



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**ANALYSE DE LA GESTION DE LA
TRESORERIE EN DATE DE VALEUR : CAS
DE LA COMPAGNIE SENEGALAISE DES
LUBRIFIANTS (CSL)**

Présenté par :

KONE Siaka Ismaël Flavien

Dirigé par :

**M. Alexis KOUASSI
Contrôleur de gestion- CESAG**

Octobre 2012

Dédicace

Nous dédions ce présent mémoire à notre famille pour son soutien indéfectible et à notre père, feu Abdoulaye KONE paix à son âme qui a, jusqu'à son dernier souffle, lutté pour nous diriger sur le droit chemin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Ce mémoire est un impératif pour l'obtention du diplôme de Master en Comptabilité et Gestion Financière. La rédaction de ce mémoire a été possible grâce au soutien et à la contribution de certaines personnes que nous tenons à remercier :

- monsieur Adje KACOU, Directeur Général de la Compagnie Sénégalaise des Lubrifiants pour nous avoir accordé le stage,
- tout le personnel de la CSL notamment, messieurs Matar DIOP, Abdoulaye SIDIBE, Ibrahima DIEHDOU, Mamadou MAO, Mamadou DIENG, Demba TOURE, Allassane BA, Aliou LAKH, pour leur disponibilité, leur sens de l'accueil et d'intégration,
- notre encadreur, monsieur Alexis KOUASSI, qui malgré l'emploi du temps chargé et des contraintes professionnelles, a toujours trouvé le temps pour nous coacher,
- le corps professoral et administratif du CESAG, notamment monsieur Moussa YAZI Directeur de l'ISCBF qui veut faire de ses étudiants des managers prêts pour l'entreprise,
- notre mère LAGO Lavri Solange, pour ses prières et son amour,
- notre tante MADA, qui a bien voulu financer cette formation,
- le couple KACOU, pour l'accueil et les conseils avisés,
- nos amis de promotion et d'école notamment, Michèle KENDECK, Prince OPOMBA, Damien OUEDRAOGO, Michel AYIVI, Mafily FANNY, Eric NOBA, Steeve SOPI, Jemila AREMU, Gaël SOUBEIGA, Ulo KAKPO et Isabelle AMANI pour leur soutien indéfectible.

Tous ceux que nous n'avons pas pu citer, nous leur témoignons notre gratitude et notre profonde reconnaissance.

Liste des sigles et abréviations

- BCEAO** : Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BFR : Besoin en Fonde Roulement
BICIS : Banque Internationale pour le Commerce et l'industrie du Sénégal
BOR : Billet à Ordre Relevé
CA : Chiffre d'affaire
CESAG : Centre Africain d'Etude Supérieure en Gestion
CLS : Crédit Lyonnais Sénégal
CPFD : Coût du Plus Fort Découvert
CSL : Compagnie Sénégalaise des Lubrifiants
DG : Directeur Général
I3SRS: International Small Site Safety Raity System
ISO: International Organization for Standardization
J: Jour
Jc : Jour Calendaire
Jo : Jour Ouvré
Jop : Jour d'Opération
LCR : Lettre de Change Relevé
PCA : Président du Conseil d'Administration
SBF : Sauf Bonne Foie
SGBS : Société Générale de Banques au Sénégal
TBB : Taux de Base Bancaire
TD : Taux du Découvert
TE : Taux de l'Escompte

Liste des tableaux

Tableau 1: budget de trésorerie	18
Tableau 2: saisie d'un mouvement sur le logiciel de trésorerie	26
Tableau 3: comparaison des paramètres de coût de l'escompte et du découvert	33
Tableau 4: comparaison des avantages et inconvénients respectifs de l'escompte et du découvert	34
Tableau 5: répartition du personnel.....	50
Tableau 6 : Erreurs de gestion.....	71
Tableau 7: Les forces et faiblesses de la gestion de trésorerie en date de valeur de la CSL....	73
Tableau 8 : proposition d'une fiche d'exécution de trésorerie en date de valeur.....	76
Tableau 9 : proposition des conditions bancaires.....	77

Liste des figures

Figure 1: les étapes de la construction des prévisions glissantes de trésorerie	24
Figure 2: erreur d'équilibrage	29
Figure 3: erreur de sur-mobilisation.....	29
Figure 4: erreur de sous-mobilisation.....	30
Figure 5 : processus de gestion de trésorerie en date de valeur	37
Figure 6: modèle d'analyse	40
Figure 7: organigramme simplifié de la CSL.....	51

Liste des annexes

ANNEXE 1: Plan de trésorerie 2012	83
ANNEXE 2: Situation de trésorerie par banque	84
ANNEXE 3: Suivi de la trésorerie en date de valeur par semaine et par banque	85
ANNEXE 4: Langage bancaire	86
ANNEXE 5: Conditions des dates de valeur	90
ANNEXE 6: Cas pratique	91
ANNEXE 7 : Guide d'entretien	93

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	iv
Liste des annexes.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique	7
CHAPITRE 1: Le trésorier et la gestion de la trésorerie en date de valeur	9
1-1 Définition et objectif de la gestion de la trésorerie en date de valeur	9
1-1-1 Définition de la trésorerie en date de valeur	9
1-1-2 Objectif de la trésorerie en date de valeur	10
1-2 Les fondements de la gestion de trésorerie en date de valeur	10
1-2-1 Principe de la trésorerie en date de valeur.....	10
1-2-2 Langage de la gestion de la trésorerie en date de valeur	11
1-3 Le rôle et les missions du trésorier dans la gestion de la trésorerie en date de valeur ...	11
1-3-1 Rôle du trésorier	11
1-3-2 Missions du trésorier	12
1-4 Structure et organisation de la gestion de la trésorerie en date de valeur	13
1-4-1 Structure de la gestion de trésorerie en date de valeur.....	13
1-4-2 Organisation de la gestion de trésorerie en date de valeur.....	14
CHAPITRE 2 : Fonctionnement de la gestion de trésorerie en date de valeur	16
2-1 Les prévisions de trésorerie.....	16
2-1-1 les outils de prévisions de la trésorerie.....	16
2-1-1-1 Le budget de trésorerie	16
2-1-1-2 Le budget de trésorerie glissant.....	19
2-1-1-3 Le plan de trésorerie prévisionnel	19
2-1-1-4 Les prévisions à très court terme.....	19
2-2 Exécution de la trésorerie en date de valeur.....	24
2-2-1 Régulation de l'encaisse de trésorerie	24
2-2-2 Les outils informatiques de la gestion de la trésorerie en date de valeur	25
2-2-2-1 Logiciels de trésorerie	25

2-2-2-2 La télétransmission.....	27
2-2-3 Erreurs de gestion de trésorerie en date de valeur.....	28
2-2-3-1 L'erreur d'équilibrage	28
2-2-3-2 L'erreur de sur-mobilisation.....	29
2-2-3-3 L'erreur de sous-mobilisation	30
2-2-4 Gestion des relations bancaires	31
2-2-4-1 Banque pivot	31
2-2-4-2 Spécialisation des banques	32
2-3 Les décisions de trésorerie en date de valeur	32
2-3-1 Arbitrage escompte – découvert.....	32
2-3-2 Arbitrage entre placement et découvert	35
2-3-3 Arbitrage entre crédit spot et découvert	35
CHAPITRE 3 : La méthodologie de l'étude	39
3-1 Modèle d'analyse	39
3-2 Outils de collecte des données	41
3-2-1 Analyse documentaire	41
3-2-2 Entretiens.....	41
3-3 Analyse des données	41
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique	44
CHAPITRE 4 : Présentation de la CSL	46
4-1 Mission et objectifs	46
4-2 Organisation de la structure.....	46
4-2-1 Les services fonctionnels	47
4-2-1-1 Le service administration et ventes (ADV).....	47
4-2-1-2 Le service exploitation (SE).....	47
4-2-1-3 Le service Hygiène Sécurité Environnement et Qualité (HSEQ)	47
4-2-1-4 Le Service Administration et Finance	47
4-2-2 Les services opérationnels.....	48
4-3 Fonctionnement de la CSL.....	48
4-4 Les moyens de travail.....	49
4-4-1 Les moyens humains	49
4-4-2 Moyens financiers	50
4-4-3 Le matériel de travail.....	50

CHAPITRE 5 : Description de la gestion de la trésorerie en date de valeur de la CSL	52
5-1 Organisation de la trésorerie de la CSL et mission du gestionnaire de la trésorerie	52
5-1-1 Organisation de la gestion de la trésorerie	52
5-1-2 Missions du gestionnaire de la trésorerie	52
5-2 les composantes de la gestion de la trésorerie en date de valeur.....	53
5-2-1 Les prévisions de la trésorerie en date de valeur.....	53
5-2-1-1 Les outils de prévisions de la gestion de la trésorerie	53
5-2-1-1-1 Budget de trésorerie	53
5-2-1-1-2 Plan prévisionnel de trésorerie	54
5-2-1-1-3 Fiches prévisionnelles de trésorerie en valeur	54
5-2-1-2 Les techniques de prévisions.....	55
5-2-1-2-1 Technique de prévision du budget de trésorerie	55
5-2-1-2-2 Technique de prévision du plan de la trésorerie	55
5-2-1-2-3 Technique de prévision des fiches en valeur	56
5-2-2 Exécution de la trésorerie en date de valeur.....	57
5-2-2-1 Positionnement des flux de trésorerie	57
5-2-2-1-1 Les moyens de paiement.....	57
5-2-2-1-2 Les moyens de règlement.....	58
5-2-2-2 Outils informatiques.....	59
5-2-2-3 Les relations avec les banques	60
5-2-3 Les décisions de trésorerie en date de valeur	60
5-2-3-1 Arbitrage entre crédit spot et découvert	60
5-2-3-1-1 Crédit spot.....	61
5-2-3-1-2 les découverts bancaires.....	61
5-2-3-2 Equilibrage des comptes.....	62
CHAPITRE 6 : Analyse de la gestion de la trésorerie en date de valeur de la CSL	63
6-1 Présentation des résultats	63
6-1-1 Structure organisationnelle et financière de la CSL.....	63
6-1-1-1 Structure organisationnelle.....	63
6-1-1-2 Structure financière	63
6-1-2 Les prévisions de la trésorerie	64
6-1-2-1 Le budget de trésorerie	64
6-1-2-2 Le plan prévisionnel de trésorerie	64

6-1-2-3 Les fiches prévisionnelles en valeur.....	64
6-1-3 L'exécution de la trésorerie en date de valeur.....	65
6-1-3-1 Positionnement des différents mouvements.....	65
6-1-3-2 Outils informatiques.....	66
6-1-3-3 Relations avec les banques.....	66
6-1-4 Décisions.....	67
6-2 Analyse des résultats.....	67
6-2-1 Analyse des prévisions de trésorerie de la CSL.....	67
6-2-2 Analyse de l'exécution de la trésorerie en valeur.....	68
6-2-3 Décisions de trésorerie en valeur.....	71
6-3 Recommandations.....	74
6-3-1 Responsabiliser ou recruter un trésorier.....	74
6-3-2 Acquisition d'un logiciel de trésorerie.....	78
6-3-3 Régulation du BFR.....	78
6-3-4 Décisions.....	78
CONCLUSION GENERALE.....	80
ANNEXES.....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	94

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les entreprises gèrent leurs immobilisations, leurs créances, leurs dettes, leurs stocks et leurs ressources humaines mais est ce qu'elles en font autant pour leur trésorerie ? Et pour en témoigner, Fayol disait en 1880 dans "Administration industrielle et générale", « gérer c'est administrer, qui peut signifier prévoir et prévoir, c'est déjà supputer l'avenir et le préparer, en d'autres termes, prévoir c'est agir ».

La gestion de trésorerie a longtemps été considérée comme une simple activité d'exécution du budget, sans enjeux particuliers (Henry & al, 2000 : 10).

Arrêtée essentiellement d'un point de vue comptable, elle est restée jusqu'à une époque, le domaine du caissier. Discipline de gestion relativement récente, les bases théoriques et méthodologiques de cette gestion de trésorerie ont été posées pour la première fois en 1972 par DUNG Nguyen dans une revue de management (Rousselot, 1999 : 51).

Cette évolution théorique et cette autonomie progressive ont été facilitées par différentes réformes institutionnelles, innovations financières et technologiques.

En effet, c'est à partir des années quatre-vingt, avec le développement rapide des moyens informatiques, lié à l'apparition de nouveaux instruments financiers, qu'on a assisté à une profonde modification de l'approche de ce domaine qui est progressivement devenu une fonction financière à part entière (Coille, 1997 : 9).

A l'heure actuelle, la gestion de trésorerie est devenue un facteur de compétitivité dynamique, largement impliquée dans la qualité des résultats des entreprises dont elle administre et contrôle les flux financiers.

A l'origine, gestionnaire des encaissements et des décaissements, le trésorier est devenu gestionnaire de dettes et de placements, puis gestionnaire de l'ensemble des risques financiers.

Le reflet de la santé financière de toute entreprise, la gestion de trésorerie est sans contexte la clé de la réussite, donc elle devrait mériter de la part de celle-ci une attention plus particulière. Cependant, avec l'avancée technologique et des marchés financiers de plus en plus concurrentiels, toutes les entreprises (peu importe leur taille ou leur structure financière) sont susceptibles de connaître des problèmes de trésorerie de façon conjoncturelle ou structurelle. Ces problèmes peuvent survenir car, à court terme, l'entreprise doit de manière permanente chercher à assurer le financement de son exploitation.

De plus, avec la conjoncture économique de nos pays, la majorité des entreprises supporte de plus en plus des charges financières très lourdes. Cette situation est favorisée en partie par la non prise en compte systématique et obligatoire de l'aspect prévisionnel de la gestion de trésorerie et la non maîtrise des dates effectives de débits et de crédits sur leurs comptes respectifs.

La mise en place d'une gestion de trésorerie en date de valeur s'impose à nos entreprises car les dates de valeur dans la gestion de trésorerie ont un impact sur leurs situations financières à court terme.

En outre, l'importance de la gestion de trésorerie pour les entreprises du secteur des hydrocarbures n'est pas seulement due à des facteurs structurels et conjoncturels, mais aussi à des facteurs techniques et technologiques. Pour ce faire, et pour se mettre au diapason de la concurrence étrangère les compagnies d'hydrocarbure de façon générale ce sont dotées d'une fonction de trésorerie indépendante. Cette indépendance devra permettre de mettre en adéquation le savoir-faire du trésorier et les techniques de gestion de la trésorerie permettant de suivre les opérations au jour le jour et même de les anticiper.

Le trésorier est amené à travailler dans un secteur dont les techniques et l'environnement évoluent constamment. Animé par le souci d'approvisionner sa compagnie à tout moment en ressources nécessaires pour son exploitation et ses investissements, il doit maîtriser les techniques de négociations et de bonnes relations avec les marchés financiers et les banques (Hyst, 1996 : 36). La maîtrise de ces techniques lui permettra de se refinancer à moindres coûts en cas de déficit ou de gros investissements et, de trouver le placement le plus rentable en cas d'excédent, tout en ayant en sa disposition au moment opportun des informations lui permettant de faire des prévisions.

A la Compagnie Sénégalaise des Lubrifiants, les différentes opérations de décaissements et d'encaissements sont dues aux règlements fournisseurs, aux salaires, aux investissements, aux diverses dépenses d'exploitation, aux charges financières d'une part et d'autre part aux recouvrements de créances et aux produits financiers. Ces opérations constituent l'évolution des soldes de trésorerie qui restent une succession d'excédents et de déficits de position sur les différents comptes bancaires.

Face à ces différents soldes, la responsabilité du gestionnaire de la trésorerie est de se munir de toutes les techniques modernes de gestion de trésorerie afin d'assurer à la compagnie une trésorerie saine, liquide et permanente.

Cependant, le problème constaté est que malgré la gestion de trésorerie en date de valeur la Compagnie Sénégalaise des Lubrifiants supporte des charges financières très lourdes et tous ses comptes sont généralement débiteurs.

Ce problème peut trouver réponse à travers plusieurs causes :

- inefficacité ou l'incompétence du responsable de la trésorerie,
- mauvaise utilisation des différentes techniques de gestion de trésorerie en date de valeur,
- mauvaise relation avec les banques,
- manque de liquidité,
- absence de logiciel de trésorerie.

Ce problème peut avoir des conséquences telles que :

- recours de façon courante à des emprunts, découverts, crédits spot ou tous types de financement,
- pertes d'opportunités de gains,
- risques d'insolvabilité,
- débits sur les comptes,
- frais bancaires importants.

Pour une gestion plus saine de sa trésorerie, la Compagnie Sénégalaise des Lubrifiants devra opter pour la mise en place d'un système d'optimisation de ses flux de trésorerie afin de réaliser des résultats financiers satisfaisants. Comme mesures, nous pouvons proposer de :

- négocier de bonnes conditions bancaires avec les banques,
- faire l'acquisition d'un logiciel de gestion de trésorerie,
- former les acteurs de la trésorerie aux techniques modernes de la gestion de trésorerie en date de valeur,
- optimiser les flux de liquidités à partir d'une gestion quotidienne de l'encaisse,
- maîtriser l'établissement des prévisions de trésorerie afin d'éviter le plus de découvert,
- placer au meilleur taux les excédents de trésorerie.

Sachant que toutes les décisions de placement ou de financement de liquidité à court terme reposent sur des prévisions constamment établies, il sera question pour nous de retenir parmi toutes les solutions proposées plus haut, la solution qui est à même de permettre à la CSL d'avoir une trésorerie optimale.

Pour ce faire, nous pouvons retenir comme solution, l'optimisation des flux de liquidité à partir d'une gestion quotidienne de l'encaisse.

Toute entreprise devant disposer en permanence d'un bon système de gestion de la trésorerie en date de valeur pour s'assurer d'une bonne optimisation de ses flux, la question fondamentale qui se pose à travers cette étude est de savoir quelles sont les forces et faiblesses de la gestion de la trésorerie en date de valeur de la CSL?

Les questions spécifiques qui peuvent en découler sont :

- comment sont planifiées ses prévisions à court terme ?
- quelles sont ses différentes techniques de positionnements en date de valeur ?
- comment elle négocie ses conditions bancaires ?
- comment elle procède aux arbitrages et équilibrages de ses différents comptes ?
- quels sont ses outils informatiques qu'elle utilise pour sa gestion de trésorerie en date de valeur ?

C'est pour répondre à toutes ces questions que sommes toutes, le thème de notre mémoire s'intitulera « **Analyse de la gestion de trésorerie en date de valeur : cas de la CSL (Compagnie Sénégalaise des Lubrifiants)** ».

L'objectif général que nous poursuivons à travers cette étude est d'apprécier la gestion de la trésorerie en date de valeur de la CSL afin de faire ressortir ses atouts et ses déficiences.

Les objectifs spécifiques de cette étude permettent de :

- examiner les différents positionnements sur la fiche en valeur,
- identifier les bonnes et mauvaises pratiques,
- apprécier les relations avec les banques,
- apprécier les arbitrages entre les différentes sources de financement,
- faire des recommandations concernant la gestion de la trésorerie en date de valeur.

Vu que la gestion de trésorerie est un domaine très vaste et aussi complexe, cette étude s'articulera autour des aspects à court terme nécessitant la prise en compte de toutes les opérations d'encaissements et de décaissements de la CSL en dates réelles (date de valeur).

L'importance de cette étude pourra se justifier à plusieurs niveaux. Elle permettra à la CSL de connaître, les forces et faiblesses de sa gestion de trésorerie en date de valeur afin de pouvoir prendre des mesures correctives et innovantes pour s'assurer d'une gestion optimale de trésorerie.

Pour nous, jeune diplômé de grandes écoles de gestion, et pour justifier l'assertion qui dit que la théorie sans la pratique est inopérante et que la pratique sans la théorie est irrationnelle, cette étude nous permettra de confronter nos acquis théoriques aux pratiques des entreprises de ce secteur d'activité si complexe et de mettre à la disposition des entreprises ces nouvelles techniques qu'on a pu appréhender tout au long de notre formation dans ce domaine.

Pour mener à bien notre étude, elle s'articulera autour de deux (2) grandes parties:

Dans la première partie, nous allons exposer une approche théorique de la gestion de trésorerie en date de valeur à travers ses principes de base dans le chapitre 1.

Le chapitre 2 abordera l'analyse de la gestion de trésorerie en date de valeur comme recommandée par différents auteurs. Le dernier chapitre de cette partie, sera consacré à la méthodologie de l'étude qui présentera le modèle d'analyse, les outils de collecte de données et l'analyse de celles-ci.

Dans la deuxième partie qui est la partie pratique de l'étude, nous allons procéder dans le chapitre 4 à la présentation de la CSL, ensuite dans le chapitre 5 à la description de la pratique de la gestion de trésorerie de la CSL et enfin dans le dernier chapitre, par rapport aux résultats qu'on pourra obtenir suite à notre étude, nous allons essayer d'apporter notre pierre à l'édifice à travers des recommandations en vue de l'amélioration de cette gestion de trésorerie en date valeur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique

La gestion de trésorerie en date de valeur, est une activité très complexe qui demande à celui qui l'applique d'avoir des connaissances et des aptitudes inéluctables pour se servir des différents outils et techniques modernes. La maîtrise de ces outils et techniques afin de gérer au mieux, implique nécessairement de la part du trésorier, la connaissance des éléments qui composent cette gestion de trésorerie en date de valeur et leur fonctionnement.

L'objectif de cette première partie est d'abord de présenter les différentes notions de cette gestion de trésorerie ensuite, les différentes techniques de prévisions, de positionnement des différents flux et enfin la description de la méthodologie de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1: Le trésorier et la gestion de la trésorerie en date de valeur

Le gestionnaire de la trésorerie, pour plus de professionnalisme et d'aisance dans sa gestion est contraint de maîtriser tous les rouages de cette gestion de trésorerie en date de valeur. Cette maîtrise passe par la connaissance de la définition qu'on peut lui accorder, par l'objectif qui lui est assigné, l'environnement dans lequel elle s'inscrit et sa structure organisationnelle. Outre ces éléments, le trésorier doit comprendre le langage bancaire et assimiler le fonctionnement des différents taux et commissions proposés par les banques.

1-1 Définition et objectif de la gestion de la trésorerie en date de valeur

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise (Bruslerie, 2012 : 3). Gérer la trésorerie d'une entreprise en date de valeur, revient à une gestion quotidienne des flux de liquidité de celle-ci. Cette gestion nécessite de la part du trésorier d'entreprise, la compréhension et la maîtrise des techniques bancaires afin d'être à même de faire le suivi de façon précise et méticuleuse des besoins et des disponibilités monétaires à court terme de l'entreprise.

1-1-1 Définition de la trésorerie en date de valeur

Plusieurs définitions et objectifs de la trésorerie en date de valeur ont pu être traités par divers auteurs parmi lesquels nous avons retenu les plus pertinents.

La gestion de trésorerie en date de valeur est une résultante de la gestion de trésorerie de façon générale. Il serait donc judicieux pour nous, de définir d'abord la trésorerie dans sa généralité afin de pouvoir mieux appréhender la notion de trésorerie en date de valeur.

En effet, nous pouvons avoir plusieurs définitions de la trésorerie en fonction de l'aspect qu'on veut mettre en exergue.

Selon Forget (2005 : 11), la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation. La trésorerie d'une entreprise, est la différence à un moment donné des ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité (Délienne & al, 2005 : 7).

Au regard des différentes définitions citées plus haut, nous pouvons dire que la trésorerie est la disponibilité permanente de l'entreprise pour faire face à ses engagements à tout moment.

De façon synthétique, la trésorerie en date de valeur peut être définie comme étant la liquidité réelle de l'entreprise après la prise en compte des dates effectives d'encaissements et de décaissements. Ces dates peuvent être justifiées par le décalage qu'il peut avoir entre la date d'opération et la date effective de débit ou de crédit au niveau de la banque.

1-1-2 Objectif de la trésorerie en date de valeur

L'idéal de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'atteindre la trésorerie zéro (Emmanuel, 2006 : 124). C'est-à-dire que chaque jour, la position en valeur des comptes de l'entreprise dans ses différentes banques doit se rapprocher le plus possible de zéro.

Sachant que les soldes créditeurs en valeur non utilisés sont improductifs et que les soldes débiteurs en valeur coûtent le taux de découvert facturé par la banque, l'objectif de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'assurer à l'entreprise une gestion optimale de ses flux de liquidité.

Une optimisation efficace de la trésorerie en date de valeur suppose au préalable la prise en compte et surtout la maîtrise des éléments d'erreurs en matière de gestion de trésorerie susceptibles d'accroître les frais financiers et de ne pas faire bénéficier à l'entreprise des opportunités de produits financiers.

1-2 Les fondements de la gestion de trésorerie en date de valeur

Comme toutes disciplines de gestion, la gestion de trésorerie en date de valeur a des principes et langages qui lui sont familier.

1-2-1 Principe de la trésorerie en date de valeur

L'enregistrement comptable se fait à la date historique de l'opération alors que l'enregistrement bancaire se fait à la date de réalisation de l'opération. D'où un décalage qui joue au profit de la banque qu'on appelle date de valeur.

Les opérations de crédit ou de versement d'espèces sont enregistrées postérieurement à la date d'opération et celles de débit ou de retrait sont enregistrées antérieurement au jour de l'opération. Il faut noter que les dates d'opération retenues auxquelles s'appliquent les jours de valeur sont celles retenues par la banque et non celles de l'entreprise (Gouadin & al, 2002 : 90).

Le décalage entre la date d'opération retenue par l'entreprise (date historique) et la date d'opération de la banque (date effective de réalisation de l'opération) est souvent dû au délai d'échange interbancaire car, les opérations doivent transiter par la Chambre de Compensation de la banque centrale qui est chargée des échanges.

L'information détenue par les entreprises gérant leur trésorerie en date comptable induit mécaniquement des décisions qui engendrent des frais financiers très importants.

Pour minimiser ses frais, il est indispensable pour celles-ci d'avoir en permanence une information exacte qui reflète la situation réelle de leur trésorerie. Ceci est possible par la mise en place d'un système rationalisé de gestion de trésorerie en date de valeur.

Ce système vise à créer de façon interne, au jour le jour et banque par banque, les échelles d'intérêts que les entreprises ne reçoivent généralement qu'une fois par trimestre et avec un mois de décalage. Il permet d'abord de contrôler de façon automatique les conditions bancaires, ensuite d'aider le trésorier à prendre des décisions pour les principaux arbitrages notamment placement/découvert et enfin le système fournit des renseignements statistiques relatifs aux flux de trésorerie (Juhet, 2010 : 96).

1-2-2 Langage de la gestion de la trésorerie en date de valeur

Pour le langage lié à la gestion de la trésorerie en date de valeur voir annexe 4 (page 81).

1-3 Le rôle et les missions du trésorier dans la gestion de la trésorerie en date de valeur

À l'origine, la gestion de trésorerie consistait à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. La fonction a accru son périmètre d'activité. Le rôle et les missions du trésorier sont d'autant plus divers aujourd'hui (Hyst, 1996 : 57).

1-3-1 Rôle du trésorier

Le métier de trésorier a connu une évolution notable durant ces dernières années. À l'heure de la mondialisation et du développement des métiers dits de gestion, il correspond à un service essentiel aux entreprises. Travailler dans un département de trésorerie nécessite désormais des connaissances pointues et une facilité d'adaptation constante à un environnement qui évolue rapidement (Masquelier, 2010 : 37).

Chargé de la gestion quotidienne de la trésorerie et des risques y afférant, le trésorier peut en fonction de la situation financière de son entreprise et de son degré de maturité, avoir des compétences dominantes en matière de placements, de négociation de financements et de conditions bancaires.

Comme il suit l'évolution de la trésorerie au jour le jour, le trésorier doit savoir « tirer la sonnette d'alarme » lorsque la crise survient ou s'annonce (Sion, 2011 : 23).

En effet, autrefois dévolu au simple statut de « gardien de fonds » le rôle du trésorier s'est accru compte tenu de la grande importance de la trésorerie dans le cadre du fonctionnement et du développement d'une organisation.

Selon Masquelier (2010 : 38), le trésorier est aujourd'hui le garant du développement de l'établissement au sein duquel il travaille.

Pour cela, il doit s'assurer de bien évaluer les sorties de fonds et les ressources dont dispose ledit établissement. Outre ces rôles, il s'occupe aussi de chercher un financement pour pallier un manque de ressources financières de l'établissement.

1-3-2 Missions du trésorier

Pour avoir la possibilité de bien endosser les rôles qui lui sont assignés, le trésorier doit pouvoir mener à bien plusieurs missions. Dans ce cadre, il est important de préciser que selon Masquelier (2010 :40), les différentes missions du trésorier tendent toutes vers l'accomplissement des desseins octroyés à la fonction : une bonne gestion de la trésorerie.

Cet objectif requiert de la part de celui-ci une grande vigilance car, en tout premier lieu, il a pour mission de contrôler les flux de trésorerie. En d'autres termes, une de ses missions consiste à surveiller les entrées et les sorties de fonds de l'établissement en date de valeur. Ce, de manière à mieux avoir la possibilité d'établir une situation de la trésorerie réelle concordant avec celle des différentes banques de l'entreprise.

Une fois celle-ci déterminée, la mission du trésorier consiste soit à chercher un financement pour permettre à l'entreprise d'effectuer des investissements (dans le cas d'une trésorerie débitrice) soit à trouver des investissements dans lesquels l'entreprise pourra placer son excédent de trésorerie (cas d'une trésorerie créditrice).

En résumé, selon Hyst (1996 :73), les principales missions du trésorier sont :

- la supervision et le suivi quotidien des positions de trésorerie de l'entreprise (positions bancaires, exposition au risque de change, etc...);
- l'établissement du prévisionnel de trésorerie, le rapprochement avec le réalisé enregistré par le service comptable ;
- la participation active à l'élaboration des stratégies financières de l'entreprise ;
- le suivi et la veille du respect des ratios financiers de l'entreprise (endettement, solvabilité, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement);
- la gestion de l'ensemble des relations de l'entreprise avec ses partenaires bancaires (négociation des conditions, choix des banques, intégration croissante des relations informatiques, veille...).

1-4 Structure et organisation de la gestion de la trésorerie en date de valeur

Selon Kneippe (1997 : 85), les moyens humains à mobiliser pour assurer une gestion efficace de la trésorerie en date de valeur sont proportionnels au volume d'activité, à la complexité de la structure organisationnelle et à l'importance des risques à gérer.

1-4-1 Structure de la gestion de trésorerie en date de valeur

D'une manière générale, le service de la trésorerie devra se structurer en fonctions de cinq (5) grands axes principaux :

- la centralisation des opérations d'encaissement tant pour les clients que pour les débiteurs divers ;
- la centralisation des opérations de paiement tant pour les fournisseurs que pour les créanciers divers ;
- la gestion des risques de change ;
- la gestion des relations bancaires
- la gestion au jour le jour des opérations à court et moyen terme.

Pour parvenir à cela, il est indispensable pour le trésorier de mettre en place une structure qui puisse permet l'accès rapide à l'information financière tant au niveau interne qu'externe.

Concernant l'aspect interne, le trésorier doit pouvoir récolter toutes les informations utiles à l'appréciation de la situation de trésorerie et celles surtout basées sur les échéances, les dates de valeur, les moyens de paiements et les moyens de règlements.

Pour assurer parfaitement sa fonction, le trésorier doit entretenir des relations conjointes avec tous les services de l'entreprise (Obegi, 2005 : 17).

Chaque service (Commercial, Financier, Comptable, Ressource humaine, Fiscal, etc.) détient des informations sur les différents flux qui doivent être transmises à temps au trésorier afin que celui-ci établisse des prévisions les plus fiables que possible prenant en compte tous les aspects même les plus aléatoires.

L'aspect externe quant à lui, devra s'agir de l'évolution des soldes bancaires, des conditions bancaires et des taux d'intérêts. A travers ses relations avec les banques, le trésorier recherche au quotidien des moyens de financement ou de placement, des cours de change, l'amélioration des conditions bancaires pratiquées et l'information à temps réel sur tous les mouvements affectant les différents comptes bancaires. Les informations reçues des banques lui permettront, de définir ses propres anticipations.

1-4-2 Organisation de la gestion de trésorerie en date de valeur

Le département de trésorerie est par excellence celui qui gère les échéances, les flux d'encaissement, les flux de paiement, les mouvements de trésorerie (Kneippe, 1997 :89). Puisque dans la gestion de la trésorerie en date de valeur de certaines échéances sont ponctuelles, d'autres périodiques ou répétitives, le trésorier devra planifier ses opérations afin d'être sûr que toutes les informations dont il a besoin lui arrivent à temps.

La trésorerie constitue un service dépendant de la direction financière. Cependant, l'équipe chargée de la gestion de la trésorerie ne doit pas prendre en charge des tâches de trésorerie en complément d'autres activités au sein de la direction financière (Emmanuel, 2006 :17). Pour assurer le travail qui lui est confié, cette équipe doit :

- favoriser le contact de la direction générale avec les problèmes de trésorerie,
- sensibiliser toutes les personnes concernées par la trésorerie à l'esprit trésorerie (les commerciaux, les responsables des achats, etc.).
- favoriser la mise en place de procédures conduisant à une gestion performante de trésorerie.

Le trésorier a une tâche quotidienne de diffusion d'information aux services financiers et aux services comptables. Ainsi, il doit délivrer aux services financiers l'état des lignes de crédit qu'il utilise, afin de mettre en évidence la situation de la trésorerie de l'entreprise, aux

services comptables, il doit fournir toutes les informations nécessaires à l'enregistrement des opérations dont la trésorerie est sujette.

Conclusion

Le trésorier exerce une fonction vitale pour l'entreprise en gérant la trésorerie de celle-ci en date de valeur. En suivant la position de trésorerie au jour le jour, il s'assure que l'entreprise est en mesure d'assurer l'ensemble de ses échéances, aujourd'hui et sur les mois à venir (Sion, 2011 : XVII).

En somme, pour gérer au mieux sa trésorerie surtout celle en date de valeur, le trésorier doit se comporter comme un banquier et avoir les mêmes réflexes que ce dernier. Pour ce faire, il doit maîtriser toutes les notions et fondements liés à cette gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : Fonctionnement de la gestion de trésorerie en date de valeur

La gestion de trésorerie en date de valeur constitue pour l'entreprise un enjeu financier considérable (Bruslerie, 2012 : 119).

Constituant le dernier maillon de la chaîne de toutes les décisions opérationnelles de l'entreprise, elle assure les différentes positions de celle-ci au jour le jour. De ce fait, la gestion quotidienne peut être de même, une source non négligeable des gaspillages de frais financiers et de manque à gagner important.

Le fonctionnement de la gestion de trésorerie en date de valeur se décline en trois (03) grandes étapes : la prévision, la réalisation et la prise de décision.

2-1 Les prévisions de trésorerie

Les prévisions de trésorerie servent à déterminer des flux de trésorerie sur une période à venir. Ces prévisions peuvent se faire grâce à plusieurs outils.

2-1-1 les outils de prévisions de la trésorerie

L'élaboration des prévisions en matière de gestion de trésorerie en date de valeur est une tâche délicate mais fondamentale, qui fait l'objet de nombreuses descriptions (Emmanuel, 2006 : 53).

Ces prévisions constituent une tâche très complexe à réaliser à cause de la prise en compte de certaines informations aléatoires. En effet, la qualité des prévisions est tributaire de l'information de base sur laquelle elles sont bâties.

L'élaboration de prévisions, aussi exactes que possible, est nécessaire pour déterminer avec suffisamment de précision la position journalière de la trésorerie. L'atteinte de cette précision passe par l'utilisation de supports de prévisions bien distincts.

2-1-1-1 Le budget de trésorerie

La première étape dans la prévision de trésorerie concerne l'anticipation des besoins et l'évolution des soldes de trésorerie, de façon à prévenir les risques de rupture d'encaisse et à négocier en temps opportun les lignes de crédit nécessaires à la couverture de l'impasse financière (Vernimmen, 1998 : 772).

La détermination des besoins de trésorerie se fait à partir d'un budget de trésorerie. Le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie disponible au maintien de la solvabilité de l'entreprise (Yon, 2008 : 282).

Selon Rousselot & al (1999 : 44), le budget de trésorerie est le document qui, dans l'entreprise recense les prévisions d'encaissements ou de décaissements sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois).

En un mot, le budget de trésorerie est l'état récapitulatif des dépenses et recettes issues de l'ensemble de la prévision budgétaire.

Le budget de trésorerie enregistre, non seulement les flux de trésorerie existants, mais aussi toutes les recettes et toutes les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement (qu'il s'agisse de dépenses et recettes liées au processus d'investissement, au processus d'exploitation ou à la politique de financement de l'entreprise) (Vernimmen, 1998 : 775).

Tableau 1: budget de trésorerie

Rubriques	Mois 1	Mois	Mois 12
1- Encaissements d'exploitation	+		
Encaissements sur CA antérieurs			
Encaissements sur CA bndgétés			
2- Encaissements hors exploitation	+		
Total encaissement	+		
3- Décaissements d'exploitation	-		
Décaissements sur achats antérieurs			
Décaissements sur achats budgétés			
Salaires et charges sociales			
Travaux, fournitures, services extérieurs			
Frais divers de gestion			
TVA à payer, Autres impôts et taxes			
4- Décaissements hors exploitation	-		
Total décaissements	-		
5- Solde encaissements – solde décaissements	+/-		
Situation initiale de trésorerie	+/-		
Encaisse minimale	-		
Solde cumulé avant financements ou placements	+/-		
<u>Décisions</u>			
Financement : Crédits nouveaux			
Financement : Remboursement			
Placement : décaissement			
Placement : encaissement			
Solde de trésorerie cumulé après décisions	+/-		

Source : Bruslerie (2012 : 24).

2-1-1-2 Le budget de trésorerie glissant

A l'inverse du budget de trésorerie qui constitue une prévision figée à un moment donné, les prévisions glissantes sont actualisées en permanence (Sion, 2011 : 46).

Elles sont dites "glissantes" parce que le trésorier en fait progresser l'horizon au fur et à mesure du déroulement de l'année et, elles combinent des données ayant une probabilité de réalisation différente.

L'utilité des prévisions glissantes de trésorerie dans la gestion de trésorerie est de permettre tout d'abord, au trésorier de prendre pour une période bien définie des décisions de financement ou de placement. Ensuite, de s'assurer que cette décision permettra à l'entreprise d'avoir les ressources nécessaires sur cette période pour son exploitation.

Enfin, si l'entreprise a des transactions en d'autres devises que celle de sa zone monétaire, le trésorier devra à travers les prévisions glissantes de trésorerie gérer la couverture de change de l'entreprise.

La construction des prévisions glissantes de trésorerie doit suivre un certain nombre d'étapes :

2-1-1-3 Le plan de trésorerie prévisionnel

C'est un tableau qui récapitule mois par mois toutes les dépenses et recettes futures, à la date exacte prévue de leur encaissement et décaissement (Moinet, 2006 :156).

Différent du budget de trésorerie, cet outil de gestion « vivant » se sert néanmoins de celui-ci pour anticiper d'éventuelles difficultés financières. Lorsqu'il fait apparaître un « trou de trésorerie », le simple fait de le savoir avec une certaine avance, permet de mettre en place des solutions de financement les moins coûteuses (Moinet, 2006 :156).

2-1-1-4 Les prévisions à très court terme

La prévision à très court terme, base de la gestion opérationnelle de la trésorerie en date de valeur, s'établit quant à elle sur un horizon allant de 10 jours à 1 mois voire trois (3) mois (Bruslerie, 2012 : 127).

Le pas de la prévision étant journalier, le trésorier, à l'aide des informations recueillies, établit une fiche en valeur prévisionnelle. La qualité des prévisions dépendant dans une large mesure de la qualité de la saisie de l'information, le trésorier devra privilégier le court terme dans la prévision de sa gestion opérationnelle de trésorerie.

En effet, selon Bruslerie (2012 : 127), l'information concernant un évènement est beaucoup plus dense et précise à la veille de cet évènement que lorsqu'on se situe à trois (3) mois de sa réalisation. Juste pour dire que plus l'horizon est court, plus le degré de certitude est fort. Les recettes à recevoir et les dépenses à engager dans les jours à venir résultent en grande majorité de décisions antérieures. Ces décisions prises généralement par des ordonnateurs dans l'entreprise doivent être transmises au trésorier afin que celui-ci élabore des prévisions avec une grande probabilité de réussite.

Ainsi, dans l'optique d'une prévision, les mouvements de liquidité seront classés en deux (02) catégories.

- **Les mouvements prévisibles**

Pour que des positionnements soient effectués avec précision et certitude, il faudra que toutes les informations nécessaires à leur réalisation soient réunies et surtout à temps. Dans le positionnement des mouvements, ceux qui peuvent être jugés prévisibles par le trésorier, sont généralement ceux générés par l'entreprise et qui en maîtrise totalement les composantes.

On peut retenir comme éléments prévisibles :

- les remises d'espèces ;
- les chèques remis à l'encaissement ;
- les encaissements d'effets ;
- les intérêts à recevoir ;
- les prélèvements d'espèces ;
- les paiements par virements ;
- les intérêts à payer.

- **Les mouvements imprévisibles**

Les mouvements imprévisibles sont généralement des mouvements commandités par les tiers de l'entreprise sans toutefois avertir celle-ci. Il s'agit des mouvements de trésorerie pour lesquels au moins une des informations de base ne peut être donnée avec précision (Kneipe, 1997 : 110).

Nous pouvons retenir comme mouvements imprévisibles :

- virement d'un tiers par transfert courant ;
- transfert en provenance de l'étranger ;

- débit des chèques ;
- prélèvement de factures domiciliées.

Le trésorier, dans son travail quotidien de positionnement devra traiter les mouvements imprévisibles de deux (2) approches. La première, qualifiée d'approche passive devra permettre au trésorier de procéder à des ajustements a posteriori afin d'annuler tous les écarts avant le début de la journée suivante. La seconde, " approche active " permettra quant à elle d'anticiper tous les mouvements imprévisibles à l'aide de certaines méthodes de prévisions.

Selon Emmanuel (2006 : 155), quatre (4) méthodes de prévision sont couramment présentées dans le cadre de la gestion des liquidités à très court terme pour réaliser le positionnement prévisionnel des flux aléatoires.

❖ Calcul de la moyenne

Ayant pour objectif de cerner le comportement des tiers en termes de réaction vis-à-vis des différentes opérations, cette méthode est généralement utilisée pour positionner les opérations ponctuelles de grande importance telle que le débit de gros chèques ou d'un virement à recevoir.

Cette méthode revient à calculer une moyenne sur les écarts, exprimés en nombre de jours débiteur ou créditeur, entre la date de référence (date d'envoi du chèque au fournisseur) et la date effective de positionnement sur le compte (Emmanuel, 2006 :155).

On cherche donc à identifier, sur un historique d'un certain nombre de règlements, le comportement d'un fournisseur ou client donné en termes de délai de réaction (Bruslerie, 2012 : 145).

Considérée comme la plus simple en matière de prévision des flux aléatoires, cette méthode est en pratique plus complexe car le trésorier lors de son élaboration, devra avoir en sa possession certaines informations telles que :

- l'historique des mouvements similaires aux flux à positionner ;
- les écarts en termes de nombre de jours débiteurs entre la date de référence et la date de réalisation des flux ;
- le calcul de la moyenne des écarts en nombre de jours débiteurs ;
- le positionnement des flux à prévoir sur la fiche en valeur en fonction de la moyenne obtenue.

Toutefois, cette méthode présente des insuffisances en ce qui concerne la présentation aléatoire sur chèque avant ou après la durée moyenne exprimée en jours débitables ou créditables. Cette insuffisance réside dans la difficulté pour le trésorier d'individualiser les flux concernés, d'avoir un historique homogène à cause du caractère ponctuel des flux et les différences qui existent entre les banques concernant les dates de valeurs.

Pour pallier ce problème, une seconde méthode sera présentée, en occurrence celle du pari.

❖ La méthode du pari

Cette technique de prévision est fondée sur le principe selon lequel le débit du chèque ou crédit du virement est entièrement aléatoire en termes d'écart observé en nombre de jours débitable (Bruslerie, 2012 : 147).

S'appliquant essentiellement aux opérations ponctuelles, ayant des montants assez importants et surtout qui peuvent être individualisées, cette méthode consiste à évaluer le coût financier de chacune des opérations.

Le trésorier, avec les données historiques qu'il détient, définit un intervalle de temps (-T ; T) sur lequel, il parit sur la date probable de débit. Pour les dates composant l'intervalle, il va calculer les coûts financiers y afférent.

Nous pouvons distinguer trois (03) situations dans la réalisation d'un pari :

- Les dates du débit et du pari coïncident

Dans ce cas, le débit est effectivement le même jour que celui du pari, par conséquent, les coûts financiers sont nuls.

- Quand les dates du débit interviennent avant la date du pari

L'entreprise, dans ces conditions supporte un découvert allant de la date de débit jusqu'à la veille de la date du pari.

La détermination du coût financier sera alors :

$$\text{Coût financier : } \frac{M \times Ex (T_d - T_c)}{36000} + \text{CPFD}$$

Avec M : Montant du chèque

E : Ecart effectif en jours débiteur entre la date du pari et la date de débit

Td : Taux du découvert

Tc : Taux du financement par crédit

CPFD : commission du plus fort découvert

- Le débit a lieu après la date du pari

Cela signifie qu'à la date du pari, le trésorier mobilise le montant du chèque alors que le débit n'interviendra que des jours après. Le coût financier est alors :

$$\text{Coût financier : } \frac{M \times E \times (T_d - T_c)}{36000}$$

❖ Méthode de la loi statistique

Les lois statistiques sont utilisées principalement lors de la prévision des petits chèques émis, des virements de masse créditeurs et de celle des rejets techniques (Bruslerie, 2012 : 155).

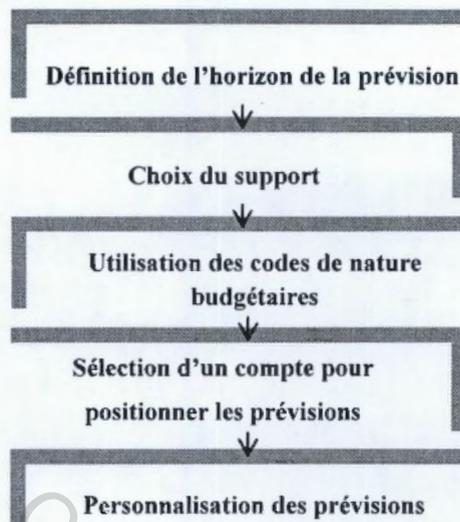
Cette méthode consiste pour le trésorier, à projeter sur l'avenir des données qu'il a préalablement collectées et analysées. L'opération nécessitant généralement l'utilisation de cette méthode est la prévision des petits chèques émis. Pour la prévision de ces petits chèques, elle consiste à déterminer le nombre de jours débiteur de chaque chèque en comparant juste la date d'envoi et la date de valeur. Le trésorier devra calculer alors le pourcentage en volume que représente chaque écart par rapport au total de chèque émis.

❖ Méthode du positionnement sur forfait

Cette méthode est utilisée lorsque le flux est trop faible en montant et en fréquence ou lorsque le nombre de mouvements rend très lourde la prévision en valeur unitaire (Emmanuel, 2006 : 158).

Cette méthode consiste alors à forfaitiser pour une période un montant moyen global des flux très faibles.

Figure 1: les étapes de la construction des prévisions glissantes de trésorerie



Source : nous-mêmes, inspiré de Sion (2011 :49).

2-2 Exécution de la trésorerie en date de valeur

Le trésorier, dans sa gestion quotidienne de la trésorerie doit tenir une « fiche de suivi journalier » par banque. Cette fiche a pour objectif de faire un suivi journalier des opérations tout en faisant un rapprochement entre prévision et réalisation. Ce rapprochement permettra au trésorier de réguler son encaisse et surtout de détecter les erreurs de gestion.

2-2-1 Régulation de l'encaisse de trésorerie

Dans sa gestion, le trésorier réalise des encours de trésorerie non disponibles. Selon Emmanuel (2006 : 186), l'encours de trésorerie non disponible, appelé parfois (float), est la somme à un instant donné de tous les règlements effectués par les clients mais pas encore créditée aux comptes de l'entreprise en raison notamment du délai de traitement des opérations.

Un caractère fondamental des flux de trésorerie, est d'être plus au moins contrôlable par le trésorier. Ce dernier dispose de moyens d'actions directs sur la caisse (les différents crédits et placements que lui proposent ses banquiers) (Boyer, 2000 : 122).

Mais, sur la plupart des dépenses et des recettes, le trésorier ne possède, ni le contrôle du mandant, ni le contrôle de l'échéance. Il intervient alors seulement comme collecteur des paiements qui lui sont dus (Poloniato & al, 1997 : 87).

L'écart qui peut découler entre la date à laquelle le paiement est effectué et celle à laquelle la somme est effectivement positionnée sur le compte de l'entreprise est appelé « délai mort » associé à l'opération. Pour certains encaissements, en particulier pour les paiements par chèque hors place bancaire, ce délai atteint pratiquement 12 jours.

La gestion des flux de liquidité suppose de la part du trésorier la recherche de l'optimum qui est la trésorerie zéro. Cependant, dès qu'il existe un écart (float) le trésorier devra définir un niveau d'encaisse de sécurité afin de placer les excédents ou de négocier des crédits de trésorerie auprès de ses banques.

Cette gestion des flux suppose également, un suivi rigoureux de toutes les opérations de décaissements et d'encaissements. Avec la complexité et les multitudes opérations à traiter par le trésorier, il lui est pas aisé de le faire manuellement mais grâce à des outils de technologies avancées.

Les logiciels de trésorerie et la télétransmission accélèrent le processus de gestion quotidienne et permettent d'éviter les erreurs de saisie (Sion, 2011 : 221).

2-2-2 Les outils informatiques de la gestion de la trésorerie en date de valeur

Le trésorier dans sa gestion quotidienne de trésorerie a besoin d'outils assez performants qui lui permettent d'accélérer le processus de gestion quotidienne et d'éviter les erreurs de saisie (Sion, 2011 : 221).

2-2-2-1 Logiciels de trésorerie

Grâce à un tableau de bord et à des outils de simulation, ces logiciels permettent d'éviter des problèmes de trésorerie. Ils proposent également au trésorier des décisions d'équilibrage, de placement, d'utilisation d'une autorisation de découvert ou de négociation d'un crédit à court terme (Tysebaert, 2000 : 167).

Contrairement aux PME qui peuvent encore se permettre de gérer leur trésorerie par l'utilisation de tableur Excel, il est impératif voire obligatoire pour les grandes entreprises qui veulent optimiser leur flux de liquidité de se prémunir d'un logiciel de trésorerie.

De façon générale un bon logiciel de trésorerie devra avoir les différentes fonctionnalités suivantes :

➤ mode d'intégration

Dans un but d'efficacité, ce logiciel doit pouvoir intégrer le maximum de réalisations bancaires (80 à 90%) et surtout détecter les mouvements erronés en évitant de les intégrer automatiquement. Ces mouvements erronés seront mis en attente, afin de les traiter avant leur intégration (Sion, 2011 : 223).

➤ Saisie de données

Tous les mouvements doivent être saisis sur la base d'un code flux qui indique le support de paiement et le statut de l'opération (P pour les prévisions et R pour les réalisations). Ce logiciel devra être capable de faire le glissement de la date d'opération à la date de valeur (Sion, 2011 : 226).

Tableau 2: saisie d'un mouvement sur le logiciel de trésorerie

Code flux	Statut	Date d'opération	Date de valeur	de Montant	Code budgétaire	Remarque
ENCCH	P	16/06/N	18/06/N	1 580 750	ENCFR	

Source : Sion (2011 :226).

➤ Positionnement en damier

La préparation d'un damier consiste dans un premier temps, à annuler sur son tableau de position de trésorerie les "valeurs impossibles", c'est-à-dire les jours où un flux ne peut être débité ou crédité (Tysebaert, 2000 : 171).

Ce damier est donc étroitement lié aux conditions bancaires qui ont été négociées par l'entreprise avec chacune de ses banques, et va varier d'une banque à l'autre.

➤ Les échelles d'intérêts

Le logiciel peut établir les échelles d'intérêts pour les différents comptes ou les différentes banques de l'entreprise (Kneippe, 1997 : 165).

L'avantage est que le trésorier pourra se servir de ce logiciel pour définir des provisions pour agios car, l'information sera disponible bien avant la réception de l'échelle réelle de la

banque. Il servira donc pour contrôler et détecter d'éventuelles erreurs de la banque, par comparaison des soldes du logiciel et de ceux repris sur l'échelle de la banque.

➤ Simulations

Le logiciel doit être capable de faire des propositions de placement, de financement, d'équilibrage à partir des soldes bancaires et surtout de définir le coût de ces différentes propositions afin de permettre au trésorier de prendre des décisions optimales (Tysebaert, 2000 : 167).

➤ La fonction d'analyse

Le logiciel avec les informations qu'il fournit, permet au trésorier d'avoir une très bonne base de négociation bancaire et le suivi de sa relation avec chaque établissement financier. A la fin de chaque période (mois, trimestre ou année), il est possible pour le trésorier d'éditer un tableau donnant pour chaque type d'opération, le montant effectivement réalisé avec chaque banque, voire sur chaque compte (Kneippe, 1997 : 164).

Dans une perspective de négociation bancaire, ce tableau a une double importance, car il permet dans un premier temps au trésorier de savoir exactement le montant de mouvement réalisé avec chaque banque et dans un second de vérifier que l'entreprise tient bien ses engagements. Le fait pour le trésorier d'avoir une idée du montant réalisé avec chaque banque, lui permet d'évaluer combien peut lui faire gagner une modification des conditions bancaires ou de savoir quel est le gain à attendre du transfert de certains mouvements d'une banque à une autre.

2-2-2-2 La télétransmission

Il est très indispensable que le trésorier soit informé à temps de tous les encaissements et décaissements qu'il y a eu afin d'éviter des erreurs de gestion.

Pour éviter les problèmes de trésorerie, la télétransmission (transmission de données directes d'un ordinateur à un autre, les deux pouvant être distants et appartenir à 2 sites ou entreprises différentes) permet de rapatrier automatiquement, tous les matins le détail des flux bancaires de votre entreprise datant de la veille (Sion, 2011 : 222).

Cet outil permet d'envoyer des virements, des effets de commerce, des bons à payer, des transferts et permet de récupérer les relevés de comptes (en date d'opération et en date de valeur). Les avantages sont multiples :

- des gains de productivité grâce à l'automatisation des procédures et à un accès rapide à l'information ;
- des gains financiers grâce à la réduction des frais bancaires et à la diminution des délais de remise en banque ;
- une plus grande sécurité et fiabilité grâce à la dématérialisation ;
- la réduction des risques d'erreurs de saisie.

2-2-3 Erreurs de gestion de trésorerie en date de valeur

De façon générale, nous avons trois (3) erreurs fondamentales à savoir :

2-2-3-1 L'erreur d'équilibrage

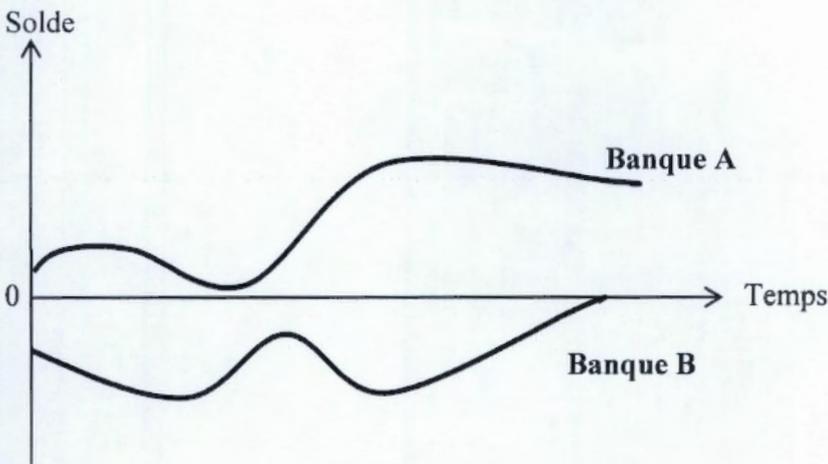
Les soldes des différents comptes bancaires de l'entreprise doivent être suivis en date de valeur et non en date d'opération ou date comptable afin de permettre à l'entreprise de bénéficier à tout instant de toutes les informations relatives à sa position en valeur.

L'erreur d'équilibrage est le simple fait que le trésorier d'entreprise laisse de façon simultanée un solde créditeur non rémunéré sur un compte et un solde débiteur sur un autre compte (Dégos & al, 2011 : 286).

Le compte débiteur génère les intérêts débiteurs par contre le compte créditeur quant à lui ne permet pas à l'entreprise de bénéficier des produits financiers suffisants.

Cette erreur peut être donc définie comme la différence entre les frais financiers qui ont été effectivement payés du fait des découverts enregistrés et les frais financiers qui auraient dû être payés si les compensations adéquates entre les soldes bancaires avaient été effectuées.

Figure 2: erreur d'équilibrage



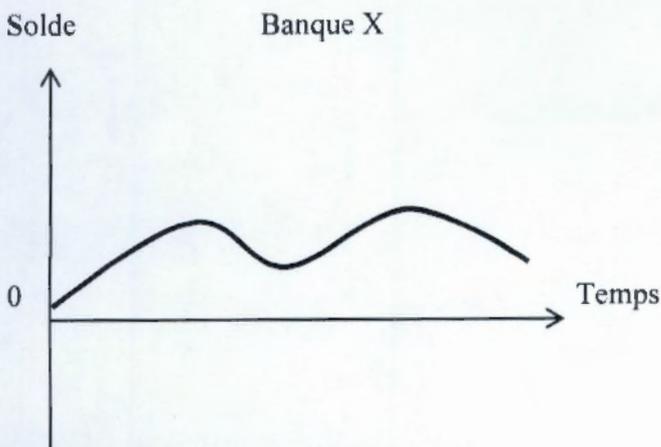
Source : nous-même, inspiré de Dégos & al (2011 :286).

2-2-3-2 L'erreur de sur-mobilisation

Cette erreur est due au simple fait qu'il existe dans les comptes de l'entreprise des soldes créditeurs très importants qui pourraient être justifiés soit par un défaut de placement, soit par un recours excessif à l'escompte ou d'autres modes de financement à court terme de l'entreprise (Dégos & al, 2011 : 286).

Elle revient juste à se priver des produits financiers qu'on aurait pu réaliser sur l'utilisation à bon escient de ce solde ou supporter des charges financières superflues du fait qu'on est ce solde qui nécessiterait des frais de tenue de comptes.

Figure 3: erreur de sur-mobilisation



Source : Rousselot & al (1999 : 54).

2-2-3-3 L'erreur de sous-mobilisation

Elle résulte d'une utilisation du découvert en lieu et place de crédits moins onéreux, elle est nécessairement d'un poids plus faible que les autres erreurs (Emmanuel, 2006 : 104).

Son impact sur les frais financiers est donc égal au différentiel de taux entre le découvert, d'une part, et le meilleur crédit de l'entreprise, d'autre part (Brunel, 2009 : 196). Selon Sion (2011 : 53), si cet écart est de 0,50%, l'impact dépend des sommes concernées.

C'est l'erreur la moins coûteuse du point de vue des frais financiers, elle peut être évitée par le recours à l'escompte ou à tout autre crédit moins coûteux que le découvert.

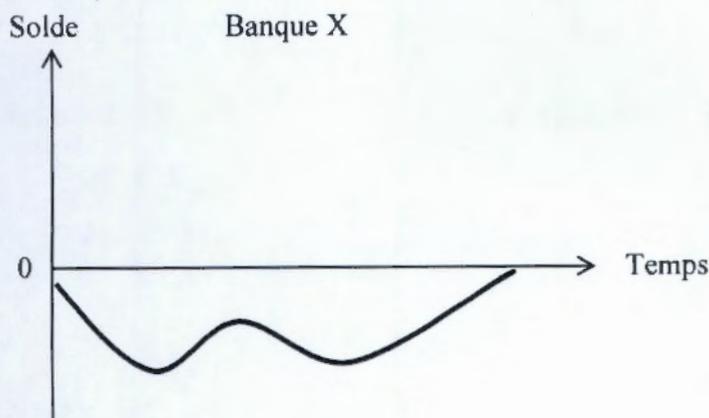
Après avoir identifié les différentes erreurs dont la gestion de la trésorerie peut être sujette, il convient de calculer la somme des économies réalisables en éliminant ces erreurs :

Coût total = coût de non compensation + coût de sur-mobilisation + coût de sous-mobilisation.

L'identification des trois types d'erreurs exposés vise en fait à valoriser la disparité qui existe entre les soldes tels qu'ils apparaissent sur les échelles d'intérêt et les soldes tels qu'ils devraient être à l'optimum égaux à zéro.

Ainsi, tout solde créditeur traduit un sur-financement ou un manque de placement, et tout solde débiteur, un défaut de financement. Dans cet esprit, le solde zéro se présente comme l'optimum de la gestion de la trésorerie qui doit être recherché en permanence.

Figure 4: erreur de sous-mobilisation



Source : Rousselot & al (1999 : 55).

2-2-4 Gestion des relations bancaires

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître le détail du « maquis » des relations bancaires. Elle attend toutefois du trésorier qu'il réduise le coût de la relation bancaire (Sion, 2011 : 29).

L'optimisation des frais et des produits financiers de l'entreprise trouve sa source à travers la compréhension et la bonne maîtrise des relations avec les banques.

Le système bancaire reste aujourd'hui un grand mystère pour bon nombre d'entreprises. La rémunération des services effectués par les banques n'est pas toujours compréhensive par le commun des mortels et cela pénalise les entreprises dans leur gestion de trésorerie. Pour pallier ce problème, l'entreprise devra, bien avant de négocier les conditions auxquelles elle sera soumise vis-à-vis de la banque, connaître les contraintes financières qui pèsent sur elle et aussi les contraintes réglementaires et concurrentielles qui pèsent sur ses banquiers.

2-2-4-1 Banque pivot

Il est possible de réduire globalement les aléas à date de valeur incertaine en les regroupant sur une banque pivot (Sion, 2011 : 218).

Les aléas qui s'attachent au positionnement en date de valeur de certains mouvements, font naître des contre-passes inévitables qui sont source d'un surcoût (appelé coût du déséquilibre interbancaire) pénalisant la performance du système de gestion de trésorerie en date de valeur. La présence injustifiée d'un trop grand nombre de banques, met en cause la qualité de l'équilibrage de la trésorerie et le suivi des écarts entre les prévisions et les réalisations indispensables à l'ajustement des décisions d'équilibrage au jour le jour. Alors, la définition d'une banque pivot intervient comme un moyen simple pour réduire la difficulté. Cette technique (banque pivot), consiste à concentrer l'essentiel des mouvements aléatoires sur une seule banque, afin de maîtriser au mieux les soldes prévisionnels sur les autres banques.

Les aléas étant portés sur une seule banque, celle-ci sera le centre d'intérêt du trésorier car les autres banques enregistrant des mouvements certains, peuvent par conséquent, avoir des soldes zéro en permanence.

2-2-4-2 Spécialisation des banques

Après avoir créé une banque pivot, le trésorier peut envisager de spécialiser ses banques par types de flux. Selon Dégos (2011 : 161), le nombre de banques avec lesquelles une entreprise effectue des opérations doit obéir à des motifs économiques ou financiers.

L'objectif que vise une entreprise à travers la sollicitation de plusieurs banques est d'abord de pouvoir fractionner ses différents mouvements de flux, ensuite de mettre en concurrence ses banques afin qu'aucune n'ait une situation de favori et enfin de faciliter les équilibres.

Un trop grand fractionnement des mouvements pouvant nuire à la qualité de la gestion de trésorerie en date de valeur, le trésorier devra spécialiser ses banques par type de flux ou par importance significative. Par exemple, spécialiser une banque pour les opérations de gros chèques, de gros virements ou d'opérations en devises. L'avantage de cette spécialisation est qu'elle permet au trésorier d'avoir une visibilité et une maîtrise des conditions applicables aux différents types de flux et par banque.

2-3 Les décisions de trésorerie en date de valeur

Dans la perspective d'une gestion optimale de sa trésorerie, les décisions généralement prises par le trésorier sont des décisions d'arbitrage. Chaque jour, en fonction des informations qu'il détient, le trésorier doit estimer ses besoins de crédits et les disponibilités à placer. Pour ce faire, il calcul pour toutes les banques les soldes avant décisions qui seront examinées par lui afin de préparer sa stratégie d'arbitrage du jour.

L'arbitrage entre les différentes opportunités ne doit pas s'effectuer à la seule vue du taux annoncé par les banques (Bruslerie, 2012 : 207). Alors, pour qu'une décision soit optimale il faudra prendre en compte le coût lié à chaque opportunité.

2-3-1 Arbitrage escompte – découvert

L'arbitrage placement-découvert, est une tâche complexe dans la gestion de trésorerie en date de valeur dans ce sens que, le trésorier ne peut justifier sa décision juste en comparant les coûts de ses différentes possibilités. Le taux proposé par le banquier dans les conditions bancaires n'est pas forcément celui exercé, le trésorier devra alors déterminer le taux effectif global relatif aux opérations même si ce dernier n'est juste pertinent que pour les opérations ayant sensiblement la même durée. Pour celles n'ayant pas la même durée, il sera appelé à déterminer le taux équivalent.

Il faut souligner que les différentes décisions ne sont pas indépendantes les unes des autres (Bruslerie, 2012 : 319). Toutes ces deux décisions servent à déterminer les soldes optimaux à retenir car l'objectif est d'optimiser les gains financiers en termes de rendement et de coût.

Arbitrer entre l'escompte et le découvert, revient à mettre en exergue leurs avantages et inconvénients et aussi comparer leurs paramètres de coût.

Tableau 3: comparaison des paramètres de coût de l'escompte et du découvert

	ESCOMPTE	DECOUVERT
Taux d'intérêt de base	Taux de base bancaire (TBB)	Taux de base bancaire (TBB)
Majoration spécifique au crédit	s'ajoute au TBB	s'ajoute au TBB majoration supérieure à celle relative à l'escompte
Majoration catégorielle	s'ajoute au TBB	s'ajoute au TBB
Nombre de jours	égale au nombre de jours séparant la date de remise de l'effet à l'escompte de la date d'échéance, augmenté d'un ou deux jours de banque	nombre de jours de découvert déterminés à partir des dates de valeur
Année bancaire	360 jours	360 jours
Commissions	<ul style="list-style-type: none"> d'endos : 0,6% l'an ; service: montant fixe par effet et un minimum d'agios peut être retenu. 	<ul style="list-style-type: none"> plus fort découvert: 0,05% par mois de découvert plafonnée à la moitié des intérêts débiteurs du mois ; compte: 0,025% (soumise à la TVA).
principes de calcul des agios	Précomptés	Post-comptés

Source : Langlois & Mollet (2004 : 244)

Tableau 4: comparaison des avantages et inconvénients respectifs de l'escompte et du découvert

	ESCOMPTE	DECOUVERT
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> • obtention facile grâce aux garanties • taux nominal peu élevé • cout généralement faible: commission faible • moyen de recouvrement des créances • recouvrement assuré par la banque 	<ul style="list-style-type: none"> • peut être utilisé pour des périodes brèves • souple, s'adapte précisément aux besoins en montant et en durée.
INCONVENIENTS	<ul style="list-style-type: none"> • cout élevé pour des effets de faible montant ou dont l'échéance est proche (minimum 10 jours d'agios) • coût administratif très élevé lors de l'émission et la gestion des traites • manque de souplesse (effets parfois supérieur aux besoins de trésorerie ou encore insuffisant), conduit à une sur mobilisation 	<p>Taux nominal supérieur au taux de l'escompte.</p>

Source : Langlois & Mollet (2004 : 250).

Devenu une obsession pour certaines entreprises, le découvert est un crédit de trésorerie « en blanc ». Ayant un montant plafond négocié avec la banque, l'entreprise y fait recours pour des besoins non affectés contrairement aux facilités de caisse et aux crédits spot. Le document de base utilisé pour déterminer le coût du découvert est l'échelle d'intérêt et le ticket d'agios délivré par la banque soit mensuellement ou trimestriellement.

L'escompte est une technique qui permet au trésorier, pour des besoins de trésorerie d'entrer en possession des fonds qui lui sont dus par des tiers et avant la date d'échéance sous paiement des frais relatifs à cette transaction. Le document de base permettant de déterminer ces frais est le bordereau d'escompte délivré par la banque.

Pour mieux appréhender l'impact des paramètres de coût relatifs à l'arbitrage entre l'escompte et le découvert, nous allons procéder par un exemple voir annexe 6 (page 87).

2-3-2 Arbitrage entre placement et découvert

Le placement n'est pas la hantise des seules sociétés qui possèdent une trésorerie excédentaire tout le temps. Mais, il concerne aussi, des entreprises dont la trésorerie est créditrice certains jours, pour lesquels il convient d'effectuer des arbitrages entre le placement et le découvert (Coille, 1997 : 198).

L'objectif étant d'optimiser ses flux de trésorerie, la situation optimale du placement par rapport au découvert se réalise si (le montant du placement * nombre de jours * taux du placement) est supérieur (au montant du placement * durée du découvert * taux du découvert).

Selon Rousselot (1999 : 159), arbitrer entre le placement et le découvert revient alors pour le trésorier à définir le montant M qui doit être placé sur une période sensiblement égale à la période du découvert afin de maximiser son gain, et ce malgré les nombreux débiteurs qui peuvent advenir.

En considération des dates de valeur, le montant M à placer ne pourra être défini si et seulement si, à l'aide de la formule $18 + 30 \times (T_d - T_p) / T_d$, le trésorier n'arrive pas à déterminer le nombre de jours ou l'entreprise doit se trouver créditrice pour générer le maximum de gain. Cependant, après la détermination de ce nombre de jours, le trésorier dans son arbitrage ne s'appesantira plus sur le taux de découvert mais plutôt, sur la différence entre celui-ci et celui du placement afin de chercher à minimiser cette différence.

2-3-3 Arbitrage entre crédit spot et découvert

Le crédit spot est un crédit ponctuel mais renouvelable, qui permet à une entreprise d'émettre un billet financier au profit de son banquier et ce, pour une période librement choisie (Rousselot & al, 1999 : 160). Ce billet financier librement renouvelable selon les besoins de l'entreprise est octroyé par la banque sans aucune garantie avec un niveau de montant ou une durée modifiable (maximum 3 mois).

L'un des avantages de ce crédit est que, la banque qui octroie les fonds ne calcule les intérêts post-comptés que sur la durée effective de mise à disposition sans prendre en compte les jours de banque. L'inconvénient le plus fréquent est celui lié aux sociétés à structure financière

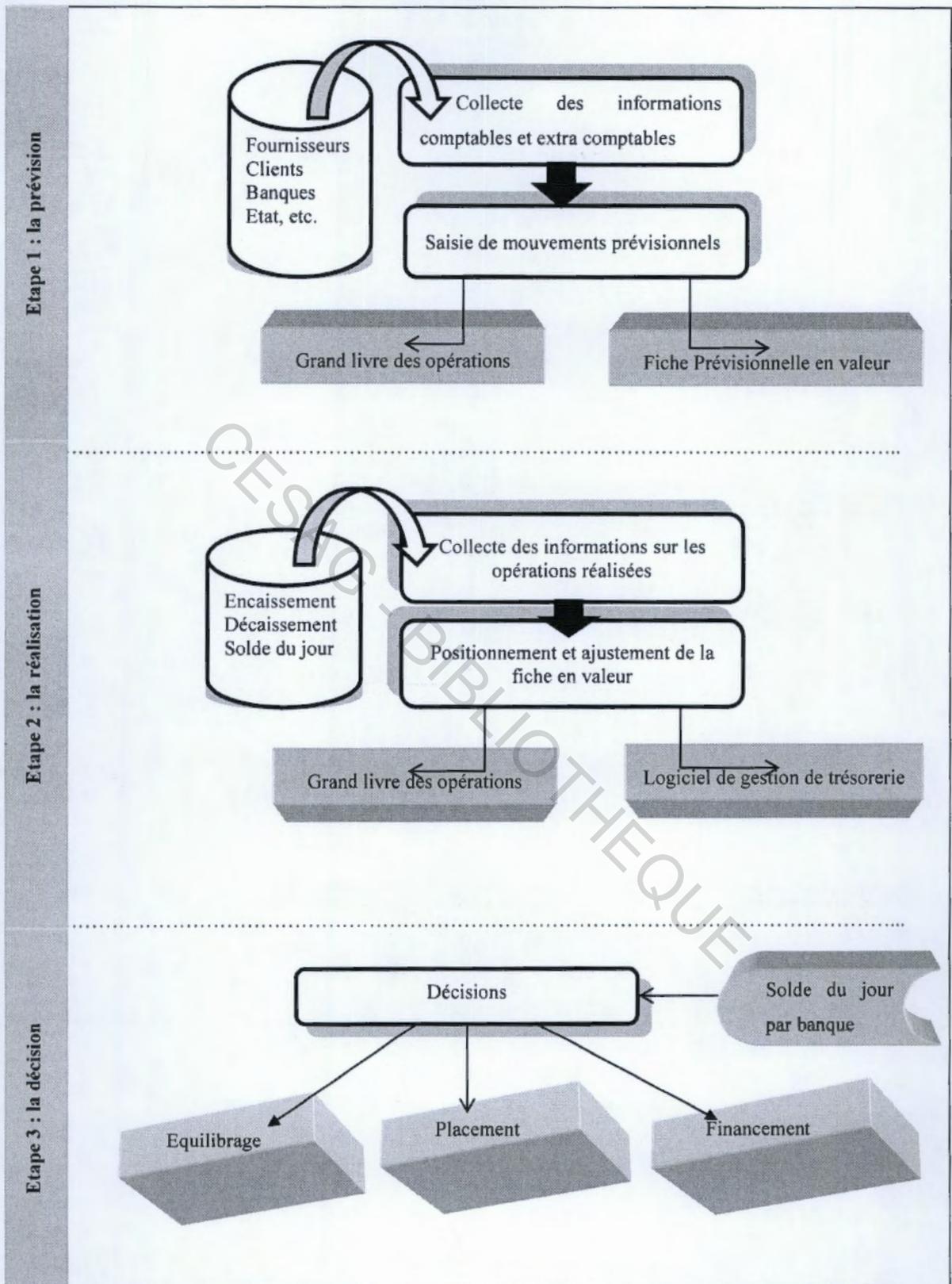
débitrice, qui auront du mal à respecter leur engagement à échéance et donc, elles seront plus contraintes à renouveler ce spot.

Arbitrer entre crédit spot et le découvert suppose de la part du trésorier la définition de l'horizon et du montant à solliciter à partir des informations qu'il détient. En effet, pour un horizon donné il existe un montant optimal à contracter qui minimise à la fois les frais financiers sur l'opération de crédit et les agios sur découvert.

Le processus de la gestion de trésorerie en date de valeur peut se résumer à travers la figure ci-après.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 5 : processus de gestion de trésorerie en date de valeur



Source : nous-mêmes, inspiré de Sion (2011, 229).

Conclusion

En définitif, pour une bonne analyse de la gestion de trésorerie en date de valeur, le trésorier ne devra pas se focaliser sur l'aspect de l'exécution ou de la décision mais plutôt sur tout le processus de gestion. Ce processus part des prévisions jusqu'à la décision que devra prendre le trésorier pour optimiser sa trésorerie. Cette analyse alors, devra faire ressortir les techniques et outils utilisés par le trésorier pour définir ses prévisions, exécuter et suivre sa trésorerie et enfin pour prendre des décisions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : La méthodologie de l'étude

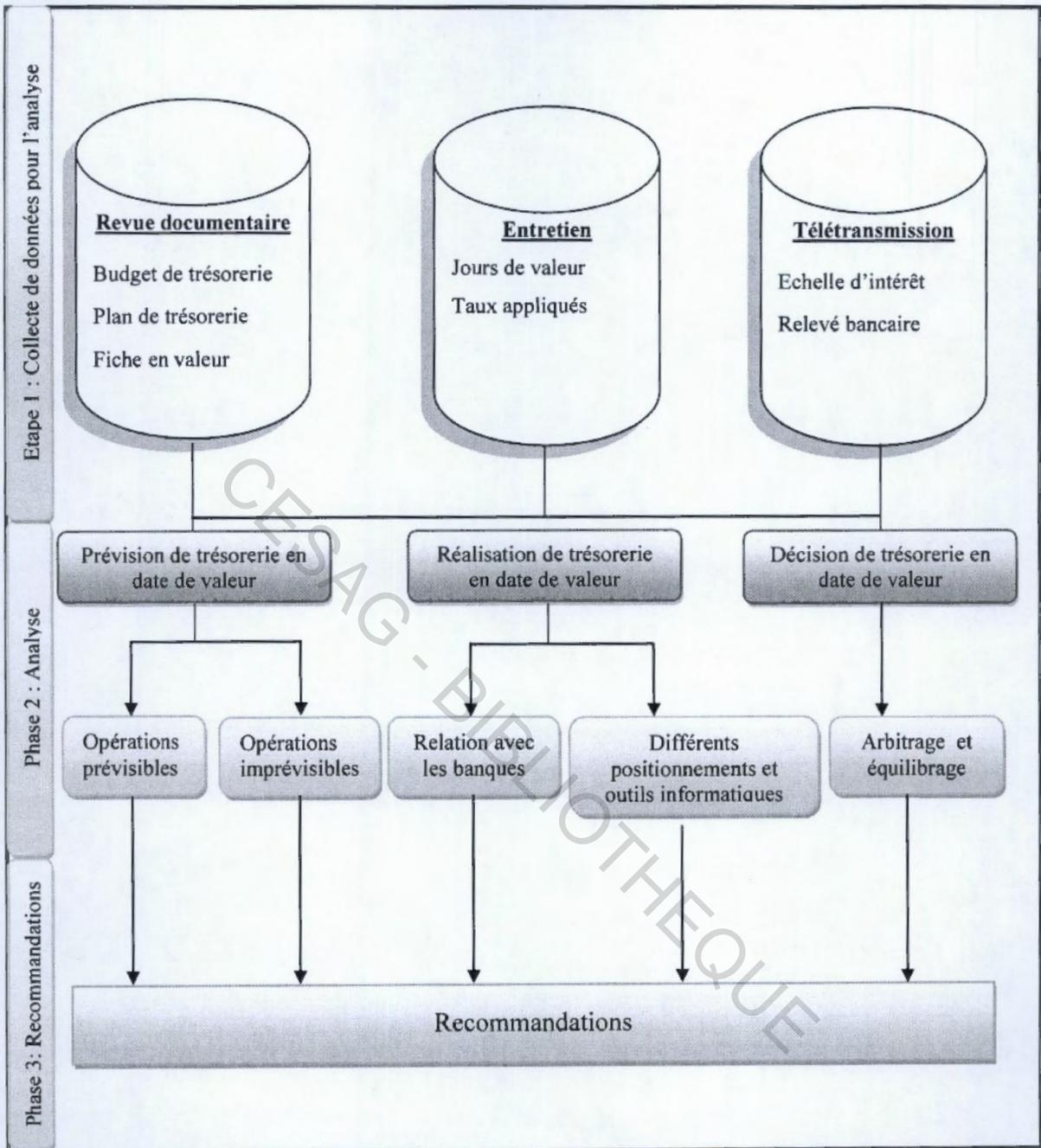
Il sera question pour nous dans ce chapitre, de présenter la méthodologie adoptée afin d'atteindre l'objectif que nous nous sommes fixés. Cette méthodologie de l'étude nous permettra de faire ressortir les variables qui nous aideront à bien appréhender les contours de la pratique de la gestion de trésorerie en date de valeur. Dans ce chapitre, nous aborderons le modèle d'analyse, le processus de collecte des données et l'analyse de celles-ci.

3-1 Modèle d'analyse

Le gestionnaire de la trésorerie étant quasiment inexistant à la CSL, le modèle d'analyse suivant est celui qui répond au mieux dans la mise en place de la solution retenue.

Une bonne optimisation des flux de liquidité, surtout celle à partir d'une gestion quotidienne de l'encaisse n'est pas une tâche de tout repos pour le trésorier. Pour parvenir à cela et surtout avoir un meilleur contrôle de la trésorerie de la compagnie, le trésorier devra prendre en considération les trois (03) variables du modèle qui sont la collecte des données prévisionnelles et/ou exécutées, l'analyse de l'exécution et du suivi de la gestion de trésorerie en date de valeur et enfin la prise de décision.

Figure 6: modèle d'analyse



Source: nous-mêmes

3-2 Outils de collecte des données

Le personnel de la compagnie étant chaleureux et disposé, nous avons opté pour l'analyse documentaire et l'entretien comme outils de collecte des données.

3-2-1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire a consisté pour nous, à exploiter tout document nécessaire à la compréhension et à la rédaction de notre travail. Pour apprécier l'efficacité de la gestion de trésorerie et s'imprégner de son fonctionnement, nous avons consulté comme documents:

- le plan de trésorerie 2012 de la CSL ;
- le manuel de procédure administratif et comptable ;
- les différents relevés bancaires du premier semestre 2012 ;
- les échelles d'intérêts et tickets d'agios du premier semestre 2012 ;
- la fiche en valeur par mois et par banque ;
- les télétransmissions.

3-2-2 Entretiens

Les entretiens individuels avec les différents chefs de service, ont permis de mieux appréhender le fonctionnement de la compagnie mais surtout, le concept de prévision de flux de trésorerie. Les rencontres avec le chef comptable ont permis de comprendre davantage les procédures de gestion des flux à court terme de la CSL et les difficultés liées à cette gestion.

3-3 Analyse des données

L'analyse de tout ce qui précède a permis de relever le problème d'optimisation des flux de liquidité de la CSL. Pour l'analyse de ces données collectées, nous avons procédé dans un premier temps, à une analyse des prévisions à très court terme en date de valeur en procédant à une confrontation entre celles-ci et les bonnes pratiques recommandées dans les différents ouvrages exploités.

Dans un second temps, nous avons procédé à l'aide des tickets d'agios et relevés de banques à l'appréciation des différents positionnements en valeur, à une analyse surtout des frais financiers supportés par la CSL et aussi les conditions bancaires réellement appliquées par ses différentes banques.

Enfin, nous allons analyser grâce aux différentes fiches en valeur la pertinence des différentes décisions prises dans le souci d'optimiser la trésorerie.

Toutes ces analyses nous permettront de dégager des forces et faiblesses relatives au système de gestion de trésorerie de la CSL afin d'apporter des éléments de solution à travers la dernière phase qui est celle des recommandations.

Conclusion

Dans ce chapitre, il était question pour nous de poser les bases qui nous permettront de faire une bonne analyse de la gestion de trésorerie en date de valeur. Ces bases se déclinaient en trois (3) points à savoir le modèle d'analyse, les outils de collecte de données et l'analyse de ces données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

La première partie de ce mémoire nous a permis de mettre en exergue l'approche théorique en matière de gestion de trésorerie en date de valeur. A travers cette partie, nous avons pu à partir des nombreux ouvrages d'auteurs, relever toutes les bonnes pratiques de ce domaine de gestion qui pourrait dans le cas présent correspondre à la situation de la CSL.

Vu les difficultés que rencontre la CSL dans sa gestion de trésorerie en date de valeur, nous avons dans un premier temps relevé dans le chapitre 2 toutes les techniques modernes et récentes de prévision, d'exécution et de suivi en date de valeur. Dans le chapitre 3, nous avons décrit la méthodologie utilisée pour mieux entamer la partie pratique à travers le modèle d'analyse le plus adapté à la CSL pour un meilleur système de gestion de trésorerie en date de valeur afin d'optimiser ses flux de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A l'heure où les entreprises paient des frais de plus en plus élevés pour la rémunération des services sollicités auprès des banques, la gestion de trésorerie en date de valeur est devenue une stratégie de gestion. Auparavant, et aujourd'hui encore, les entreprises pour la gestion de leur liquidité agissaient avant tout sur les trois composantes du besoin en fonds de roulement d'exploitation que sont la diminution des stocks, le raccourcissement des délais de paiement consentis aux clients et les négociations avec les fournisseurs (Coille, 1997 : 123).

Cela ne suffit plus. Les entreprises doivent aujourd'hui mettre en place un système pour optimiser la circulation de leurs flux financiers, par le biais de la gestion de la trésorerie en date de valeur. Celle-ci permettra de minimiser les utilisations de concours bancaires générateurs d'agios, de maximiser les excédents de liquidités producteurs d'intérêts substantiels et de simplifier les multiples paiements sources de lourdeur, de frais de gestion et de risque de change.

Après avoir présenté l'aspect théorique de cette gestion de la trésorerie en date de valeur, cette seconde partie est consacrée à la phase pratique. Il sera question pour nous dans cette partie, d'apprécier la gestion de la trésorerie en date de valeur de la CSL afin d'en dégager les forces et faiblesses relativement aux bonnes pratiques relevées dans la première partie.

Pour respecter la présentation exigée par l'ISCBF pour ce genre de mémoire, cette partie comportera trois chapitres.

Le premier chapitre de cette partie et chapitre 4 du mémoire fera office de présentation de la structure d'accueil à travers sa mission, son organisation structurelle et son fonctionnement. Dans le chapitre 5, il sera question pour nous de faire état de l'existant en matière de gestion de trésorerie en date de valeur de la CSL depuis sa phase de prévision jusqu'à celle de décision. Le dernier chapitre nous permettra en fonction du résultat de nos investigations de faire l'analyse de cette gestion de trésorerie tant au niveau structurel que fonctionnel afin de faire des recommandations qui permettront à la CSL de gérer au mieux sa trésorerie en date de valeur.

CHAPITRE 4 : Présentation de la CSL

Crée en 1968 par la compagnie pétrolière TOTAL, la CSL est un blending communautaire constituée en société anonyme d'un capital de 100 000 000 de francs CFA. Au départ unique actionnaire, TOTAL a cédée le 18 Septembre 1969 une part de son capital à deux (02) autres compagnies. En effet, ce capital est reparti aujourd'hui entre TOTAL (60%), OILIBYA (ex MOBIL (20%) et SHELL Sénégal (VIVO ENERGIE) (20%).

Située au km 3, Bd du centenaire de la commune de Dakar précisément au mole 8 de la zone portuaire et bâtie sur une superficie de 11463 m², la CSL est autorisée à exploiter une usine de fabrication des huiles de graissage et de lubrifiants. Cette exploitation est inscrite sous le régime d'admission temporaire par l'arrêté ministériel N° 9019 MFDD du 18 septembre 1969. En outre, depuis Septembre 2011 la CSL est inscrite dans une démarche ISO 9001 version 2008 et aussi tributaire du niveau 3 de l'I3SRS depuis décembre 2011.

4-1 Mission et objectifs

La mission assignée à la CSL par ses actionnaires est la production, le conditionnement, la livraison et la facturation des lubrifiants automobiles et industriels.

Comme objectifs annuels, la CSL a retenue :

- optimiser la production, réduire les coûts et optimiser les stocks ;
- équilibrer la trésorerie ;
- réviser les conventions de vente avec les filiales ;
- obtenir la certification ISO 9014 ;
- continuer dans la démarche ISO 9001 version 2008 ;
- maintenir au moins le niveau 3 des I3SRS.

4-2 Organisation de la structure

La CSL est dirigée par un Directeur Général qui a plein pouvoir de représenter et d'engager la compagnie auprès des tiers. Mettant en œuvre les décisions du conseil d'administration, il exerce une autorité sur tout le personnel, signe les contrats, conventions et surtout s'assure de la bonne marche des activités de celle-ci.

Pour bien mener sa mission, elle a optée pour une structure composée de quatre (04) services fonctionnels et plusieurs services opérations.

4-2-1 Les services fonctionnels

Collaborateurs directs du directeur général, les responsables de ces services sont généralement chargés de l'appui ou du conseil. Ils contribuent aussi de par leur fonction et responsabilité à l'atteinte des objectifs fixés.

4-2-1-1 Le service administration et ventes (ADV)

Premier interlocuteur des clients, ce service est chargé d'abord de la réception des commandes qu'il confronte avec les prévisions en sa disposition, ensuite, transmet ces commandes au service exploitation pour analyse et validation. Enfin, après la production il est chargé de la livraison des produits aux clients et de l'établissement des factures.

Ce service a en occurrence plusieurs tâches telles que, les tâches commerciales, tâches logistiques et les tâches de transit.

4-2-1-2 Le service exploitation (SE)

Ce service est chargé de la supervision de l'activité de production des lubrifiants tout en veillant à conformité entre les formules reçues du client, le produit fini livré et surtout les exigences de la norme ISO 9001. Il est aussi en charge de la sélection des fournisseurs des matières premières et tous les éléments qui entrent dans la fabrication du produit tels que les huiles de base et des additifs.

4-2-1-3 Le service Hygiène Sécurité Environnement et Qualité (HSEQ)

Conformément aux douze règles d'or mise en place par TOTAL, ce service est chargé de l'hygiène de l'environnement et de la sécurité du site. Il est chargé également de faire connaître aux agents toutes les zones sensibles et surtout d'instruire et de former ces derniers sur les attitudes à tenir en cas d'incidents.

4-2-1-4 Le Service Administration et Finance

Ce service est dirigé par un chef comptable qui coordonne les travaux des différentes sections sous sa responsabilité en conformité avec les dispositions légales en vigueur afin d'établir des états financiers requis par l'administration fiscale. Les différentes sections qui le compose sont:

- la comptabilité matière

Elle a pour tâche de définir les prix de revient des matières premières consommées, de vérifier les bons de livraison et d'établir avant chaque livraison les dossiers techniques des différents produits.

- la comptabilité clients-fournisseurs

Chargée de la comptabilité générale de la compagnie, elle s'assure de la réception, du traitement, de l'enregistrement et du classement de toutes les factures fournisseurs. Elle tient également de façon régulière les comptes des créanciers dans les livres comptables.

- Le contrôle de gestion

Créée récemment, cette section est tenue par une seule personne. Elle établit des indicateurs permettant de vérifier que l'entreprise fonctionne conformément aux objectifs (indicateurs financiers, comme le chiffre d'affaires ou le niveau des stocks, mais aussi indicateurs non financiers, tels le nombre d'heures de production). Aussi, elle permet de mesurer les résultats réels obtenus, de signaler les écarts et d'analyser leurs causes réelles.

- La trésorerie

La trésorerie est tenue par le chef comptable seul, il est souvent aidé dans sa tâche par son assistant pour les opérations de rapprochement bancaire. Le chef comptable a pour rôle de suivre et d'enregistrer toutes les opérations d'encaissements et de décaissements, d'assurer de façon quotidienne les différentes positions bancaires de la compagnie afin d'apporter des actions correctives (équilibre, arbitrage, etc.).

4-2-2 Les services opérationnels

Ce service regroupe l'ensemble des activités et du personnel liées directement à la fabrication, à l'expédition des biens produits par l'entreprise (production, vente, logistique...). Les opérationnels sont directement acteurs sur les flux traités par l'entreprise.

4-3 Fonctionnement de la CSL

Le conseil d'administration de la CSL est composé de cinq (5) administrateurs représentant les différentes compagnies actionnaires (trois (3) administrateurs pour TOTAL, un (1) pour

OILIBYA et un (1) autre pour SHELL). Le président du conseil d'administration (PCA) est un administrateur de TOTAL (le directeur général de TOTAL Sénégal).

4-4 Les moyens de travail

La CSL dispose de plusieurs moyens de travail notamment les moyens humains, financiers et matériels.

4-4-1 Les moyens humains

La main d'œuvre de la compagnie est évaluée cette année à soixante-douze personnes répartis comme suit :

La Compagnie Sénégalaise des Lubrifiants dispose en total de 64 employés permanents. Vue son secteur d'activité, elle compte peu de femmes car nous comptons plus de 90% d'hommes.

Blending communautaire industriel, elle compte plus d'agents de bureau que de cadres supérieurs ou d'agents de maîtrise. Ce nombre important d'agents de bureau s'explique par le simple fait qu'il en faut plus pour l'organisation de l'usine notamment ses deux compartiments que sont le conditionnement et la production.

Tableau 5: répartition du personnel

Eléments	Qualitatif	Quantitatif	Pourcentage
Genre	Hommes	58	90,62%
	Femmes	6	9,38%
Situation	Permanents	64	100 %
	Cadres supérieurs	11	17,19%
	Agents de maîtrise	8	12,50%
Catégorie	Agents de bureau	45	70,31%
	Total	64	100%

Source : nous-mêmes

4-4-2 Moyens financiers

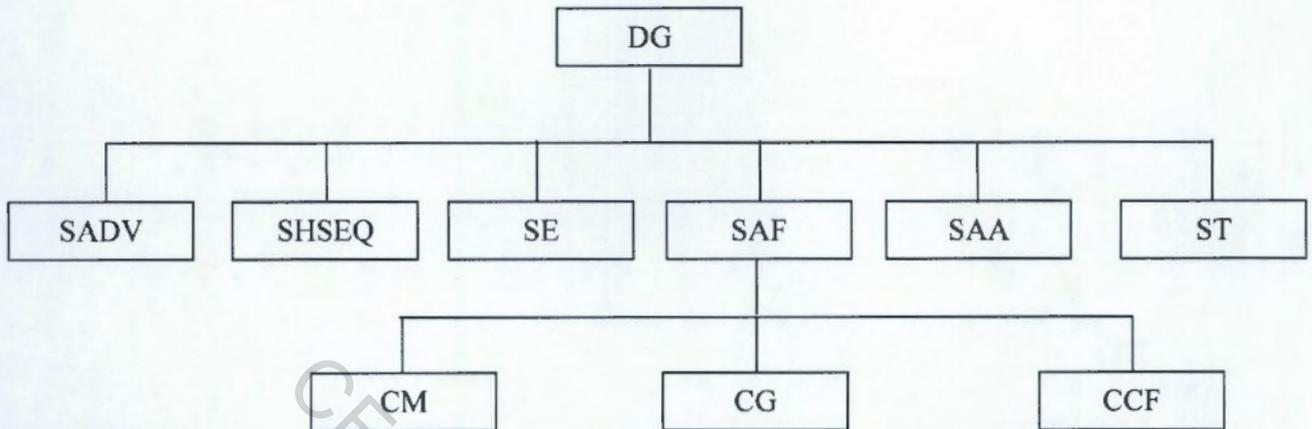
La principale source de revenu de la CSL provient de ses ventes. En effet elle a réalisée pour l'année 2011 un chiffre d'affaire d'environ 36 milliards de francs CFA. Toutefois malgré ce chiffre d'affaire impressionnant, elle est confrontée à un BFR de plus en plus élevé à cause des problèmes de recouvrements et de délais clients et fournisseurs pas assez bien négociés. Pour faire à ce problème, elle bénéficie de la part de deux de ses banques notamment la SGBS et la CLS des crédits spot trimestriels respectivement de 2,5 milliards et 1,5 milliards de francs CFA.

4-4-3 Le matériel de travail

Avec une production de 32000 tonnes en 2011, la CSL dispose de six (6) réservoirs de stockage d'une capacité de 5600 tonnes pour la conservation des huiles de base. Elle dispose également pour le mélange des additifs et huiles de base de cinq (5) mélangeurs d'une capacité de soixante une (61) tonnes et pour le conditionnement de ses produits dispose de 15

bacs tampons de 150 tonnes. Ses trois (3) ligne d'enfutage et ses trois (3) chaines de conditionnement facilitent le conditionnement des produits.

Figure 7: organigramme simplifié de la CSL



Source: nous-mêmes, inspiré de l'organigramme complet de la CSL version 2012

Légende:

- CCF: Comptabilité Clients-Fournisseurs
- CG: Contrôle de Gestion
- CM: Comptabilité Matière
- DG: Direction Générale
- SAA: Service Achat et Approvisionnement
- SADV: Service Administration Des Ventes
- SAF: Service Administration et Finance
- SE: Service Exploitation
- SHSEQ: Service Hygiène Sécurité Environnement et Qualité
- ST: Service Technique

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'appréhender l'activité de la CSL et avant tout de connaître sa mission, de comprendre son organisation et son fonctionnement.

CHAPITRE 5 : Description de la gestion de la trésorerie en date de valeur de la CSL

La gestion de la trésorerie est l'une des fonctions financières de l'entreprise qui a le plus évolué au cours des dernières années en raison, de l'évolution de son environnement (les avancées des techniques bancaires, les possibilités offertes par les logiciels spécialisés et la télématique) d'une part, et d'autre part, de l'extension du champ d'activités de la trésorerie qui intègre aujourd'hui la prise en compte des dates effective de débit et de crédit.

Tout au long de notre stage à la CSL, nous avons pu nous imprégner du fonctionnement de sa gestion de la trésorerie en date de valeur. Dans ce chapitre, il sera question pour nous de décrire l'organisation de la trésorerie de la CSL, les missions du gestionnaire de la trésorerie et les composantes de la gestion de la trésorerie en date de valeur.

5-1 Organisation de la trésorerie de la CSL et mission du gestionnaire de la trésorerie

Bien avant 2009, toute la gestion administrative et financière de la CSL était faite depuis le siège de TOTAL Sénégal ce qui ne facilitait pas le bon suivi des opérations. Cependant depuis 2009, la nouvelle équipe dirigeante s'est installée sur le site de l'usine (Direction générale et service administration et finance).

5-1-1 Organisation de la gestion de la trésorerie

La fonction de gestion de la trésorerie est une fonction autonome qui constitue une cellule dépendante du service administration et finance de la CSL.

La personne chargée de la trésorerie est aussi en charge d'autres tâches au sein du service administration et finance. En effet, la gestion de la trésorerie de la CSL est assurée par le chef comptable qui contrôle l'ensemble des opérations d'encaissement et de décaissement qui résultent de la vie de la compagnie.

5-1-2 Missions du gestionnaire de la trésorerie

A la CSL, Il incombe au gestionnaire de la trésorerie les principales missions suivantes :

- Assurer la liquidité de la compagnie

Le chef comptable mettre tout en œuvre pour que la compagnie ait à tout moment les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers. Pour ce faire, il réalise d'abord un budget de trésorerie afin de mesurer le besoin de financement à court terme. Une

fois ce besoin de financement estimé, il négocie les lignes de crédit correspondantes avec ses banques.

- Améliorer le résultat financier et réduction des frais bancaires

Cela signifie concrètement à la CSL moins de frais financier sur les moyens de financement. Le chef comptable négocie avec les différentes banques les montants, les taux et les durées des différents crédits (spots et découverts).

- Gérer les risques financiers

Il s'agit essentiellement du risque de change affectant les opérations commerciales d'achat ou de vente à l'étranger. Il incombe au chef comptable de mettre en place des procédures garantissant la sécurité des paiements et des transactions tout veillant sur la fluctuation des devises.

5-2 les composantes de la gestion de la trésorerie en date de valeur

Nous avons trois composantes de la gestion de trésorerie en date de valeur à savoir : les prévisions, l'exécution et les décisions.

5-2-1 Les prévisions de la trésorerie en date de valeur

A la CSL, les prévisions de trésorerie sont réalisées pour un horizon à court terme et un horizon à très court terme.

5-2-1-1 Les outils de prévisions de la gestion de la trésorerie

Les outils de prévisions utilisés sont généralement fonction des horizons de prévisions envisagées. Ainsi, les prévisions à court terme sont généralement le budget de trésorerie et le plan prévisionnel de trésorerie. Celles à très court terme sont représentées par les fiches prévisionnelles en valeur par banques et par mois.

5-2-1-1-1 Budget de trésorerie

Comme tout budget de trésorerie, le budget de trésorerie de la CSL est élaboré pour un horizon d'un an (1 an) et est constitué d'encaissements et de décaissements. Les encaissements sont essentiellement composés des ventes et les décaissements quant à eux sont composés des dépenses liées aux achats de matières premières (huiles de base et additifs),

aux emballages, aux impôts et taxes, aux droits de douane, aux salaires, aux charges financières et aux différentes dépenses d'exploitation.

Etant la résultante de tous les budgets, la procédure budgétaire se fait de concert avec tous les services de la CSL. Ces services sont appelés à définir pour l'année à venir toutes charges et tous les produits qu'ils sont susceptible d'occasionner. Les dépenses et/ou les recettes sont répertoriées par chaque service et transmises au chef comptable pour consolidation afin de produire le budget de trésorerie.

Après appréciation des besoins et excédents de trésorerie à travers l'établissement du budget de trésorerie, le chef comptable prévoit les moyens pour combler les besoins estimés ou d'exploiter les excédents prévus par le biais d'un plan de trésorerie.

5-2-1-1-2 Plan prévisionnel de trésorerie

Le plan prévisionnel de la trésorerie comprend les éléments suivants :

- situation de trésorerie en début de période (début du mois);
- encaissements ;
- décaissements ;
- situation de trésorerie à la fin de la période (fin du mois).

Le chef comptable se sert de son budget de trésorerie pour établir son plan de trésorerie. Ce plan est un état prévisionnel annuel qui enregistre pour chaque mois les décaissements et encaissements relatifs aux activités de la CSL.

Il utilise ce plan de trésorerie pour calculer mois par mois le solde maximum de ses différents comptes bancaire afin de prévoir ses futures difficultés de trésorerie, de quantifier ses besoins de trésorerie et ainsi de mieux les anticiper.

5-2-1-1-3 Fiches prévisionnelles de trésorerie en valeur

Le budget et le plan prévisionnel de trésorerie, n'étant pas suffisants pour avoir une vision nette des flux financiers futur, le chef comptable établit des fiches prévisionnelles de trésorerie en valeur.

Les prévisions des fiches de trésorerie en valeur sont plus courtes (généralement par semaine ou par mois). Elles se font à l'aide de l'outil informatique « Excel » sur lequel le chef

comptable tient un échéancier ou il positionne toutes les opérations de débits et de crédits que la compagnie va engager tout au long de son exploitation.

5-2-1-2 Les techniques de prévisions

Les techniques de prévisions utilisées par le chef comptable sont plus des techniques portant sur les mouvements prévisibles de trésorerie que sur les mouvements imprévisibles.

5-2-1-2-1 Technique de prévision du budget de trésorerie

Pour l'élaboration du budget de trésorerie, la technique utilisée est celle de l'extrapolation des « données historiques ». La définition des charges et/ou des produits se fait en s'appuyant sur des données des années précédentes et/ou sur les réalisés de l'année en cours.

La CSL, vendant ses produits uniquement à ses actionnaires donc connaissant à priori ses clients, demande à ceux-ci de lui faire état de leur prévision d'achat de produits pour l'année à venir. En fonction de ces prévisions, la CSL définit sa production annuelle et aussi son prix de vente prévisionnel qui peut être sensiblement égal à celui de l'année en cours sauf augmentation des prix d'achat des matières premières et consommable divers.

5-2-1-2-2 Technique de prévision du plan de la trésorerie

Les montants constituant le plan prévisionnel de la trésorerie ne proviennent pas d'un quelconque calcul (plan prévisionnel annuel divisé par 12 mois). Ils doivent se baser sur le chronogramme des activités de la CSL.

S'appuyant sur le budget de trésorerie, la technique utilisée pour l'élaboration du plan prévisionnel est aussi celle de l'extrapolation des « données historiques ».

Pour l'élaboration du plan prévisionnel de la trésorerie, une distinction est faite entre dépenses-recettes d'exploitation et dépenses-recettes hors exploitation.

➤ Recettes

Les recettes d'exploitation annuelles sont étalées sur chaque mois en recette d'exploitation locale et recette d'exploitation exportation en fonction des prévisions d'achat faites par les clients et en respectant les délais impartis aux clients.

La CSL, accorde à ses clients locaux un délai de paiement de 30 jours et 60 jours à ses clients étrangers. Par conséquent, le positionnement des recettes sur le plan de trésorerie se fait se

fera de telle sorte qu'une vente à l'exportation du mois de JANVIER voit son encaissement se faire en MARS et qu'une vente au plan locale de ce même mois voit son encaissement se faire en FEVRIER.

Pour les recettes hors exploitation, puisqu'il n'existe quasiment pas de produits financiers, les recettes hors exploitation sont généralement constituées des virements de banque à banque.

➤ Les dépenses

En ce qui concerne les dépenses d'exploitation, tous les achats de matières premières sont faits à l'étranger et le délai accordé par les fournisseurs est de 30 jours. Pour ce faire, les matières premières achetées en janvier seront positionnés en FEVRIER et pour tous les achats effectués au plan local le délai fournisseur accordé est de 30 à 60 jours.

Pour toutes les autres dépenses d'exploitation, on s'en tient aux délais conventionnels. Les salaires, les charges sociales, les droits de douane et les autres dépenses d'exploitation sont traditionnellement payés chaque fin de mois. Les impôts et taxes quant à eux sont payés une partie au premier trimestre et l'autre partie au second trimestre.

Les dépenses hors exploitation, sont des dépenses qui n'entrent pas en ligne de compte dans l'activité ordinaire de l'entreprise mais qui tout fois contribuent en son maintien. Ces dépenses sont généralement les dividendes versés, les investissements groupe, les investissements hors groupe et les charges financières. Les charges financières sont essentiellement des charges relatives aux découverts et aux crédits spot.

5-2-1-2-3 Technique de prévision des fiches en valeur

Se faisant sur Excel, le chef comptable prend le soin de les prévoir sur une très courte durée (une semaine) et dans l'hypothèse d'un avenir certain (tous les clients payeront et que tous les fournisseurs seront payés à la date convenue) les fiches en valeur (échancier).

Cet échancier, s'appuyant sur le plan prévisionnel de trésorerie est établi pour au moins une semaine, enregistre les encaissements et décaissements à faire, les banques concernées en fonction des disponibilités de chacune d'entre elles et surtout en respectant les principales dates de valeur négociées avec les banques.

5-2-2 Exécution de la trésorerie en date de valeur

L'exécution de la trésorerie en date de valeur est tout un processus qui va des relations avec les banques jusqu'aux positionnements des flux.

5-2-2-1 Positionnement des flux de trésorerie

Le positionnement des flux de trésorerie de la CSL se fait à partir des fiches prévisionnelles en valeur et la manipulation des différents moyens de paiements et de règlement en sa possession. Le chef comptable se servant de son échéancier, procède aux positionnements des différentes opérations de décaissements en regroupement chaque fin de mois et pour chaque fournisseur les dettes arrivées à échéance qu'il positionne sur la banque ayant plus de disponibilité. Pour les encaissements, surtout ceux fait par chèque, le trésorier les met à l'encaissement dès réception et surtout sur la banque ayant un besoin de liquidité.

Les positionnements étant fait en date comptable, chaque matin le chef comptable prend connaissance des différentes opérations de la veille enregistrées sur ses différents comptes et effectue des retraitements afin de connaître la position réelle du jour.

5-2-2-1-1 Les moyens de paiement

Ayant plus de 60% de ses clients à l'étranger, la majorité des clients de la CSL paient par virement bancaire. Les chèques quant à eux sont émis par les clients locaux et surtout pour des montants relativement pas important. Les moyens de paiement retenus pour les opérations de crédit de la CSL par ses trois banques sont généralement les virements et les chèques.

➤ Virements reçus

Les virements reçus sont des mouvements sur lesquels le chef comptable n'a pas de maîtrise car, les clients peuvent les faire sans toutes fois aviser la CSL. A la réception de l'avis de crédit par la banque, le chef compte comptable renseigne sa fiche « situation de trésorerie » du montant crédité et déverse la même information dans la comptabilité.

Pour les virements, les banques créditent les comptes de la CSL en J Op + 1 JO. C'est-à-dire la date de réception de fonds qui correspond au jour d'opération (J Op) à laquelle elles ajoutent un (1) jour ouvré (JO).

➤ Chèques reçus

Les chèques sont transmis par le coursier au service administration et finance. Le responsable de la comptabilité-client qui après réception et traitement, établit le bordereau de mise à l'encaissement et les transmettent au chef comptable pour vérification. Les chèques sont alors transmis à l'une des banques où la compagnie est domiciliée pour encaissement. Le chef comptable une fois qu'il reçoit de la part du coursier la décharge de la banque positionne dans sa comptabilité la recette induite par les chèques. A la réception de l'avis de crédit, il renseigne pour le même jour sa fiche « situation de trésorerie » créée sur Excel en positionnant le montant crédité.

✓ Chèques sur caisse reçus

Les chèques sur caisse reçus, sont des chèques reçus de la part de nos clients et qui correspondent avec l'une des banques dans lesquelles nous sommes domiciliés. Le chef comptable positionne ces chèques sous la condition bancaire J Op + 1 JO.

✓ Chèques sur place reçus

Les chèques sur place reçus, sont des chèques reçus de nos clients et qui ne correspondent avec aucune des banques dans lesquelles nous sommes domiciliés et dans le même pays. Le traitement de ces chèques est relativement plus long que ceux sur caisse alors, les banques retiennent comme conditions J Op + 2 JO.

✓ Les transferts de banque à banque

Dans sa gestion de trésorerie en date de valeur, le chef comptable procède à des transferts de fonds de banque à banque afin d'assurer un équilibre. Les conditions appliquées à ces transferts sont J Op, c'est-à-dire les montants des transferts sont effectivement positionnés le jour de l'opération.

5-2-2-1-2 Les moyens de règlement

Le moyen le plus utilisé par la CSL pour le règlement de ses dettes est le virement bancaire. Car les plus importants de ses mouvements en valeur sont les règlements de son fournisseur attitré TOTAL OUTRE MER qui reçoit de la CSL en moyenne chaque mois deux (2) milliards FCFA. Or mis le paiement des salaires et les opérations d'équilibrages, les autres décaissements se font par chèques (sur caisse, sur place, etc.). Les conditions de banque appliquées à ces opérations sont :

➤ Virements émis

Ces virements sont généralement faits pour le compte des gros fournisseurs et pour les salaires. Chaque fin de mois, le chef comptable prépare des virements pour les gros fournisseurs surtout ceux qui sont à l'étranger. Le chef comptable en fonction de la disponibilité sur les différents comptes bancaires prépare le dossier de virement qu'il fait valider comme pour l'émission de chèque par deux signature (ex DG et PCA) et achemine l'ordre de virement vers la banque concernée pour exécution. Les conditions bancaires appliquées à ces virements sont J Op – 1 JO.

➤ Les chèques émis

Dès réception des factures fournisseurs par le responsable de la comptabilité-fournisseur, celles-ci sont traitées après vérification de la liasse (bon de commande, bon de livraison ou bon de travail) les transmettent au chef comptable pour l'établissement du bon à payer et du chèque. Après établissement du chèque, le chef comptable fera appel au fournisseur (local) pour récupérer son chèque. Le chef après identification et remise de chèque alimente la comptabilité de cette dépense (date d'enregistrement du chèque émis). A la réception de l'avis de débit, il renseigne le même jour sa fiche « situation de trésorerie », afin d'apprécier les écarts entre la date d'enregistrement du chèque émis, la date d'opération retenu par la banque et la date effective de débit (jour de valeur).

✓ Chèques sur caisse émis

Les chèques sur caisse émis, sont des chèques que la CSL émet pour le règlement d'une dette et qui coïncide avec la banque du fournisseur. Les conditions appliquées à ces chèques sont J Op – 1 JO.

✓ Chèque sur place émis

Les chèques sur place émis, sont des chèques émis par la CSL qui ne coïncide avec aucune des banques des fournisseurs dans le même pays.

5-2-2-2 Outils informatiques

Pour la gestion de la trésorerie de la CSL, le chef comptable se sert uniquement de deux (02) outils informatiques. Le premier c'est l'outil Excel pour ses différentes prévisions, ses différents positionnements. A l'aide de cet outil, il renseigne la fiche « situation de trésorerie » afin d'avoir la situation exacte de chaque banque pour ce début de matinée.

Pour le suivi et l'analyse de sa trésorerie, il se sert de l'outil de télétransmission. Le chef comptable, chaque matin à l'aide de son abonnement de télétransmission prend l'information sur la situation de ses différents comptes auprès de ses banques. Ces informations sont le solde de la veille et tous les mouvements de décaissements et d'encaissements qui sont passés sur ses différents comptes.

5-2-2-3 Les relations avec les banques

Le chef comptable dans sa gestion quotidienne de sa trésorerie est en relation avec trois banques (SGBS, CLS, BICIS). Ces relations sont animées par différents éléments :

➤ Les crédits

Le chef comptable, négocie de façon permanente le montant, le taux et la durée de crédit (spots et découverts) avec ses trois banques.

➤ Transmission de documents bancaires

Chaque fin de période (mois, trimestre), le chef comptable reçoit de la part de ses banques les relevés bancaires et les tickets d'agios décrivant toutes les opérations de débits et de crédits passées sur les différents comptes.

5-2-3 Les décisions de trésorerie en date de valeur

A la fois chef comptable et gestionnaire de la trésorerie de la CSL, le chef comptable est appelé à prendre des décisions qui lui permettent d'atteindre les objectifs financiers définis par les responsables de la compagnie. La majorité des décisions de trésorerie prise par le chef comptable, sont des décisions qui répondent à une logique de renflouement des comptes de la compagnie car celle-ci est en quasi partie de son temps débitrice vis-à-vis de ses différentes banques.

Les décisions de gestion généralement prise par le chef comptable sont l'arbitrage entre le recours au crédit spot ou aux découverts bancaire et à l'équilibrage des comptes.

5-2-3-1 Arbitrage entre crédit spot et découvert

Le mode d'arbitrage utilisé par la CSL est l'arbitrage entre le crédit spot et le découvert bancaire.

5-2-3-1-1 Crédit spot

Etant un blending communautaire, la CSL traite uniquement avec ses partenaires – actionnaires. Le chef comptable pour pallier les insuffisances de liquidité a recours de façon récurrente aux crédits spot pour son financement et son exploitation. Faisant un chiffre d'affaire en moyenne par mois de trois (3) milliards, elle bénéficie de deux (2) de ses banques (SGBS et CLS) d'un crédit spot trimestriel respectivement de 2,5 milliards de FCFA et de 1,5 milliards de FCFA.

L'obtention de ce crédit est faite après l'établissement d'un billet à ordre par la CSL sollicitant un montant bien défini auprès de sa banque et s'engageant à rembourser à l'échéance en plus de frais relatif à ce crédit. Le taux appliqué par les différentes banques est de 4% pour la CLS et 5% pour la SGBS et la durée est le trimestre.

Dans le fonctionnement, les banques mettent en début de trimestre créditent le compte de la CSL. Les agios relatifs à ces opérations étant précomptés pour la CLS et post-comptés pour la SGBS, les différents comptes sont crédités sous conditions bancaires J Op – 2 JC (jours calendaires) pour la SGBS et J Op – 3 JC pour la CLS. Ce type de crédit étant renouvelable, les banques à la fin de la période de la mise à disposition des fonds débitent le compte de la CSL du montant accordé et aussi des agios relatifs à ce crédit pour ce qui concerne la SGBS. Toutes fois, si lors du débit du compte par les banques la CSL ne dispose pas assez de liquidité pour faire face à ses engagements, le chef comptable fait un arbitrage entre solliciter encore un crédit spot pour compenser le montant restant à couvrir, ou solliciter un crédit spot pour le montant conventionnel. Ou il décide de façon délibérée, de rester en découvert sur cette période tout en espérant avoir des entrées de fonds pour annuler le découvert.

5-2-3-1-2 les découverts bancaires

La CSL bénéficie de la part de chacune de ses banques d'une ligne de découvert en moyenne de 300 millions de FCFA au taux de 8%. Elle se sert de cette ligne de crédit pour honorer les petites dépenses lorsqu'elle se retrouve en situation déficitaire et qu'elle a épuisée la disponibilité du crédit spot. Les frais relatifs à ce crédit (agios) sont payés trimestriellement en tenant compte des intérêts débiteurs de 8%, la commission de mouvement de 0,025% et la commission de plus fort découvert 0,05%.

5-2-3-2 Equilibrage des comptes

Le chef comptable, après appréciation de la situation de chaque compte procède à des transferts de fonds de banque à banque afin d'éviter des erreurs de contre passe et surtout de réduire au maximum le nombre de jours débiteurs sur l'ensemble de ses comptes. Pour se faire, il va procéder au virement d'une banque ayant des disponibilités assez considérable et qui ne feront pas l'objet de décaissement sur la même période vers une autre banque étant dans une situation déficitaire afin d'éviter à celui-ci d'être en découvert. Les conditions bancaires appliquées à cette opération sont J Op.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'apprécier le processus de gestion de trésorerie en date de valeur de la CSL à travers ses prévisions, ses exécutions et ses prises de décisions. Ayant décrit l'état de l'existant en matière de gestion de la trésorerie en date de valeur de la CSL, nous pouvons aisément aborder le chapitre 6 qui fera l'analyse de ce processus en se référant aux bonnes pratiques renoncées dans la revue de littérature.

CHAPITRE 6 : Analyse de la gestion de la trésorerie en date de valeur de la CSL

Le résultat de nos investigations (entretien, revue documentaire, observation), nous a permis de nous imprégner un tant soit peu de la logique en matière de gestion de trésorerie en date de valeur de la CSL. Dans ce chapitre, il sera question pour nous, dans le souci de doter la CSL d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur optimale et à travers sa structure organisationnelle et financière d'analyser son système de gestion de trésorerie en date de valeur afin de dégager les forces et faiblesses de ce système.

Après avoir mis en exergue ses forces et faibles, il serait plus judicieux de tenter d'apporter des solutions pour pallier ses faiblesses et maintenir ses forces.

6-1 Présentation des résultats

La présentation des résultats se fera en respectant les composantes de la gestion de la trésorerie en date de valeur à savoir la prévision, l'exécution et la décision.

6-1-1 Structure organisationnelle et financière de la CSL

Bien avant de présenter les composantes de la gestion de la trésorerie en date de valeur de la CSL, il est important de présenter sa structure organisationnelle et financière.

6-1-1-1 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de la trésorerie est telle que, la fonction trésorerie est combinée dans celle de la comptabilité au sein du service administration et finance.

La CSL est une société qui réalise un chiffre d'affaire très important et ces sommes doivent faire l'objet d'une surveillance et d'une gestion minutieuse. Mais force est de constater qu'il n'existe pas une personne spécialement affectée à cette tâche.

6-1-1-2 Structure financière

La CSL et ses actionnaires entretiennent des partenariats commerciaux qui dans l'ordre des idées ne profitent pas à bien à celle-ci sur le plan financier. En effet, la CSL dans son exploitation, connaît de grosses difficultés concernant ses délais fournisseurs et clients car, elle bénéficie de 30 jours de la part de ses fournisseurs, elle accorde 30 à 60 jours à ses clients. En sus de ces délais, le processus de recouvrement est quasi inexistant ce qui justifie sa situation débitrice et le fait qu'elle ait plus souvent recours au crédit spot pour faire face à ses engagements.

6-1-2 Les prévisions de la trésorerie

Toutes les prévisions de trésorerie en particulier celles à court terme se font en tenant compte uniquement des données historiques. C'est-à-dire que le chef comptable tient compte des prévisions de l'année n-1 pour établir celle de cette année n.

6-1-2-1 Le budget de trésorerie

Le chef comptable dans l'établissement du budget de trésorerie prend en compte les données du budget de trésorerie de l'année précédente qu'il ajuste s'il y a de nouveaux besoins ou si les prix unitaires de certains biens ont changé.

6-1-2-2 Le plan prévisionnel de trésorerie

L'élaboration du plan prévisionnel de trésorerie se fait aussi avec les données historiques du budget de trésorerie. Il regroupe pour chaque mois les différentes dépenses et recettes de la compagnie.

Le plan prévisionnel de trésorerie a pour objectif de mettre en place de façon optimale les financements à court terme, lorsque le budget de trésorerie fait apparaître des déficits. La contrainte qui se pose à ce niveau est le coût des moyens de financement qu'il convient parfaitement de minimiser.

Ce besoin ne peut pas être couvert par l'escompte d'effets à recevoir puisque la CSL ne permet pas l'escompte comme moyen de paiement. Mais, elle a toujours recours à la mobilisation de crédits à court terme tels que le crédit spot et le découvert qui occasionnent d'importantes marges de sécurité.

Les marges de sécurité (différence entre les crédits totaux accordés et les crédits nécessaires pour couvrir les besoins) s'expliquent par le caractère aléatoire des flux de trésorerie.

6-1-2-3 Les fiches prévisionnelles en valeur

Les fiches prévisionnelles étant élaborées sur l'outil Excel, le chef comptable a des difficultés à les établir car il n'y a pas sur Excel un module ou une fonction qui puisse faciliter l'élaboration.

Le positionnement des différents montants relatifs aux encaissements et décaissements se fait sans tenir compte de certains mouvements aléatoires ni du comportement des différents clients et/ou fournisseurs concernant ces mouvements. En effet, les fiches prévisionnelles sont

établies comme si tous les mouvements étaient prévisibles, que les fournisseurs seront payés et les clients payeront aux dates convenues.

6-1-3 L'exécution de la trésorerie en date de valeur

L'exécution de la trésorerie en date de valeur de la compagnie sénégalaise des lubrifiants se résume juste aux positionnements des différents mouvements d'encaissements et de décaissements, des outils utilisés et des différents rapports qu'elle peut avoir avec ses banques.

6-1-3-1 Positionnement des différents mouvements

Le positionnement des différentes opérations d'encaissement et de décaissement se fait de façon systématique. Les moyens de paiement et de règlement les plus utilisés par le chef comptable sont les chèques et les virements. Concernant les chèques, aucune distinction n'est faite entre gros ou petits chèques car les chèques sont encaissés pêle-mêle.

Le chef comptable ne procède à aucune spécialisation de ses banques, les encaissements se font sur la banque qui a le moins de liquidité et les décaissements se font sur la ou les banques qui ont plus de liquidité. Ne maîtrisant pas de façon réelle les conditions bancaires appliquées par ses banques, le chef comptable enregistre la majeure partie des opérations d'encaissement et de décaissement en date comptable puis fait un ajustement lorsque l'opération est effective.

La maîtrise des conditions bancaires constitue un préalable à la mise en place d'un bon système de gestion de la trésorerie en date de valeur. En effet, l'application d'une bonne gestion de trésorerie en date de valeur se fait par le jeu de glissement des mouvements en date comptable vers ceux en date de valeur tout en maîtrisant les conditions bancaires (les jours de valeur, les taux, les commissions, les frais fixes ou proportionnels).

Les conditions bancaires réellement appliquées à la CSL ne sont pas maîtrisées par le gestionnaire de la trésorerie surtout les jours de valeur permettant d'effectuer le glissement de façon mécanique des opérations certaines (remise de chèques à l'encaissement, remise de traite à l'encaissement, virements émis, etc.).

Pour les autres mouvements (chèques émis, effets à payer, etc.), dits opérations incertaines, leur date de valeur est inconnue par le chef comptable.

➤ Moyens de paiement

La plupart des fournisseurs locaux sont payés par chèque et virement, la majorité des rémunérations des employés est effectuée par virement bancaire. Seuls les ouvriers sont payés par caisse. Les fournisseurs étrangers sont payés essentiellement par virement.

➤ Moyens de règlement

Aucune préférence n'est faite entre les moyens de règlement. Les chèques et les virements sont les moyens utilisés et jamais la CSL ne propose à ses clients les effets comme moyens de règlement.

➤ Le positionnement des virements reçus

Le problème que posent les virements reçus concerne la date à laquelle le client ordonne à sa banque de les effectuer.

➤ Le positionnement des chèques émis

Lorsque le chef comptable émet un chèque en faveur d'un tiers, ce chèque rentre dans un circuit totalement indépendant de celui de la CSL. Par conséquent, le chef comptable ignore la date à laquelle le chèque sera présenté à la banque pour paiement car la grande majorité des fournisseurs présentent leurs chèques à l'encaissement avec un écart considérable de jours.

6-1-3-2 Outils informatiques

La CSL ne dispose pas de logiciel de gestion de trésorerie pour se faire, le chef comptable utilise seulement l'outil Excel pour sa gestion de trésorerie auquel il ajoute la connexion par télétransmission qu'il détient de par le biais de ses différentes banques.

6-1-3-3 Relations avec les banques

La CSL collabore avec trois banques mais ses relations avec celles-ci sont trop sommaires. En effet, hors mis les crédits quelle négocie avec certaines de ses banques (SGBS et CLS), les relevés bancaires et échelles d'intérêts qu'elle reçoit d'elles et souvent en retard, aucune relation concrète ne la lie avec ses banques.

6-1-4 Décisions

Les principales décisions prises par le chef comptable dans sa gestion de la trésorerie en date de valeur, sont des décisions d'arbitrage et d'équilibrage des comptes. Les arbitrages qui sont faits entre le crédit spot et le découvert ne prennent pas en compte tous les éléments nécessaires à une bonne prise de décision. Le chef compte procède à l'équilibrage de certains comptes s'il constate que pour la même date certains comptes sont débiteurs et d'autres créditeurs.

6-2 Analyse des résultats

L'analyse des résultats se fera à trois niveaux, à savoir la prévision, l'exécution et la prise de décision.

6-2-1 Analyse des prévisions de trésorerie de la CSL

Les prévisions de trésorerie de la CSL prennent en compte le budget de trésorerie, le plan prévisionnel de trésorerie et les fiches prévisionnelles en valeur. Les deux premiers éléments cités sont élaborés en extrapolant les données de l'année précédente.

Cette technique a pour but d'apprécier la variation des recettes et des dépenses de l'année n par rapport à celles de l'année $n-1$. A partir de ces variations et connaissant de façon générale les modalités de paiement et de règlement de l'ensemble de ces opérations, on élabore les fiches prévisionnelles en valeur.

En ce qui concerne les prévisions des fiches en valeur, dans la pratique, les prévisions de trésorerie à très court terme de la CSL sont faites comme si nous étions dans un environnement parfait et que tous les fournisseurs et clients auront toujours les mêmes comportements. Compte tenu de ces différentes modalités utilisées, il n'est guère possible de prévoir une situation de trésorerie significative au-delà du deuxième mois à venir car ne maîtrisant pas le comportement des fournisseurs et clients. De ce fait, tout changement lié à ces modalités d'exploitation ne pourra être visible que lors de la réalisation effective des engagements.

La logique de la gestion de trésorerie en date de valeur demande à ce que le trésorier tienne un historique du comportement de ses fournisseurs et clients vis-à-vis des flux de trésorerie qu'ils occasionnent afin de pouvoir anticiper les différentes positions lors des prévisions hebdomadaire en date de valeur. Cependant, à la CSL aucun historique n'est tenu et le chef

comptable ne fait pas de distinction dans ses prévisions entre flux prévisibles et flux imprévisibles.

Cette manière d'élaborer ses prévisions, aura un impact sur l'exécution de la gestion de trésorerie en date de valeur. En effet, le chef comptable ne tenant pas d'historique relatif aux comportements de ses fournisseurs et clients et surtout ne faisant pas de distinction entre flux prévisibles et imprévisibles aura lors de l'exécution de sa gestion de trésorerie en date de valeur un grand écart entre prévision et réalisation. Cet écart viendra alors affecter de façon défavorable les frais financiers de la CSL.

6-2-2 Analyse de l'exécution de la trésorerie en valeur

➤ Analyse des relations avec les banques

La CSL, de par ses activités collabore avec trois banques. Cependant, elle n'a aucune relation concrète avec celles-ci. Pour une gestion de trésorerie en date de valeur il est important d'avoir au moins deux banques et spécialiser celles-ci en fonction des différents flux de trésorerie.

L'objectif d'avoir plusieurs banques dans une gestion de trésorerie en date de valeur est de mettre celles-ci en concurrence afin de bénéficier du plus grand avantage possible. Cependant la CSL a du mal à tirer le maximum d'avantage de cette diversité de banque car, n'ayant pas de trésorier, et le chef comptable très débordé par les activités de la comptabilité.

Après observation des différents relevés bancaires et échelles d'intérêts nous avons pu constater, que toutes ses banques proposent sensiblement les mêmes conditions. Cela est du au fait que la CSL ne détient pas de catalogue de conditions bancaire négociées qui lui permettrait à certains moments, vu sa situation financière de renégocier avec ses banques de nouvelles conditions liées aux montants, aux taux et surtout aux jours de valeur.

Les relevés bancaires et échelles d'intérêts reçus souvent tardivement ne favorisent pas un bon suivi de la gestion de trésorerie en date de valeur. En effet, après réception des relevés retraçant les opérations passées sur les différents comptes ouverts auprès des banques, le chef comptable devrait pouvoir procéder à une analyse rigoureuse de l'ensemble de ces écritures bancaires. Aussi, contrôler les dates de valeurs suivant les conditions convenues, effectuer le rapprochement et si nécessaire, rédiger des réclamations aux banques pour effectuer les redressements adéquats.

➤ Le positionnement des flux

Le positionnement des différentes opérations sur les différentes banques se fait sans aucune considération de technique de positionnement. Gérer le positionnement de ses flux de trésorerie de façon systématique n'aide pas à l'optimisation de celle-ci. Une bonne gestion de trésorerie en date de valeur veut que la société spécialise ses banques par flux d'opérations afin de mieux maîtriser les différentes tarifications.

Le positionnement des mouvements sur les comptes bancaires suivent des règles particulières qu'il faut maîtriser. Ignorer le système des jours de valeur, c'est s'exposer à de lourdes charges financières : intérêts débiteurs inutiles, financement d'un découvert fictif, coût d'une encaisse oisive occulte.

A la CSL, la fiche en valeur est renseignée qu'après l'effectivité de l'opération et les différents mouvements d'encaissements et de décaissements sont positionnés sur les différentes banques en fonction de leur niveau de liquidité. Cette situation ne lui permet pas de maîtriser le traitement des différents mouvements par la banque et d'apprécier les conditions exactes qui lui sont appliqués.

Le chef comptable, tenant une comptabilité des mouvements bancaires « en dates d'opération » masque l'existence de fonds inutilisés en encaisse et fait naître le float.

En effet, le chef comptable enregistre dans ses livres les variations des soldes bancaires à leur date de comptabilisation et non de survenance car ne maîtrisant pas le comportement réel de ses fournisseurs ou clients. Cependant, tout paiement d'un fournisseur par chèque est comptabilisé à cette même date d'émission. Pourtant, la banque ne débitera le compte de l'entreprise qu'à la date de présentation du chèque moins « deux jours de banque ».

Le glissement en date de valeur de certaines opérations pose des difficultés. En effet, l'encaissement des virements reçus et le décaissement des chèques émis sont relatifs aux décisions de l'ordonnateur du virement ou du porteur du chèque.

La difficulté dans le positionnement des flux réside dans le fait qu'aucune distinction n'est faite entre les mouvements certains et incertains. Pour les mouvements certains, la difficulté de positionnement est moindre car le chef comptable est censé avoir la maîtrise de ces opérations. Les opérations certaines concernent essentiellement les virements émis pour lesquels la date de valeur est égale à la date d'opération (date correspondant à l'émission du virement) et les prélèvements automatiques.

Pour les mouvements incertains, le chef comptable a du mal à les cerner car il ne sait pas avec précision quand les fournisseurs ou les clients réaliseront l'opération à la banque, et donc quand la compensation aura lieu et par conséquent quand les débits ou crédits auront lieu en valeur.

De plus, après analyse du grand livre et des relevés bancaires nous avons pu constater que les créanciers ne remettent généralement pas immédiatement leur chèque à l'encaissement ce qui augmentera l'écart entre la date d'opération et la date de valeur. En effet, l'analyse a montré que plus de 70% des fournisseurs de la CSL mettent leurs chèques à l'encaissement entre le 3^{ème} et le 5^{ème} jour suivant la date d'envoi.

N'ayant pas cette information, le chef comptable a donc tendance à sous-estimer en permanence son solde en banque. Ce premier phénomène le conduit à « sur-dimensionner » son recours au financement bancaire et à laisser se former des encaisses oisives.

A l'aide des relevés bancaires, échelles d'intérêts et fiches en valeur nous avons pu remarquer avec le recalcul des jours de valeurs effectifs que la CSL disposait pendant plusieurs jours d'excédent de trésorerie, situation que ne laisse pas paraître la gestion comptable de la trésorerie. Ces fonds oisifs restent sans rémunération sur les différents comptes pendant au moins trois à quatre jours ce qui plonge la société dans une situation de manque à gagner.

➤ Les outils informatiques

La CSL ne dispose pas de logiciel de gestion de la trésorerie par conséquent, le positionnement de ses différentes opérations d'encaissements et de décaissements sont fait à partir d'un classeur créé sur Excel. L'utilisation de ce classeur n'aide pas le chef comptable dans ses prises de décisions qu'il pourrait avoir s'il avait un logiciel de trésorerie.

Si elle possédait un logiciel de gestion de trésorerie, Le positionnement en valeur de certains flux ne poserait aucun problème. En effet, c'est le gestionnaire de la trésorerie qui déterminerait la date d'opération et indirectement la date de valeur qui serait prise en compte. En ayant paramétré le logiciel de façon adéquate (c'est-à-dire en précisant par mode de règlement le décalage entre la date d'opération et la date de valeur), les flux saisis en date d'opération seraient automatiquement reportés sur la fiche en valeur.

6-2-3 Décisions de trésorerie en valeur

Toutes les décisions prises par le chef comptable sont des décisions d'équilibrage et de financement par crédit spot. Mais, le choix pour ses décisions ne fait pas office d'arbitrage. Ayant le réflexe de toujours solliciter le crédit spot, le chef comptable ne procède pas à un arbitrage soit entre le crédit spot et le découvert afin d'apprécier lequel de ces deux moyens de financement lui permet de minimiser les frais financiers.

La connaissance approximative des soldes bancaires le conduit à faire des erreurs de gestion de trésorerie en date de valeur. Le décalage entre les mouvements en date d'opération et ceux en date de valeur provient de ce qu'il raisonne plus en date d'opération.

En se reportant aux échelles d'intérêt des différentes banques, nous avons pu mesurer le degré d'imprécision du chef comptable vis à vis de sa connaissance du mouvement des différents soldes bancaires. En effet, les échelles d'intérêt des différentes banques de la CSL laissent apparaître simultanément des déficits dans certaines banques et des excédents dans d'autres. Le chef comptable a donc dans ce cas par ignorance du montant de ses disponibilités au jour le jour, payé des frais inutiles et a en même temps, supporté le coût d'un découvert et financé des excédents.

En effet, pour la même période et sur les trois différentes banques de la CSL nous pouvons constater deux erreurs de gestion voir annexe 3 (page 85). Ces erreurs peuvent se présenter comme suit :

Tableau 6 : Erreurs de gestion

Date de valeur	Solde SGBS	Solde BICIS	Solde CLS	Solde compensé
01/01/2012	1 229 515 889,00	518 131 088,00	273 609 483,00	2 021 256 460,00
02/01/2012	144 066 232,00	518 131 088,00	273 609 483,00	935 806 803,00
03/01/2012	144 066 232,00	510 634 452,00	273 609 483,00	928 310 167,00
04/01/2012	-48 781 403,00	506 626 241,00	316 568 712,00	774 413 550,00
05/01/2012	-48 781 403,00	1 182 670 684,00	-1 330 965 603,00	-197 076 322,00
06/01/2012	-552 277 403,00	1 229 515 889,00	158 675 557,00	835 914 043,00
07/01/2012	-552 277 403,00	1 229 515 889,00	158 675 557,00	835 914 043,00

Source : nous-mêmes

En appréciant le tableau ci dessus, nous pouvons remarquer plusieurs erreurs de gestion occasionnées sur les différentes banques pour le compte de la première semaine de janvier.

➤ Erreur de sur mobilisation

Nous avons constaté que sur les trois banques, du 1^{er} janvier au 3 janvier 2012, la CSL était en situation de sur-mobilisation car sur ces trois jours plus de 3 885 373 430,00 francs CFA sont restés inutilisés sur les comptes de l'entreprise. Cet incident nous fait réaliser un manque à gagner sur trois jours avec un taux de 0,5% de 159 67 2,88 francs CFA.

➤ Erreur d'équilibrage

Ce tableau montre que pour la même période, la CSL sur ses comptes a des soldes débiteurs et des soldes créditeurs. Pour les soldes débiteurs elle paie des frais liés au découvert d'un montant :

❖ Découvert SGBS

$$(48\,781\,403 \times 8\% \times 2/36000) + (552\,277\,403 \times 8\% \times 2/36000) + (552\,277\,403 \times 0,05\% \times 2)$$
$$= 819\,414,65 \text{ FCFA}$$

❖ Découvert CLS

$$(1\,330\,965\,603 \times 8\% \times 1/36000) + (1\,330\,965\,603 \times 0,05\% \times 2)$$
$$= 14\,492\,736,57$$

Total découvert : 15 312 151,22 FCFA

❖ Manque à gagner sur placement (MGP)

$$\text{MGP} = 2\,249\,165\,314,00 \times 0,5\% \times 4/36500$$
$$= 123\,241,935 \text{ FCFA}$$

Sur la période allant du 4 janvier 2012 au 7 janvier 2012, la CSL supporte 15 312 151,22 FCFA de frais de découvert et réalise un manque à gagner sur ses soldes créditeurs de 123 241,935 FCFA. Elle pouvait neutraliser ses frais de découvert en procédant aux équilibrages des différents comptes depuis le 1^{er} janvier 2012.

L'analyse des différents éléments a permis de dégager des forces et des faiblesses liées à la gestion de la trésorerie en date de valeur de la CSL qui seront recensées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7: Les forces et faiblesses de la gestion de trésorerie en date de valeur de la CSL

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abonnement télétransmission ✓ Equilibrage des comptes ✓ Recalcul des frais appliqués par les banques à partir des échelles d'intérêt reçus 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ BFR très important ✓ Les trois banques proposent généralement les mêmes conditions ✓ Pas d'arbitrage entre les différentes sources de financement avant la prise de décision ✓ Pas d'étude sur l'historique du comportement des fournisseurs et des clients ✓ Pas de catalogue des conditions de banque négociées ✓ Pas de distinction entre mouvements prévisibles et imprévisibles lors des prévisions de trésorerie ✓ Pas de logiciel de trésorerie ✓ Pas de placement d'excédent de trésorerie ✓ Pas de relations concrètes avec les banquiers ✓ Pas de spécialisation des banques par flux ✓ Pas de trésorier

Source : nous-mêmes

6-3 Recommandations

Après l'analyse des résultats et la détermination des forces et faiblesses, il est opportun pour nous de faire des recommandations. Ces recommandations si elles sont prises en compte et appliquées de façon collective permettront de façon indubitable à la CSL de se doter d'un bon système de gestion de trésorerie en date de valeur et par ricochet optimiser sa trésorerie.

6-3-1 Responsabiliser ou recruter un trésorier

La fonction trésorerie est une des fonctions du service administration et finance au même titre que celle de la comptabilité-client ou comptabilité-fournisseur. Le fait que la trésorerie soit gérée par le chef comptable qui est le responsable du service administration et finance, pose un problème de déontologie car il est le même qui exécute, contrôle et valide. Or mis ce fait, de par ses responsabilités le chef comptable n'a pas assez de temps à accorder à la trésorerie comme l'aurait fait un trésorier.

La CSL, devra par conséquent recruter ou responsabiliser une personne parmi le personnel du service administration et finance pour gérer sa trésorerie. Cette personne sera au quotidien et à plein temps chargée d'organiser la gestion de trésorerie de la compagnie. Dans ses attributions, elle sera chargée de définir les prévisions de trésorerie notamment celle à très court terme (en date de valeur), d'exécuter et faire le suivi de la trésorerie en date de valeur afin de prendre des décisions optimales de gestion.

➤ Les prévisions

Dans ses prévisions à très court terme, le trésorier devra constituer un historique des comportements de ses clients et fournisseurs et aussi faire une distinction entre les mouvements prévisibles et ceux qui ne le sont pas. Les mouvements aléatoires devront d'avantage attirer son attention à cause de la probabilité de non réalisation qui leur est attachée.

➤ L'exécution

Dans l'exécution, il devra à l'aide des prévisions faites positionner ses mouvements sur sa fiche « exécution de trésorerie en date de valeur » s'il n'a pas de logiciel de logiciel de trésorerie.

Le positionnement de ses flux devra se faire en tenant compte de l'aspect certain ou incertain des flux. Cependant pour mieux gérer ses flux incertains et après avoir constitué un historique

des comportements de ses clients et fournisseurs, il conviendra de classer ses moyens de paiements surtout les chèques en fonction de leur importance.

Pour remédier au problème de positionnement des chèques émis, un traitement statistique, sur la base d'un panier homogène de chèques émis s'avère incontournable. En effet, il est indispensable de distinguer un sous-ensemble des petits chèques et un autre de gros chèques.

❖ Le sous-ensemble de petits chèques émis

Le positionnement des petits chèques émis devra se faire en procédant, à l'élaboration d'une loi de débit. La mise en place de cette loi nécessite la mise en place d'un historique statistique du comportement des bénéficiaires de ces chèques.

❖ Le sous-ensemble de gros chèques émis

Le positionnement des dates de débit des gros chèques émis doit être traité de façon particulière en effectuant un suivi individualisé de ces chèques. Cela débouclera par l'établissement d'une loi de pari qui fait surtout appel au bon sens du gestionnaire de la trésorerie. Pour faire un suivi individuel des gros chèques, le gestionnaire de la trésorerie devra établir un historique de chèques émis pour chacun des gros fournisseurs et calculer les jours débitables qui séparent la date d'envoi de la date de valeur.

Il devra opter pour la moyenne de ces écarts qui sera alors de 4 jours après la date d'envoi. Alors, pour un envoi d'un chèque en faveur d'un fournisseur, il devra le positionner 4 jours après la date d'opération.

Pour le choix des moyens de règlements, il devra faire le choix des moyens de règlement qui connaît une plus ou moins grande régularité dans les délais (par exemple, privilégier des virements à des chèques en cas de paiement).

Tableau 8 : proposition d'une fiche d'exécution de trésorerie en date de valeur

SOCIETE: CSL						
BANQUE: XXX						
MOIS: JANVIER						
ANNEE: 2012						
Opérations	Date d'opération CSL	Date d'opération banque	Date de valeur	Débit	Crédit	Solde

Source: nous-mêmes

➤ Relations avec les banques

La libéralisation des différentes tarifications a ouvert la voie à la négociation avec les banques. Le domaine de la négociation est large, le gestionnaire de la trésorerie peut aujourd'hui négocier les taux, les jours de valeur, voire même supprimer certaines commissions qui lui sont appliquées. Mais, la négociation doit être ciblée et adonnée selon des priorités pour être efficace.

Pour négocier avec ses différentes banques, le gestionnaire de la trésorerie de la CSL devra avoir certaines qualités de communication et surtout connaître la réglementation bancaire, connaître les frontières de la négociation en fonction de sa position. Après cela, il devra construire un dossier de négociation avec des tableaux retraçant les conditions bancaires actuelles et les mouvements détaillés par banque.

Après avoir établi les mouvements détaillés par banque, il devra spécialiser ses banques par type de flux. La spécialisation va lui permettre d'avoir les mêmes opérations à gérer dans la banque et ce phénomène va créer en lui un réflexe de gestion et surtout la compréhension des opérations et les conditions bancaires appliquées. Les conditions qui pourront satisfaire le

trésorier est la négociation de date d'opération + 1 jour calendaire pour tous les mouvements de la société.

Tableau 9 : proposition des conditions bancaires

Mouvements créditeurs	Condition standard	Condition favorable
Versement d'espèces (J jour de versement)	J + 1 jc	J
Remise de chèque sur caisse/banque (J jour remise)	J	J
Remise de chèque vrac (J jour remise)	J + 2 jo	J + 1 jo
Virement reçu (J jour de réception)	J + 1 jc	J
Remise d'effet à l'encaissement (J jour échéance)	J + 4 jc	j
effet à remettre en banque un mini jours avant échéance	mini 6 jo	mini 6 jo
Remise d'effet à vue (J jour remise)	J + 10 jc	J + 5 jc
Si échéance tombe un jour de fermeture de la banque	J + 11 jc	J + 5 jc
Remise d'effet à l'escompte (J jour remise)	J + 1 jc	J
Prélèvement (J jour échéance)	J + 4 jc	J + 1 jc
Carte de paiement (J jour remise)	J + 1 à 4 jo	J
Mouvements débiteurs	Condition standard	Condition favorable
Retrait d'espèces (J jour retrait)	J - 1 jc	J
Virements émis (J jour compensation)	J - 1 jc	J
Chèques émis (J jour compensation)	J - 2 jc	J/J+1
Effets domiciliés (J jour compensation)	J - 1 jc	J
Retour effets impayés (J jour échéance)	J - 1 jc	J
Prélèvements (J jour compensation)	J - 1 jc	J
Carte de paiement (J jour opération)	J + 10 à 45 jc	J + 10 à 45jc

Source: nous-mêmes

6-3-2 Acquisition d'un logiciel de trésorerie

Moyen de travail du trésorier, le logiciel permettra à celui-ci d'être plus performant dans l'exécution de son travail et de bénéficier d'un outil qui lui permettra de faire des simulations de mouvements et avoir des propositions d'arbitrage.

6-3-3 Régulation du BFR

Le BFR constituant un gros souci pour la CSL, elle devra négocier pour obtenir de la part de ses fournisseurs au moins 45 jours et accorder au plus 30 jours à ses clients. Au cas échéant, elle peut recourir à l'établissement des effets de commerce qu'elle pourra négocier en cas de besoin auprès de sa banque ou recourir à l'affacturage.

6-3-4 Décisions

Les décisions de gestions prises par le gestionnaire de la trésorerie devront être des décisions qui ont fait l'objet d'arbitrage en termes de coûts effectifs entre les différentes possibilités en sa disposition. L'arbitrage devra aussi se faire sur la question de placements des excédents de trésorerie et tout autre moyen.

Les décisions de financement et de placement peuvent être optimisées. Le gestionnaire de la trésorerie devra établir des échelles d'intérêt prévisionnelles qui permettra de faire trois améliorations fondamentales du point de vue de la gestion de la trésorerie en date de valeur :

- évaluer au plus juste les besoins financiers et, donc, d'économiser des agios par un choix optimal de financement à court terme ;
- fixer les possibilités de blocage de fonds en volume et en durée, dans les emplois les plus opportuns en cas de situation créditrice ;
- mesurer l'insuffisance de capitaux permanents en cas de situation débitrice.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était d'apprécier le système de gestion de trésorerie en date de valeur de la CSL afin de dégager les forces et faiblesses et d'apporter des solutions de gestion. A l'issue de cette analyse, nous avons pu relever certaines forces et faiblesses. L'appréciation de ces forces et faiblesses a été faite grâce aux informations collectées lors de l'entretien avec le chef comptable, l'observation, la revue documentaire et l'analyse des tickets d'agios du premier trimestre des différentes banques.

En effet, l'entretien avec le chef comptable et l'observation nous ont permis d'abord d'apprécier de façon pratique la méthode de prévision, d'exécution et de suivi en matière de gestion de trésorerie en date de valeur de la CSL. Ensuite, l'analyse du ticket d'agios nous a aidés à recalculer et à comprendre la tarification exacte des banques avec l'impact des jours de valeur sur les taux précédemment définis avec elles. Et enfin, le manuel de procédure nous a permis de nous faire une idée de la fiabilité de l'information financière prise en compte dans la gestion de trésorerie en date de valeur.

Vu le caractère confidentiel de certains chiffres, nous n'avons pas pu faire d'illustrations chiffrées.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire, l'objectif poursuivi dans ce travail était d'analyser la gestion de trésorerie en date de valeur de la CSL afin de détecter les anomalies de gestion qui l'empêchent de gérer de façon optimale sa trésorerie. Pour parvenir à cela, nous avons d'abord fait l'état de la gestion en date de valeur tel qu'elle se fait à la CSL et essayé de l'analyser. Ensuite nous avons, à partir de notre analyse détectée des forces et faiblesses liées à cette gestion et enfin nous avons proposé pour une bonne gestion de trésorerie en date de valeur des actions qui pourront neutraliser les faiblesses dégagées.

L'état de la pratique de la gestion de trésorerie en date de valeur de la CSL et l'analyse de celle-ci nous a permis de voir que malgré les gros efforts du chef comptable de la CSL pour la doter d'un système de gestion de trésorerie optimale, il subsiste de nombreuses faiblesses. Ces faiblesses touchent tout le système de gestion de trésorerie en date de valeur depuis les prévisions jusqu'aux prises de décisions.

Les propositions que nous avons faites, sont des propositions qui doivent être prises et appliquées ensemble pour avoir plus d'effet en occurrence la maîtrise de son BFR, le recrutement d'un trésorier qui s'occupera à plein temps de la trésorerie de la CSL et enfin mettre à la disposition de ce trésorier des outils technologiques et récents tel que le logiciel de trésorerie afin que celui-ci soit plus efficace dans sa mission.

La CSL étant une compagnie prometteuse avec une évolution à grand essor, nous restons convaincus que si nos propositions sont prises en compte elle aura un très bon système de gestion de trésorerie et par ricochet avoir de façon irrécusable une trésorerie en date de valeur optimale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1: Plan de trésorerie 2012

PLAN DE TRESORERIE 2012

Compagnie Sénégalaise des Lubrifiants (CSL)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	CUMUL
1- TRESORERIE DEBUT DE MOIS													
2- RECETTES D'EXPLOITATION LOCALES													
2-1 Total Sénégal													
2-2 OI Libya Sénégal													
2-4 Shell Sénégal													
2-1 RECETTES D'EXPLOITATION EXPORT GROUPE													
2-1-1 Total Export													
2-1-3 OI Libya Export													
2-1-3 Shell Export													
2-TOTAL RECETTES													
3- DEPENSES D'EXPLOITATION													
3-1 Achats Produits Groupe TOM													
3-2 Achats Produits Hors Groupe													
3-3 Autres Fournisseurs Emballages													
3-4 Autres Fournisseurs Hors Groupe													
3-5 Salaires Personnel													
3-6 Charges sociales													
3-7 Impôts & Taxes													
3-8 Dotations													
3-9 Autres dépenses d'exploitation													
3-TOTAL DEP. EXPL.													
4-VARIATION EXPLOITATION (2-3)													
5- RECETTES HORS EXPLOITATION													
5-1 Dividendes reçus													
5-2 Produits Financiers													
5-3 Autres recettes diverses													
5-TOTAL REC. HORS EXPL.													
6- DEPENSES HORS EXPLOITATION													
6-5 Dividendes versés (Remboursement avances reprenneurs)													
6-6 Charges Financières													
6-7 Charges financières / Crédit spot													
6-8 Investissements Groupe													
6-8 Investissements Hors Groupe													
6-TOTAL DEP. HORS EXPL.													
7-VAR. HORS EXPLOITATION (5-6)													
8- FINANCEMENT LMT													
8-1 Tirage du mois / Ech. DAT's 1mois													
8-2 Remboursements du mois													
8-VARIATION FINANCEMENT LMT													
9-VARIATION DU MOIS													
10- TRESORERIE FIN DE MOIS													

ANNEXE 2: Situation de trésorerie par banque

BICIS		SITUATION DE TRESORERIE PAR BANQUE				
Date		21/05/2012	22/05/2012	23/05/2012	24/05/2012	25/05/2012
Solde initial						
Remise Chèques						
Virements						
Total recettes						
Chèques émis						
Virements						
Frais bancaires						
Total dépenses						
Solde exploitation						
Banque à banque recet						
Mise en place Spot						
Agios créditeurs						
Total Décis. Recettes						
Banque à banque dépe						
Échéance Spot						
Agios crédits						
Total Décis. Dépenses						
SOLDE FINAL						
Crédit Du Sénégal						
Date						
Solde initial						
Remise Chèques						
Virements						
Total recettes						
Chèques émis						
Virements						
Frais bancaires						
Total dépenses						
Solde exploitation						
Banque à banque recet						
Mise en place Spot						
Agios créditeurs						
Total Décis. Recettes						
Banque à banque dépe						
Échéance Spot						
Agios crédits						
Total Décis. Dépenses						
SOLDE FINAL						
SGBS						
Date						
Solde initial						
Remise Chèques						
Virements						
Total recettes						
Chèques émis						
Virements						
Frais bancaires						
Total dépenses						
Solde exploitation						
Banque à banque recet						
Mise en place Spot						
Agios créditeurs						
Total Décis. Recettes						
Banque à banque dépe						
Échéance Spot						
Agios crédits						
Total Décis. Dépenses						
SOLDE FINAL						
SOLDE CUMUL BQUE						

ANNEXE 3: Suivi de la trésorerie en date de valeur par semaine et par banque

ANALYSE DE LA TRESORERIE EN DATE DE VALEUR PAR SEMAINE							
SOCIETE: CSL							
BANQUE: SGBS							
MOIS: JANVIER							
SEMAINE: 1							
	01/01/2012	02/01/2012	03/01/2012	04/01/2012	05/01/2012	06/01/2012	07/01/2012
Débit	0	0	0	375 000,00	0	0	0
Crédit	0	1 085 449 657,00	0	193 222 635,00	0	503 496 000,00	0
solde avant	1 229 515 889,00	1 229 515 889,00	144 066 232,00	144 066 232,00	- 48 781 403,00	- 48 781 403,00	- 552 277 403,00
Solde fin de journée	1 229 515 889,00	144 066 232,00	144 066 232,00	- 48 781 403,00	- 48 781 403,00	- 552 277 403,00	- 552 277 403,00
Position de la semaine	defavorable			-	552 277 403,00		

ANALYSE DE LA TRESORERIE EN DATE DE VALEUR PAR SEMAINE							
SOCIETE: CSL							
BANQUE: BICIS							
MOIS: JANVIER							
SEMAINE: 1							
	01/01/2012	02/01/2012	03/01/2012	04/01/2012	05/01/2012	06/01/2012	07/01/2012
Débit	0	0	0	0	676 044 443,00	48 673 335,00	0
Crédit	0	2 625 000,00	4 871 636,00	4 008 211,00	0	1 828 130,00	0
solde avant	518 131 088,00	518 131 088,00	515 506 088,00	510 634 452,00	506 626 241,00	1 182 670 684,00	1 229 515 889,00
Solde fin de journée	518 131 088,00	515 506 088,00	510 634 452,00	506 626 241,00	1 182 670 684,00	1 229 515 889,00	1 229 515 889,00
Position de la semaine	favorable				1 229 515 889,00		

ANALYSE DE LA TRESORERIE EN DATE DE VALEUR PAR SEMAINE							
SOCIETE: CSL							
BANQUE: SGBS							
MOIS: JANVIER							
SEMAINE: 1							
	01/01/2012	02/01/2012	03/01/2012	04/01/2012	05/01/2012	06/01/2012	07/01/2012
Débit	0	0	0	43 859 229,00	0	1 500 000 000,00	0
Crédit	0	0	0	900 000,00	1 647 534 315,00	10 358 840,00	0
solde avant	273 609 483,00	273 609 483,00	273 609 483,00	273 609 483,00	316 568 712,00	- 1 330 965 603,00	158 675 557,00
Solde fin de journée	273 609 483,00	273 609 483,00	273 609 483,00	316 568 712,00	- 1 330 965 603,00	158 675 557,00	158 675 557,00
Position de la semaine	favorable				158 675 557,00		

ANNEXE 4: Langage bancaire

La gestion de trésorerie en date de valeur étant une technique de gestion, et comme toutes les autres elle nécessite d'avoir son propre langage, ses définitions et ses règles.

Le trésorier d'entreprise étant considéré comme le banquier de l'entreprise, et dans le souci d'une bonne compréhension dans la relation qui le lie avec les banquiers devra parler le même langage que ces derniers afin qu'il n'y ait pas asymétrie d'information.

- **Dates**

- Date d'opération

C'est la date à laquelle la banque a traitée et comptabilisée l'opération, elle peut être différente de la date de comptabilisation de l'entreprise à cause de la prise en compte des heures de caisse.

- Date de compensation

La date de compensation peut être définie comme étant « la date à laquelle les banques s'échangent et soldent dans leurs livres comptables les différents moyens de paiement émis par leurs clients » (Rousselot & al, 1999 : 64).

En pratique, cette compensation se traduit juste par l'inscription des soldes créditeurs ou débiteurs dans les comptes respectifs de chaque banque et non à des mouvements effectifs de fonds.

- Date de valeur

C'est la date effective de débit ou de crédit d'une somme sur un compte. Cette date est considérée comme étant la date à partir de laquelle sont calculés les éventuels intérêts par la banque. Cette date est obtenue par l'ajout ou le retrait des jours dits jours de valeur à la date d'opération retenue par la banque. Le principe est tel que, une opération de décaissement est inscrite en compte à une date antérieure à la date d'opération et une opération d'encaissement est inscrite en compte à une date postérieure à la date d'opération.

- **Heure de caisse**

L'heure de caisse est l'heure à partir de laquelle la date de valeur d'une opération est reportée au lendemain. Cette heure peut varier de banque en banque en fonction de leurs activités.

- **Jours bancaires**

Pour la rémunération de ses services, la banque facture à ses différents clients et en fonction des différentes opérations certains jours qui viennent en sus des jours effectifs.

○ Jours ouvrables

Un jour ouvrable est un jour de la semaine consacré au travail, un jour non férié. Sont considérés comme jours ouvrables, tous les jours du calendrier exceptés les jours de repos légal (généralement les dimanches) et les jours fériés. Le samedi est donc considéré comme un jour ouvrable. Pour simplifier, un jour ouvrable est globalement un jour de la semaine compris entre le lundi et le samedi inclus (nous avons 6 jours ouvrables par semaine).

○ Jours ouvrés

Les jours ouvrés sont les jours réels d'ouverture de l'entreprise, les jours normalement travaillés dans l'entreprise, même si tout le personnel ne travaille pas nécessairement ces jours-là. Ces jours vont donc généralement du lundi au vendredi inclus. Selon les secteurs d'activité les jours ouvrés varient.

○ Jours calendaires

Les jours calendaires comprennent tous les jours du calendrier, du lundi au dimanche compris, y compris les jours fériés.

• **Echéances reportées**

Le principe de l'échéance reportée veut que si l'échéance d'un crédit coïncide avec un jour non ouvré (samedi, dimanche ou jour férié), alors cette échéance est considérée comme étant fictive et l'échéance réelle appliquée sera le 1^{er} jour ouvré suivant.

Ce report d'échéance à toute fois un impact sur les agios qui seront facturés à l'entreprise car le délai imparti pour le crédit consenti devient plus long et plus onéreux.

• **Taux de base bancaire**

Le taux de base bancaire (ou TBB) est le taux d'intérêt annuel fixé par la banque et qui sert de base au calcul des prix de crédits qu'elle consent aux entreprises. Dans la hiérarchie des taux, le TBB est le taux le plus bas de l'établissement.

• **Float**

Le float est la somme supplémentaire dont dispose la banque durant l'absence de mise à disposition des fonds à leurs clients à cause de la pratique des jours de valeurs. Selon Rousselot & al (1999 : 64), le float représente la période durant laquelle les fonds sont débités et non crédités.

- Commissions facturées

Outre les frais relatifs aux intérêts sur crédits consentis et rémunération de tous ordres qu'elles perçoivent de leurs clients, les banques imposent aussi des commissions. Les commissions bancaires sont des frais que les établissements financiers ou les banques prélèvent sur les comptes de leurs clients dans le cadre de leurs opérations de gestion. Ces dernières peuvent être liées aux mouvements de fonds, à l'octroi de crédits et toutes autres opérations.

- Commissions liées aux mouvements

Comme son nom l'indique, ce sont des commissions qui sont générées par toutes les opérations de décaissements et d'encaissements de l'entreprise à un moment donné. Au titre de ces commissions nous avons :

- Commission de mouvement ou de compte

Elle est calculée au taux de 0,025% sur tous les mouvements débiteurs réels enregistrés sur un compte au cours du trimestre (Dénos, 2008 :122).

Ce taux est non négociable, toutefois, l'entreprise pour toutes ses opérations financières qui n'entrent pas en ligne de compte dans ses activités d'exploitation peut négocier avec la banque leurs exonérations. Ces opérations sont généralement les virements, les agios et les renouvellements de crédits.

- Commission du plus fort découvert

La commission du plus fort découvert est calculée trimestriellement et s'applique au plus fort découvert de chaque mois. Son taux mensuel est de 0,05% et plafonnée à la moitié des intérêts débiteur de la même période (Dénos, 2008 :122).

La commission pour plus fort découvert qui grève quelquefois le coût du découvert a pour effet, de pénaliser les entreprises qui gèrent leur trésorerie de manière plus serrée (Bi tra, 2011 : 96). En effet, une seule opération débitrice accidentelle dans le trimestre viendra fortement majorer le coût du découvert.

- Commission de forfaitisation

Depuis peu, les banques proposent aux entreprises la forfaitisation de leurs conditions de mouvements (Bruslerie, 2012 : 103). Le principe est d'affecter à tous les mouvements de flux une date de valeur commune. Le principe de cette commission est de réduire les frais financiers supportés par l'entreprise en éliminant les frais liés aux jours de valeur, aux commissions de mouvements et aux commissions du plus fort découvert. L'avantage de cette

commission est de simplifier les transactions bancaires entre l'entreprise et ses banques en ne payant pour chaque trimestre que cette commission et les intérêts débiteurs.

- Commissions liées à l'octroi de crédits

Il s'agit essentiellement de la commission d'engagement et de la commission de non-utilisation perçues à l'octroi d'un crédit moyen terme (Bruslerie, 2012 : 105).

- Les autres commissions

Ces commissions sont liées à différentes catégories d'opérations et les frais prélevés sont fixes. Ces différentes opérations sont généralement les opérations de change, de transferts et les opérations de règlement de chèques et effets.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 5: Conditions des dates de valeur

Opérations de débit			Opérations de crédit		
Opérations	Jours de valeur	Date d'opération	Opérations	Jours de valeur	Date d'opération
Espèces	J	Retrait	Espèces	J	Remise
Chèques	-2 jc	compensation	chèques /caisse	+ 1 jo	remise
LCR/BOR	-1 jc	compensation	chèques / place	+2/3 jo	remise
Virement émis	-1 jc	émission	LCR/BOR	+ 4 jc	date de report
Prélèvements	-1 jc	compensation	virements reçus	+1 jc	réception
Traites impayées	Veille	-			
	échéance		prélèvements	+ 4 jc	compensation
Chèques et virements hors place	-1 jc	-	chèque SBF	+5/10 jo	-

Source : Sion (2011 : 82-83).

ANNEXE 6: Cas pratique

L'entreprise X à établi des prévisions de trésorerie sur une durée de deux mois. A la suite de cette prévision, il ressort un déficit de trésorerie de 50 000 000 FCFA qui va du 25 mai au 15 juin. Pour combler ce déficit, cette entreprise procède à un arbitrage entre l'escompte et le découvert.

Informations relatives à l'arbitrage

Effets	Echéances	Montants
1	18-juin	23000000
2	18-juin	19000000
3	30-juin	17000000
4	30-juin	15000000
Taux d'escompte		13%
Commission d'endos		0,60%
Commission de manipulation		1000 par effet
Jours de banque		2 jours
taux de découvert		14,50%
CPFD		0,05%

Source : nous même, inspiré de Langlois & Mollet (2004 : 115).

- détermination du coût de l'escompte

L'entreprise escomptera alors des effets d'une valeur supérieure ou égale à 50 000 000 FCFA. Dans elle retient alors l'effet de 23 000 000 FCFA, 19 000 000 FCFA et celui de 15 000 000 FCFA pour avoir au total des effets d'une valeur de 57 000 000 FCFA à escompter.

Le coût de l'escompte sera :

$$(42\ 000\ 000 \times 0,136 \times 26/360) + (15\ 000\ 000 \times 0,136 \times 38/360) + 3 \times 1000$$

Le coût de l'escompte des trois effets est égal à 630 866, 667 FCFA.

- Le taux réel de l'escompte sera donc

- Le taux réel de l'escompte pour l'échéance du 18 juin

Sachant que la date de valeur des effets remis à l'encaissement est la date d'échéance plus quatre (4) jours calendaire, le nombre de jours retenu pour le calcul du taux réel de l'escompte sera donc 30 jours (26 + 4).

$$(42\ 000\ 000 \times 0,136 \times 26/360) + 2 \times 1000 = 414\ 533, 33 \text{ FCFA}$$

$$414\ 533, 33 = 42\ 000\ 000 \times T_e \times 30/360$$

$$T_e = 11,83$$

$$NB : 0,136 = 13 + 0,6/100$$

$$26 \text{ jours} = 25 \text{ mai au } 18 \text{ juin} + 2 \text{ jours de banque}$$

$$38 \text{ jours} = 25 \text{ mai au } 30 \text{ juin} + 2 \text{ jours de banque}$$

➤ Détermination du coût du découvert

Le déficit de trésorerie mettra l'entreprise en zone rouge pendant 21 jours (du 25 mai au 15 juin) auxquels 21 jours on rajoute 2 jours de banque.

Le coût du découvert sera donc :

$$(50\,000\,000 \times 0,145 \times 23/360) + (50\,000\,000 \times 0,05\% \times 2)$$

Le coût du découvert est égal à 513 194, 44 FCFA.

Le taux réel de découvert facturé par la banque est :

$$513\,194,44 = 50\,000\,000 \times 23 \times Td / 360$$

$$Td = 16,06\%$$

La majoration par rapport au taux nominal est alors de $16,06\% - 14,5\% = 1,56\%$.

Au vu de cet arbitrage, nous pouvons dire que dans cette situation le découvert est moins coûteux que l'escompte.

Mais toujours dans la recherche du choix optimal, le trésorier peut se permettre une combinaison escompte-découvert.

Reprenons le cas précédent et essayons de voir si cette combinaison est plus avantageuse pour le trésorier.

Pour la solution mixte, le trésorier peut envisager d'escompter les effets ayant pour échéance le 18 juin et combler le déficit par découvert. Le coût de la combinaison sera alors :

➤ Détermination du montant reçu après escompte des effets

$$42\,000\,000 - (42\,000\,000 \times 0,136 \times 26/360 + 2000) = 414\,533,33 \text{ FCFA}$$

Le montant reçu après escompte est de $42\,000\,000 - 414\,533,33 = 41\,585\,466,667 \text{ FCFA}$

➤ Détermination du montant à combler par le découvert

Le montant à combler est de $50\,000\,000 - 41\,585\,466,667 = 8\,414\,533,33 \text{ FCFA}$

➤ Détermination du coût de combinaison escompte-découvert

$$(42\,000\,000 \times 0,136 \times 26/360 + 2000) + (8\,414\,533,33 \times 0,145 \times 23/360) + (8\,414\,533,33 \times 0,05\% \times 2)$$

Le coût de la combinaison est égal à 500 899, 16 FCFA.

On constate donc que le choix optimal est la combinaison des sources de financement escompte- découvert.

ANNEXE 7 : Guide d'entretien

Nom

Fonction.....

- 1- Pourquoi la trésorerie est-elle gérée par le chef comptable ?
- 2- Combien de banques avez-vous ?
- 3- Quelles sont vos relations avec vos banques ?
- 4- Disposez-vous d'un catalogue de conditions bancaires ?
- 5- Quelles sont les conditions bancaires qui vous sont appliquées pour les opérations de décaissement ?
- 6- Quelles sont les conditions bancaires qui vous sont appliquées pour les opérations d'encaissement ?
- 7- Avez-vous déjà négocié d'autres conditions bancaires avec vos banques ?
- 8- Procédez-vous à la spécialisation de vos banques par types de flux ?
- 9- Avez-vous un logiciel de gestion de trésorerie ?
- 10- Avez-vous des connections par télétransmission ?
- 11- Tenez-vous une fiche en valeur ?
- 12- Comment positionnez-vous les différentes opérations d'encaissement et de décaissement sur la fiche en valeur ?
- 13- Quels sont vos différents moyens de financement ?
- 14- Quels sont les moyens de paiements et de règlements les plus utilisés ?
- 15- Comment s'opère l'arbitrage entre vos différents moyens de financement ?
- 16- Pourquoi vous recourez régulièrement aux crédits spot ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. BELLIER Délienne & al (2005), *gestion de la trésorerie*, les éditions Economica, Paris, 336 pages.
2. BI Tra David (2011), *banque finance et bourse*, les éditions harmattan, Paris, 372 pages.
3. BOYER André (2000), *l'essentiel de la gestion de A à Z*, les éditions d'organisation, Paris, 312 pages.
4. BRUNEL Vivien (2009), *gestion des risques et risque de crédit*, les éditions publibook, Paris, 245 pages.
5. COILLE Jean-Claude (1997), *gestion financière et politique financière*, les éditions maxima, Paris, 345 pages.
6. DEGOS Jean-Guy & GRIFFITHS Stéphane (2011), *gestion financière*, les éditions eyrolles, Paris, 382 pages.
7. DENOS Pascal (2008), *guide pratique de l'entreprise individuelle*, les éditions d'organisation, Paris, 335 pages.
8. EMMANUEL Laurent (2006), *optimiser la gestion de trésorerie par la modélisation économétrique des flux financiers*, les éditions publibook, Paris, 439 pages.
9. FORGET Jack (2005), *Optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme*, les éditions d'organisation, Paris, 239 pages.
10. GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBERT Roselyne (2004), *Gestion de trésorerie*, les éditions Economica, Paris, 253 pages.
11. GOUADAIN Daniel & WADE Bachir (2002), *comptabilité générale système comptable de l'OHADA*, les éditions De Boeck Secundair, Paris, 378 pages.
12. HYEST Sébastien (1996), *le rôle du trésorier*, les éditions maxima, Paris, 128 pages.
13. HULBERT de la Bruslerie (2012), *Trésorerie d'entreprise*, les éditions Dunod, Paris, 703 pages.
14. JUHEL Claude (2010), *Gestion optimale de la trésorerie des entreprises*, les éditions publibook, Paris, 244 pages.
15. KNEIPE Philippe (1997), *Trésorerie et finance d'entreprise*, les éditions De Boeck université, Paris, 361 pages.
16. LANGLOIS Gaëtan & M. Mollet (2003), *gestion financière*, les éditions Foucher, Paris, 380 pages.
17. MASQUELIER François (2010), *la fonction du trésorier*, les éditions lacier, Paris, 198 pages.

18. MOINET François (2006), *tourisme rurale*, les éditions France agricole, Paris, 462 pages.
19. POLONIATO Bruno & VOYENNE Bernard (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, les éditions Dunod, Paris, 553 pages.
20. QUIRY Pascal & VERNIMMEN Pierre (1998), *Finance d'entreprise*, les éditions Dalloz, Paris, 809 pages.
21. ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François (1999), *la gestion de la trésorerie*, les éditions Dunod, Paris, 432 pages.
22. ROUYER Gérard & CHOINEL Alain (2004), *La banque et l'entreprise*, les éditions la revue banque éditeur, Paris, 411 pages.
23. SION Michel (2011), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, les éditions Dunod, Paris, 341 pages.
24. TYSEBAERT Jean-Michel (2000), *les logiciels de gestion hautement intégrés*, les éditions technip, Paris, 216 pages.