 Historique.....	35

5.1.2	L'activité.....	35
5.1.3	Les moyens.....	36
5.1.4	Le régime fiscal.....	36
5.2	L'organisation administrative.....	36
5.2.1	Organe d'administration.....	36
5.2.2	Les organes de gestion.....	36
5.3	La direction administrative et financière.....	37
5.3.1	Le service de la comptabilité.....	37
5.3.2	Le service de recouvrement.....	37
5.3.3	Le service commercial.....	38
5.3.4	Le service des ressources humaines.....	38
Chapitre 6: Description de la gestion de la trésorerie de VIGASSISTANCE.....		39
6.1	L'organisation des opérations de la trésorerie.....	39
6.1.1	Attributions du directeur administratif et financier.....	39
6.1.2	Les attributions de la comptabilité.....	39
6.1.3	Les attributions du service de recouvrement.....	40
6.1.4	Les attributions du service des moyens généraux.....	40
6.1.5	Les attributions du service des ressources humaines.....	40
6.2	Les décaissements	40
6.2.1	L'enregistrement.....	41
6.2.1.1	L'enregistrement des factures au Secrétariat.....	41
6.2.1.2	L'enregistrement des états des salaires des cotisations sociales et des charges fiscales.....	42
6.2.2.3	Le paiement.....	42
6.2.2.3.1	Le paiement des factures.....	43
6.2.2.3.2	Le paiement des salaires.....	43
6.2.2.2.1	Le paiement des agents de sécurité.....	44
6.2.2.2.2	Le décaissement des salaires.....	44
6.3	Les encaissements.....	44
6.3.1	Le recouvrement des créances.....	45
6.4	La gestion des disponibilités.....	45
6.4.1	La gestion de la caisse.....	45
6.4.2	La gestion des comptes bancaires.....	46
6.4.2.1	Règle de partition des chèques.....	46

6.4.2.2	Le suivi des comptes.....	46
6.4.2.3	Relation avec les gestionnaires des comptes.....	46
6.4.2.4	Suivi de l'emprunt Crédit Bail.....	47
6.4.3	Placement de VIGASSISTANCE.....	47
6.4.4	Le contrôle de la trésorerie.....	48
6.4.4.1	Le contrôle des caisses.....	48
6.4.4.2	Le contrôle des comptes bancaires.....	48
6.5	Les techniques et outils d'optimisation de la gestion de la trésorerie.....	49
6.5.1	Les techniques de suivi, d'encaissement et de contrôle.....	49
6.5.1.1	Les états de suivi de la trésorerie.....	49
6.5.1.2	Les techniques d'encaissements ou float.....	49
6.5.1.2.1	Les encaissements en espèces.....	49
6.5.1.2.2	Les encaissements par chèques.....	50
6.5.1.2.3	Les encaissements par virement.....	50
6.5.1.3	Les contrôles des comptes bancaires et la caisse.....	50
6.5.2	Les outils de maîtrise des clients, des fournisseurs et des banques.....	50
6.5.2.1	La maîtrise des clients.....	51
6.5.2.2	La maîtrise des fournisseurs.....	51
6.5.2.3	La maîtrise des charges du personnel.....	51
6.5.2.4	La maîtrise des techniques bancaires.....	52
Chapitre 7: Analyse des techniques et outils de l'optimisation de la gestion de la		
	trésorerie de VIGASSISTANCE SA.....	53
7.1	Analyse des techniques d'optimisation de la trésorerie.....	53
7.1.1	L'analyse de la prévision de la trésorerie.....	53
7.1.2	Les techniques d'encaissement ou float.....	54
7.1.2.1	Encaissement en espèce.....	54
7.1.2.2	Les encaissements par virement bancaire.....	54
7.1.2.3	Les encaissements par chèque.....	55
7.2	Les outils d'optimisation de la trésorerie.....	55
7.2.1	La maîtrise des clients.....	55
7.2.2	La maîtrise des fournisseurs.....	56
7.2.3	La maîtrise des charges du personnel.....	56
7.2.4	La maîtrise des techniques de négociation bancaire.....	56
7.2.4.1	Les règles bancaires.....	56

7.2.4.2 Les moyens de paiement.....	57
Chapitre 8: Recommandations.....	58
8.1 les forces de la gestion de la trésorerie	58
8.1.1 les forces organisationnelles.....	58
8.1.2 Les forces d'ordre bancaire.....	58
8.1.3 Les forces sur les méthodes de contrôles des opérations de trésorerie.....	59
8.1.4 Le crédit – bail.....	59
8.2. Recommandations sur l'utilisation des techniques et outils d'optimisation de la trésorerie de VIGASSISTANCE SA.....	59
8.2.1 Recommandations sur la prévision de la trésorerie.....	60
8.2.2 Recommandations sur les techniques d'encaissement.....	60
8.2.3 Recommandations sur la maîtrise des clients.....	61
8.2.4 Recommandations sur la maîtrise des fournisseurs.....	61
8.2.5 Recommandations sur la maîtrise des charges du personnel.....	62
8.2.6 Recommandations sur les techniques de négociations.....	62
8.3.. Recommandations spécifiques.....	62
8.3.1 Recommandations sur l'organisation administrative.....	63
8.3.2 Recommandations sur l'adéquation entre ressources de Financement et investissement.....	63
8.3.3 Recommandations sur la facturation.....	64
8.3.4 Recommandations sur la mise en place d'une comptabilité analytique.....	64
Conclusion.....	65
Conclusion Générale.....	66
Annexes.....	i
Bibliographie.....	xiv

Introduction générale

L'environnement économique mondial est caractérisé par la crise financière dont les effets sont entre autres l'accumulation des créances irrécouvrables, la faillite des grandes firmes surtout aux Etats-Unis et en Europe, la hausse des taux d'intérêts servis par les banques et la baisse des crédits accordés par les établissements financiers.

En Afrique de l'Ouest et particulièrement au Sénégal la crise se singularise par la hausse des prix des produits de première nécessité, la baisse de la demande des biens et services et le retard de paiement des créances voire la défaillance de plusieurs sociétés. Les entreprises trouvent de plus en plus des difficultés à recouvrer leurs créances. Les difficultés de trésorerie deviennent persistantes dans plusieurs entreprises. C'est dans ce contexte que VIGASSISTANCE, entreprise de service de gardiennage, a entrepris plusieurs actions visant à atténuer les effets néfastes de la crise. L'une de ces actions est la recherche de solution aux difficultés de trésorerie.

Dans les années 1970, la gestion de la trésorerie se limitait à la maîtrise des encaissements et des décaissements en général et la recherche des raisons du décalage entre ces deux flux en particulier. Elle est aujourd'hui plus complexe. En effet, l'évolution des entreprises, du système bancaire et des marchés financiers a profondément modifié la fonction du trésorier. Le trésorier assure la gestion de crédit, maintient les équilibres financiers de bas de bilan, anticipe les fluctuations de trésorerie, utilise les moyens de paiement les mieux appropriés, place les excédents de trésorerie dans les meilleures conditions et court le risque de change et de taux d'intérêt (FORGET, 2005: 11).

La gestion de la trésorerie vise à assurer la pérennité de l'entreprise, en évitant la cessation de paiement, car plus de la moitié des petites et moyennes entreprises économiquement rentables disparaissent après trois (3) ans d'activités, à cause des difficultés de trésorerie (LEROY, 1999: 7-8).

Selon LEROY, (1999:7), «la trésorerie est un domaine très sensible qu'il faut gérer, avec une véritable stratégie, tout au long de la vie d'une entreprise, elle constitue aujourd'hui une fonction vitale ». De ce fait, la gestion de la trésorerie revêt d'une importance capitale pour la continuité de l'exploitation d'une entreprise.

Le trésorier assure le contrôle des flux financiers de l'entreprise, il est le garant du respect des échéances des entreprises à tout moment. Il gère les fonds à court terme et assure la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions et optimise les flux de trésorerie de sorte à minorer les frais financiers et à majorer les produits financiers.

La gestion de la trésorerie nécessite une bonne évaluation des besoins de financement créés par l'entreprise et les ressources disponibles pour leurs réalisations.

VIGASSISTANCE SA Sénégal réalise plus de 2.5 milliards de chiffre d'affaires par an et emploie près de 2 000 agents, mais la forte croissance du marché de service de sécurité ne doit pas masquer les difficultés auxquelles l'entreprise est confrontée. Ces problèmes sont :

- la faiblesse de l'organisation du circuit des achats;
- l'absence d'un manuel de procédures administratives et comptables;
- une informatisation parcellaire;
- la non maîtrise de l'effectif des agents de sécurité;
- des tensions de trésorerie en fin de mois.

L'accumulation de ces problèmes a eu pour conséquences, la hausse de la masse salariale, l'accumulation des créances clients, le paiement des salaires et des fournisseurs au-delà de l'échéance normale, la non maîtrise des dépenses et des déficits de la trésorerie. Ces difficultés de trésorerie empêchent VIGASSISTANCE d'une part à soumissionner à des offres importantes et d'autre part à entreprendre des investissements rentables. Au même moment les syndicats des agents de sécurité exigent de meilleures conditions de vie.

Pour résoudre ces problèmes plusieurs solutions ont été envisagées, parmi lesquelles nous avons:

- la recapitalisation de la société;
- l'élaboration du budget;
- la diversification des offres;
- la gestion optimale des ressources humaines;
- l'optimisation de la gestion de la trésorerie.

Cette dernière solution a retenu notre attention. L'optimisation de la gestion de la trésorerie est un préalable à la résolution de tous les problèmes qui se posent à cette société.

Dès lors certaines questions pertinentes peuvent être légitimement posées:

La question principale, est comment VIGASSISTANCE peut elle parvenir à assainir la situation de

sa trésorerie?

Aussi, est-il utile de voir:

- comment VIGASSISTANCE peut elle réduire le délai d'encaissement effectif de ses créances?
- comment VIGASSISTANCE peut elle maîtriser la masse salariale ?
- quels moyens utilisera-t-elle pour faire face au déficit de trésorerie à court terme ?

L'optimisation de la gestion de la trésorerie est l'une des clefs de la résolution du problème. En effet, la croissance du chiffre d'affaires est nécessaire mais ne suffit pas pour donner à une entreprise sa stabilité financière. Il faut pour cela recouvrer les créances. Toute augmentation du chiffre d'affaires de VIGASSISTANCE SA entraîne une augmentation de la masse salariale dans les mêmes proportions. D'où une augmentation du besoin en fonds de roulement. C'est pourquoi au-delà des autres questions essentielles que VIGASSITANCE doit chercher à résoudre, il y a le plus urgent, à savoir l'assainissement de la gestion de sa trésorerie d'où le thème « optimisation de la gestion de la trésorerie : Cas de VIGASSISTANCE ».

Plusieurs écrits existent sur les difficultés de trésorerie des entreprises, ils sont loin d'être de trop, car chaque entreprise est un cas et chaque cas mérite d'être étudié, c'est ainsi que la connaissance s'enrichit. Cette présente étude vise à apporter une contribution à la réflexion sur les problèmes de trésorerie des entreprises, dont VIGASSISTANCE. C'est l'exemple d'une entreprise en forte croissance économique avec une trésorerie insuffisante pour financer sa croissance. Notre analyse s'inscrit dans l'actualité de la crise financière et de la multiplicité des offres que les banques et les établissements financiers mettent à la disposition de la clientèle. C'est l'occasion pour nous de voir comment dans ce contexte notre structure d'accueil VIGASSISTANCE SA peut innover la gestion de sa trésorerie et tirer profit des nouvelles techniques de financement, une opportunité qui va nous permettre de mettre en exergue les connaissances acquises en maîtrise professionnelle de techniques comptables et financières.

Notre démarche consistera à analyser le problème sous deux angles. Dans un premier temps nous allons procéder à une étude sur la base des données statistiques portant sur la période 2007-2009 pour mieux cerner la nature, l'origine et l'ampleur du déficit de trésorerie. C'est ainsi que nous tenterons de calculer la trésorerie par la méthode comptable à partir des bilans des trois dernières

années. Lesquels ont subi un retraitement préalable. Ensuite nous déterminerons les causes de cette situation de trésorerie par l'étude des flux mensuels à partir des documents extra comptables. Dans un deuxième temps, nous formulerons des recommandations pour la résolution des problèmes de trésorerie.

Ce mémoire comprend deux parties :

La première partie est consacrée au cadre technique et conceptuel de la gestion de la trésorerie et la deuxième partie est consacrée à l'analyse de la gestion de la trésorerie de VIGASSISTANCE SA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1^{ère} partie : Cadre théorique de l'étude

Introduction

Le cadre théorique nous donne l'occasion, de définir d'abord les concepts de base de l'optimisation de la gestion de la trésorerie d'une entreprise, ensuite de traiter des conditions qui optimisent la gestion de la trésorerie avant de décrire le modèle d'analyse et la méthodologie de l'étude. Ainsi quatre chapitres vont composer cette première partie à savoir:

- chapitre 1: les fondements de la gestion de la trésorerie;
- chapitre 2: les conditions d'une bonne gestion de la trésorerie;
- chapitre 3: les prévisions de trésorerie et modèle d'analyse ;
- chapitre 4: la méthodologie de la démarche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Les fondements de la gestion de la trésorerie

Le terme trésorerie a plusieurs définitions. Cette diversité provient du fait que selon les situations, ces définitions mettent en lumière un aspect plutôt qu'un autre de la trésorerie. Ainsi il serait intéressant de définir les principales acceptations du terme pour éclairer le lecteur.

1.1 Définition de la trésorerie

La trésorerie correspond aux disponibilités et à leurs équivalents. La trésorerie d'une entreprise peut être définie comme étant l'ensemble des moyens de financement à court terme dont dispose celle-ci pour faire face à ses dépenses de toutes natures (GARDES, 2006: 6).

Selon (MAZARS et RUDELLI, 1992:167), «gérer la trésorerie consiste à prévoir les dépenses et les recettes de telle sorte que celles-ci puissent couvrir régulièrement celles- là ; gérer la trésorerie c'est donc prévoir les variations saisonnières ou mensuelles et donc assurer d'avance la mise en place des moyens financiers susceptibles de pallier ces variations».

Toutefois, il importe de souligner qu'on distingue deux types de trésorerie :

- la trésorerie nette,
- et la trésorerie potentielle.

1.1.1 Définition de la trésorerie nette

La trésorerie nette est définie comme étant la différence entre les valeurs disponibles à l'actif (caisse, banque, caisse des chèques postaux et trésor) et les dettes bancaires à court termes. Elle apparaît aussi, à une date donnée, comme la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement (GARDES, 2006: 6).

Le fonds de roulement (FR) étant la partie des ressources durables non affectées aux emplois permanents et qui finance de ce fait l'exploitation.

Quant au besoin en fonds de roulement (BFR), il est défini comme étant la partie des emplois liés au cycle d'exploitation non couverte par des ressources de même nature et qui doit être financée par des ressources complémentaires.

$FR = (\text{capitaux propres} + \text{dettes à long et moyen terme}) - \text{Immobilisations nettes}$ Ou

$FR = \text{ressources stables} - \text{Immobilisations nettes}$

$BFR = \text{Emplois d'exploitation} - \text{Ressources d'exploitation}$

$TRESORERIE = \text{fonds de roulement} - \text{besoins en fonds de roulement}$

«La trésorerie nette est égale aux liquidités et aux placements financiers à court terme (valeurs mobilières de placement), déduction faite des dettes bancaires à court terme (concours bancaires courants, comptes bancaires affichant des soldes créditeurs, dettes financières venant à échéance à moins d'un an), (FORGET J, 2004:25).

L'analyse financière y rajoute les effets escomptés non échus qui sont comptabilisés en engagements hors bilan. Ils doivent faire l'objet d'un retraitement et être considérés comme des dettes bancaires à court terme au passif et des créances client à l'actif.

Si l'on fait abstraction du besoin en fonds de roulement hors exploitation, la trésorerie nette est égale à la part du besoin en fonds de roulement qui n'est pas financée par le fonds de roulement.» (FORGET J, 2004:25).

1.1.2 Définition de la trésorerie potentielle

La trésorerie potentielle se définit comme la trésorerie au sens large c'est-à-dire y compris les effets de commerce, les crédits fournisseurs non utilisés, les bons de caisse, les titres de placement que l'entreprise conserve et qu'elle peut négocier.

La trésorerie potentielle représente donc la trésorerie nette et les réserves de crédit et de placements dont dispose l'entreprise.

Trésorerie potentielle = trésorerie nette + Réserve de crédit + les placements d'opportunité à court terme (POLONIATO et VOYENNE, 1997: 8-16). De ces deux concepts nous ajoutons la trésorerie constatée.

1.1.3. La trésorerie constatée

La trésorerie constatée est la somme des liquidités dont dispose une entreprise pour faire face aux dépenses. Il traduit le besoin en trésorerie de l'entreprise pour les besoins de l'exploitation, c'est le besoin en cash, (POLONIATO et VOYENNE, 1997: 13).

1.1.4 Définition de la gestion de la trésorerie

Les différentes définitions de la trésorerie laissent apparaître que la gestion de la trésorerie consiste à gérer les fonds à court terme, et à assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions.

De ce point de vue, on peut affirmer que la gestion de la trésorerie est une technique, un art qui a pour objet l'optimisation des flux de trésorerie de sorte à minorer les frais financiers et à maximiser les produits financiers.

1.2 Les difficultés de trésorerie

La vie de toute entreprise qu'elle soit rentable ou non, est jalonnée de problèmes de trésorerie. En effet, l'entreprise cherche de manière permanente à assurer le financement de son besoin d'exploitation courant notamment les stocks, les crédits clients, les paiements des salaires, des dettes sociales, des dettes fiscales et des dettes fournisseurs. La gestion de la trésorerie consiste à la prise de décision, au respect des règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier immédiat de l'entreprise. Elle constitue un élément principal de la gestion financière. Et d'elle dépend la survie à court terme de l'entreprise. Elle permet l'aboutissement des stratégies industrielles et commerciales afin de répondre aux objectifs globaux de l'entreprise.

1.2.4 Origine des problèmes de trésorerie

Les problèmes de trésorerie d'une entreprise sont, soit structurels soit conjoncturels. Ces problèmes peuvent impliquer le haut du bilan (le fonds de roulement) ou le bas du bilan (besoin en fonds de roulement), ou les deux en même temps.

1.2.4.1 Les problèmes structurels de la trésorerie

Selon ROUSSELOT et VERDIE (1999 :14-15), les problèmes structurels de la trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme. Ce sont des insuffisances de fonds de roulement. Les causes des insuffisances du fonds de roulement sont:

- un financement des immobilisations sur des ressources à court terme;
- une insuffisance des capitaux permanents;

Les insuffisances des capitaux propres peuvent être liées à :

- une faiblesse du capital social;
- un sous endettement à moyen et long terme;
- une faiblesse des bénéfices mise en réserve et des pertes successives;
- l'insuffisance de rentabilité.

Il convient dans ces cas de chercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable en restaurant 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 de trésorerie. Ce sont ceux liés au besoin en fonds de roulement (BFR). Il s'agit de décalage entre les encaissements et les décaissements induits par l'exploitation de l'entreprise. Le BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de prendre des actions au niveau du bas de bilan afin de restaurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise.

1.2.4.2 Les problèmes conjoncturels de la trésorerie

Selon ROUSSELOT et VERDIE (1999 :15), nous entendons par problèmes conjoncturels, ceux induits sur le court terme, qui résultent, essentiellement des fluctuations de courte période de l'activité de l'entreprise tels que les mouvements de recettes (encaissements) et des dépenses (décaissements). Les principales causes identifiables sont :

- les fluctuations très fréquentes de certaines dépenses,
- le retard ou la défaillance de règlement des clients qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement.

Les solutions à ces problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. Il peut s'agir soit de choisir des modes de financement appropriés comme les crédits de campagne, soit de recourir à des techniques tels que, l'affacturage, les découverts bancaires, et les crédits associés.

Après avoir défini et situé le cadre de la gestion de la trésorerie, quelles sont les conditions qu'une entreprise doit réunir pour asseoir une optimisation de la gestion de sa trésorerie.

La réponse à cette question est l'objet du prochain développement.

Chapitre 2: Les conditions d'optimisation de la gestion de la trésorerie

En matière de trésorerie, les auteurs classent les conditions d'une bonne gestion en quatre catégories à savoir:

- la bonne circulation de l'information;
- la connaissance des mécanismes bancaires;
- la maîtrise des conditions bancaires;
- le bon choix des modes de paiement.

2.1. La circulation de l'information

Les critères au processus de gestion de la trésorerie sont réunis et sa finalité atteinte si et seulement s'il existe au sein de l'entreprise quelques préalables d'ordre général, ou au moins une volonté explicite de la Direction de réaliser ces préalables.

Il s'agit de la mise en place d'un réseau d'information à l'intérieur de l'entreprise et d'un réseau de relations avec les partenaires extérieurs concernés, en particulier avec les banques.

2.1.1. L'information interne

Selon KEISER (1998 : 431), le gestionnaire de trésorerie doit être informé le plus rapidement possible des mouvements de trésorerie prévisionnels à savoir:

- les marchés conclus par l'entreprise (achats et ventes);
- les factures émises (mode de règlement et date d'échéance);
- les factures reçues (mode de règlement et date d'échéance);
- les paiements honorés par l'entreprise;
- les encaissements reçus;
- l'augmentation du capital;
- les salaires et charges sociales.

«Meilleure sera l'information du trésorier, meilleure sera la gestion de la gestion de la trésorerie, le suivi des comptes en sera largement facilité» (KEIZER, 1998: 431).

Ainsi dans l'entreprise, les partenaires du trésorier varient en fonction de la nature des décisions.

Dans ces conditions, il est évident que les relations entre le Trésorier et le comptable seront beaucoup plus fréquentes qu'avec les autres services. Cependant, il est indispensable de sensibiliser tous les collaborateurs du Trésorier de la nécessité de communiquer les prévisions et surtout les éléments inopinés qui viennent les contrarier.

2.1.2. L'information externe

L'information externe concerne les relations du trésorier avec les banquiers, les clients, les fournisseurs, l'Etat, les organismes sociaux etc...

Le trésorier entretient des relations très étroites avec les banquiers en vue d'améliorer les conditions bancaires.

Il entretient également des relations avec les clients et les fournisseurs en vue d'accélérer les délais de règlement et d'améliorer les conditions de paiements.

«La bonne circulation de l'information est nécessaire pour la gestion de la trésorerie, mais la connaissance des mécanismes bancaires reste essentielle». (Keizer, 1998: 432)

2.2. La connaissance des mécanismes bancaires

Le Trésorier ou le gestionnaire de la trésorerie joue un rôle important dans les décisions prises par l'entreprise. A cet effet, il doit connaître les principales règles des mécanismes bancaires en l'occurrence les conditions des banques et les facteurs susceptibles de les influencer. Ceci pour réduire les frais financiers qui grèvent le résultat d'exploitation de l'entreprise, et obtenir des banques, les meilleurs taux en cas de négociations des lignes de crédits (GARDES, 2006: 27-45).

2.2.1. Les conditions des banques

Le banquier est un commerçant avec qui il faut négocier, entre autres les conditions de crédits et de placement en vue de réduire les frais et d'optimiser les produits financiers. Cependant il faut noter qu'il existe des limites en dessous desquelles le banquier ne peut descendre.

Les conditions des banques sont au nombre de quatre (GARDES, 2006: 45)

- le taux de base bancaire;

- les jours de valeurs;
- les commissions;
- les conditions bancaires sur les opérations internationales.

2.2.1.1. Le taux de base bancaire (TBB)

C'est le taux de base sur le marché monétaire. Il correspond au seuil de rentabilité des capitaux engendrés par les banques. A ce taux de base, viennent se greffer d'autres types de majorations à savoir les majorations spécifiques (MS) et les majorations catégorielles (MC), on parle alors de taux apparent ou taux nominal.

Taux apparent = T.B.B + M.S + M.C (CHOINEL, ROUYER, 2003: 133).

La majoration spécifique (MS) est établie par le banquier en fonction de trois facteurs que sont:

- le risque lié au crédit;
- la durée du crédit;
- la possibilité de refinancement.

Quant à la majoration catégorielle (MC), elle est établie en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le taux apparent est donc celui conclu entre le banquier et son client et qui est appliqué à la valeur nominale. Il détermine le taux d'intérêt que le client aura à payer au banquier. En ce qui concerne le taux de crédit accordé par les banques, il correspond au taux de refinancement de la BCEAO majoré de la marge commerciale de la banque et de la TOB. Le tableau présenté ci-dessous permet aux dirigeants des entreprises de comparer le taux qu'ils obtiennent en rapport avec l'échelle des taux de base bancaire.

Tableau n°1 : échelle des taux

T.B.B.%	Taux limite %	Taux standard %	Intervalle négociation
11	13,5	18	(13,5 - 18)

Source : BHS (2007)

2.2.1.2. Les dates ou jours de valeurs

Ce sont les jours effectifs d'enregistrement des opérations d'encaissement ou de décaissement des fonds par la banque et qui serviront de base au calcul des agios.

Il existe trois types de journées pour la banque à savoir:

- les jours calendaires : du lundi au dimanche soit 7 jours;
- les jours ouvrables : du lundi à samedi et jours fériés soit 6 jours au maximum;
- les jours ouvrés ou effectivement travaillés: lundi à vendredi soit 5 jours.

Dans la pratique, les jours de valeur sont négociables par le client, mais par méconnaissance de ces possibilités de négociations, les entreprises perdent d'importantes sommes dans les opérations bancaires.

Le décompte des jours de valeurs repose sur la notion d'heure de caisse.

L'heure de caisse est le minuit du banquier. C'est l'heure qui marque la fin de la journée bancaire. Elle est fixée à 10 heures. Mais, elle varie d'une banque à une autre.

Toutes les opérations financières de crédit effectuées après l'heure de caisse seront réputées faites le lendemain. Il est donc important que l'entreprise veille à donner ses ordres et effectuer ses remises avant l'heure de caisse pour ne pas être pénalisé de jours supplémentaires.

Du reste, les conditions proposées par les banques en dates de valeur sont résumées dans le tableau ci – dessous.

Tableau n°2: conditions proposées par les banques en dates de valeur

OPERATIONS	CONDITIONS STANDARS	CONDITIONS LIMITES
Opérations de crédit		
Versement d'espèces	J + 1 ouvrable	J
chèque remis sur place	J+2 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	J+1 ouvré
Opération au débit		
Chèque émis	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Virement émis	J- 1 ouvrable	J+1 ouvré
Domiciliation d'effets impayés	J-1 ouvrable	
Virement d'équilibrage	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
	J-1 ouvrable	Valeur compensée jour

Source : banque CBAO (2007)

De ce tableau, on peut déduire que les opérations ayant pour objet de créditer le compte de l'entreprise notamment, les chèques sur place, seront effectuées les lundis, mardi et mercredi. Dans tous les cas, il est important pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance des conditions proposées par les banques, de les négocier et de veiller attentivement à leur application.

2.2.1.3. Les commissions

Les commissions représentent un autre aspect de la rémunération des banques. Il existe plusieurs types de commissions prélevées par les banques.

- la commission du plus fort découvert;
- la commission de dépassement;
- la commission de compte ou de mouvement (CHOINEL, ROUYER, 2003: 131-132).

2.2.1.3.1. La commission du plus fort découvert

Le découvert est le solde débiteur d'un compte en banque. Pour un banquier, donner une autorisation de découvert revient à s'engager à payer tout chèque et effet domiciliés chez lui, dans la limite de l'autorisation accordée moyennant un intérêt.

La commission du plus fort découvert est calculée sur le plus fort découvert enregistré chaque mois. Elle est prélevée chaque trimestre avec les agios débiteurs. Son taux est de 0,05%. Les entreprises qui enregistrent de fortes pointes débitrices peuvent améliorer cette situation en agissant d'une part sur la gestion de la date de valeur et d'autre part en négociant sa suppression.

2.2.1.3.2 La commission de dépassement

C'est une pénalité appliquée sur la différence entre le plafond du découvert autorisé et celui réellement utilisé. Cette pénalité est de 1/8%.

2.2.1.3.3 La commission de compte ou de mouvement

Elle est prélevée sur le compte courant bancaire d'une entreprise, et représente le coût des écritures passées par la banque dès qu'un mouvement débiteur est effectué.

Elle est de 0,25% jusqu'à 20 millions de mouvements débiteurs et 1/8% au delà de 20 millions. Elle est prélevée chaque trimestre en même temps que les agios.

2.2.1.4 Les conditions bancaires sur les opérations internationales

Les conditions sur les opérations internationales sont régies par le taux de change. C'est le taux officiel auquel est échangée la monnaie en bourse, le jour même du change. A ce taux il faut ajouter la rémunération du banquier pour les opérations effectuées à l'exportation ou à l'importation. Les conditions bancaires ainsi étudiées peuvent être modifiées favorablement selon la classification de l'entreprise par la banque (CHOINEL, ROUYER, 2003: 303-304).

2.2.2 Les facteurs influençant les conditions des banques

D'autres peuvent influencer les conditions des banques, notamment du chiffre d'affaires, le banquier estime généralement que plus le chiffre d'affaires est élevé, moins le risque est élevé. Les clients sont ainsi classés en fonction de leur chiffre d'affaires. Les intérêts débiteurs varient d'un quart de point d'une catégorie à l'autre et se résument dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°3 : classification des entreprises selon le chiffre d'affaires

Catégorie	Capital/ dotation:/ réserve	Chiffre d'affaires	Majoration catégorielle
A	1500 millions	10 000 millions	Taux d'escompte 4,25%
B	1000 millions	5 000 millions	4,50%
C	500 millions	2 000 millions	4,75%
D	< 500 millions	< 2000 millions	5%

Source : Rapport commission bancaire (2006)

La rapidité et la connaissance de l'information, ainsi que la connaissance des conditions bancaires sont indispensables mais insuffisantes. Pour ce faire, il faut maîtriser les conditions et les modes de paiement.

2.3. Maîtrise des conditions de paiement

Elle concerne essentiellement les règlements reçus de la part des clients et le paiement des fournisseurs.

2.3.1. La maîtrise des règlements reçus des clients

Elle permet de réduire d'une part, les délais entre les ventes et la facturation, et d'autre part, les délais entre la facturation et le paiement. De même, le retard de paiement d'un client au-delà de l'échéance prévue constitue d'importants manques à gagner pour l'entreprise. Il en résulte la nécessité d'avoir une politique de maîtrise des conditions de facturation et de délais de règlement consentis aux clients ; et de s'assurer qu'ils figurent sur la facture et qu'ils sont bien respectés. Dans le cas contraire, l'entreprise pourrait envisager la facturation d'intérêt de retard en vue de sensibiliser les clients.

Il importe de souligner, que la bonne circulation de l'information, la connaissance des mécanismes bancaires, la maîtrise des conditions de paiement sont indispensables à la bonne gestion de la trésorerie.

Toute fois le meilleur choix des modes de paiement demeure également une condition indispensable.

2.3.2. Les choix des modes de paiement

Parmi les différents modes de règlement, le cas particulier du chèque retient notre attention.

Un gain important de trésorerie provient de la réduction du délai de remise du chèque en banque. Dès réception, le chèque doit être déposé à la banque le jour même avant l'heure de caisse.

La photocopie du chèque servira de pièce justificative pour l'enregistrement.

Une fois les conditions de l'optimisation de la gestion de la trésorerie réunies, elles devraient permettre au Trésorier ou le gestionnaire de la trésorerie d'établir des prévisions fiables sur les opérations à engager.

Chapitre 3: Les prévisions de trésorerie et modèle d'analyse

L'activité de l'entreprise est nécessairement soumise à des fluctuations infra-annuelles et supra-annuelles. Il va de soi que les états financiers ne peuvent pas rendre compte de la situation réelle de la trésorerie d'une entreprise, puisque ceux-ci sont établis à une date donnée en l'occurrence à la fin d'un exercice. C'est pourquoi l'anticipation de l'influence des fluctuations saisonnières est donc un préalable à tout calcul prévisionnel de trésorerie.

Trois outils permettent de mesurer les prévisions de trésorerie, il s'agit:

- du budget de trésorerie;
- le plan de trésorerie;
- le tableau de bord de la trésorerie.

3.1 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la consolidation des données de l'exploitation d'une année. Selon LECLERE (1993 : 135), le budget de trésorerie synthétise les effets financiers de la mise en œuvre de tous les autres budgets. Son élaboration traduit « l'épreuve de vérité » pour le gestionnaire. C'est à cette occasion que l'on peut tester le réalisme et la faisabilité des programmes d'activité. Dans cette optique le budget de trésorerie, constitue l'instrument de mesure par excellence. Le budget de trésorerie doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire la date d'échéance des factures. Le budget de trésorerie précis, chiffré et vérifiable est un bon facteur de gestion de la trésorerie.

3.1.1 La conception d'un budget de trésorerie

Le budget de trésorerie comprend trois parties à savoir :

- les flux des encaissements d'exploitation, constitués des ventes TTC en fonction des délais de règlements clients;
- les flux des décaissements d'exploitation, constitués par les achats des matières premières, des décaissements de frais généraux, des décaissements des frais du personnel et la TVA due en fonction des délais de règlements;

- les flux hors exploitation, constitués des recettes hors exploitation (les cessions d'actif, les subventions), des dépenses hors exploitation (les acomptes d'impôts, les remboursements d'emprunt, les dividendes) (GARDES, 2006: 6).

Tableau n°4 : modèle de budget de trésorerie

Période	Janv	Fvr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Novem	dec
Désignation												
<u>Recettes exploitation</u>												
Ventes												
Produits accessoires												
Produits financiers												
Total recettes (1)												
<u>Dépenses d'exploitation</u>												
Achats												
Frais de personnels et charges sociales												
Impôts et taxes												
Frais financiers												
Total dépenses (2)												
Solde exploitation (1-2)												
Recettes hors exploitations												
Cession d'immobilisation												
Cession de titre, et emprunt												
Total recettes hors exploitation (3)												
Dépenses hors exploitation												
Investissements												
Achats de titres												
Remboursement d'emprunt												
Total des dépenses hors exploitation (4)												
Solde hors exploitation (3-4)												
Trésorerie début mois N-1 = 5												
Trésorerie fin du mois (1-2)+(3-4) = 6												
Trésorerie fin du mois (5+6)												

Source : ASCHENBROITCH (1997)

En cas de déficit de trésorerie, le Trésorier peut recourir aux découverts bancaires, à l'escompte d'effets, aux emprunts et au report de certaines dépenses etc. Par contre en période d'excédent de trésorerie, il doit par exemple négocier des conditions favorables pour les placements. Le budget de trésorerie est préparé en début d'année, après approbation de tous les autres budgets. Il sert de référence toute l'année. Cependant, il faudra le réviser et le rendre conforme à la réalité.

3.1.2 Le rôle du budget de la trésorerie

Le rôle du budget de trésorerie est avant tout de prévoir les besoins de financement ou les excédents de trésorerie à court terme. Il permet aussi de choisir le mode de financement ou de placement les plus adéquats, dans le but de disposer des financements nécessaires, aux meilleures conditions possibles, et d'optimiser le résultat financier de l'entreprise. En effet le budget de trésorerie permet de vérifier, globalement, s'il y a une cohérence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR). Un budget de trésorerie constamment excédentaire ou déficitaire exprime une inadéquation entre le FR et le BFR, laquelle doit inciter à revoir les hypothèses sur lesquelles ont été établis les budgets en amont, notamment les budgets de ventes, des approvisionnements et des investissements. Un budget de trésorerie alternativement déficitaire et excédentaire est considéré comme normale. Le budget de trésorerie permet surtout de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles de manière à éviter de trop grand déséquilibre (GARSES, 2006: 10).

3.2 Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie n'a de sens que s'il s'appuie sur des données d'exploitation et d'investissement établies avec rigueur. De nombreux auteurs confondent le budget de trésorerie au plan de trésorerie. Toutefois, le plan de trésorerie intègre le budget de trésorerie et y va au-delà.

3.2.1 La conception du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est la description de l'activité d'une entreprise sur une période assez longue. Il s'exprime en terme généraux, en fixant de grandes orientations pour l'avenir. Il sert beaucoup plus à la stratégie financière qu'à la gestion de la trésorerie.

Le plan de trésorerie est aussi appelé plan de financement.

Dans un premier temps le financement sera décomposé en financement interne et externe. Ensuite, le projet de financement sera découpé par année ; chaque année étant découpée en sources de financement.

Une fois la stratégie financière définie et traduite en termes prévisionnels, le plan de trésorerie devra permettre au Trésorier de connaître le montant des crédits à moyen terme à mettre en place, des disponibilités longues à placer. Pour cela il faudra qu'il reçoive des informations rapides sur les opérations à effectuer par l'entreprise.

Le plan de trésorerie comprend le budget de trésorerie et les tableaux de bord de trésorerie.

Tableau n°5 : Modèle de plan de trésorerie

Eléments	Janvier	Février	Décembre
Flux de trésorerie d'exploitation				
Encaissements				
Ventes locales TTC				
Ventes à l'export				
Avances reçues sur commandes				
Subventions d'exploitation				
Autres				
Décaissements				
Achats TTC				
Charges de personnel				
Autres charges externes				
Impôts et taxes				
TVA décaissée				
Solde d'exploitation				
Flux de trésorerie hors exploitation				
Encaissements				
Produits financiers				
Augmentation de capital				
Prêts et crédits à long et moyen terme				
Cessions d'actifs				
Subventions d'équipement				
Décaissements				
Investissements TTC				
Remboursement d'emprunts à long et moyen terme				
Dividendes				
Frais financiers				
Impôt sur les bénéfices				
Autres				
Solde hors exploitation				
Total solde exploitation et hors exploitation				
Trésorerie initiale				
Trésorerie finale				
Actifs de trésorerie				
Placements				
Encaisse				
Concours bancaires courants				
Mobilisation de créances				
Crédits de trésorerie par billets				
Découverts				
Autres				

Source : MOUSSA (2005: 13)

3.2.2 Le rôle du plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est de prévoir pour chaque année les besoins d'investissements et d'identifier les ressources de financement les plus adaptés en terme de montant de durée et de

coût. Cette prévision permet d'assurer un équilibre à long terme de l'entreprise. Se pose ensuite le problème de l'équilibre au sein de chacune des années. Ainsi la prévision de trésorerie doit être menée à deux niveaux différents:

- au niveau du budget de trésorerie qui est une synthèse de l'ensemble des encaissements et décaissements prévisionnels sur un horizon d'un an;
- et au niveau du solde en valeur, dont l'objet est d'anticiper aussi précisément que possible la situation quotidienne de la trésorerie sur les trois mois à venir.

Ce solde constitue véritablement le document de travail du trésorier, à partir duquel ce dernier va prendre des décisions de placement, financement et l'équilibrage des comptes.

3.3 Le tableau de bord de la trésorerie

La gestion de la trésorerie courante d'une entreprise nécessite une surveillance quotidienne des flux monétaires et un contrôle permanent de leur ajustement. Cet objectif ne peut être atteint que dans la mesure où l'entreprise effectue un minimum de prévisions : relativement au recensement de toutes les recettes et de toutes les dépenses sur une période donnée. Par contre si la période retenue s'étale sur plusieurs années, on parlera de plan financier si elle est de l'ordre d'une année, on parlera de budget de trésorerie. Si elle s'étale sur un mois ou moins, on parlera de tableau de trésorerie mensuel. Dans tous les cas, le tableau de bord est un outil de contrôle qui permet de comparer les prévisions aux réalisations en vue de déceler les écarts.

3.3.1 L'établissement du tableau de bord de la trésorerie

Le tableau de bord de la trésorerie se présente de plusieurs manières, mais doit faire ressortir les réalisations en encaissements et en décaissements du jour au jour et les écarts entre les réalisations et les prévisions.

Tableau n°6 : Tableau de bord de la trésorerie

Période Désignation	Janvier N		
	Réalisation	Prévision	Ecart
Recettes exploitation			
Ventes			
Produits accessoires			
Produits financiers			
Total recettes (1)			
Dépenses d'exploitation			
Achats			
Frais de personnels et charges sociales			
Impôts et taxes			
Frais financiers			
Total dépenses (2)			
Solde exploitation (1-2)			
Recettes hors exploitations			
Cession d'immobilisation			
Cession de titre, et emprunt			
Total recettes hors exploitation (3)			
Dépenses hors exploitation			
Investissements			
Achats de titres			
Remboursement d'emprunt			
Total des dépenses hors exploitation (4)			
Solde hors exploitation (3-4)			
Trésorerie début mois N-1			
Trésorerie fin du mois			
Recours aux banques (crédit)			
Trésorerie fin mois			

Source : ASCHENBROITCH (1997)

3.3.2 Rôle du tableau de bord de la trésorerie

GERVAIS (1994 : 165) le définit comme l'instrument qui permet au chef du service d'effectuer en permanence un contrôle sur les recettes et ou les dépenses liées à sa zone de responsabilité. Il donne au responsable les informations qui lui sont indispensables pour agir à court terme. Dans le cadre de la gestion de la trésorerie, le tableau de bord est pour le Trésorier ce qu'il est pour le chauffeur, il lui permet de voir les encaissements et les décaissements réalisés et le niveau des disponibilités afin de prendre des décisions de court terme.

Après avoir défini les outils indispensables pour la gestion de la trésorerie, nous vous proposons le modèle d'analyse ci-dessous, il décrit les éléments sur lesquels doit s'appuyer l'entreprise pour l'optimisation de sa trésorerie.

3.4 Modèle d'analyse

Pour optimiser sa trésorerie, l'entreprise doit s'appuyer sur les techniques et les outils nécessaires. Les techniques et les outils sont élaborés par l'entreprise, ils permettent de prévoir, de suivre et favoriser la rapidité des encaissements tout en ralentissant les décaissements.

3.4.1. Les techniques d'optimisation de la trésorerie

Les techniques mises en place pour optimiser la gestion de la trésorerie sont nombreuses, elles évoluent en fonction des nouvelles règles que les opérateurs financiers mettent en place. Parmi celles-ci nous avons les techniques de prévisions, la réduction du délai d'encaissement et le contrôle de la trésorerie.

3.4.1.1. Les états des prévisions de la trésorerie

Les états de prévisions sont comme nous l'avons vu plus haut, le budget de la trésorerie, le plan de la trésorerie et le tableau de bord de la trésorerie. L'utilisation judicieuse de chacun des tableaux permet l'optimisation de la trésorerie. Ainsi le suivi de l'exécution du budget de trésorerie permet de constater les tendances et de faire le recadrage des dépenses, il permet de déceler les insuffisances des budgets en amont et surtout de déterminer les dates optimales de

certaines dépenses. Le plan de trésorerie permet les dépenses au moment opportun et le tableau de bord permet d'agir immédiatement. Il constitue un moyen de prévention et est un indicateur de mesure des performances de la gestion de la trésorerie (GARDES, 2006: 10).

3.4.1.2 Les techniques d'encaissements ou float

C'est l'ensemble du dispositif mis en place pour encaisser les fonds de l'entreprise. Ce dispositif comprend les étapes des encaissements, les acteurs et les mécanismes de contrôle. Excepté les paiements en espèces, tous les moyens de règlement connaissent des décalages entre le moment de l'émission et celui de la remise à la banque pour encaissement. En raison du temps de transmission, de traitement comptable, administratif et de temps mort. Les durées des décalages sont très variables, elles dépendent du type de règlement, du mode de transmission et des partenaires concernés (GARDES, 2006: 13). C'est la gestion du float, le float représente le délai qui s'écoule entre la date de l'instruction de règlement donnée par le client et l'inscription au compte du vendeur. Il est tributaire de considérations matérielles et administratives (exemple: acheminement courrier), mais également des pratiques bancaires (exemple: jours de valeur) (MOUSSA, 2005: 4). Le dispositif de réduction de ces décalages doit répondre aux exigences suivantes:

- une structure de traitement formelle et bien organisée;
- un traitement rapide;
- et un contrôle régulier.

3.4.2. Les outils d'optimisation de la gestion de la trésorerie

L'optimisation de la gestion de la trésorerie passe par la maîtrise des éléments suivants:

- la maîtrise des clients;
- la maîtrise des fournisseurs;
- la maîtrise des charges du personnel;
- la maîtrise des conditions bancaire.

3.4.2.1 La maîtrise des clients

L'un des outils de la gestion de la trésorerie est la minimisation de délai de paiement des clients. C'est pourquoi la gestion de la trésorerie doit être organisée de façon à minimiser le délai qui s'écoule entre la date de livraison et celle du paiement effectif (MOUSSA, 2005: 4).

3.4.2.2 La maîtrise des fournisseurs

A priori, l'entreprise a intérêt à accroître le crédit fournisseur en retardant, par exemple, les paiements. Cependant, une telle pratique peut être interprétée comme les prémices d'un accroissement du risque de faillite, induisant souvent un coût financier qui peut excéder les gains attendus. Très souvent, du fait de l'effet de réputation, une entreprise gagnerait à être considérée comme bonne cliente. Aussi, le choix du moyens de paiement n'est pas indifférent (incidence sur le float bancaire). Dans tous les cas ce délai doit être inférieur au délai de paiement des clients (MOUSSA, 2005: 6).

3.4.2.3 La maîtrise des charges du personnel

Les charges du personnel constituent l'une des charges les plus élevées de l'entreprise. Elles se caractérisent par la récurrence de son paiement à un délai fixe et obligatoire. L'optimisation de son paiement passe par la maîtrise de l'effectif du personnel utile à l'entreprise, de la masse salariale, et des moyens de paiement du personnel.

3.4.2.4 La maîtrise des conditions bancaires

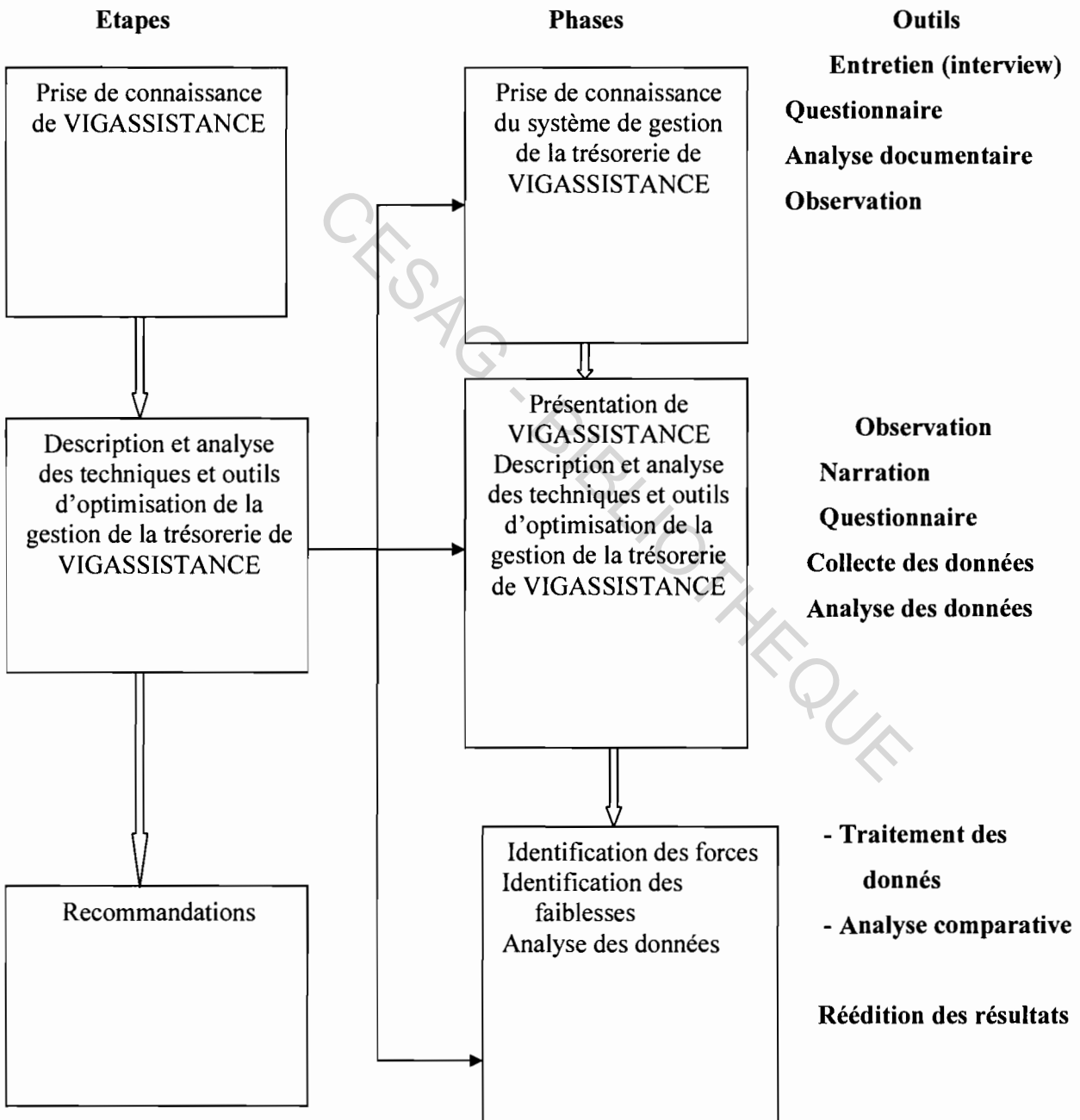
L'optimisation de la gestion de la trésorerie dépend de la capacité du trésorier de l'entreprise à négocier. Il doit négocier:

- les taux de crédit;
- les jours de valeurs;
- les commissions, notamment sur le montant de crédit et sur le service du crédit;
- de la ligne de crédit, notamment sur le plafond de l'escompte et le montant du découvert;
- et sur la nature des garanties.

Chapitre 4 : Méthodologie de la démarche

Notre démarche consiste à la collecte des données, à l'analyse de celles-ci avant de donner notre opinion sur la gestion de l'entreprise afin de faire les recommandations. De façon schématique, notre démarche se présente comme ci-dessous.

Schéma de la méthodologie de la démarche



Source: Nous même à partir de la revue de littérature

4.1 La collecte des données

La collecte des données a été réalisée à travers l'interview, l'observation et la recherche documentaire.

4.1.1 L'interview

L'interview que nous avons réalisée a consisté à présenter d'abord le thème du mémoire pour mettre les agents en confiance. C'est ainsi que nous avons ciblé dans chaque service un agent susceptible de nous donner la réponse aux quatre questions fondamentales (qui?, quoi?, quand? et comment?) sur chaque tâche. L'interview a été orale et a concerné les services suivants :

- le secrétariat de la direction;
- le service de recouvrement;
- le service des moyens généraux;
- le service commercial;
- le service des ressources humaines.

Ces différents services ont pu nous fournir les informations relatives à l'optimisation de la gestion de la trésorerie les concernant.

4.1.2 L'observation

En ma qualité de comptable de VIGASSISTANCE SA, j'ai participé, suivi et observé l'ensemble des opérations relatives à la gestion de la trésorerie de cette entreprise. Cela m'a permis de suivre la gestion de la trésorerie de très près, de cerner les problèmes et d'envisager les solutions.

4.1.3 La recherche documentaire

Grâce aux documents de la trésorerie archivés et en cours d'exploitation de VIGASSISTANCE et les documents externes à l'entreprise notamment les ouvrages et mémoires relatifs à l'optimisation de la gestion de la trésorerie, nous avons pu cerner les éléments d'optimisation de la gestion de la trésorerie de VIGASSISTANCE, les forces et les faiblesses de ces éléments.

4.2. Analyse des données et recommandations

L'analyse consiste à déceler les forces et les faiblesses de la gestion de la trésorerie de VIGASSISTANCE. Ainsi nous avons comparé les techniques et outils d'optimisation de la gestion de la trésorerie de VIGASSISTANCE avec les modèles présentés par les auteurs avant de faire les recommandations qui s'imposent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

En résumé, cette première partie, intitulé cadre théorique nous a permis de définir les concepts de l'optimisation de la gestion de la trésorerie, mais aussi de mettre en exergue les techniques et les outils de l'optimisation de la gestion de la trésorerie. Pour que l'utilisation de ses techniques et outils soit efficace, il doit être conforme au modèle d'analyse que nous avons traité ci haut et être organiser selon les étapes suivantes:

- faire les prévisions de la trésorerie, notamment le budget de trésorerie, le plan de trésorerie et le tableau de bord de la trésorerie;
- ensuite mettre en place un dispositif de traitement rapide des encaissements;
- puis maîtriser les outils de l'optimisation de la gestion de la trésorerie, notamment de réduire le délai de paiement des clients, de maîtriser le taux de décaissement de sorte que la vitesse des décaissements soit inférieur à celle des encaissements et maîtriser les techniques de négociation bancaire.

2^{ème} Partie : Cadre pratique de l'étude

Introduction

La deuxième partie constitue le cadre pratique du travail. Nous allons présenter l'entreprise VIGASSISTANCE, qui est le champ d'application. Aussi nous allons décrire la gestion de la trésorerie, les techniques et les outils d'optimisation de la gestion de la trésorerie de l'entreprise avant de les analyser. Tous ceux-ci seront présentés dans quatre chapitres comme suit:

- Chapitre 5: Présentation générale de VIGASSISTANCE SA;
- Chapitre 6: Description de la gestion de la trésorerie de VIGASSISTANCE;
- Chapitre 7: Analyse des techniques et outils de l'optimisation de la gestion de la trésorerie de VIGASSISTANCE SA;
- Chapitre 8: Recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5: Présentation générale de VIGASSISTANCE SA

VIGASSISTANCE SA est une société anonyme de droit privé, qui assure le service de gardiennage et de télé surveillance pour sa clientèle. Elle occupe le deuxième rang après la SAGAM dans ce secteur.

Comme toute entreprise elle a son historique, ses activités principales, ses moyens et son mode d'administration.

5.1 Cadre général

VIGASSISTANCE est une entreprise de service de sécurité. C'est en Côte d'Ivoire que l'actionnaire principal a créé pour la première fois en Afrique de l'Ouest son entreprise de service dans les années 1980. Grâce aux effets d'intégration économique misent en place par l'UEMOA, il participe à la création de VIGASSISTANCE SA Dakar et assure la gestion en qualité de PDG.

Nous présentons l'entreprise à travers son historique, ses activités, ses moyens et son régime fiscal.

5.1.1 Historique

VIGASSISTANCE SA est née du rachat de l'entreprise ABSCISSE ALLIANCE par M. BOGART actionnaire majoritaire de VIGASSISTANCE SA Abidjan en 2005. Avec un capital de cent dix millions (110 000 000) de francs cfa. L'entreprise s'est vite développée en utilisant des moyens modernes pour son équipement.

5.1.2 L'activité

VIGASSISTANCE SA exerce son activité dans le domaine du gardiennage, de la protection rapprochée, de la télé surveillance, du transport des produits toxiques et des convois de fonds. Elle envisage d'étendre son activité vers d'autres secteurs.

5.1.3 Les moyens

Les moyens de VIGASSITANCE SA, sont surtout humains et matériels. Elle a près de 2 000 agents et plus de cinquante véhicules 4X4.

5.1.4 Le régime fiscal

Bien que VIGASSITANCE SA utilise une main d'œuvre en grand nombre, elle n'a aucun allègement fiscal. Elle est au régime normal au Centre des Grandes Entreprises. La TVA facturée est de 18% du montant hors taxe. Seules les factures adressées aux organismes internationaux sont totalement exonérées de la TVA. Une dizaine des clients de VIGASSITANCE précomptent la TVA à 50%. VIGASSISTANCE SA est classée parmi les grandes entreprises à compter du 1^{er} janvier 2008. Elle est soumise à l'impôt sur les sociétés (25% du résultat fiscal).

5.2 L'organisation administrative

VIGASSISTANCE SA est administrée par deux organes, un organe de décision ou d'administration qui est le Conseil d'Administration et un organe d'exécution ou de gestion qui est la Direction Générale.

5.2.1 Organe d'administration

Le Conseil d'Administration est composé de six membres, un seul des membres détient la majorité. Le Conseil d'Administration se réunit en session ordinaire deux fois par an la première en avril pour arrêter les comptes et la deuxième en octobre pour adopter le budget.

5.2.2 Les organes de gestion

La Direction Générale est représentée par le Président Directeur Général. Il est assisté par le Directeur Général Adjoint et les Directeurs Fonctionnels.

Les Directeurs Fonctionnels sont le Directeur Administratif et Financier et le Directeur Technique

5.3 La direction administrative et financière

Cette direction comprend le service de la comptabilité, le service de recouvrement, le service commercial et le service des ressources humaines.

Elle est dirigée par un directeur fonctionnel (DAF), qui assure la coordination des différents services.

5.3.1 Le service de la comptabilité

Ce service comprend :

- un comptable fournisseur

Il s'occupe du suivi de la trésorerie des rapprochements bancaires et les chèques émis pour les fournisseurs, de la comptabilisation de la paie et des déclarations fiscales et sociales, de l'établissement des états financiers, du fichier des immobilisations et des amortissements et de l'analyse des comptes;

- un comptable client

Il assure la facturation, la comptabilisation des factures clients, la tenue de la caisse, l'enregistrement des chèques reçus à l'encaissement et les avis de débit de crédits;

- une aide comptable

Il assure la comptabilisation des opérations de caisse et le billettage des salaires.

Le directeur financier et comptable ordonne les décaissements notamment lors du paiement des salaires et des autres dépenses de l'entreprise. Il valide les imputations comptables et s'assurent que les rapprochements bancaires sont faits. Bien que la gestion de la trésorerie ne soit pas officiellement du ressort du service comptable, celui-ci s'occupe de la gestion de la trésorerie sous la direction du DAF

5.3.2 Le service de recouvrement

Ce service comprend un seul agent, le responsable du service des recouvrements. Il assure le recouvrement des créances de l'entreprise. Il récupère les chèques avant de les transmettre à la comptabilité.

5.3.3 Le service commercial

Le service commercial est chargé de l'image de l'entreprise, de la recherche des clients et d'établir les contrats.

Ce service comprend deux agents, le chef du service et son assistant.

5.3.4 Le service des ressources humaines

C'est le service le plus important en termes de volume de travail et en nombre. Il comprend le chef de service qui établit les contrats et prépare la paie des agents en contrat à durée indéterminé et déterminé. Aussi deux agents s'occupent des contrats des journaliers et stagiaires et les contrats de prestataires, deux autres agents sont chargés du suivi des frais médicaux des agents (CDD, CDI), du classement des dossiers des agents et du pointage des absences, des congés et des licenciements.

- organigramme de VIGASSISTANCE en annexe 1,
- organigramme service de la comptabilité en annexe 1.

Chapitre 6: Description de la gestion de la trésorerie de VIGASSISTANCE

Les opérations de la trésorerie dépendent de la direction administrative et financière. Le DAF est appuyé dans l'ensemble des opérations financières notamment celle de la trésorerie par le service comptable. Cependant les services de recouvrement, des moyens généraux et des ressources humaines interviennent dans l'exécution de certaines tâches de trésorerie.

6.1 L'organisation des opérations de la trésorerie

VIGASSISTANCE SA n'a pas de trésorier attribué, néanmoins les tâches du trésorier sont exécutées convenablement par les services précédemment cités. L'organisation de la gestion de la trésorerie de VIGASSISTANCE SA se caractérise par la tenue de deux comptes bancaires et deux caisses. Les comptes bancaires et une des deux caisses sont tenus et suivis par la comptabilité. Alors que la deuxième caisse est tenue par le chef de service des moyens généraux. C'est pourquoi il s'avère nécessaire de voir l'implication de chaque service dans cette gestion.

6.1.1 Attributions du directeur administratif et financier

Il est le principal responsable de la gestion de la trésorerie. Il assure les tâches suivantes :

- l'élaboration du plan de trésorerie;
- le suivi du tableau de bord de la trésorerie;
- l'engagement des dépenses;
- la liquidation;
- l'ordonnancement;
- le paiement;
- le contrôle.

6.1.2 Les attributions de la comptabilité

Le service de la comptabilité exécute les tâches suivantes :

- les décaissements ordonnés par le directeur financier;

- établit les chèques pour régler les fournisseurs;
- tenue de la caisse principale;
- participe au paiement des agents en espèces;
- saisie les chèques à l'encaissement;
- établit les bordereaux de remise de chèques et d'effets;
- détermine le compte banque qui doit recevoir le dépôt;
- envoie les chèques à l'encaissement;
- reçoit le bordereau avisé par la banque;
- saisie l'encaissement des chèques;
- saisie les avis de crédits et de débits;
- assure le suivi de la trésorerie;
- établit le rapprochement bancaire.

6.1.3 Les attributions du service de recouvrement

Ce service reçoit les chèques recouverts et les transmet à la comptabilité, après les avoir enregistré.

6.1.4 Les attributions du service des moyens généraux

Ce service assure deux rôles principaux dans la gestion de la trésorerie. Il tient la caisse secondaire et donne les chèques aux fournisseurs payés.

6.1.5 Les attributions du service des ressources humaines

Il participe limitativement à la gestion de la trésorerie, leur rôle se limite seulement au paiement des agents en espèces. La gestion de la trésorerie est assurée par le service de la comptabilité, le service de recouvrement, le service des moyens généraux et le service des ressources humaines sous le contrôle direct du directeur financier et comptable. Après cette analyse nous verrons comment, quand et par qui les différentes fonctions de la trésorerie sont exécutées

6.2 Les décaissements

Les décaissements comprennent le paiement des factures fournisseurs, le paiement des abonnements, le paiement des salaires, des cotisations sociales et des dettes fiscales dont la taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Les règlements se font par chèques, en espèces, par virements et par carte. L'étape du paiement est précédée de l'enregistrement et du paiement.

6.2.1 L'enregistrement

L'enregistrement se fait en deux étapes :

- la première consiste à mentionner dans le registre courrier arrivé les factures reçues des fournisseurs, et dans le registre courrier départ les états des salaires et les états de déclarations sociales et fiscales;
- la deuxième étape consiste à comptabiliser les factures fournisseurs, les salaires et les déclarations sociales et fiscales. Bien entendu chacun des éléments cités est présenté au secrétariat de la Direction à une date donnée.

6.2.1.1 L'enregistrement des factures au Secrétariat

Les factures fournisseurs sont les factures des achats, des contrats de prestations et des abonnements.

Les factures sont enregistrées dans un premier temps au Secrétariat de la Direction Générale, par la secrétaire de direction dès réception de la facture dans le registre de courrier arrivé. Celle-ci se matérialise par l'apposition du cachet sur la facture, précisant la date d'arrivée, le numéro de réception de VIGASSISTANCE.

6.2.1.2 L'enregistrement des états des salaires des cotisations sociales et des charges fiscales

Avant l'enregistrement des salaires au niveau du Secrétariat de la Direction nous allons voir succinctement comment sont préparés le salaire et les déclarations sociales et fiscales.

Le tableau dessous nous montre un exemple d'état de paie.

Tableau n°7 : Etat de paie des journaliers et stagiaires

Numéro matricule	Prénoms Et Nom	Nombre de vacation	Brut	Cotisation syndicale	Avance et acompte	Net A Payer
245666	20	66 667	500	10 000	56 167
245667	23	76 667	500	10 000	66 167
245668	25	83 333	500	10 000	72 833
TOTAL	-	68	226 667	1 500	30 000	195 167

Source : Ressources humaines VIGASSISTANCE SA

L'état ainsi établi au plus tard le 25 du mois couvre la période du 20 du mois précédant au 19 du mois en cours pour plus de 1000 agents journaliers et stagiaires. L'état est ensuite transmis au chef des ressources humaines pour contrôle avant le 28 du mois en cours, et au DAF pour sa validation au plus tard le 30 du mois en cours.

L'état des prestataires (50 agents au total) est établi par le chef des ressources humaines. Cet état fait ressortir le net à payer de chaque prestataire après déduction des retenues notamment le 5% de BRS et des avances et acomptes. Cet état, établi au plus tard le 28 du mois, est transmis au DAF pour sa validation le 30 du mois au plus tard.

Les états de déclaration des cotisations de l'IPRES, de la caisse de sécurité sociale, de l'institut de prévoyance maladie (IPM), des retenus d'impôts sur les revenus (VRS et BRS) et de la TVA sont établis le mois suivant. L'ensemble de ces états sont établis par le «comptable fournisseur» chargé de comptabiliser la paie. Ainsi, l'état de déclarations des cotisations pour l'IPRES est établi sur la base de l'état mensuel des cotisations du livre de paie des agents CDD et CDI. Cet état aussi appelé bordereau de versement des cotisations est renseigné au plus tard le 8 du mois suivant et transmis au DAF pour sa validation au plus tard le 10 du mois suivant. Ensuite, l'état de déclarations des cotisations de la CSS est établi le 10 du mois suivant et transmis au DAF pour validation le 15 du mois suivant au plus tard, il en est de même que l'état des VRS BRS, de l'IPM et la TVA.

6.2.2.3 Le paiement

Le paiement des factures, des salaires et des déclarations sociales et fiscales.

6.2.2.3.1 Le paiement des factures

Les factures fournisseurs transmises au DAF dans le chrono «factures à payer», sont liquidées en fonction de l'échéance et de la disponibilité de la trésorerie. Ainsi, les factures en instance de paiement sont transmises au «comptable client» qui établit les chèques et les transmet au DAF pour signature. Après la signature, les chèques sont transmis au responsable des moyens généraux qui les donne aux fournisseurs. Aussi certaines factures sont directement payées en espèces par le chef du service des moyens généraux à partir de la caisse secondaire qu'il gère.

6.2.2.3.2 Le paiement des salaires

Après la validation de l'ensemble des états de salaire à savoir l'état des CDD et CDI (1179 agents), l'état des journaliers et stagiaires (1000 agents) et l'état des prestataires (50 agents).

Le DAF établit le total des salaires à payer par virement et en espèces pour les soumettre au Directeur Général. Il lui transmet aussi le solde de la trésorerie au plus tard le 30 du mois. Le Directeur Général signe les états au plus tard le 5 du mois prochain. Cette signature déclenche les virements des salaires.

Aussi pour payer les agents journaliers stagiaires, les prestataires et les CDD CDI qui sont en billétagé un décaissement est fait par «le comptable client».

Après le paiement des salaires qui représentent 80 % du chiffre d'affaires et plus de 95% des décaissements, VIGASSISTANCE SA doit faire face au paiement des charges sociales et fiscales et de la TVA.

Après le paiement des salaires est payé la cotisation intervient le paiement des autres charges sociales et fiscale. Leurs paiements interviennent après validation des états par le DAF. Le paiement se fait par chèque. C'est ainsi que :

- le 10 du mois suivant pour l'IPRES;
- le 15 du moi suivant pour la CSS;
- le 15 du mois suivant pou l'IPM;
- le 15 du mois suivant pour l'ETAT en ce qui concerne les VRS, BRS et la TVA.

Les états de virements sont envoyés avec la lettre de virement aux banques, qui exécutent dans les 48 heures qui suivent toutes les opérations de virement. Cependant certains agents sont payés en espèces.

6.2.2.2.1 Le paiement des agents de sécurité

Soixante pour cent (60%) des agents sont payés en espèces malgré plusieurs mises en garde de la direction les invitant à ouvrir des comptes bancaires.

Ce paiement est organisé par le service de la comptabilité et le service des ressources humaines. Trois étapes importantes déterminent ce paiement à savoir, le décaissement, la mise en enveloppe et la remise des enveloppes aux agents.

6.2.2.2.2. Le décaissement des salaires

Le décaissement est autorisé par le DAF sur la base de l'état des paiements en espèces préalablement vérifié par lui-même. Le décaissement est exécuté par «le comptable client» qui détient la caisse principale avec l'aide d'une secrétaire comptable. Le décaissement ainsi fait est considéré comme un approvisionnement de caisse. Et la sortie de caisse doit être justifiée par la signature des agents sur l'état des paiements en espèces.

Ainsi la mise en enveloppe se déroule comme suit, deux agents des ressources humaines se servent de l'état des paiements en espèces pour notifier sur chaque enveloppe le nom et prénoms, le numéro matricule et le montant dû par agent. Les montants qui figures sur les enveloppes sont comptabilisés et comparés au total décaissé. Lorsque l'opération est juste le comptable client et la secrétaire comptable effectuent les mises en enveloppe des montants dus. Le tableau en annexe 2 montre le rythme de décaissement de l'entreprise.

Après avoir analysé décaissements nous allons aborder les encaissements.

6.3 Les encaissements

Les encaissements proviennent du paiement des clients dont 80% paient par chèque, 20% par virement et 2 à 3% en espèces.

Du point de vue fiscal VIGASSISTANCE SA a trois types de clients à savoir :

- les institutions internationales qui sont facturées hors taxe. Elles représentent près de 40% de la clientèle,
- les entreprises publiques et parapubliques qui sont soumises aux précomptes, donc facturées toutes taxes comprises, mais versent 50% de la TVA directement à l'état. Elles représentent 10% de la clientèle.

- les clients soumis à la TVA, facturées toutes taxes comprises représentent près de 50% de la clientèle.

L'ensemble de cette clientèle procure à VIGASSISTANCE SA un chiffre d'affaires de près de 300 millions de francs CFA par mois.

6.3.1 Le recouvrement des créances

Le recouvrement est assuré par le responsable du service des recouvrements. Aussi pour suivre les clients tous les chèques payés lui sont transmis. Il reçoit les chèques et effectue le contrôle suivant :

- enregistrement des chèques dans le tableau de suivi des clients;
- établissement de trois copies par chèques;
- envoi de deux copies par chèque et les chèques au comptable client dans les 24h qui suivent la réception des chèques.

Les encaissements sont reçus par mois fluctuent comme suit dans le tableau en annexe 7.

L'étude des différents flux notamment les encaissements et les décaissements nous permet de comprendre la gestion des disponibilités.

6.4 La gestion des disponibilités

C'est la gestion des espèces et des comptes courants. VIGASSISTANCE SA a deux comptes bancaires, un compte domicilié à la Société Générale des Banques du Sénégal (SGBS) et le deuxième domicilié à la Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest (CBAO). En plus des deux comptes, une caisse principale et une caisse secondaire permettent les opérations courantes.

6.4.1 La gestion de la caisse

La caisse principale sert à payer les salaires des agents, les avances et les acomptes. Elle sert aussi à approvisionner la caisse secondaire tenue par le responsable des moyens généraux, à payer les frais de mission des agents et à encaisser les paiements en espèce des clients.

La gestion de la caisse secondaire consiste à effectuer des règlements en numéraire à des fournisseurs d'entretien de matériel et de transport pour toute somme n'excédant pas 300 000 F CFA.

6.4.2 La gestion des comptes bancaires

La gestion des comptes bancaires se caractérise par une règle de partition des chèques pour alimenter les deux comptes, une méthode de suivi des comptes, et l'échange avec les gestionnaires des comptes.

6.4.2.1 Règle de partition des chèques

Cette règle consiste à alimenter le compte VIGASSISTANCE logé à la SGBS avec les 2/3 des chèques reçus en valeur et le 1/3 alimente le compte à la CBAO.

Cette règle est imposée par le DAF, et assure lui-même le contrôle.

6.4.2.2 Le suivi des comptes

Les deux comptes bancaires sont quotidiennement suivis à l'aide d'une connexion internet (besnet) permettant ainsi au DAF d'avoir constamment les soldes grâce aux codes donnés par les banques. Un état de suivi de la trésorerie est effectué tous les jours pour avoir le solde réel.

Aussi, à la fin de chaque mois un rapprochement bancaire est effectué. Il permet de rapprocher les soldes des comptes tenus par les banques et ceux de VIGASSISTANCE SA afin de déterminer les différences qui doivent faire l'objet de régularisation comptables et de faire des réclamations le cas échéant (cf. ERB).

6.4.2.3 Relation avec les gestionnaires des comptes

La relation avec les gestionnaires de comptes permet de maîtriser la gestion du jour au jour, le suivi du dépôt à terme et le suivi des remboursements de l'emprunt crédit - bail.

La gestion du jour au jour :

Chaque matin le DAF prend contact avec les gestionnaires des deux comptes pour s'assurer :

- que les chèques déposés ne sont pas revenus impayés;
- que les virements prévus sont entrain d'être passé;

- que les règlements par carte du PDG ne sont pas débités;
- que les chèques au profit de l'état et des institutions sociales sont passés sur le compte;
- que le dépassement demandé peut être accordé.

Aussi le suivi du DAT (le dépôt à terme) à un taux préférentiel est effectué à la SGBS, ce DAT facilite les négociations avec cette banque. A cela s'ajoute le suivi du remboursement de l'emprunt crédit bail. Le crédit bail contracté avec alios finance et CFAO Sénégal est aussi géré par le DAF.

6.4.2.4 Suivit de l'emprunt Crédit Bail

Six voitures sont prises en crédit bail avec Alios Finance et CFAO Sénégal. Le contrat est quadripartite. Il réunit VIGASSISTANCE SA l'acquéreur des véhicules, Alios finance (société de crédit bail) et est le bailleur, CFAO Sénégal le vendeur des véhicules et la SGBS qui assure le paiement effective. Le rôle de chacun se définit comme suit :

- VIGASSISTANCE SA preneur des véhicules, en contre partie elle paie une redevance mensuelle à ALIOS FINANCE;
- ALIOS FINANCE paie les véhicules chez le fournisseur CFAO Sénégal, en contre partie elle reçoit de VIGASSISTANCE SA le remboursement des redevances mensuelle, et de la CFAO elle reçoit les véhicules qu'elle remet à VIGASSISTANCE SA, sous réserve d'une option d'achat à la fin du contrat;
- la CFAO Sénégal fournit les véhicules à ALIOS FINANCE en contre partie d'un paiement dans la même durée;
- la banque SGBS qui s'engage à débiter le compte VIGASSISTANCE SA en faveur du crédit du compte ALIOS FINANCE.

C'est ainsi que chaque mois la SGBS débite le compte de VIGASSISTANCE SA en faveur de ALIOS FINANCE.

6.4.3 Placement de VIGASSISTANCE

Le dépôt à terme est de 5 000 000 FCFA à un taux de 4.5%, est suivi par le DAF, ce placement conforte la position de VIGASSISTANCE SA dans les négociations de crédits.

L'ensemble des opérations de décaissements et des encaissements sont soumis à un contrôle afin d'assurer la maîtrise des flux de trésorerie.

6.4.4 Le contrôle de la trésorerie

Les caisses sont contrôlées à l'aide des arrêtés de caisse alors que les comptes banques sont contrôlés à trois niveaux.

6.4.4.1 Le contrôle des caisses

La caisse principale est contrôlée à chaque fin de trimestre. Le DAF averti le caissier du jour de l'arrêté, celui-ci prépare l'état des dépenses et des encaissements. A la fin du contrôle un procès verbal signé du directeur administratif et financier et du caissier est établi. Il indique le montant se trouvant effectivement en caisse, la date d'établissement du procès verbal. Le contrôle de la caisse secondaire est fait par le responsable de la caisse principale. Le contrôle se matérialise par la justification de toutes les dépenses faites. Le chef des moyens généraux fournit les factures payées par sa caisse et le solde de caisse restant. Ce contrôle est fait avant chaque approvisionnement de la caisse secondaire.

6.4.4.2 Le contrôle des comptes bancaires

Les comptes bancaires sont suivis quotidiennement par le DAF qui dispose d'une connexion internet lui permettant de visualiser les deux comptes bancaires. Ce suivi lui permet non seulement d'exercer un contrôle mais aussi d'anticiper les chèques et effets revenus impayés, les règlements par carte bancaire du PDG.

Aussi le comptable fournisseur assure un état de suivi de la trésorerie, cet état permet d'avoir la trésorerie réelle c'est-à-dire le solde qu'on aurait si tous les chèques émis sont débités et tous les chèques reçus sont crédités.

L'état des rapprochements bancaires est le troisième état qui permet de contrôler la trésorerie. Même si, celui-ci est fait en fin du mois il permet de contrôler l'état de suivi de la trésorerie. Cet état est fait par le comptable fournisseur le 05 du mois suivant, et l'état est validé par le DAF.

Aussi il est nous avons le devoir d'exposer les techniques et les outils utilisés par VIGASSISTANCE pour optimiser la gestion de sa trésorerie.

6.5 Les techniques et outils d'optimisation de la gestion de la trésorerie

Les techniques et les outils d'optimisation de la gestion de la trésorerie utilisés par VIGASSISTANCE peuvent être classés en deux groupes. Il s'agit:

- des techniques de suivi, d'encaissement et de contrôle;
- et des outils de maîtrise des clients, des fournisseurs et des banques.

6.5.1 Les techniques de suivi, d'encaissement et de contrôle

Les techniques de suivi, d'encaissement et de contrôle comprennent:

- les états de suivi de la trésorerie;
- les techniques d'encaissements ou float;
- les contrôles des comptes bancaires et de caisse.

6.5.1.1 Les états de suivi de la trésorerie

Les états de suivi de la trésorerie, permettent à VIGASSISTANCE de planifier les décaissements du jour au jour. Aussi utile que ce document puisse être, il ne peut remplacer le budget de trésorerie, le plan de trésorerie et le tableau de bord de la trésorerie. L'absence de ces trois documents est un handicap major pour l'optimisation des prévisions de la gestion de la trésorerie.

6.5.1.2 Les techniques d'encaissements ou float

Les moyens d'encaissements de VIGASSISTANCE sont:

- les encaissements en espèces;
- les encaissements par chèque ;
- les encaissements par virement bancaire.

6.5.1.2.1 Les encaissements en espèces

Certains clients personnes physiques paient en espèces. Ils se présentent dans l'entreprise ou le service de la comptabilité les reçoit pour le versement. "Le comptable client" encaisse immédiatement la somme après vérification de la facture payée et des espèces à l'aide d'un

détecteur de faux billet. Le montant payé est immédiatement enregistré en caisse et dans l'état de suivi de la trésorerie. Le paiement en espèces est le moyen le plus rapide en matière de délai d'encaissement à VIGASSISTANCE.

6.5.1.2.2 Les encaissements par chèques

Les chèques émis par les clients sont récupérés par deux agents coursiers. Comme nous l'avons vu ci haut les chèques ainsi récupérés sont enregistrés au secrétariat de la direction, au service de recouvrement avant d'être déposés en banque pour encaissement définitif. Plus de 80% des clients paient par chèque et la durée d'encaissement est la plus longue.

6.5.1.2.3 Les encaissements par virement

Quatre vingt pour cent (80%) des institutions pour lesquelles VIGASSISTANCE assure un service de sécurité paiement par virement. La date du virement est connue d'avance (intégré dans le contrat). Aussi dès l'encaissement effectif du virement la consultation du compte bancaire par le web permet de le constater. Le virement est le moyen le plus sûr, mais le délai d'encaissement est moins rapide.

6.5.1.3 Les contrôles des comptes bancaires et la caisse

Les rapprochements bancaires, la consultation des comptes bancaires par besnet et l'état de suivi de la trésorerie permettent de contrôler les comptes bancaires. Aussi un contrôle des caisses effectué périodiquement pour constater les soldes en caisses.

6.5.2 Les outils de maîtrise des clients, des fournisseurs et des banques

Les outils de maîtrise sont:

- la maîtrise des clients;
- la maîtrise des fournisseurs;
- et la maîtrise des techniques bancaires.

6.5.2.1 La maîtrise des clients

Il consiste à la préparation de la balance âgée des clients, qui permet au "Le comptable client" de classer les clients en fonction des éléments suivants:

- la durée de la créance;
- le risque d'impayé;
- l'importance du montant de la créance.

Cet état appelé état de recouvrement (voir état en annexe 7) est envoyé au service de recouvrement qui peut faire les recouvrements nécessaires à l'aide de sont état de suivi. Il procède ensuite de la façon suivante :

- une lettre de relance pour les clients, dont le retard de paiement ne dépasse pas 30 jours, plus un rappel par téléphone et un message via internet;
- rappel plus menace de suspension du contrat pour les clients en retard de plus de 60 jours;
- mise en demeure et suspension provisoire des clients en retard de plus de 90 jours.

6.5.2.2 La maîtrise des fournisseurs

Les fournisseurs sont payés sur présentation de l'état des dettes fournisseurs échues et des factures par "le comptable fournisseur". Les factures de la SONATEL, de la SENELEC et de la SDE sont les premières à être payées. Les autres sont ensuite payées en fonction des disponibilités. Cependant plus de 50% des fournisseurs sont payées en espèces parfois avant la fin de la prestation. Nous constatons que le rythme des règlements fournisseurs est plus élevé que celui des clients.

6.5.2.3 La maîtrise des charges du personnel

La maîtrise des charges du personnel à consister à payer les salaires entre le 5 et le 10 du mois suivant, en espèces et par virement bancaire. Les cotisations sociales (IPRES, CSS et IPM) et les VRS sont payées le 15 du mois suivant.

6.5.2.4 La maîtrise des techniques bancaires

La maîtrise des conditions bancaires constitue le dernier maillot, effet en plus du contrat de crédit bail qui lie la banque à VIGASSISTANCE, le dépôt à terme facilite la négociation de découverts en fin de mois pour payer les salaires.

La description des techniques et outils d'optimisation de la trésorerie nous aidera à faire l'analyse dans le chapitre qui suit (voir annexe 5 pour les modes de paiement).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 7: Analyse des techniques et outils de l'optimisation de la gestion de la trésorerie de VIGASSISTANCE SA

La gestion de la trésorerie est fortement dépendante des prévisions budgétaire des délais de paiement et des mécanismes bancaire. D'où l'analyse de la gestion à travers les techniques et outils de l'optimisation de la gestion de la trésorerie, notamment les états de suivi de la trésorerie, la maîtrise des délais de règlement des clients et des fournisseurs, la maîtrise du paiement des salaires et des techniques de négociations bancaire.

7.1 Analyse des techniques d'optimisation de la trésorerie

Les techniques d'optimisations à travers lesquelles nous allons faire l'analyse sont:

- les états de suivi de la trésorerie;
- les techniques d'encaissement ou float.

7.1.1 L'analyse de la prévision de la trésorerie

En absence de budget de plan de trésorerie et de tableau de bord, VIGASSITANCE élabore un état de suivi de la trésorerie. Grace cet état l'entreprise détermine le solde de la trésorerie afin de prévoir par semaine voir par mois les dépenses à faire. C'est aussi un état qui permet de voir les fluctuations de la trésorerie. Ainsi à travers l'état de suivi de la trésorerie de l'année 2009 ci-dessous, nous constatons que des investissements importants ont été faits sur fonds propres notamment sur les ressources d'exploitation. C'est le cas de cinq véhicules 4X4 de 17 millions chacune en 2008 et 6 véhicules 4X4 de 16 millions chacune en 2009. Cette situation a entraîné des décaissements qui ont fortement déséquilibré la trésorerie. Au même moment la masse salariale s'est accrue à cause des nouveaux marchés. Le délai de paiement des créances clients s'est rallongé (réf. tableau en annexe 4).

Ce tableau illustre comment l'investissement sur fonds propres a fortement contribué à détériorer la trésorerie de VIGASSISTANCE SA.

Cette analyse met en exergue les trois problèmes fondamentaux qui caractérisent la trésorerie de VIGASSISTANCE à savoir:

- une masse salariale élevée (80% du chiffre d'affaires);
- un long délai de paiement des créances clients (Plus de 90 jours);

- un investissement sur fonds propre trop élevé.

L'analyse montre aussi des tensions de trésorerie en avril, mai, juin, juillet, août, novembre et décembre 2009. Cette situation pouvait être évitée s'il y avait un budget de trésorerie et un plan de trésorerie soutenue par un tableau de bord de la trésorerie cohérent.

Nous consacrerons le paragraphe suivant à l'analyse de l'organisation administrative et comptable de la gestion de la trésorerie.

7.1.2 Les techniques d'encaissement ou float

Trois moyens d'encaissement sont utilisés par VIGASSISTANCE, il s'agit:

- des encaissements en espèces;
- des encaissements par virement;
- et des encaissements par chèque.

7.1.2.1 Encaissement en espèce

Les encaissements en espèces sont directement enregistrés en caisse. L'encaissement effectif est alors constaté dès la délivrance de la quittance. Il permet d'encaisser 2% du chiffre d'affaires. Il constitue le moyen d'encaissement le plus court mais il présente deux inconvénients pour l'entreprise, à savoir:

- le risque de vol;
- et la non-conformité aux lois et règlements (interdiction de paiement en espèce entre deux personnes morales).

Aussi à cause du risque qu'il présente, même les personnes physiques hésitent à payer en espèces. Seul cinq clients (personne physique) paient en espèces.

7.1.2.2 Encaissements par virement bancaire

Les encaissements par virement bancaire sont de l'ordre de 40%, des encaissements globaux. L'avantage principal que l'entreprise tire ici est la connaissance des dates de virement à l'avance. Il arrive cependant que du fait de date de valeur et des retards du client, les virements parviennent en retard. Les dates sont incluses dans les contrats de prestations avec les institutions internationales et les établissements financiers. C'est grâce à cette technique

que le paiement des salaires est programmé juste après les encaissements des virements (le 5 du mois).

7.1.2.3 Encaissements par chèque

Plus de 55% des clients paient par chèque, si les chèques étaient déposés très rapidement à la banque, le délai d'encaissement effectif dans le compte de l'entreprise serait réduit et l'entreprise pourrait optimiser sa trésorerie. Mais trois services traitent les chèques avant leurs encaissements à la banque. En conséquence 6 jours ouvrables peuvent s'écouler entre l'émission du chèque et son encaissement effectif.

Les techniques d'optimisations de la trésorerie ne sont pas suffisamment exploitées, nous analyserons les outils d'optimisations de la gestion de la trésorerie dans les prochains paragraphes.

7.2. Les outils d'optimisation de la trésorerie

Les outils d'optimisation de la trésorerie de VIGASSISTANCE sont:

- la maîtrise des clients
- la maîtrise des fournisseurs;
- la maîtrise des charges du personnel;
- la maîtrise des techniques de négociation bancaire.

7.2.1 La maîtrise des clients

L'objectif de la maîtrise des clients est de réduire le délai de paiement des créances. Les clients de VIGASSISTANCE paient en moyenne 60 jours (voir annexe 4), cela traduit la non maîtrise des clients. Dans les mêmes temps aucun moyen n'est utilisé pour prévenir le risque de non paiement des créances.

7.2.2 La maîtrise des fournisseurs

Le délai de paiement des fournisseurs est de 45 jours en moyenne (voir annexe 4), il est inférieur à celui des clients c'est pourquoi l'entreprise décaisse plus vite qu'elle n'encaisse. C'est l'une des causes des tensions de trésorerie (voir annexe 4).

7.2.3 La maîtrise des charges du personnel

La gestion des charges du personnel se caractérise par la non maîtrise de l'effectif des agents (stagiaires et journaliers), l'absence de pointage cohérent, et la régularisation de 50 stagiaires par mois (stagiaires ayant dépasser les limites de la durée légale de stage). C'est pourquoi la masse salariale augmente de 10 millions par mois, alors que l'entreprise perdait des marchés (voir annexe 3, mois de mai à décembre 2009). Cette situation a fortement augmenté la tension de trésorerie et la rendue presque récurrente.

7.2.4 La maîtrise des techniques de négociation bancaire

Les mécanismes bancaires utilisés par VIGASSISTANCE AS sont les règles bancaires et les moyens de paiement.

7.2.4.1 Les règles bancaires

L'utilisation des règles bancaires consiste à optimiser l'utilisation des principales règles imposées par les banques à savoir le taux de base bancaire, les jours de valeurs, les commissions et les conditions bancaires sur les opérations internationales.

Le taux d'intérêt créditeur qui est appliqué au DAT de VIGASSISTANCE est de 4%, ce taux est inférieur au taux préférentiel. Le taux d'intérêt des découverts, des commissions sont respectivement de 11% et 8% à la SGBS. Ces taux sont largement supérieurs au taux préférentiel alors que près de 200 millions de francs cfa sont déposés sur le compte de la SGBS. L'absence de négociation, ne permet pas d'optimiser les conditions des taux de base bancaire et des commissions.

Après cette analyse nous allons voir les moyens de paiements utilisés par VIGASSISTANCE SA et leurs inconvénients.

7.2.4.2 Les moyens de paiement

Les moyens de paiements utilisés sont les virements, le paiement par carte, le paiement par chèque et le paiement en espèces. Ces différents moyens de paiements sont résumés dans l'annexe 5.

L'annexe 5 montre que les moyens de paiement les plus couramment utilisés par VIGASSISTANCE SA sont les chèques et les paiements en espèces. Même si le paiement en espèces a diminué de janvier à décembre il reste tout de même élevé, au regard de la loi communautaire et des risques élevés. Au moment où l'UEMOA tente de diminuer le paiement par chèque le paiement en espèces devient de plus en plus prohibitif surtout lorsque celui-ci concerne les salaires. Les risques de paiement de salaires en espèces à VIGASSISTANCE SA se résument comme suit :

- risque de vol ou de détournement au cours du décaissement (deux détournements ont été constatés en 2009);
- risque de se tromper dans l'établissement des enveloppes;
- risques d'erreurs ou de détournement au moment de la mise en enveloppe (plus de 300 000 francs cfa manque dans les enveloppes à chaque paie);
- risque de donner plus ou moins au moment de la paie;
- risque d'agents fictifs.

Tous ces risques qui malheureusement se sont réalisés à VIGASSISTANCE SA ont considérablement détérioré la trésorerie de l'entreprise et constituent un handicap pour la bonne gestion de la trésorerie.

L'optimisation de la gestion de la trésorerie est aussi une question de programmation dans le temps. C'est pourquoi il nous a paru important de faire ressortir certains indicateurs de l'analyse financières notamment le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette (voire annexe 6 et 8).

Aussi l'absence d'utilisation des instruments de paiement notamment les effets de commerce (la lettre d'échange, le billet à ordre) n'ont pas permis à l'entreprise d'optimiser sa trésorerie à l'aide des moyens de paiement.

Chapitre 8: Recommandations

Les difficultés de la trésorerie de VIGASSISTANCE SA ont des causes multiples, mais à côté de ces insuffisances nous avons noté les points positifs de la gestion de trésorerie de VIGASSISTANCE SA. Aussi les techniques et outils utilisés par l'entreprise pour optimiser sa trésorerie s'avère insuffisante.

8.1 les forces de la gestion de la trésorerie

Les forces les plus significatives de la gestion de la trésorerie de VIGASSITANCE SA sont d'ordre organisationnel, bancaire, du contrôle des comptes de trésorerie et du crédit bail.

8.1.1 les forces organisationnelles

L'établissement des chèques par les comptables et la transmissions de celle-ci à la Direction pour signature, constitue une séparation des tâches incompatibles, c'est un acte de contrôle et surtout de sécurité pour la gestion de la trésorerie. Aussi l'enregistrement comptable des chèques au jour le jour, le dépôt des chèques par les coursiers contribuent à la maîtrise des opérations de trésorerie.

Les forces d'ordre organisationnel sont les suivantes :

- l'établissement des chèques par les comptables;
- la cosignature des chèques en absence du PDG;
- le dépôt des chèques par les coursiers;
- l'enregistrement comptable des chèques au jour le jour par la secrétaire comptable;
- la maîtrise des flux entrant et sortant des chèques.

8.1.2 Les forces d'ordre bancaire

La création de plusieurs comptes contribue à la réduction des risques la trésorerie d'une entreprise. VIGASSISTANCE SA a deux comptes et utilise deux moyens de paiement moins couteux à savoir les cartes et les virements pour les règlements à l'international.

Ces forces sont :

- la création de plusieurs comptes bancaires,

- la visualisation des comptes via internet permet d'avoir le solde à tout moment, elle évite le paiement sans provision;
- le paiement par carte, permet la rapidité des transactions et la réduction des frais bancaires;
- le paiement par virement bancaire;
- le dépôt à terme, facilite les négociations pour l'obtention des dépassements bancaires et des découverts bancaires.

8.1.3 Les forces sur les méthodes de contrôles des opérations de trésorerie

Le contrôle des caisses et des banques n'est pas totalement satisfaisant mais présente quelques points positifs, dont les principaux sont :

- l'établissement du procès verbal lors de l'arrêté de la caisse;
- le contrôle de la caisse secondaire sur la base des factures payées et des quittances reçues;
- le rapprochement bancaire;
- le suivi de la trésorerie.

8.1.4 Le crédit – bail

VIGASSISTANCE SA a fait l'acquisition des véhicules 4X4 en 2007 et 2008 par crédit – bail. Cela a permis à l'entreprise d'acquérir des moyens de transport indispensable à l'exploitation, mais aussi de soulager la trésorerie. Les amortissements des véhicules constituent aussi un moyen de réduction d'impôt pour l'entreprise.

La qualité de la gestion de la trésorerie n'a pas permis d'avoir une trésorerie suffisante pour faire face aux dettes échues.

8.2. Recommandations sur l'utilisation des techniques et outils d'optimisation de la trésorerie de VIGASSISTANCE SA

Les faiblesses sont nombreuses c'est pourquoi nous allons faire les recommandations sur en fonction des techniques et outils d'optimisation de la gestion de la trésorerie. Il s'agit des recommandations sur:

- la prévision de la trésorerie;
- technique d'encaissement;

- la maîtrise des clients;
- la maîtrise des fournisseurs;
- la maîtrise de la masse salariale;
- la maîtrise des techniques de négociation bancaire.

8.2.1 Recommandations sur la prévision de la trésorerie

L'absence de budget de trésorerie, de plan de trésorerie et de tableau de bord de la trésorerie n'a pas permis les ajustements nécessaires en cours d'année, de bien négocier les échéanciers de paiement. Au contraire l'entreprise a fait des investissements imprévus, des financements imprévus, achats imprévus et des recrutements imprévus qui ont conduit à des décaissements imprévus. Pour pallier à ce problème l'entreprise devrait concevoir les budgets en amont à savoir le budget des prestations vendues par cite;

- le budget global des prestations vendues;
- le budget des investissements;
- le budget des achats par cite;
- le budget des achats de l'administration;
- le budget global des achats;
- le budget des charges du personnel par cite;
- le budget des charges du personnel de l'administration;
- le budget global des dépenses du personnel;
- le budget de la TVA;
- et enfin le budget de la trésorerie.

En suite VIGASSISTANCE devrait concevoir un plan de trésorerie trimestriel et un tableau de bord mensuel lui permettant de faire les ajustements nécessaires. Les prévisions sont nécessaires mais insuffisante sans une bonne technique d'encaissement des recettes.

8.2.2 Recommandations sur les techniques d'encaissement

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent la technique d'encaissement de VIGASSISTANCE consiste à réduire le délai qui sépare l'ordre de paiement du client et l'encaissement effectif dans le compte de l'entreprise. A travers les trois moyens de paiements qu'utilise l'entreprise, le paiement en espèce et le plus rapide, le virement bancaire a aussi un aspect positif à savoir la date fixée d'avance.

Ainsi pour mieux optimiser la trésorerie l'entreprise devrait proposer aux clients personne physique un paiement en espèce. Et ce paiement devrait être effectué à un guichet spécial négocié à la banque. Une telle technique réduit les risques et réduit le délai d'encaissement.

Pour les virements bancaires, l'entreprise devrait maintenir la date de virement dans les contrats et même prévoir la réduction du délai en cas retard.

Pour ce qui concerne l'encaissement des chèques, vu le retard, VIGASSISTANCE devrait enregistrer les chèques au secrétariat de la direction et les envoyer directement à la comptabilité qui à son tour les envoie à la banque pour encaissement. Ce faisant il aura gagné 4 jours pour encaisser les chèques.

Cette démarche que nous venons de recommander devrait être précédé de la maîtrise des clients.

8.2.3 Recommandations sur la maîtrise des clients

Le délai de paiement des clients très long (plus de 60 jours en moyenne) constitue pour l'entreprise plus de 60 jours de trésorerie (à financer par les banques). C'est pourquoi nous recommandons que la facturation d'un mois donné, soit datée et déposée le premier du mois. Ce système permettra de gagner 30 jours et réduira le délai de paiement des clients de 30 jours. Aussi VIGASSISTANCE devrait prendre des mesures pour se couvrir contre le risque de non paiement des créances. En proposant aux clients personne physique de payer les factures à l'avance et aux entreprises privée de payer au moins 30% à l'avance.

8.2.4 Recommandations sur la maîtrise des fournisseurs

La maîtrise des fournisseurs consiste à augmenter le délai de paiement des fournisseurs de 45 à 60 jours au moins. Pour ce faire nous recommandons l'achat des biens et services aux près des entreprises formelles ayant la capacité d'accorder des délais de paiements plus long. Pour les investissements lourds l'entreprise devrait continuer les acquisitions par crédit bail et par emprunt bancaire.

8.2.5 Recommandations sur la maîtrise des charges du personnel

L'optimisation de la gestion de la trésorerie passe par la maîtrise des dépenses du personnel qui constitue 80% des décaissements. C'est pourquoi nous recommandons la création de plusieurs centres de gestion du personnel. Ainsi VIGASSISTANCE peut créer les centres suivants:

- centre 1, chargé de gérer les dépenses du personnel qui assurent les prestations aux bureaux de l'ONU;
- centre 2, chargé de gérer les dépenses du personnel qui assurent les prestations dans les institutions autre que les bureaux de l'ONU;
- centre 3, chargé de gérer les dépenses du personnel assurant les prestations à la SENELEC;
- centre 4, chargé de gérer les dépenses du personnel assurant les prestations dans les entreprises;
- centre 5, chargé de gérer les dépenses du personnel assurant les prestations des clients personne physique et du personnel de l'administration.

Cette décentralisation doit être accompagnée d'un contrôle au niveau central et d'un suivi des différents types de contrat, en favorisant les contrats flexibles en fonction de la prestation et du mérite.

8.2.6 Recommandations sur les techniques de négociations

Pour assurer certaines dépenses urgentes, nous recommandons à VIGASSISTANCE d'éliminer les soldes négatifs de la trésorerie. Cela en négociant auprès des banques (SGBS et CBAO) les découverts ou le crédit de campagne. Cette négociation devrait s'accompagner des négociations les taux de crédit; les jours de valeurs; les commissions, notamment sur le montant de crédit et sur le service du crédit; de la ligne de crédit, notamment sur le plafond de l'escompte et le montant du découvert et sur la nature des garanties.

8.3.. Recommandations spécifiques

En plus des recommandations que nous avons exposées ci-dessus nous proposons les solutions suivantes:

- réorganisation administrative;
- adéquation entre ressources de financement et investissements;

- la facturation;
- mise en place d'une comptabilité analytique.

8.3.1 Recommandations sur l'organisation administrative

Nous recommandons une réorganisation de la direction administrative et financière, qui devrait comprendre quatre services à savoir, le service de la comptabilité, le service de recouvrement, le service des moyens généraux et le service commercial. L'actuel service des ressources humaines devrait être transformé en direction des ressources humaines. En effet le service des ressources humaines a les moyens humains (10 agents) et matériel pour gérer de façon optimale les ressources humaines de VIGASSISTANCE SA. Ainsi dans cette nouvelle réorganisation :

- le service de la comptabilité doit être responsable de la gestion de la trésorerie et le DAF assure le contrôle à priori et à posteriori;
- les chèques doivent parvenir directement à la comptabilité et seule une copie devrait être remise au service de recouvrement;
- la caisse secondaire tenue par le responsable des moyens généraux devrait disparaître et faire place à la caisse principale;
- lorsque la comptabilité effectue un décaissement sur la base de l'état des ressources humaines, qu'elle remette la somme au responsable des ressources qui devrait faire la paie dans son intégralité.

Le service des ressources humaines devrait être divisé en 3 sections :

- une section programmation, chargée de la programmation des agents de sécurité sur les sites afin de connaître le nombre de jours et d'heures de travail par agent,
- une section paie, chargée de la préparation des états de la paie,
- une section administrative chargée de la gestion des dossiers et du paiement en bill étage des agents.

8.3.2 Recommandations sur l'adéquation entre ressources de Financement et Investissement

VIGASSISTANCE SA devrait faire une étude pour savoir les types de ressources qui sont adaptées aux investissements qu'elle souhaite acquérir. Ainsi pour l'achat des véhicules elle devrait emprunter puisqu'elle réunit toutes les conditions favorables à cela. Elle pouvait aussi

coupler un emprunt avec des ressources propres. Elle aura l'avantage de bénéficier de l'effet de levier mais aussi d'une trésorerie liquide.

8.3.3 Recommandations sur la facturation

Les factures payées à plus de 90 jours, ne le sont pas seulement du fait des retards des clients mais aussi du système de facturation. La facture du mois est datée le 30 du mois avec échéance 30 jours, fin du mois. La facture est ainsi payée 60 jours après la prestation. C'est pourquoi nous recommandons une facturation datée le 1^{er} du mois avec échéance 30 jours fin du mois.

8.3.4 Recommandations sur la mise en place d'une comptabilité analytique

Nous recommandons la mise en place d'une comptabilité analytique. Dont l'objectif est de calculer le coût de revient d'un agent, afin de connaître le prix du service de gardiennage qui peut assurer à VIGASSISTANCE SA sa rentabilité. Dans l'immédiat le DAF devrait négocier avec la SGBS et la CBAO des crédits à court terme, comme le crédit spot, le découvert à des taux préférentiels afin d'éviter le retard dans le paiement des charges sociales, des fournisseurs et des autres dettes.

La description et les analyses que nous venons de faire révèlent l'insuffisance des techniques et outils utilisés par VIGASSISTANCE pour optimiser sa trésorerie, mais aussi la mauvaise utilisation de ceux-ci. C'est pourquoi la recommandation a mis l'accent sur les techniques et outils d'optimisation de la gestion de la trésorerie avant de se pencher sur les réformes profondes nécessaires pour équilibrer la trésorerie de l'entreprise de façon durable.

Conclusion

En résumé, cette deuxième partie nous a montré les outils et les techniques qui permettent à VIGASSISTANCE d'optimiser sa trésorerie, dont les plus significatifs sont, le placement (DAT), le crédit bail, le suivi de la trésorerie et les paiements par virement bancaire. Le système de réduction de délai de paiements a des insuffisances. Aussi la maîtrise des paiements des dettes fournisseurs, des dettes sociales et des techniques de négociations bancaires demeurent cruciales pour l'entreprise. Pour une meilleure optimisation de la gestion de la trésorerie nous avons fait une série de recommandations qui s'articulent autour de trois points à savoir, la réduction du délai de paiements des clients, la maîtrise des paiements des dettes et des techniques bancaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion Générale

La gestion de la trésorerie est un sujet transversal, qui concerne la comptabilité, les opérations bancaires, les opérations financières, la fiscalité, le social bref l'ensemble des activités de l'entreprise. La fonction gestion de la trésorerie n'est pas normée comme l'est la comptabilité générale dans une entreprise, elle reste tout de même indispensable à la continuité d'exploitation. L'importance de la gestion de la trésorerie dans une entreprise dépend des possibilités et de la taille de l'entreprise. Dans les petites et moyennes entreprises la gestion de la trésorerie se limite aux encaissements, aux décaissements, à la relation bancaire et à l'optimisation des flux financiers. Pour les grandes entreprises et multinationales, le Trésorier est un acteur des marchés financiers. Par conséquent le Trésorier est en quête permanente d'informations internes et externes pour prendre les décisions financières pertinentes.

Le Trésorier doit faire un rapprochement périodique entre les prévisions et les réalisations afin de prendre des mesures appropriées pour faire face aux difficultés rencontrées.

L'étude de notre cas « l'optimisation de la gestion de la trésorerie de VIGASSISTANCE SA », nous a permis de mettre en exergue ces forces et ces faiblesses. Ainsi, nous constatons que la fonction Trésorière n'existe pas formellement à VIGASSISTANCE SA, mais dans la réalité, le DAF assure la gestion de la trésorerie et est donc le Trésorier. En plus, des financements sur fonds propres, des longues échéances de paiements des factures clients, la non maîtrise du coût du gardiennage d'un agent, la gestion des agents dans les périodes creuses constituent les principales causes des difficultés de trésorerie de VIGASSISTANCE SA.

A notre avis deux axes de recherche de solutions doivent être envisagés à savoir:

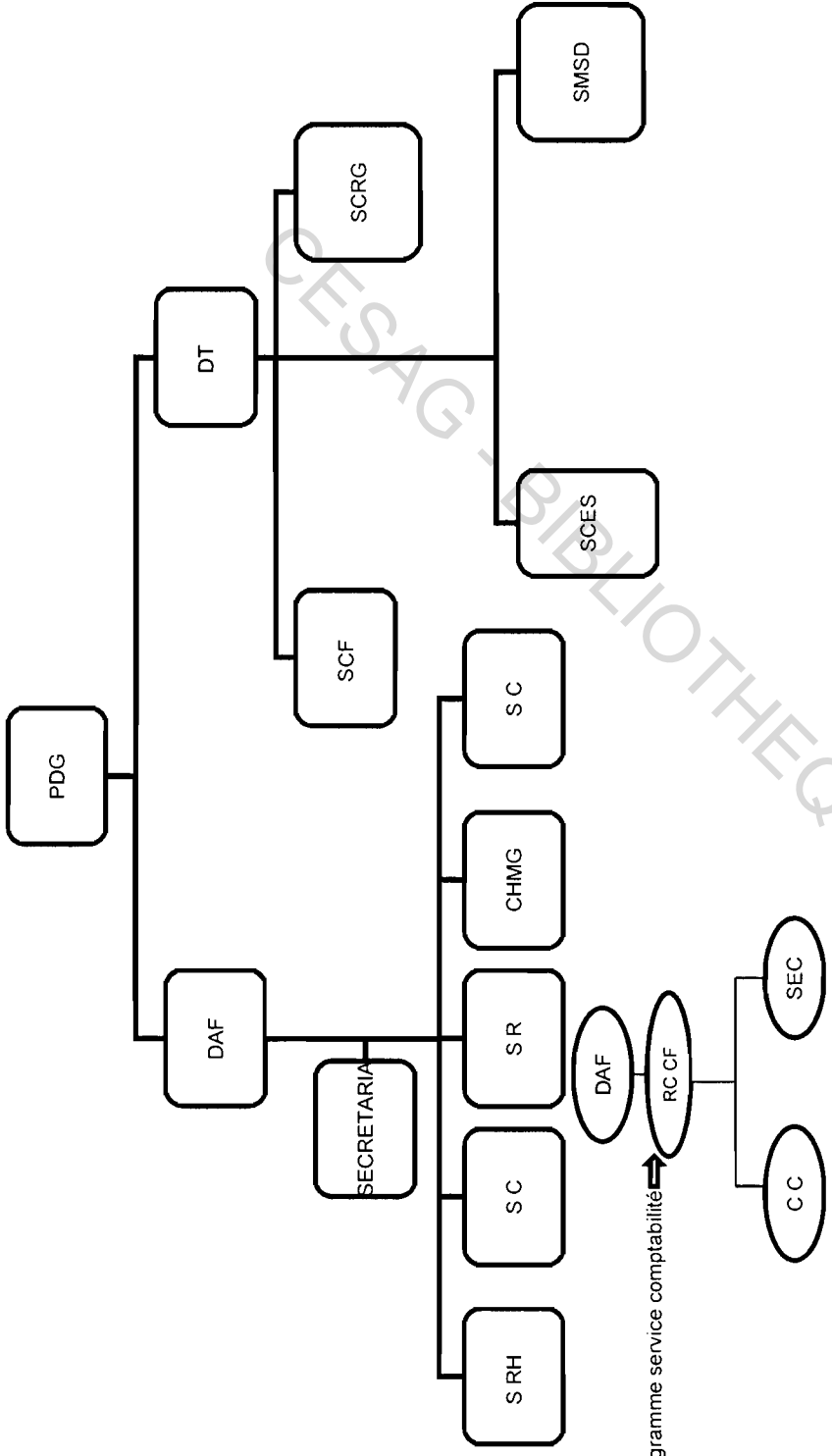
- La mise en place d'une comptabilité analytique en considérant l'agent comme le service vendu donc le principal produit.
- et une gestion optimale des agents en CDD, CDI, journaliers, stagiaires et prestataires dans le temps et dans l'espace.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Liste des annexes

- Annexe 1: Organigrammes.....iii
- Annexe 2 Rythme des décaissements à VIGASSISTANCE.....iv
- Annexe 3: Etat des encaissements par mois.....v
- Annexe 4: flux des dépenses d'investissement sur fonds propre,
des salaires et encaissements en millions de francs CFA.....vi
- Annexe 5: Etat des paiements de chèques, de virement, des espèces
et par carte.....vii
- Annexe 6: FR, BFE, ETE et TN.....viii
- Annexe 7: Etat de recouvrement des créances.....ix
- Annexe 8: Etat Financier.....x-xiii



Organigramme service comptabilité

Source: Service des ressources humaines VIGASSITANCE

Légende:

PDG: Président directeur général

DAF: Directeur administratif et financier

DT: Directeur technique

SCF: Service chargé de la formation

SCRG: Service chargé du recrutement des gardiens

SCES: Service chargé des enquêtes et sanction

SMDS: Service de mise en place des sites et développement

SEC: secrétaire comptable

RCCF : Responsable Comptable chargé des fournisseurs

C C : Comptable client

SRH: Service des ressources humaines

sc: Service commercial

SR: Service de recouvrement

CHMG: Chargé des moyens généraux

SC: Service de la comptabilité

Annexe 2: Rythme des décaissements à VIGASSISTANCE

Date de paiements	1 - 5	10	15	16 - 30	TOTAL
Eléments					
Salaires	180 000 000				180 000 000
Cotisations IPRES		12 000 000			12 000 000
Cotisations CSS			10 000 000		10 000 000
Cotisations IPM			7 000 000		7 000 000
VRS + BRS			8 000 000		8 000 000
TVA			16 000 000		16 000 000
Factures fournisseurs				10 000 000	10 000 000
Crédit bail				3 000 000	3 000 000
Total	180 000 000	12 000 000	41 000 000	10 000 000	246 000 000

Source état de décaissement VIGASSISTANCE SA 2008

Annexe 3: Etat des encaissements par mois

Date de paiements	5 - 10	10 - 15	15 - 30	TOTAL
Eléments				
Paiements Clients du 1 au 10	80 000 000			80 000 000
Paiements clients du 10 au 15		160 000 000		160 000 000
Paiements clients du 15 au 30			30 000 000	30 000 000
Total	80 000 000	160 000 000	30 000 000	270 000 000

Source nous même sur la base des encaissements constatés

Annexe 4 : flux des dépenses d'investissement sur fonds propre, des salaires et encaissements en millions de francs CFA.(sur la base des états de suivi de la trésorerie 2009)

Période	Jan 09	Fvr 09	Mars 09	Avril 09	Mai 09	Juin 09	Juil 09	Aout 09	Spt 09	Oct 09	Nov 09	Déc 09	Total
Eléments													
Investissements	16			16	16		16		32				96
Masse salariales, 30 jrs	180	180	178	181	180	195	183	189	190	192	193	198	2 239
TVA DUE	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192
Autres dépenses, 45 jrs	20	25	25	25	35	30	30	30	30	30	35	35	350
TOTAL Dépenses	196	205	203	222	231	225	229	219	252	222	228	233	2 665
Créances clients plus 90 Jours	60	60	60	60	60	60	60	60	80	80	80	80	800
Créances clients plus de 60 jours	100	100	100	100	100	100	100	100	90	90	90	90	1 160
Créances Clients plus de 30 jours	70	70	70	70	70	70	75	75	75	70	70	70	855
Créances Clients réglées au comptant	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
TOTAL ENCAISSEMENT	235	235	235	235	235	235	240	240	250	245	245	245	2 875
<i>Trésorerie Nette du mois avant les dépenses d'investissements</i>	<i>19</i>	<i>14</i>	<i>16</i>	<i>13</i>	<i>4</i>	<i>-6</i>	<i>11</i>	<i>5</i>	<i>14</i>	<i>7</i>	<i>1</i>	<i>-4</i>	<i>94</i>
Trésorerie nette après les dépenses d'investissements	3	14	16	-3	-12	-6	-5	5	-18	7	1	-4	-2

source: nous même

Annexe 5: Etat des paiements de chèques, de virement, des espèces et par carte (en millions de francs cfa)

Mois / Eléments	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
Règlement total	196	205	203	222	231	225	229	219	252	222	228	233	2 665
Par chèque	45%	55%	60%	62%	65%	50%	63%	70%	67%	59%	64%	66%	58%
Par espèces	50%	39%	35%	30%	32%	45%	35%	25%	30%	40%	35%	30%	36%
Virement	1%	1%	2%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Carte	4%	5%	3%	8%	3%	5%	0%	5%	3%	1%	1%	3%	3%

Source nous même sur la base de l'état des suivi des décaissements

Annexe 6 : FR, BFE, ETE et TN

ELEMENTS	2007	2008	2009
CAPITAL	110 000 000	110 000 000	110 000 000
Réserves indisponibles	2 606 300	2 606 300	22 000 000
Réserves libres	4 367 421	4 367 421	4 367 421
Report à nouveau créiteur	156 627 009	210 191 412	240 875 547
Résultat net de l'exercice	65 726 859	190 794 397	18 192 404
TOTAL CAPITAUX PROPRES	339 327 589	517 959 530	395 435 372
Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	43 541 433	50 767 949	50 767 949
Provisions financières pour risques et charges	22 000 000	38 381 822	38 381 822
TOTAL DETTES FINANCIERES	65 541 433	89 149 771	89 149 771
TOTAL RESSOURCE STABLES I	404 869 022	607 109 301	484 585 143
IMMOBILISATION INCORPORELLE	10 953 895	17 017 307	17 017 307
IMMOBILISATION CORPORELLE	286 569 061	311 247 890	194 497 429
IMMOBILISATION FINANCIERE	14 766 075	14 956 801	16 450 798
TOTAL EMPLOI STABLE II	312 289 031	343 221 998	227 965 534
FR = I - II	92 579 991	263 887 303	256 619 609
Fournisseurs, avances versées	-	118 000	1 010 831
Clients	289 134 473	465 813 542	532 730 880
Autres créances	48 691 966	121 351 840	100 830 927
ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION III	337 826 439	587 283 382	634 572 638
Clients, avances reçues	-	3 634 247	4 628 669
Fournisseurs d'exploitation	56 081 675	50 430 375	165 306 235
Dettes fiscales	57 329 992	94 011 911	33 308 107
Dettes sociales	182 441 831	161 858 839	332 382 423
Autres dettes	22 232 175	9 883 174	11 064 525
PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION IV	318 085 673	319 818 546	546 689 959
BFE = III - IV	19 740 766	267 464 836	87 882 679
VARIATION BFE	-247 724 070	179 582 157	-
EBE	-118 023 571	357 702 794	39 175 071
PRODUCTION IMMOBILISEE	-	-	-
ETE = EBE - VARIATION BFE - PRODUCTION IMMOB	129 700 499	178 120 637	39 175 071
TN = FR - BFE	72 839 225	-3 577 533	168 6 930

Source : Etats financiers 2007 - 2009 VIGASSISTANCE SA

Clients	N* Facture	Date	Durée de l'échéance	Montant
Total à recouvrer				

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise :

VIGASSISTANCE SA DAKAR

Adresse :

17-19 Rue Mohamed 5 X Amadou Assane Ndoye

N° d'identification fiscale :

200528/J

Réf.	ACTIF	2009	2008	2007
		ACTIF IMMOBILISE (1)		
AA	Charges immobilisées			
AB	Frais d'établissement et charges à répartir			
AC	Primes de remboursement des obligations			
AD	Immobilisations incorporelles	17 017 307	17 017 307	10 953 895
AE	Frais de recherche et développement			
AF	Brevets, licences, logiciels	17 017 307	17 017 307	10 953 895
AG	Fonds commercial			
AH	Autres Immobilisations incorporelles			
AI	Immobilisations corporelles	194 497 429	311 247 890	286 569 061
AJ	Terrains			
AK	Bâtiments			
AL	Installations et agencements	23 811 067	25 236 361	28 229 249
AM	Matériel	32 538 475	36 417 815	31 229 106
AN	Matériel de transport	138 147 887	249 593 714	227 110 706
AP	Avances et acomptes versés sur immobilisation			
AQ	Immobilisations financières	16 450 798	14 956 801	14 766 075
AR	Titres de participation			
AS	Autres immobilisations financières	16 450 798	14 956 801	14 766 075
AW	(1) dont H.A.O. :			
	<i>Brut</i>			
	<i>Net</i>			
AZ	TOTAL ACTIF IMMOBILISE (I)	227 965 534	343 221 998	312 289 031

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise :

VIGASSISTANCE SA DAKAR

Adresse :

17-19 Rue Mohamed 5 X Amadou Assane Ndoye

N° d'identification fiscale :

200528/J

Durée (en mois) :

12

Réf.	ACTIF			
		2009	2008	2007
AZ	Report total Actif immobilisé	227 965 534	343 221 998	312 289 031
	ACTIF CIRCULANT			
BA	Actif circulant HAO	0	0	0
BB	Stocks	0	0	0
BC	Marchandises	0	0	0
BD	Matières premières et autres approvisionnements	0	0	0
BE	En - cours	0	0	0
BF	Produits fabriqués	0	0	0
BG	Créances et emplois assimilés	634 572 638	587 283 352	337 826 439
BH	Fournisseurs, avances versées	1 010 831	118 000	
BI	Clients	532 730 880	465 813 512	289 134 473
BJ	Autres créances	100 830 927	121 351 840	48 691 966
BK	TOTAL ACTIF CIRCULANT (II)	634 572 638	587 283 352	337 826 439
	TRESORERIE -ACTIF			
BQ	Titres de placement	0	0	0
BR	Valeurs à encaisser	0	15 405 300	8 032 313
BS	Banques, chèques postaux, caisse	168 736 930	4 500 700	64 806 912
BT	TOTAL TRESORERIE ACTIF (III)	168 736 930	19 906 000	72 839 225
BU	Ecarts de conversion - Actif (IV) (Perte probable de change)	0	0	0
BZ	TOTAL GENERAL (I+II+III+IV)	1 031 275 102	950 411 350	722 954 695

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise :		VIGASSISTANCE SA	
VIGASSISTANCE SA DAKAR	Sigle usuel :	VIGASSISTANCE SA	
Adresse :		31/12/2008	
17-19 Rue Mohamed 5 X Amadou Assane		Durée (en mois) :	
Exercice clos le :		12	
N° d'identification fiscale :			
200528/J			

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2007
	CAPITAUX PROPRES ET RESSOURCES ASSIMILEES			
CA	Capital	110 000 000	110 000 000	110 000 000
CB	Actionnaires, capital non appelé			
CC	Primes et réserves	267 242 968	217 165 133	163 600 730
CD	Primes d'apport, d'émission et de fusion			
CE	Ecart de réévaluation			
CF	Réserves indisponibles	22 000 000	2 606 300	2 606 300
CG	Réserves libres	4 367 421	4 367 421	4 367 421
CH	Report à nouveau	240 875 547	210 191 412	156 627 009
CI	Résultat net de l'exercice (bénéfice + ; ou Perte -)	18 192 404	190 794 397	65 726 859
CK	Autres capitaux propres			
CL	Subventions d'investissement			
CM	Provisions réglementées et fonds assimilés			
CP	TOTAL CAPITAUX PROPRES (I)	395 435 372	517 959 530	339 327 589
	DETTES FINANCIERES ET RESSOURCES ASSIMILEES (1)			
DA	Emprunts			
DB	Dettes de crédit-bail et contrats assimilés	50 767 949	50 767 949	43 541 433
DC	Dettes financières diverses			
DD	Provisions financières pour risques et charges	38 381 822	38 381 822	22 000 000
DE	(1) dont HAO :			
DF	TOTAL DETTES FINANCIERES (II)	89 149 771	89 149 771	65 541 433
DG	TOTAL RESSOURCES STABLES (I+II)	484 585 143	607 109 301	404 869 022

BILAN

Dénomination sociale de l'entreprise :

VIGASSISTANCE SA DAKAR

Sigle usuel :

Adresse :

17-19 Rue Mohamed 5 X Amadou Assane Ndoye

Exercice clos le :

N° d'identification fiscale :

200528/J

31/12/2008

Réf.	PASSIF (avant répartition)	Exercice 2009	Exercice 2008	Exercice 2007
DG	Report Total ressources stables	484 585 143	607 109 301	404 869 022
	PASSIF CIRCULANT			
DH	Dettes circulantes HAO et ressources assimilées	0	0	
DI	Clients, avances reçues	4 628 669	3 634 247	
DJ	Fournisseurs d'exploitation	165 306 235	50 430 375	56 081 675
DK	Dettes fiscales	33 308 107	94 011 375	57 329 992
DL	Dettes sociales	332 382 423	161 858 839	182 441 831
DM	Autres dettes	11 064 525	9 883 174	22 232 175
DN	Risques provisionnés		0	
DP	TOTAL PASSIF CIRCULANT (III)	546 689 959	319 818 010	318 085 673
	TRESORERIE PASSIF			
DQ	Banques, crédits d'escompte		0	
DR	Banques, crédits de trésorerie		142 600	
DS	Banques, découverts		23 341 439	
DT	TOTAL TRESORERIE - PASSIF (IV)	0	23 484 039	0
DU	Ecart de conversion - Passif (V) (Gain probable de change)	0	0	
DZ	TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)	1 031 275 102	950 411 350	722 954 695

Bibliographie

Ouvrages généraux

1. ASCHENBROICH Yves, POLONIATO Bruno, VOYENNE Didier, (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, Paris, Dunod, 564 Pages.
2. CHOINEL Alain, ROUYER G., (1996), *la banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement*, la revue banque éditeur, 413 Pages.
3. CHOINEL Alain, ROUYER Gérard, (1986), *trésorerie d'entreprise*, éditions presses universitaires, France, 127 Pages.
4. COHEN Elie, (1997), *Analyse financière*, 4^e édition, 635 Pages
5. FORGET JACK, (2005), *Gestion de trésorerie*, EDITIONS D'ORGANISATION, 1, Rue Thénard Paris, 239 Pages.
6. GARDES Nathalie, (2006), *Gestion de trésorerie*, 50 Pages.
7. KEISER Anne Marie, (1998), *Gestion Financière*, 5^e Edition ESKA collection Gestion, 637 Pages.
8. LEROYE Michel, (1999), *Gestion de trésorerie*, Editions SODIFOR collection multimédia finance, 165 Pages.
9. MAZARS R. – RUDELLE P., (1992), *gestion financière*, Edition Belfond, 271 Pages.
10. MEUNIER Henri, BAROLET François de Boulmer, (1984), *la trésorerie des entreprises: plans de trésorerie, plan de financement*, éditions Dunod, 177 Pages.
11. ROUSSELOT Philippe; VERDIE Jean François, (1999), *la gestion de la trésorerie*, Paris : Dunod, 292 Pages.
12. UNION ECONOMIQUE et MONETAIRE OUEST AFRICAINE, (1997), *Système comptable ouest africain guide d'application*, Paris, Edition Foucher, 671 Pages.
13. SINON Michel. (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*. Paris : Dunod, 271 Pages.
14. VIZZAVONA Patrice, (1992), *Gestion financière*, Edition ATOL, 237 Pages.
15. ZAMBOTTO Christian, ZAMBOTTO Mireille, (2003), *Gestion financière : Finance d'entreprise*, Dunod, 115 Pages.

Mémoires

1. KOUAME Mamadou, (2006), *Diagnostic de la gestion de la trésorerie : cas du CESAG*, Edition CESAG, 73 Pages.
2. KOUASSI Alexis, (2006), *Diagnostic de la gestion budgétaire du CESAG dans une perspective de la synergie avec la gestion de la trésorerie*, Edition CESAG, 172 Pages.
3. DJIMBA Victoria, (1999), *Etude diagnostic de la gestion de la trésorerie : cas de l'ASECNA*, Edition CESAG, 75 Pages.

Cours

1. SANE Alhassane, (2000), *Cours de gestion de la trésorerie PIFM CESAG*,
2. MOUSSA Mamadou, (2006) *Gestion financière à court terme*, Edition CESAG