



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel en Compta-
bilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 4
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONCEPTION D'UN SYSTEME DE GESTION DE
TRESORERIE DANS UNE PME: CAS DU GROUPE
CHARDEN-FARELL A BRAZZAVILLE - CONGO**

Présenté par :

Mlle Florina Lestide BOUENDE-BOUENDE

Directeur de mémoire :

M. Alexis KOUASSI

Responsable de la Cellule de

Contrôle de Gestion au CESAG

Octobre 2012

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à:

- ma mère qui ne cesse de consentir des sacrifices pour mon épanouissement;
- toute ma famille pour son soutien moral, spirituel et financier;
- mon fiancé pour son soutien moral, spirituel et ses conseils.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent à :

- Monsieur Alexis KOUASSI, pour avoir accepté de superviser mes travaux de recherche ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- Monsieur Bertin CHABI, Chef de département de master de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour ses conseils;
- l'ensemble du corps professoral, pour la qualité de la formation que nous avons reçue ;
- tous les collègues stagiaires de la Promotion 4 du Master Professionnel en Comptabilité et Gestion Financière pour ces divers moments de partage de connaissances;
- tout le personnel du Groupe Charden Farell;
- tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BFR	:	Besoin en Fonds de Roulement
CA	:	Chiffre d'Affaires
CAF	:	Capacité d'Autofinancement
CA HT	:	Chiffre d'Affaires Hors Taxe
CMCC	:	Crédit de Mobilisation de Créances Commerciales
CPFD	:	Commission De Plus Fort Découvert
COBAC	:	Commission Bancaire
DG	:	Directeur Général
DGA	:	Directeur Général Adjoint
DFC	:	Directeur Financier et Comptable
EMF	:	Etablissement de Micro- Finance
FR	:	Fonds de Roulement
GCF	:	Groupe Charden Farell
MCNE	:	Mobilisation de Créances Nées sur l'Étranger
Nc	:	Nombre créditeurs
Nd'	:	Nombre débiteur
PME	:	Petite et Moyenne Entreprise
Te	:	Taux d'Escompte

- TBB** : Taux de Base Bancaire
- Td** : Taux de Découvert
- Tp** : Taux de Placement
- TPE** : Très Petite Entreprise
- TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Détermination du fonds de roulement	9
Tableau 2 : Détermination du besoin en fonds de roulement	10
Tableau 3: Détermination de la trésorerie nette	10
Tableau 4: Modèle de plan de financement	28
Tableau 5: Budget de trésorerie prévisionnel et plurimensuel	30
Tableau 6: Tableau prévisionnel de trésorerie au jour le jour	34
Tableau 7: Fiche de suivi de trésorerie	62
Tableau 8: Le plan de financement	64
Tableau 9: Procédure	72

LISTE DES FIGURES

Figure n°1: Modèle d'analyse.....	44
Figure n°2: Les principales étapes de la gestion automatisée de la trésorerie	70

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Plan de financement.....	84
Annexe 2: Budget de trésorerie	90
Annexe 3: Organigramme du GCF	94

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIÈRES

Dédicace	I
Remerciements	II
Liste des ³ sigles et abréviations	III
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Liste des annexes	VII
Table des matières	VIII
Introduction générale	1
Partie 1: Cadre théorique	5
Chapitre 1: Cadre d'analyse de la gestion de la trésorerie	7
1.1 Définition et différentes approches de la trésorerie	7
1.1.1 Définition de la trésorerie	7
1.1.2 Les différentes approches de la trésorerie	8
1.2 Origine des problèmes de la trésorerie	12
1.2.1 Problèmes structurels de la trésorerie	12
1.2.2 Problèmes conjoncturels de la trésorerie	12
1.3 La gestion de la trésorerie	13
1.3.1 Définition de la gestion de la trésorerie	13

1.3.2 Objectif de la gestion de la trésorerie	14
1.4 Rôle et fonction du trésorier	15
1.4.1 La fonction du trésorier	15
1.4.2 Les missions du trésorier	15
Chapitre 2: Elaboration d'un système de gestion de trésorerie dans une PME.....	18
2.1 Les composantes du système de gestion de la trésorerie	17
2.1.1 Connaissance de l'environnement bancaire.....	18
2.1.1 Les conditions bancaires	18
2.1.2 Les moyens de paiements.....	21
2.1.3 Les outils de gestion de trésorerie	26
2.2 Financement et placement.....	35
2.2.1 Financement	35
2.2.2 Placement	39
2.3 Organisation du service de la trésorerie	40
2.3.1 Organisation structurelle	40
2.3.2 Organisation matérielle	40
Chapitre 3: Méthodologie de la recherche	43
3.1 Le modèle d'analyse	43
3.2 La méthodologie de collecte des données	45

3.2.1 L'observation	45
3.2.2 L'interview	46
3.2.3 L'analyse documentaire	45
Conclusion 1ere partie	46
Partie 2 : Conception d'un système de gestion de trésorerie dans une PME: Cas du GCF	48
Chapitre 4: Présentation du GCF	50
4.1 Historique	50
4.1.1 Missions	51
4.1.2 Activités	51
4.2 Organisation	51
4.2.1 La direction administrative et du personnel	52
4.2.2 La direction des finances et de la comptabilité	52
Chapitre 5: Description et évaluation de la gestion de trésorerie du GCF	55
5.1. La gestion de trésorerie du groupe	55
5.1.1 Les encaissements	55
5.1.2 Les décaissements	55
5.2 Suivi de la trésorerie par le groupe.....	56
5.3 L'évaluation du système	57
Chapitre 6: Proposition d'un système de gestion de trésorerie pour le GCF	58

6.1 La gestion permanente et le contrôle de la trésorerie	58
6.1.1 Suivi des mouvements de la trésorerie	59
6.1.2 Contrôle de la trésorerie	60
6.2 Mise en place d'une gestion au jour le jour de la trésorerie	61
6.2.1 Les conditions bancaires	62
6.2.2 Choix d'une banque pivot.....	63
6.2.3 Spécialisation des banques	64
6.3 Mise en place des outils de prévision.....	65
6.3.1 Le plan de financement	65
6.3.2 Le budget de trésorerie	66
6.3.3 Le logiciel de gestion de trésorerie	67
6.3.4 Placement et financement.....	72
6.4 Mise en place d'un tableau de bord et recommandation.....	73
6.4.1 Mise en place d'un tableau de bord	73
6.4.2 Recommandations	74
Conclusion 2eme Partie	76
Conclusion générale	77
Bibliographie	79
Annexes	83

INTRODUCTION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Pendant plusieurs années, la fonction de trésorerie a été reléguée au second plan ou ignorée dans les entreprises, cela était dû au fait que ces entreprises évoluaient dans un environnement stable et avantageux. Mais après des événements tels que : la grande crise économique dans les années 70 due à la crise du pétrole, la fin de la convertibilité dollar en or (fin du système Bretton woods), qui ont bouleversé l'environnement économique et qui ont entraîné la fin des trente glorieuses, la plupart des banques n'avaient plus assez de liquidités² pour financer les entreprises; alors la recherche de financement est devenue difficile. Pour pallier cela, les entreprises se sont tournées vers les investisseurs par le biais des marchés financiers et monétaires, d'où l'apparition des risques de change, de taux, de liquidité et de contrepartie. Le risque a fait émerger la fonction de trésorerie et permis aux dirigeants de cerner l'importance de la trésorerie, car cette fonction permet aux entreprises de gérer ces différents risques. Le trésorier est devenu un financier capable d'intervenir sur les marchés financiers sans perdre de vue la relation bancaire et la gestion des flux.

Cependant, nous constatons que cette fonction est plus utilisée dans les grandes entreprises car elles ont des moyens et des activités qui rendent cette dernière indispensable, alors que dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Très Petites Entreprises (TPE), elle est confondue avec celle du comptable et n'a pas beaucoup évolué.

En effet, la fonction de trésorerie ne recouvre pas la même signification selon la taille des organisations. Dans les PME sa mission se résume généralement à exécuter des opérations bancaires.

Le Groupe Charden Farell (GCF) évolue dans le secteur de la micro finance. Cette entreprise, qui se trouve dans un environnement assez nouveau, doit faire face aux divers changements dans le secteur et à la maîtrise des flux financiers. De ce fait, les dirigeants doivent mieux gérer sa trésorerie pour éviter certains problèmes de liquidité.

Le GCF est confronté à certains problèmes dans sa gestion de trésorerie, tels que:

- le manque d'opportunité de placement;
- le détournement des fonds;
- le manque de suivi bancaire.

Les causes liées à ce problème sont:

- le manque de moyens;
- le volume d'activités insuffisant.

Une mauvaise gestion de trésorerie peut avoir pour conséquences: la non maîtrise des entrées et sorties d'argent, les fraudes, la faillite.

Ainsi le GCF a besoin de mettre en place un système de gestion de trésorerie, car cela permettra à l'entreprise de mieux maîtriser leur liquidité, et de tirer profit de la relation avec la banque.

Pour pallier ce problème, les solutions suivantes pourraient être envisagées :

- la mise en place d'outils qui permettrait de maîtriser et d'optimiser la trésorerie;
- une bonne relation entre la banque et les PME;
- la mise en place d'un système de gestion de trésorerie qui permettra de mieux gérer les revenus.

Cette dernière solution sera retenue car elle complète et englobe les autres. La conception d'un système de gestion de trésorerie permettra au GCF de gérer au mieux ses ressources.

De tout ce qui précède, la question à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse est la suivante : " comment concevoir un système de gestion de trésorerie?"

D'une manière explicite :

- qu'est-ce qu'un système de gestion de trésorerie?
- quels sont les outils à mettre en place pour maîtriser la trésorerie dans une PME?
- quelle démarche adopter pour la conception d'un système de gestion de trésorerie dans une PME?

Telles sont les questions auxquelles nous essayerons de répondre à travers notre étude qui est : **"La conception d'un système de gestion de trésorerie dans une PME."**

L'objectif principal de cette étude est de montrer l'importance de la fonction trésorerie, de mettre sur place les outils adéquats et de concevoir un système de gestion de trésorerie adapté aux PME.

D'une manière spécifique, il s'agira :

- de décrire le système de gestion de trésorerie du GCF;
- de définir une démarche à suivre pour la conception d'un système de gestion de trésorerie;
- de proposer et concevoir un système de gestion de trésorerie.

Dans le cadre de notre étude, notre réflexion sera axée sur : les différents aspects liés à la gestion des liquidités, la relation avec la banque et les différents outils adéquats pour une bonne maîtrise de la trésorerie.

Pour le CGF, cette étude permettra de mieux appréhender sa trésorerie et saisir les différentes opportunités qui se présentent.

Pour le CESAG, cette étude permettra d'enrichir sa bibliothèque d'un mémoire novateur et servir ainsi de base de données pour les étudiants en quête d'information dans le domaine.

Pour le stagiaire, cette étude nous permettra de mettre en pratique ce dont nous avons appris au CESAG, d'approfondir nos connaissances acquises.

Cette étude s'articulera autour de deux grandes parties :

- la première sera consacrée à la revue de littérature et la méthodologie de l'étude. Nous aborderons la notion de trésorerie, le rôle du trésorier, les différents outils utilisés en gestion de trésorerie et la relation bancaire;
- La deuxième partie portera sur le cadre pratique de l'étude. Il s'agira pour nous de présenter le GCF, de mettre en place un système de gestion de trésorerie.

PARTIE 1:
CADRE THÉORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour sa survie et son développement, l'entreprise doit faire face à des besoins de financement, en particulier ceux liés au cycle d'exploitation et au cycle d'investissement.

La trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contractés.

D'un point de vue traditionnel, la gestion de trésorerie consiste au suivi des flux de liquidités, elle traite les encaissements et les décaissements de liquidités ainsi que les mouvements de fonds au sein de l'entreprise.

Elle permet à l'entreprise de mieux gérer ses ressources, de faire un bon suivi de ses dettes et créances.

Ainsi, il est mieux pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de la trésorerie pour éviter les litiges avec ses différents partenaires et d'être en faillite.

Cette partie qui est consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie, nous permettra de cerner les bases de la gestion de trésorerie, puis de voir la démarche pour la conception du système et enfin de définir une approche méthodologique appropriée.

CHAPITRE 1 : CADRE D'ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

La gestion de la trésorerie est un domaine de la gestion qui étudie les différents principes et méthodes qui permettent de comprendre les flux financiers dans le cadre d'une bonne prise de décision dans l'entreprise. Elle constitue un domaine spécialisé de la gestion financière dans les entreprises, les banques et les organisations qui disposent d'un cadre structuré pour traiter les problèmes financiers.

Les missions qui sont assignées aux responsables de la trésorerie se confondent dans une large mesure avec celles qui sont confiées à l'ensemble des responsables financiers.

Parmi tous les domaines spécialisés de la finance d'entreprise, la gestion de la trésorerie a pour trait caractéristique son orientation vers la résolution de problèmes et la prise de décisions à court terme.

1.1 Définition et différentes approches de la trésorerie

Pour mieux appréhender le système de gestion de la trésorerie, il convient avant tout de cerner les différents concepts.

1.1.1 Définition de la trésorerie

La trésorerie est la différence entre l'ensemble des avoirs et engagements de l'entreprise à court terme.

Selon Vernimmen (2011), la trésorerie d'une entreprise est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash

dont dispose l'entreprise. Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel¹ de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement².

La trésorerie peut être définie comme : « l'expression de la situation financière nette de l'entreprise découlant, à une date déterminée, des comptes de caisses et banques établis grâce à l'enregistrement, sur les bases de leurs dates de valeur, de tous les flux de recettes et dépenses effectivement réalisés. » (KNEIPE, 1997: 64).

1.1.2 Les différentes approches de la trésorerie

Selon BELLIER DELIENNE & al. (2005), un certain nombre d'approches visant à cerner la trésorerie sont possibles, ces différentes approches sont complémentaires et non exclusives car chacune à son utilité pour la préparation des prévisions et donc de la gestion de trésorerie.

Il existe deux approches qui permettent de comprendre la notion de la trésorerie : l'approche statique par le bilan et l'approche dynamique par les flux (POLONIATO & al. 1997).

1.1.2.1 Approche par le bilan

Cette approche permet d'évaluer le niveau global de la trésorerie à partir des différents postes du bilan. L'objectif de l'analyse patrimoniale est de dresser un inventaire des éléments du patrimoine de l'entreprise et d'estimer le niveau de risque en termes de liquidité et de solvabilité. Cette analyse repose sur la réalisation d'un document de travail appelé le bilan financier (PONCET, 2007:6).

De manière schématique, un bilan peut se décomposer en deux parties : les éléments permanents et les éléments cycliques.

¹ fonds de roulement fonctionnel: Différence entre les ressources stables et les emplois stables.

² Besoin en fonds de roulement: Il traduit le besoin de financement net généré par le cycle d'exploitation. Il est calculé en faisant la différence entre les besoins d'exploitation et les ressources d'exploitation.

Les éléments permanents sont ceux qui stables, ils sont plus ou moins indépendants du niveau d'activité, du cycle d'exploitation de l'entreprise, et qui représentent la structure de cette dernière. A l'actif, nous avons les emplois permanents qui sont les outils nécessaires à la production et au passif, on trouve les ressources permanentes qui représentent les moyens financiers stables mis à la disposition de l'entreprise. Ces éléments permettent de déterminer le fonds de roulement de l'entreprise qui est la différence entre les ressources permanentes et les emplois permanents, le fonds de roulement est la partie des ressources permanentes qui reste pour financer l'entreprise après avoir couvert les immobilisations.

Tableau 1 : Détermination du fonds de roulement

Actif immobilisés	Capitaux propres
	Dettes à plus d'un an
Fonds de roulement	

Source : Vernimmen (2011:287)

Les éléments cycliques sont directement liés au niveau d'activité de l'entreprise et à son cycle d'exploitation et qui varient en fonction de ceux-ci. A l'actif, on trouve les emplois circulants et au passif, on trouve les ressources cycliques. Ces éléments sont proportionnels au niveau d'activité. La différence entre les emplois circulants et les ressources cycliques constitue le besoin en fonds de roulement, c'est la différence entre les emplois nés de l'activité de l'entreprise et les ressources générées par cette activité. Ce besoin varie constamment.

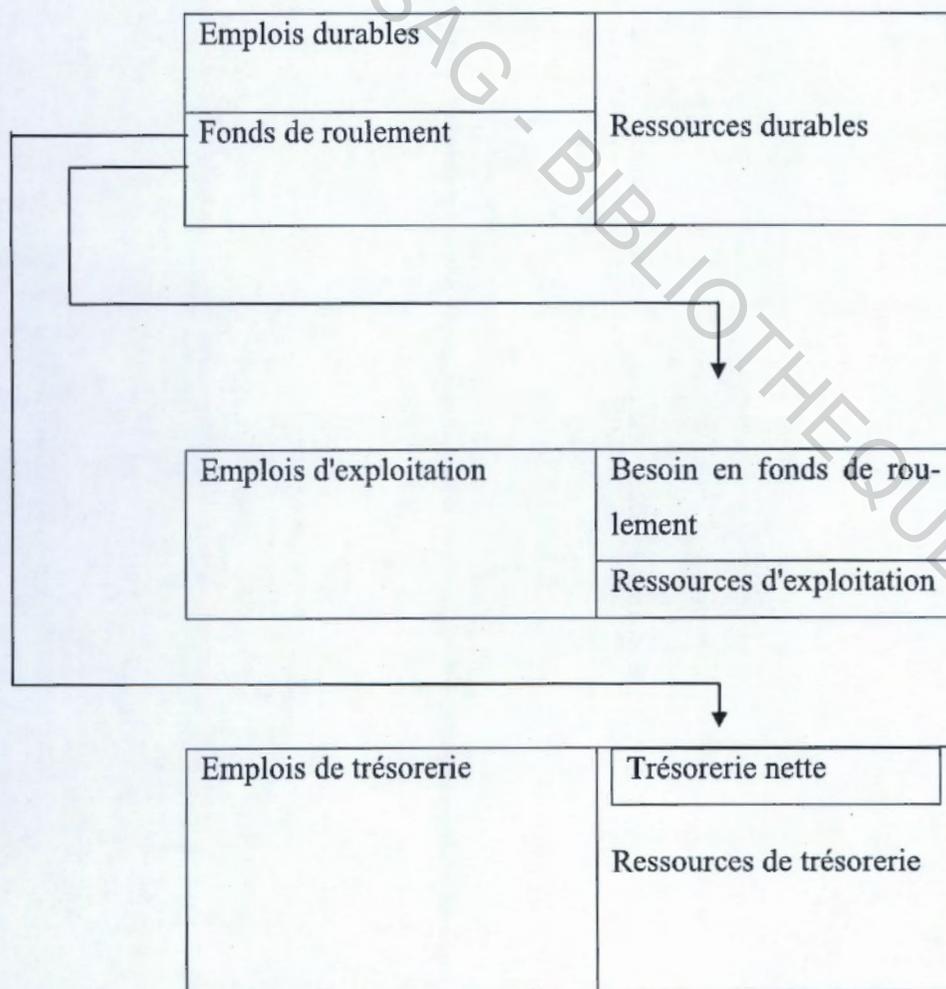
Tableau 2 : Détermination du besoin en fonds de roulement

BESOIN D'EXPLOITATION	RESSOURCES D'EXPLOITATION
	BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Source : AMELON (2004:135)

Le BFR traduit le besoin en financement net généré par l'activité d'exploitation.

Tableau 3 : Détermination de la trésorerie nette



Source : CABANE (2011:105)

Dans cette approche, la trésorerie nette s'obtient en faisant la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

TRESORERIE NETTE = FONDS DE ROULEMENT - BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

L'analyse de cette équation permet de recueillir immédiatement plusieurs indications:

- tout mouvement sur les postes du bilan va avoir une incidence sur le niveau de la trésorerie, puisque le fonds de roulement et/ou le besoin en fonds de roulement sera affecté. En effet, tous les postes du bilan sans exception se retrouvent dans cette formule;
- cette formule permet d'expliquer les variations de trésorerie et donc de faire des prévisions.

1.1.2.2 Approche par les flux

La trésorerie est la différence entre les nombreux flux entrants et sortants dont les causes sont liées à la vie économique globale de l'entreprise.

L'analyse des bilans est complétée par une analyse des flux de trésorerie pendant l'exercice et de leur évolution sur plusieurs exercices. L'analyse dynamique est indispensable à la mesure de la performance de l'entreprise et au diagnostic financier (BELLIER DELIENNE, 2005:25). Cette seconde approche est dynamique car elle suit l'évolution de la trésorerie.

TRESORERIE DE FIN DE PERIODE = TRESORERIE DE DEBUT DE

PERIODE+ ENCAISSEMENTS DE LA PERIODE- DECAISSEMENTS DE LA PERIODE

Les encaissements et les décaissements sont les éléments constitutifs de la variation de trésorerie, et s'obtiennent à partir du bilan et du compte de résultat prévisionnel, ainsi qu'à partir d'informations communiquées par la direction financière.

Cette approche par les flux oblige à prendre en compte toutes les opérations qui vont mouvementer la trésorerie.

1.2 Origine des problèmes de la trésorerie

Il existe deux grands types de problèmes que peut rencontrer une entreprise: les problèmes structurels et les problèmes conjoncturels.

1.2.1 Problèmes structurels de la trésorerie

Les problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui sont dus à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement qui peut amener des problèmes de trésorerie. Les causes principales de ces problèmes sont:

- un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles;
- des investissements financiers trop importants;
- une insuffisance des capitaux permanents.

IL convient dans ce cas de chercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable en restructurant le haut du bilan.

Il existe aussi ceux liés au besoin en fonds de roulement à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer:

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de mettre en place des actions au niveau du bas du bilan (ROUSSELOT & al. ,1999:20).

1.2.2 Problèmes conjoncturels de la trésorerie

Les problèmes conjoncturels sont ceux qui touchent le court terme, il s'agit des problèmes qui impactent le besoin en fonds de roulement. Ce sont des problèmes qui peuvent provenir des fluctuations de l'activité à court terme et donc des encaissements et des décaissements.

Les principales causes sont:

- le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes;
- des fluctuations de nature complètement aléatoire c'est-à-dire des situations imprévisibles;
- le gonflement accidentel des stocks;
- les variations saisonnières de l'activité.

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas aisées à trouver. On peut recourir à des techniques telles que l'affacturage (ROUSSELOT&al., 2011:21).

1.3 La gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est l'axe principal de la gestion financière à court terme. Elle a commencé à prendre une véritable dimension dans les entreprises. En effet, il y'a plus d'une décennie, la fonction " gestion de la trésorerie" est apparue comme un nouveau métier.

La gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût; cela signifie que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financiers à tout moment, en maintenant une encaisse minimum.

1.3.1 Définition de la gestion de la trésorerie

D'après BELLIER DELIENNE & al.(2005:11), la gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, au moindre coût, le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Elle est une des composantes principales de la gestion financière : de sa qualité dépend la possibilité pour l'entreprise de faire aboutir ses options stratégiques sur le plan industriel et sur le plan commercial, et d'atteindre ainsi ses objectifs globaux. En résumé, la gestion de la trésorerie permet de :

- assurer la sécurité des disponibilités par la prévision de plusieurs sources de financements;
- tirer un rendement maximal des disponibilités en ne les laissant pas inutilisées;
- réduire les disponibilités au maximum;
- éviter les découverts;

- motiver, intéresser, informer les responsables de la gestion de la trésorerie;
- contrôler, voire raccourcir les crédits clients en accélérant les appels de trésorerie;
- contrôler, voire allonger les crédits fournisseurs;
- négocier le plus longtemps à l'avance les éventuels placements d'excédents de trésorerie et crédits pour faire face aux insuffisances de trésorerie;
- mettre en concurrence les fournisseurs de fonds;
- saisir les opportunités de rendements élevés.

La gestion de la trésorerie doit permettre à l'entreprise de faire face à l'ensemble de ses échéances. La gestion de trésorerie implique de disposer d'outils de gestion prévisionnels afin de mesurer de manière précise le besoin de financement immédiat et futur de l'entreprise.

1.3.2 Objectif de la gestion de la trésorerie

La gestion de trésorerie a connu depuis la fin des années 70 des développements importants dans les entreprises. Aujourd'hui, le changement rapide de l'environnement économique et financier se fait ressentir, tous les acteurs économiques sont confrontés aux décisions de trésorerie qui sont liées aux gains et pertes financiers résultant de la montée des taux d'intérêt, de l'inflation, du poids de l'endettement, du développement des marchés financiers. Dans ce contexte, chaque acteur doit identifier ses objectifs à atteindre.

La gestion de trésorerie est l'action consistant à ajuster les entrées et les sorties de liquidités d'une organisation économique dans le temps et dans l'espace. Traditionnellement chargée d'assurer au moindre coût les équilibres financiers instantanés de l'organisation, elle a comme objectif, d'une part d'éviter la rupture de paiement en ajustant quotidiennement les flux financiers, et d'autre part de minimiser le coût et les volumes des financements utilisés.

L'objectif principal de la gestion de la trésorerie est la trésorerie zéro, il s'agit d'optimiser le coût de la gestion financière à court terme en minimisant les charges financières et en maximisant les revenus des placements.

La gestion de trésorerie constitue donc un domaine de la gestion financière de l'organisation, elle s'oriente vers la réalisation des ajustements et des opérations à court terme. Elle se limite à ajuster des ressources et des besoins connaissant un décalage (BELLIER DELIENNE & al., 2005:8).

1.4 Rôle et fonction du trésorier

Comme tous les responsables de la fonction financière, les trésoriers d'entreprise concourent à la réalisation d'objectifs financiers fondamentaux. Il s'agit de contribuer au maintien de la solvabilité, à la recherche de la rentabilité et à la maîtrise des risques financiers.

Le trésorier participe à l'élaboration des prévisions de trésorerie à différents niveaux. A moyen terme, pour équilibrer les grandes masses d'emplois et de ressources de trésorerie, en choisissant des formes de financement ou d'investissement appropriées. A court terme, pour assurer l'équilibre quotidien des encaissements et des décaissements.

Le responsable de la trésorerie dépend d'un point de vue hiérarchique à la direction financière.

1.4.1 La fonction du trésorier

Le trésorier doit gérer les liquidités, il doit surveiller de manière permanente le degré de liquidité de l'entreprise, la contrainte de solvabilité de l'entreprise. il est le garant de la solvabilité de l'entreprise (DE LABRUSLERIE, 2003). Il doit gérer les risques financiers et doit organiser et contrôler la fonction trésorerie.

1.4.2 Les missions du trésorier

La nature des missions qui sont confiées aux trésoriers d'entreprise leur impose la prise en charge de deux ensembles de responsabilités professionnelles et de tâches concrètes. Un premier ensemble de responsabilités professionnelles concerne la recherche d'ajustements financiers à court terme; grâce à la mise en œuvre d'instruments d'analyse et d'instruments d'intervention concrète, les trésoriers d'entreprise cherchent à assurer la maîtrise des flux et des encours de trésorerie. Un deuxième ensemble de responsabilités a trait à l'identification et au contrôle des risques financiers auxquels l'entreprise est exposée au jour le jour (MBA finance, 2010:99).

Selon DE LA BRUSLERIE (2003:7), les missions du trésorier sont les suivantes :

- prévoir les soldes de trésorerie journalier en date de valeur;
- rechercher et sélectionner les moyens de financements et les garanties bancaires adéquats;
- définir une politique de relation bancaire et négocier avec les partenaires bancaires;
- gérer les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation;
- appréhender, évaluer et gérer le risque de change;
- appréhender, évaluer et gérer le risque de taux d'intérêt;
- suivre et contrôler la trésorerie des filiales (dans le cas d'un groupe);
- concevoir et mettre en place un système d'information;
- définir une organisation du ou des départements de trésorerie et instaurer des procédures;
- négocier avec d'autres départements de l'entreprise;
- assurer une assistance technique et organisationnelle aux filiales ou aux autres départements de l'entreprise en matière financière;
- éviter le risque technique ou le risque de non-maîtrise de la technicité d'un instrument ou d'une position financière;
- évaluer le risque de contreparties financières;
- analyser les résultats de la trésorerie;
- participer à la définition de politiques de risque de change et de taux d'intérêt;
- rendre compte à la Direction Générale de l'évolution des positions financières de l'entreprise.

La notion de trésorerie telle que présentée nous permet de connaître l'ensemble des flux pendant une période donnée. La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Ainsi pour concevoir un système de gestion de trésorerie il faut connaître les différents objectifs de la gestion de trésorerie et maîtriser la fonction du trésorier dans une entreprise.

Dans le chapitre 2 qui suit, nous parlerons de la conception du système de gestion de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UN SYSTÈME DE GESTION DE TRÉSORERIE DANS UNE PME

Le système de gestion de trésorerie est l'ensemble des choix et des procédés qui permettent de garantir la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et des frais financiers. Elle consiste d'un côté à gérer les instruments de paiement et de financement et d'autre côté à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie.

Toute entreprise, quelle que soit sa forme et sa taille, doit avoir en son sein un système de gestion de trésorerie. Ce système peut être formel ou informel. Mais pour appréhender la trésorerie et les différents risques cités plus haut, il faut avoir un système formel.

Le but de ce chapitre est de montrer la démarche à suivre pour concevoir un système de gestion de trésorerie. Ainsi, nous devons analyser l'environnement bancaire et présenter les techniques de mesure des économies réalisables.

2.1 Les composantes du système de gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est l'entité responsable de la gestion et du contrôle de tous les flux monétaires de l'entreprise.

2.1.1 Connaissance de l'environnement bancaire

La banque est l'un des partenaires et interlocuteurs incontournables du trésorier. Toute entreprise a au minimum un compte bancaire.

2.1.1.1 Les conditions bancaires

La relation banque-entreprise est régie par un ensemble de conditions qui s'appliquent aux flux gérés par le trésorier.

2.1.1.1.1 Les dates de valeur

La notion de jour de valeur peut être définie comme le nombre de jours qu'il faut ajouter à la date d'opération sur les mouvements créditeurs ou retrancher à la date d'opération sur les mouvements débiteurs pour connaître la date, appelée date de valeur, à partir de laquelle une opération porte intérêt (BELLIER DELIENNE & al., 2005:94).

Les dates de valeurs correspondent aux dates à partir desquelles les flux financiers enregistrés par le trésorier d'une entreprise sont pris en compte au débit ou crédit du compte bancaire, elles diffèrent des dates d'enregistrement qui sont sur le support. Le principe de fonctionnement de date de valeur est le suivant : toute opération au crédit est inscrite à une date postérieure à la date de l'opération et toute opération au débit est inscrite à une date antérieure à la date d'opération.

Le système de date de valeur repose sur une notion de journée bancaire où le passage d'un jour à un autre n'est pas le même que celui de l'écoulement du temps.

➤ L'heure de caisse

L'heure de caisse est l'heure à partir de laquelle une banque arrête toutes les opérations. Elle est différente de l'heure d'ouverture et de fermeture de guichet.

Selon GAUGAIN & al. (2004: 72), l'heure de caisse représente au sein d'une banque le changement de journée bancaire : c'est le « minuit bancaire » à partir duquel toute opération enregistrée par la banque est réputée être une opération réalisée le jour suivant.

Pour une gestion des flux au jour le jour, le trésorier doit tenir compte de l'heure de caisse des banques où sont domiciliés les différents comptes de l'entreprise. Cette heure peut être différente selon les banques.

➤ Les jours de valeur

Selon BELLIER DELIENNE & al. (2005: 45), la notion de jour de valeur peut être définie comme le nombre de jours qu'il faut ajouter à la date d'opération sur les mouvements créditeurs ou retrancher à la date d'opération sur les mouvements débiteurs pour connaître la date, appelée date

de valeur, à partir de laquelle une opération porte intérêt. Ils correspondent à la différence entre la date de valeur et soit la date d'opération pour les encaissements, soit la date de compensation pour les décaissements. C'est la durée pendant laquelle la banque dispose des fonds mais ne crédite pas le compte de l'entreprise.

Les conditions en jours de valeur appliquées par les banques varient selon le type de jours considérés. Ces types de jours sont:

- les jours calendaires sont ceux qui figurent sur le calendrier. Ils sont au nombre de 7 par semaine soit du lundi au dimanche et ne tiennent pas en compte des jours de fermeture de la banque dans le calcul des décalages entre la date d'opération et sa date de valeur correspondante;
- les jours ouvrables sont au nombre de 6 par semaine soit du lundi au samedi, c'est-à-dire tous les jours sauf le dimanche et les jours fériés;
- les jours ouvrés sont au nombre de 5 par semaine soit du lundi au vendredi. Ils représentent les jours ouvrables sauf veilles de jours fériés chômés.

Les jours de valeur dépendent de la nature de l'opération.

2.1.1.1.2 Les commissions bancaires

Les commissions bancaires peuvent se définir comme des cotisations et prélèvements divers facturés aux clients en contrepartie de services rendus. (MONNIER & al, 2010:30).

Il existe plusieurs types de commissions que la banque facture :

- **la commission de mouvement** : cette commission s'applique sur tous les mouvements débiteurs du compte à l'exception: du débit d'agios, de la régulation d'erreurs, du débit de billets de mobilisation de crédit, de remboursement d'emprunts. (ROUSSELOT & al, 2011:170).

Les mouvements qui incorporent déjà des commissions dans leur taux sont exonérés. Cette commission est soumise à la TVA.

- **la commission d'endos** : elle est calculée au prorata du montant de l'effet et du temps tout comme l'intérêt. Elle s'applique à toutes les opérations d'escompte. La commission d'endos est destinée à rémunérer les services rendus par la banque;
- **la commission de plus fort découvert (CPFD)** : elle est calculée sur la base du plus fort découvert apparu chaque mois pendant une période trimestrielle. Le taux appliqué est égal généralement à 0,05%, la limite de la commission est plafonnée à la moitié des intérêts débiteurs. Cette commission n'est pas soumise à la TVA.

Les commissions sont des sommes perçues par une banque en rémunération d'un service fourni à son client.

2.1.2 Les moyens de paiements

Il existe différents moyens pour effectuer des paiements, chacun des moyens de paiements répondent à des règles précises.

2.1.2.1 Les instruments de paiements

Il existe plusieurs instruments de paiements mis à la disposition d'un client permettant de réaliser des opérations.

2.1.2.1.1 Les espèces

L'espèce est un terme utilisé pour désigner les billets de banque et les pièces de monnaie (BEGUIN & al., 2010:286). Les espèces sont la monnaie émise par la banque centrale d'un pays sous forme de billets de banque et de pièces de monnaie. C'est l'argent que l'entreprise garde dans sa caisse.

2.1.2.1.2 Le chèque

Le chèque est un moyen de paiement scriptural, c'est un document écrit valable entre 6 mois et 1 an et 8 jours selon les lois du pays de l'émetteur.

Le chèque est le titre par lequel le détenteur d'un compte bancaire demande à sa banque de payer le montant inscrit à un bénéficiaire. Le chèque est systématiquement barré à l'avance ce qui signi-

fié qu'il n'est pas endossable sauf au profit d'une banque et à fin d'encaissement. Un chèque émis sans désignation du bénéficiaire est valable, il est dénommé chèque au porteur (SION, 2003:63).

Il existe plusieurs types de chèques tels que:

- **le chèque barré:** il est délivré au client sans demande particulière de sa part, deux traits sont tracés sur le recto du chèque. C'est un chèque qui ne peut être encaissé que par une banque, le bénéficiaire d'un chèque barré doit l'endosser avant de le remettre à sa banque;
- **le chèque non barré:** c'est un chèque qui peut être payé en espèces, lors de sa délivrance la banque perçoit un droit de timbre;
- **le chèque de banque:** c'est un moyen de paiement délivré par les banques aux particuliers ou aux entreprises. Il est établi à la demande du client, l'utilité de ce chèque est de pouvoir régler des montants importants en toute quiétude.
- **le chèque certifié:** c'est un chèque dont la provision est garantie par l'établissement financier émetteur de ce chèque. Afin de s'assurer qu'une provision suffisante existe sur le compte de la personne demandant à pouvoir remettre un chèque certifié, la banque procède au blocage d'une provision suffisante pour le recouvrement du chèque certifié pendant une période généralement de 8 jours.

Pour être valable, le chèque doit comporter les mentions obligatoires suivantes:

- la dénomination chèque;
- l'indication donnant ordre de payer une certaine somme;
- le nom du tiré;
- la date et le lieu de création du chèque;
- l'indication du lieu de paiement;
- la signature du tireur;
- le nom et l'adresse du tireur;
- la somme en lettres et en chiffres.

Le chèque est un instrument relativement peu utilisé dans les transactions commerciales internationales.

2.1.2.1.3 Le virement

Le virement est l'opération qui consiste à débiter un compte pour en créditer un autre. L'ordre de virement peut être donné par écrit sur papier libre, mais il est généralement donné au moyen de formules délivrées par la banque (BERNET-ROLLANDE, 2008:79). Le virement peut être effectué entre deux comptes tenus dans une même banque ou dans deux banques différentes, il peut être simple ou permanent. Le virement bancaire est l'instrument de paiement le plus souple et facile à son utilisation, il est effectué à l'initiative du débiteur.

2.1.2.1.4 La carte bancaire

La carte bancaire est délivrée par un établissement de crédit comportant, le plus souvent, une puce électronique et une piste magnétique permettant d'effectuer des retraits dans les distributeurs de billets et des paiements auprès des commerçants. Le paiement par chèque présentant un certain nombre d'inconvénients, le recours aux cartes de paiement est de plus en plus développé. (BERNET-ROLLANDE, 2008:75).

Il existe plusieurs types de cartes telles que:

- **la carte de retrait** : elle est utilisée pour retirer de l'argent dans les distributeurs de billets ou au guichet des établissements émetteurs ou affiliés. Certaines cartes permettent des retraits à l'étranger;
- **la carte de paiement**: elle permet d'effectuer des paiements chez un commerçant ou à distance. Elle peut être nationale ou internationale.
- **la carte de crédit**: souvent associée à celle de paiement, elle permet à son utilisateur d'utiliser une réserve d'argent et ainsi d'échelonner, de fractionner le règlement en plusieurs prélèvements.

2.1.2.2 Les effets de commerce

L'effet de commerce est un titre négociable constatant une créance d'un montant déterminé. Il existe trois sortes d'effet de commerce dans le domaine commercial: la lettre de change, le billet à ordre et le warrant.

2.1.2.2.1 La lettre de change

La lettre de change est un écrit par lequel une personne appelée tireur invite une autre personne appelée tiré à payer une certaine somme, à une date déterminée, à une troisième personne appelée bénéficiaire (BERNET-ROLLANDE, 2008:246).

La lettre de change est rarement utilisée pour les ventes à des particuliers ou à des collectivités publiques. Elle concerne essentiellement des transactions commerciales entre professionnels ou entreprises.

La lettre de change est toujours un acte de commerce, quelle que soit la qualité de ses signataires ou le motif de sa création.

Pour être valable, la lettre de change doit comporter obligatoirement un certain nombre de mentions:

- le mot " lettre de change" dans le corps du titre;
- l'ordre de payer une certaine somme;
- le nom de celui qui doit payer;
- l'échéance prévue;
- le lieu de paiement;
- le nom du bénéficiaire;
- la date et le lieu de création;
- le nom et la signature du tireur.

A l'exception des trois mentions suivantes: la date d'échéance, le lieu de paiement et le lieu de création, toute omission dans les mentions obligatoires a pour conséquence de faire du titre un simple billet négociable.

2.1.2.2.2 Le billet à ordre

Le billet à ordre est un effet de commerce par lequel une personne appelée souscripteur reconnaît sa dette et s'engage à payer, à une autre personne appelée bénéficiaire une certaine somme à une époque déterminée.

Selon BEGUIN & al. (2008:59), le billet à ordre est un écrit par lequel une personne s'engage à payer une certaine somme à l'ordre d'une autre personne à une certaine échéance. Le débiteur prend l'initiative et établit lui-même le document par lequel il s'engage à s'acquitter de sa dette à une date déterminée.

A la différence de la lettre de change qui est toujours un acte commercial³, le billet à ordre peut être, selon les cas, soit un acte civil⁴, soit un acte commercial.

Pour être valable, le billet à ordre doit comporter les mentions suivantes:

- la clause à ordre ou la formule "billet à ordre", insérée dans le texte même du billet;
- la promesse pure et simple de payer une somme déterminée;
- l'échéance;
- le lieu de paiement;
- le nom du bénéficiaire;
- la date et le lieu de souscription;
- la signature du souscripteur.

A l'exception des trois mentions suivantes : la date d'échéance, le lieu de création et le lieu de paiement, toute omission dans les mentions obligatoires prévues ci-dessus a pour conséquence de faire du titre un simple titre de créance.

³ Acte commercial: tout achat de biens meubles pour les revendre en nature ou après les avoir travaillés ; tout achat de biens immeubles aux fins de les revendre; toute opération d'intermédiaire pour l'achat, la souscription ou la vente d'immeubles, de fonds de commerce.

⁴ Acte civil: Acte dressé par l'officier de l'état civil ou sous sa responsabilité, et destiné à prouver l'état civil des personnes. Ces actes énonceront l'année, le jour et l'heure où ils seront reçus, les prénoms et nom de l'officier de l'état civil, les prénoms, noms, professions et domiciles de tous ceux qui y seront dénommés.

2.1.2.2.3 Le warrant

Selon BERNET-ROLLANDE (2008:438), le warrant est un billet à ordre par lequel le souscripteur s'engage à payer une certaine somme à une échéance. Il se distingue du billet à ordre ordinaire par le fait qu'il constitue, en outre, du nantissement au profit du créancier sur des marchandises déposées dans un magasin général ou dans des entrepôts dont le stock est contrôlé par des sociétés de vérification des stocks.

Le warrant est le titre représentant un lot de marchandises placées dans un entrepôt public dit "magasin général". Cette opération est destinée à permettre la mise en gage de marchandises dans le cadre d'un contrat de crédit. Le dépôt dans un magasin général, donne lieu à la délivrance d'un récépissé qui est remis au déposant et d'un warrant. Le récépissé et le warrant sont des documents commerciaux endossables. A l'échéance du crédit, à défaut de paiement de la créance gagée, le porteur du warrant peut faire réaliser son gage.

En dehors du crédit garanti sur les marchandises, le warrantage peut être pratiqué sans que l'emprunteur ne soit dépossédé de son gage.

2.1.3 Les outils de gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie doit permettre à l'entreprise de faire face à l'ensemble de ses échéances. La gestion implique de disposer d'outils de gestion prévisionnels afin de mesurer de manière précise le besoin de financement immédiat et futur de l'entreprise. Elle exige la mise en place d'une organisation capable d'identifier les flux financiers prévisibles au cours d'une période donnée.

2.1.3.1 Le plan de financement

Selon SELMER (2008:116), le plan de financement est un document prévisionnel permettant à l'entreprise de mettre en place des financements stables nécessaires pour financer sa croissance et ses investissements.

Le plan de financement se présente sous la forme d'un tableau qui synthétise les besoins de l'entreprise d'une part et ses ressources d'autre part. Le total de chacune des parties doit être équilibré.

Selon OGIEN (2011:101), le plan de financement est un tableau pluriannuel de ressources et d'emplois prévisionnels sur une période qui va de trois à cinq ans. Il donne lieu à une déclinaison sur le court terme appelée budget de trésorerie.

Pour MONEREAU (2008:63), il permet d'étudier l'ajustement des dépenses d'investissement avec les ressources mises en œuvre pour financer cet investissement.

Le plan de financement est un document de synthèse qui regroupe l'ensemble des décisions d'investissement et de financement générant des flux et traduit les incidences monétaires des décisions à long terme.

2.1.3.1.1 L'élaboration du plan de financement

Le plan de financement est un état prévisionnel permettant de mesurer la trésorerie dans les années à venir, dans le but de négocier des prêts pour financer les projets d'investissement, ou de prévenir d'éventuelles difficultés. Il se décompose en deux parties: les prévisions des emplois et les prévisions des ressources. Pour mieux comprendre l'élaboration du plan de financement, nous allons faire une illustration en annexe 1.

Tableau 4: Modèle de plan de financement

Exercice	N	N+1	N+2
Trésorerie initiale (1)			
Ressources			
Capacité d'Autofinancement (CAF) ⁵			
Prix de cession des éléments d'actifs cédés			
Augmentation du capital (nominal et prime d'émission)			
Subvention d'investissement			
Apports des associés			
Nouveaux emprunts souscrits			
Autres ressources			
Total des ressources (2)			
Emplois			
Dividendes à payer			
Programme d'investissement (nouvelles immobilisations)			
Besoins supplémentaires en fonds de roulement			
Reconstitution du fonds de roulement			
Remboursement du capital des anciens emprunts			
Autres besoins à financer			
Total des emplois (3)			
Variation annuelle (4) = (2) - (3)			
Solde cumulé (5) = (1) + (4)			

Source: BELLIER DELIENNE & al. (2005)

⁵ CAF= Résultat net comptable+ dotations aux amortissements et aux provisions - reprises sur amortissements et sur provisions+ valeur nette comptable des immobilisations cédées- prix de cessions des immobilisations - quote-part de subventions d'investissement virée au compte de résultat

La construction du plan de financement permet de mesurer les besoins financiers. Il permet également de rechercher les meilleures solutions financières.

2.1.3.2 Le budget annuel de trésorerie

Le budget de trésorerie est un tableau de bord constitué de l'ensemble des encaissements et des décaissements de l'entreprise.

Selon OGIEN (2011:138), le budget de trésorerie est le complément naturel du plan de financement. Il détaille dans un tableau plurimensuel les ressources et les emplois de ce plan. Il s'étudie à partir d'une situation réelle, le dernier bilan connu, pour aboutir à une situation prévisionnelle.

Le budget de trésorerie est élaboré à partir d'un certain nombre de données communiquées par les différents services de l'entreprise à la direction financière ou au service de contrôle de gestion. En effet, le budget de trésorerie est l'aboutissement de tous les autres budgets réalisés par les différents services de l'entreprise.

Le budget de trésorerie fait en effet apparaître les besoins ou excédents de trésorerie. Il s'agit d'un instrument primordial du système budgétaire de l'entreprise, qui permet non seulement d'observer les déficits ou excédents mais également de juger l'équilibre des encaissements et des décaissements sur l'ensemble de la période.

Quelque soit l'horizon de prévision retenu, le budget de trésorerie procède à la synthèse de tous les flux financiers prévisionnels qui résultent des différentes opérations de l'entreprise, ventilés dans les autres budgets. A chacune des grandes fonctions de l'entreprise est associé un budget, de telle sorte qu'une hiérarchie peut être établie entre ces différents programmes monétaires qui sont toutefois interdépendants (MELYON, 2007).

2.1.3.2.1 Élaboration d'un budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est l'ensemble des budgets de recettes et de dépenses, d'exploitation et hors exploitation. Ce budget doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire la date d'échéance. (BELLIER DELIENNE, 2005: 40).

Le budget de trésorerie est un document annuel prévisionnel qui se présente comme une simulation de l'incidence de tous les flux économiques sur la trésorerie, présentant ainsi la trésorerie disponible à la fin de chaque période. Il est composé des rubriques encaissements et décaissements dont la différence permet d'avoir le solde de la trésorerie.

Le solde obtenu en fin de chaque mois est la différence entre le total des encaissements et le total des décaissements mensuels. Lorsque ce solde est positif, il s'agit d'un excédent de trésorerie que l'on doit placer à court terme pour éviter un coût d'opportunité. Si ce solde est négatif, il s'agit d'un déficit de trésorerie que l'on doit absorber par des moyens de financement à court terme comme l'escompte, le découvert, les concours bancaires.

Le budget de trésorerie se calcule de la manière suivante:

Solde initial de trésorerie de la période

+ les encaissements de la période

- les décaissements de la période

= Solde final de trésorerie de la période

Le budget de trésorerie est élaboré à partir d'autres budgets à savoir: le budget des encaissements, le budget des décaissements et le budget de TVA.

Dans sa présentation classique, le budget de trésorerie est un tableau présentant en colonne les mois de l'année et en ligne les encaissements, les décaissements, le solde, la trésorerie initiale et la trésorerie finale. Pour mieux comprendre l'élaboration du budget de trésorerie, nous allons faire une illustration en annexe 2.

Tableau 5: Budget de trésorerie prévisionnel et plurimensuel

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Encaissements						
Trésorerie initiale						
Clients						
Ventes						
Autres encaissements						
Total						
Décaissements						
Fournisseurs						
Achats						
Main- d'œuvre directe						
Autres décaissements						
Total						
Encaissements						
Décaissements						
Trésorerie fin de mois						

Source : DOV OGIEN (2011)

Le budget de trésorerie est un document prévisionnel qui permet de déterminer la trésorerie à la fin de chaque période.

2.1.3.2.2 Utilité du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet de vérifier, globalement, s'il existe une cohérence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR). Un budget constamment déficitaire ou excédentaire exprime une inadéquation du FR au BFR, laquelle doit pousser à revoir les hypothèses sur lesquelles ont été établis les budgets en amont.

Si le budget est alternativement excédentaire et déficitaire, il traduit une situation qui peut être qualifiée de normale.

Le budget de trésorerie permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de

manœuvre de manière à éviter de trop grands déséquilibres. Il sert de cadre pour définir une politique de financement et de placement à court terme.

2.1.3.3 Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un outil de pilotage stratégique qui permet de déterminer, mois par mois, le solde maximum du compte bancaire. C'est un instrument de mesure pour les besoins prévisionnels en matière de trésorerie et un moyen de prévoir les futures difficultés de trésorerie pour mieux les anticiper.

Selon OGIEN (2011:140), le plan de trésorerie fait naturellement suite au budget de trésorerie. Le plan de trésorerie consiste à procéder à des ajustements pour résorber les éventuels déficits de trésorerie apparaissant à la fin de chaque mois.

Les insuffisances de trésorerie conduisent l'entreprise à chercher des moyens de financement à court terme. Elle devra payer des agios qui seront pris en compte dans le plan de trésorerie. Les sources de financement à court terme les plus utilisées sont l'escompte et le découvert bancaire. Par ailleurs, les excédents de trésorerie devraient être placés et intégrés dans le plan de trésorerie.

Le plan de trésorerie informe l'entreprise sur la possibilité d'assurer le financement de son activité au cours de l'année. S'il apparaît un déficit de trésorerie, il faut alors comparer ce besoin de financement avec les lignes de crédit possibles, négociées avec les banques. Si le besoin dépasse les maxima autorisés par les banques, il faut modifier le programme d'activités prévu par l'entreprise.

La période sur laquelle s'étale le plan de trésorerie est variable. Il est préférable de l'élaborer sur une période courte afin d'éviter les éventuels risques financiers que pourrait rencontrer l'entreprise.

L'établissement du plan prévisionnel s'appuie sur la situation du compte bancaire en début du mois et des encaissements du même mois. Le plan de trésorerie peut être déficitaire et dégager un solde négatif, comme il peut être bénéficiaire et dégager un solde positif.

2.1.3.4 Les prévisions de trésorerie au jour le jour

La gestion quotidienne de la trésorerie d'une entreprise nécessite un suivi précis de ses besoins et ses disponibilités monétaires à court terme.

Les prévisions quotidiennes s'effectuent sur un horizon allant de 10 jours à un mois. Elles reposent sur des principes différents de ceux qui sous-tendent l'élaboration du budget de trésorerie.

L'objectif des prévisions de trésorerie à très court terme est de permettre d'optimiser la gestion des fonds disponibles dans l'entreprise, afin de minimiser les frais financiers. Pour ce faire, l'entreprise doit prévoir parfaitement ses flux de trésorerie. Les prévisions mensuelles sont insuffisantes puisqu'à l'intérieur d'un même mois, les flux peuvent être divers et positionnés des jours différents; les prévisions doivent être élaborées à un horizon plus court, au jour le jour.

Par ailleurs, une entreprise entretient d'une manière générale des relations avec plusieurs banques, son pool bancaire, et dispose de plusieurs comptes bancaires. Le trésorier doit veiller à l'équilibre de chaque compte et pas uniquement à l'équilibre global de la trésorerie. Enfin, des différences notables peuvent se produire entre la situation comptable tenue par l'entreprise et la situation réelle de la banque expliquées par: les conditions bancaires, la durée qui s'écoule entre la remise d'un chèque et la date effective du débit en banque, le float.

Pour une gestion précise de la trésorerie, une entreprise doit gérer celle-ci en date de valeur, elle doit prévoir au quotidien les mouvements qui affectent chaque compte.

Selon CABANE (2011:139), l'objectif de la trésorerie au jour le jour est de permettre la construction d'un solde de trésorerie quotidien en intégrant les notions de date de valeur. Ce solde doit être connu au jour le jour, mais aussi sur un horizon prévisionnel d'un mois. Il faut mettre en place les opérations en tenant compte de leur date de valeur et non de leur date de réalisation. Ces informations sont suivies sur une fiche de suivi de trésorerie en valeur qui est tenue pour chaque compte en banque. Certaines opérations sont connues avec certitude quant à leur date et leur montant, d'autres opérations sont affectées d'un degré d'incertitude plus ou moins élevé concernant leur date et il faudra recourir à l'utilisation de méthodes statistiques.

Tableau 6: Tableau prévisionnel de trésorerie au jour le jour

	Dates de valeurs en compte				
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Recettes					
Effets à recevoir échus					
Chèques remis à l'encaissement					
Virements reçus					
Apports effectués					
Intérêts reçus sur placements					
Opérations diverses					
Total Recettes (I)					
Dépenses					
Effets à payer échus					
Chèques émis					
Virements émis					
Prélèvements effectués					
Retraits d'espèces					
Agios bancaires versés					
Opérations diverses					
Total dépenses (II)					
Solde quotidien du compte (I) - (II)					

Source: Sauvageot (2007)

L'objet de la prévision consiste à déterminer le jour où un flux se traduit par une entrée ou par une sortie effective de fonds. Le mouvement est positionné en date de valeur, sur le compte bancaire auquel il a été affecté.

2.2 Financement et placement

Le trésorier doit prévoir les besoins de financements et ses opportunités de placement. S'il les connaît tardivement il ne peut pas optimiser les coûts ou les rémunérations. Ainsi plus la prévision réalisée sera de bonne qualité meilleure seront les solutions envisagées dans une logique d'optimisation. En outre, le coût d'un financement ou la qualité d'un placement ne se mesure pas aux taux affichés mais aux taux réels, calculés en tenant compte des frais, des coûts d'opportunités et coûts cachés.

2.2.1 Financement

La recherche des moyens de financement à court terme permettant d'assurer, au moindre coût, la solvabilité de l'entreprise au jour le jour constitue la mission traditionnelle des responsables de la trésorerie. On distingue plusieurs types de financement offerts par les banques ou par des sociétés.

2.2.1.1 Les financements bancaires

Selon BELLIER DELIENNE & al. (2005:130), il existe trois types de financements bancaires:

- les crédits fondés sur la mobilisation de créances commerciales;
- les crédits de trésorerie finançant l'exploitation en général;
- les crédits de financement des stocks ou de l'exploitation, réservés à des opérations spécifiques.

2.2.1.1.1 Les crédits de mobilisation de créances

Il s'agit d'un type de crédit où on peut se retourner vers le débiteur initial de la créance pour se faire rembourser. Il existe plusieurs formes de crédits de mobilisation de créances:

- **l'escompte:** l'escompte est une opération de crédit par laquelle le banquier met à la disposition de l'entreprise, contre remise d'un effet de commerce non échu, le montant de l'effet diminué des intérêts et commissions (Vernimmen, 2010:528). C'est le versement anticipé d'un effet de commerce à l'entreprise le possédant. C'est la banque qui effectue le paiement en déduisant de l'effet de commerce les intérêts de l'opération, ainsi que les commissions. En effet, l'escompte peut être assimilé à un prêt accordé à l'entreprise. En contrepartie de ce versement, l'entreprise remet à la banque l'effet de commerce. A l'échéance, c'est donc la banque qui reçoit le montant de l'effet de commerce de la société émettrice. Pour l'entreprise, c'est un moyen d'obtenir de la trésorerie rapidement, l'effet de commerce servant de garantie à la banque. En effet, si la société émettrice venait à être défailante, la banque se retournerait alors contre son client. Si le client ne peut pas payer, il est en défaut de paiement envers la banque. Elle peut alors démarrer une procédure judiciaire contre la société émettrice afin de récupérer les fonds nécessaires pour payer la banque, la banque n'est pas du tout impliquée dans cette procédure;
- **le crédit de mobilisation de créances commerciales (CMCC):** selon HUTIN (2010:534), le CMCC permet à l'entreprise de mobiliser globalement ses créances commerciales et non effet par effet. Dans son principe, le CMCC permet d'escompter un billet représentatif d'un ensemble de créances correspondant à une décade de facturation et dont l'échéance se situe dans une décade. Pour l'entreprise, le recours au CMCC est optionnel. Ce recours est exclusif de l'escompte, ceci afin d'éviter un double financement à partir d'une même créance. Cependant, le bénéficiaire peut à tout moment abandonner le CMCC et recourir à l'escompte;
- **le crédit Dailly :** Selon BELLIER DELIENNE & al. (2005:131), le crédit dailly se présente sous forme d'un contrat entre la banque et l'entreprise, par lequel l'entreprise cède à la banque des créances. Le crédit dailly peut se définir comme l'opportunité pour une société de vendre sous une formulation simplifiée des créances, des sûretés et des garanties à une banque, la banque lui verse le prix de cession en échange. Le bordereau dailly permet de regrouper sur un même document plusieurs créances, l'usage de ce seul titre permettant de céder ou de nantir de nombreuses créances à la fois sans qu'il soit nécessaire d'endosser chacune d'elles. Le crédit dailly a lieu par la seule remise du bordereau, il suffit

de la remise du bordereau répertoriant les créances cédées et remplissant les conditions de forme requises pour que le crédit dailly soit réalisée et opposable aux tiers;

- **la mobilisation de créances nées sur l'étranger (MCNE) :** C'est une procédure simple qui permet aux exportateurs de recevoir le montant des créances à court terme qu'ils détiennent sur l'étranger dès la naissance de celles-ci. Ces créances sont, sous certaines conditions, mobilisables auprès des banques qui consentent un crédit de MCNE. Selon BELLIER DELIENNE & al. (2000:77), l'exportateur qui a accordé un délai de paiement à son acheteur étranger peut recevoir le montant de la créance, diminué des frais financiers après l'expédition des marchandises. Le MCNE est un financement à court terme de créances effectué dans le cadre d'une ligne de crédit accordée par une banque à une entreprise exportatrice. Cette ligne de crédit permet d'assurer le financement des créances nées à l'exportation. La durée du crédit dépend de la nature du bien vendu et du pays;
- **l'avance en devise:** c'est un moyen de financement d'une durée de 6 mois, fondé sur des créances exigibles à l'exportation, qui permet à un exportateur d'encaisser le montant total de sa créance.

2.2.1.1.2 Les crédits de trésorerie

Les crédits de trésorerie sont des crédits bancaires à court terme n'ayant pas comme support le chiffre d'affaires réalisé et non encore encaissé. Parmi les crédits de trésorerie, nous pouvons citer:

- **la facilité de caisse :** c'est une autorisation ponctuelle de faire fonctionner le compte en solde débiteur. Le montant et la durée négociée avec la banque. (MONNIER& al., 2010:191). C'est un crédit de trésorerie par lequel une banque autorise à son client à laisser son compte bancaire présenter un solde débiteur pendant une période de temps très courte. Une facilité de caisse permet donc à un client de faire face à une difficulté de trésorerie passagère sans justification particulière quant au besoin financé. La facilité de caisse est une forme de crédit dit de court terme, car il est utilisable sur de courtes durées;
- **le découvert :** il s'agit d'une avance en compte, mais d'une durée de quelques semaines à quelques mois, accordée par la banque pour un montant maximum;

- **le crédit spot** : c'est un crédit de très courte durée ayant pour objectif de financer un besoin de trésorerie ponctuel mais important pour une entreprise. Selon VERNIMMEN (2002), le crédit spot est un crédit à court terme facilement utilisable par tirages successifs. L'entreprise émet un billet financier ou procède à un tirage auprès de sa banque qui lui avance les fonds correspondants sur la durée prévue entre les deux parties. Le taux du crédit est égal au taux de refinancement de la banque auquel s'ajoute une marge négociée.

2.2.1.1.3 Les crédits de financement des stocks

- **le crédit de campagne**: il couvre les besoins de financement des entreprises à l'activité saisonnière; ces concours bancaires permettant de combler des décalages importants de trésorerie découlant du cycle d'exploitation ayant une durée longue et qui portent sur des gros montants;
- **le préfinancement des marchés publics**: les commandes publiques sont régies par des règles administratives qui ont pour conséquence des délais de paiement longs. Les fournisseurs de marchés ou de commandes publiques peuvent obtenir des avances de trésorerie auprès des organismes agréés.

2.2.1.2 Financements offerts par des sociétés

Nous distinguons deux types de financement.

- **le crédit interentreprises** : le crédit inter-entreprise correspond au total des crédits que les entreprises s'accordent entre elles. Le crédit inter-entreprise intègre donc à la fois les délais de paiement consenti par une entreprise à ses clients mais également les délais dont l'entreprise bénéficie elle-même de la part de ses fournisseurs;
- **l'affacturage**: c'est un contrat qui constate un transfert de propriété de créances commerciales du titulaire des créances à une société spécialisée et qui garantit la bonne fin de l'opération. (Stephany, 2000). Le client lui transfère la propriété de ses créances dont elle assure le recouvrement à date de paiement et lui garantit la bonne fin. La banque avance le règlement des créances au client et assume le risque d'impayé. (DESMICHT, 2007:64).

Ces différents financements sont à la disposition du trésorier d'une entreprise. Ils permettent

de financer le besoin en fonds de roulement de l'entreprise.

2.2.2 Placement

Le financement du cycle d'exploitation peut faire apparaître des excédents de trésorerie, soit de façon structurelle, soit de façon temporaire, soit par combinaison d'excédents et de déficits. Les sommes disponibles sur les comptes excédentaires peuvent faire l'objet de placements afin de recevoir une rémunération.

2.2.2.1 Les valeurs mobilières

Les valeurs mobilières sont des titres financiers, actions ou obligations. Elles correspondent aux excédents de trésorerie placés par l'entreprise. Elle va alors chercher à obtenir une rentabilité à court terme, en effet la trésorerie peut être nécessaire à l'entreprise par la suite pour financer son besoin en fonds de roulement. Ces placements ne sont pas considérés comme des investissements, c'est seulement un moyen pour l'entreprise de rémunérer son surplus de trésorerie.

Selon CHAMBOST & al. (2011:231), l'entreprise peut effectuer des placements en valeurs mobilières, soit sous forme d'actions, soit sous forme d'obligations.

Les actions sont rémunérées par des dividendes mais sont soumises à des risques importants puisque le placeur n'est pas certain de récupérer les sommes placées. Les obligations sont rémunérées par un intérêt fixe ou variable. Le risque pour un placement en obligations est plus faible que pour un placement en actions puisque les sommes investies sont récupérées à l'échéance des obligations.

2.2.2.2 Les comptes à terme

Selon DAYAN (2004), le compte à terme permet aux entreprises qui disposent d'un excédent de trésorerie de bloquer des fonds pendant une période prédéterminée. Ce mode de placement, s'il est relativement bien rémunéré, il n'est pas satisfaisant du point de vue liquidité à cause du blocage des fonds pendant la période de placement.

Le compte est un placement financier rémunéré, sécurisé dont la durée est fixée préalablement. Son principe est de prêter une somme d'argent à une banque pendant une période définie, puis de récupérer cette somme avec une majoration d'intérêts. Il existe deux types de compte à terme:

- les comptes à terme à taux fixe: où le rendement est déterminé contractuellement entre l'épargnant et le banquier selon le montant investi et la durée de placement;
- les comptes à terme à taux progressif: où la rémunération augmente chaque trimestre, chaque semestre ou chaque année.

2.2.2.3 Les billets de trésorerie

Le billet à ordre est un écrit par lequel une personne, s'engage à payer une certaine somme à l'ordre d'une autre personne. Tout comme la lettre de change, le billet à ordre peut faire l'objet d'une opération d'escompte (HUTIN, 2010:532).

Ce sont des produits financiers négociables sur le marché monétaire. Ils permettent aux entreprises qui les émettent de financer leurs insuffisances de trésorerie directement auprès d'autres entreprises qui dégagent un excédent de trésorerie. Les billets de trésorerie doivent être domiciliés auprès d'une banque qui vérifie la régularité de l'émission. Cet instrument permet à certaines entreprises de financer leurs besoins ou de placer leurs excédents à des conditions de coûts plus favorables que les crédits bancaires à court terme du fait de l'intervention limitée des intermédiaires.

2.2.2.4 Les bons du trésor

Un bon de trésor est un titre de créance représentatif d'un emprunt dont l'émetteur est un État. Le fait de détenir un bon du trésor rend alors son propriétaire créancier de l'État. De son côté, l'État s'engage à rembourser à une échéance déterminée et à verser un intérêt à son porteur.

Les bons de trésor sont généralement émis pour des durées inférieures à un an. Il s'agit des titres sans coupon dont les intérêts sont versés au moment du remboursement du principal. Les États peuvent cependant aussi émettre des bons à moyen terme dont les caractéristiques sont proches des obligations classiques (ROSS & al., 2005).

2.2.2.5 Les certificats de dépôt

Le certificat de dépôt est un billet à ordre matérialisant une créance sur une banque (HUTIN, 2010:544).

Ils sont assimilés à des bons de caisse émis par les banques. L'achat de ces produits donne lieu à une rémunération sous forme d'intérêt précompté à un taux fixe librement déterminée lors de la souscription. Ils ne peuvent être ni remboursés par anticipation ni rachetés par la banque émettrice. Les certificats de dépôt sont des créances négociables et mobilisables.

2.3 Organisation du service de la trésorerie

La trésorerie est connue en tant qu'une fonction autonome. Elle constitue alors une cellule à part dépendant de la direction financière. La trésorerie doit être centralisée, c'est-à-dire que le trésorier doit contrôler l'ensemble des encaissements et des décaissements qui résultent de la vie de l'entreprise. 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. Il doit fournir aux services comptables toutes les informations nécessaires à l'enregistrement des opérations dont la trésorerie est sujette.

2.3.1 Organisation structurelle

La taille de l'entreprise joue un rôle important dans la mise en place de la structure retenue. Ainsi au niveau d'un service de gestion de la trésorerie, on retrouvera trois grands métiers:

- le front-office: c'est une fonction plus répandue dans les grands groupes. Il est chargé de nouer les opérations sur les différents compartiments des marchés financiers;
- le back-office: c'est le métier le plus incontournable. Il est chargé du traitement administratif et parfois précomptable, contrôle des documents;
- le middle-office: il est chargé du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion de la trésorerie (ROUSSELOT & al., 2011:219).

Dans les PME, nous avons le back-office et le middle-office. Le back-office est un véritable métier pour lequel il est indispensable de bien maîtriser l'organisation générale mais aussi détaillée de tout le système de gestion de trésorerie.

2.3.2. Organisation matérielle

Il s'agit des compétences humaines et d'un système d'information. On ne peut pas aborder le problème de la mise en place d'un système de gestion de trésorerie sans évoquer l'importante question du système d'information afin d'en tirer au maximum profit des gains et économies possibles. L'entreprise peut avoir le choix entre le recours à une solution spécifique développée par l'entreprise et une solution standard paramétrable selon les besoins et les spécificités de l'entreprise (ROUSSELOT & al., 2011:219).

Ce chapitre nous a permis d'aborder différents aspects de la gestion de trésorerie. Une entreprise peut gérer sa trésorerie en mettant en œuvre des procédures visant soit à accélérer ses encaissements soit à ralentir ses décaissements. Le trésorier doit maîtriser certains outils de gestion de trésorerie pour éviter que l'entreprise se trouve dans une situation d'insolvabilité.

Du fait de la cyclicité de son activité, de la nécessité de préparer des décaissements importants, l'entreprise peut avoir un besoin de financement ou à investir des surplus temporaires de trésorerie.

CHAPITRE 3: MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

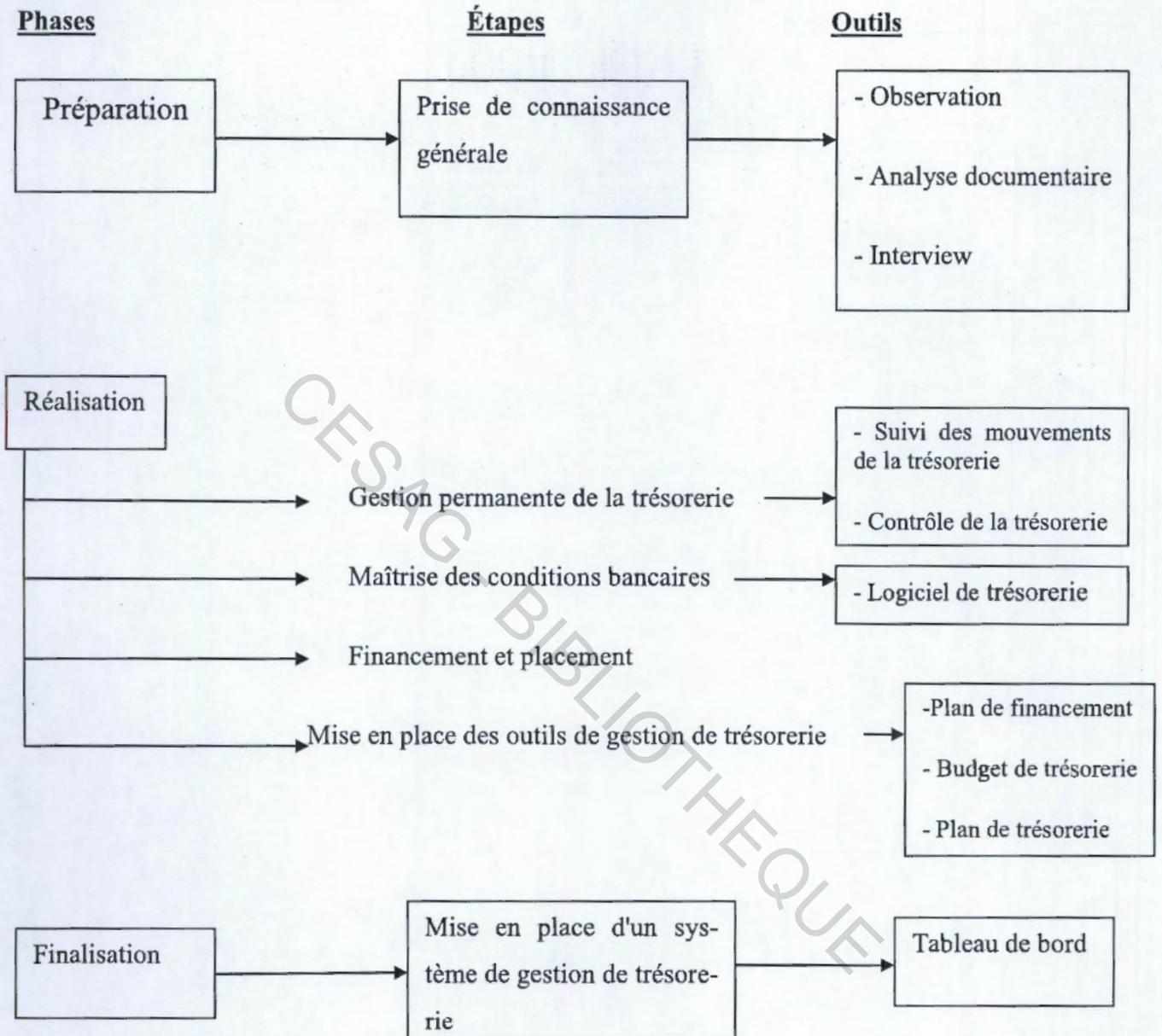
Les deux chapitres précédents nous ont permis de connaître le rôle de la gestion de trésorerie dans une entreprise et de maîtriser les différents outils qu'une entreprise peut mettre en place pour un suivi de sa trésorerie. Dans ce chapitre, nous verrons la méthodologie de recherche qui nous permettra de concevoir un système de gestion de trésorerie.

Dans un premier lieu nous présenterons le modèle d'analyse, puis nous verrons les différentes méthodes de collecte d'information.

3.1 Le modèle d'analyse

Au regard de ce que nous avons appris dans la revue de littérature, nous avons représenté schématiquement ci-dessous la façon dont notre étude sera menée.

Figure n°1: Modèle d'analyse



Source: Nous- même

Le modèle d'analyse que nous avons présenté tient compte des dispositions pratiques qui s'offrent à nous. Pour appliquer ce modèle nous allons utiliser quelques outils de collecte de données.

3.2 La méthodologie de collecte des données

La collecte des données se fera auprès des différents responsables de l'entité. Pour y parvenir, nous adopterons une approche exploratoire utilisant trois outils comme moyen de collecte d'informations. Ce sont :

- l'observation;
- l'analyse documentaire;
- l'interview.

3.2.1 L'observation

Il s'agit de la technique la plus utilisée dans le recueil des données. Elle permet de faire un travail sur le comportement manifeste, avant de commencer nous devons répondre à certaines questions telles que:

- que devons nous observer?
- quels sont les objectifs à atteindre?
- à quelles hypothèses voulons-nous apporter des éléments de réponses?

Au cours de l'observation, des principes doivent être respectés:

- la neutralité: nous avons juste un rôle de témoin;
- nous observerons tous les comportements;
- nous relèverons systématiquement les informations, de manière simple et exhaustive.

Une observation peut être vue comme un rôle de témoin, et ce rôle nous le jouerons d'une manière participative (observation participante) et d'une manière non participative (Observation non participante).

- **Observation participante:** nous allons nous immerger dans le milieu afin de connaître le mode de travail. Cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de comprendre certains mécanismes en participant au même titre que les agents.

- **Observation non participante:** nous nous distinguons des autres agents, car nous en tant que stagiaire nous menons une enquête.

3.2.2 L'interview

Un interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées et de divulguer la teneur de l'entretien.

Il s'agira d'une sorte de concertation entre le personnel et nous, dans notre cas il s'agira de la direction financière. . Cette technique est très déterminante dans notre étude pour une bonne qualité des informations spécifiques recherchées ou détenues par des personnes ressources. Nous optons selon le cas pour des entretiens soit collectifs, soit individuels.

3.2.3 L'analyse documentaire

Nous ferons l'étude de la documentation existante concernant le service de la trésorerie afin d'identifier les différents concepts liés à son activité et à son organisation (organigramme, règlement intérieur, journaux de banque). La consultation de tous ses documents nous aidera dans notre travail.

A travers la méthodologie de recherche que nous avons exposé, nous avons pu avoir un aperçu des différentes étapes pour la conception d'un système de gestion de trésorerie. Ce chapitre nous présente les différents outils de collecte et d'analyse de données.

La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle constitue le bras armé de cette dernière, elle conduit à maîtriser des techniques bancaires rigoureuses et à manier des instruments financiers sophistiqués.

La gestion de la trésorerie constitue un domaine spécialisé de la gestion financière dans les entreprises. La première partie de notre étude consacrée sur la revue de littérature et la méthodologie de recherche nous a permis de connaître les différents outils utilisés pour optimiser la trésorerie, d'avoir une bonne connaissance des conditions bancaires. Cette partie nous montre l'importance d'un système de gestion de trésorerie qui permettra à une entreprise de mieux gérer sa liquidité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE 2 :
CONCEPTION D'UN SYSTÈME DE
GESTION DE TRÉSORERIE DANS
UNE PME: CAS DU GCF

CEPAC
BIBLIOTHEQUE

La vie d'une entreprise peut être assimilée à celle d'un produit avec les phases de lancement, de croissance, de maturité et si des mesures de maintien ne sont pas prises à temps, interviendra alors la déchéance.

Le Directeur Général du GCF, conscient de la nécessité d'avoir une bonne gestion de ses ressources financières, a opté pour une "conception d'un système de gestion de trésorerie".

Dans cette partie, nous mettrons en place un système de gestion de trésorerie pour le GCF. Pour cela, nous allons dans un premier temps décrire la structure et son mode de fonctionnement général. Ensuite nous verrons le mode de fonctionnement de la trésorerie de l'entreprise, et enfin proposer un système de gestion de trésorerie pour la structure dans le chapitre 6.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4: PRÉSENTATION DU GCF

Le GCF est une entreprise qui évolue dans le domaine de la micro-finance. Il est situé à Pointe-Noire plus précisément au rond-point Mahouata. Ce chapitre présentera l'historique et s'intéressera aux missions et activités de celle-ci.

4.1 Historique

Le GCF, établissement de micro-finance de première catégorie, est né en août 2003 de la volonté de jeunes diplômés exerçant des activités commerciales. Elle est dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière.

Par l'implantation de leurs activités à Brazzaville, Pointe-Noire, Nkayi, Bouansa, Madingou et Mouyondzi, ces jeunes ont servi d'intermédiaires pour répondre aux besoins financiers des populations de ces localités, dans le contexte d'après guerre où régnait l'insécurité sur le territoire congolais.

Cette pratique devenant courante, les opérations ont été assujetties au paiement des commissions, et cela a atteint la dimension d'une activité commerciale. Il fallait donc se conformer à la réglementation en vigueur.

Ainsi, s'adressant à l'autorité monétaire pour créer un établissement de micro-finance, ce groupe de jeunes a choisi la forme dont les conditions étaient accessibles au regard de leurs capacités financières. D'où la création d'un établissement de première catégorie.

Cependant, il sied de signaler que le GCF a commencé ses activités dans une période marquée par une crise de cessation de paiement de la plupart des Etablissements Micro Finance (EMF). Dans ce contexte, il était donc difficile de collecter les fonds, étant donné la méfiance des populations.

Il a donc fallu à la direction générale de développer une stratégie pour promouvoir l'image de la structure dans ce climat de méfiance. Cette stratégie était de mettre sur le marché un produit qui susciterait moins de crainte vue sa satisfaction immédiate, à savoir le transfert d'argent.

Le GCF a eu une bonne mention dans l'opinion partout où il s'est installé grâce aux opérations de transfert d'argent effectuées sans faille et dans les meilleurs délais.

4.1.1 Missions

Le GCF est une entreprise spécialisée dans la micro-finance qui propose ses services auprès d'une population à revenu moyen et faible et aux PME. Le GCF a pour objectif de mobiliser l'épargne des congolais à des fins d'investissements. Sa mission est de participer à l'amélioration du niveau de vie et à la promotion du bien être des populations, en offrant une large gamme des services financiers de proximité.

Sa priorité est donc de permettre l'accès des populations aux services financiers à des coûts abordables.

4.1.2 Activités

Le GCF est un EMF, agréé sous le N° 10038/MEFB-CAB. Créé en Août 2003, il a son siège social à Pointe-Noire au rond point Mahouata. Son activité est basée sur la vente des services financiers suivants:

- l'épargne: représente les différents dépôts effectués par les clients;
- le crédit;
- le transfert d'argent: Il s'agit de l'envoi d'argent au sein du territoire congolais. Ce transfert est rémunéré. On se réfère à une grille de taux pour connaître la commission à verser par rapport au montant;

4.2 Organisation

La Direction Générale est l'organe central qui élabore l'ensemble des stratégies et en assure la mise en œuvre et le suivi pour l'atteinte des objectifs globaux.

La direction générale anime et dirige la structure. Le directeur général est suppléé par un directeur général adjoint; leur cabinet est composé en dehors des secrétaires d'un chargé des missions

et d'un chargé à l'administration pour le DG et d'un attaché et d'un chargé à l'informatique pour le DGA.

Sous la présidence du Directeur Général, des réunions de direction sont régulièrement organisées au siège à Pointe-Noire selon un calendrier bien établi.

En dehors de la direction générale il y a les directions suivantes :

- la direction administrative et du personnel;
- la direction des opérations et du marketing;
- la direction du contrôle et de la réglementation;
- la direction des finances et de la comptabilité.

4.2.1 La direction administrative et du personnel

Elle est chargée de:

- gérer l'administration;
- gérer les ressources humaines;
- gérer la documentation.

Elle est assistée par un consultant aux affaires administratives et de deux assistantes du personnel.

4.2.2 La direction des finances et de la comptabilité

Dans le souci de mieux gérer ses ressources financières, le GCF a une direction des finances et de la comptabilité qui est dirigé par une directrice financière et comptable.

Elle est chargée de:

- suivre la comptabilité;
- suivre les liquidités;
- gérer la trésorerie;
- imputer dans la base comptable l'ensemble des opérations financières;

- gérer la caisse;
- préparer les déclarations mensuelles des diverses taxes et impôts.

Elle a sous son autorité hiérarchique un chef de service finances, un chef de service comptabilité, deux caissiers principaux et deux assistants chargés du matériel.

4.2.3 La direction des opérations et du marketing

Elle est chargée :

- d'établir les normes techniques d'exploitation;
- d'élaborer le plan de développement;
- d'élaborer les stratégies de marketing;
- de promouvoir les produits de l'entreprise.

Elle a sous son autorité un assistant aux opérations et un assistant au marketing.

4.2.4 La direction de contrôle et de réglementation

Elle est chargée:

- de faire respecter les normes de travail;
- de contrôler le travail à tous les niveaux;
- d'élaborer les procédures de travail;
- de veiller à l'application des textes qui régissent le fonctionnement de l'entreprise.

Elle est dirigée par un directeur de contrôle et de réglementation. Elle a sous son autorité un assistant chargé des questions juridiques et de la réglementation et d'un chef de service de l'inspection générale.

Le GCF est présent dans tous les départements du Congo et compte à ce jour soixante et neuf (69) agences réparties comme suit :

- Brazzaville (15 agences)

- Pointe-Noire (13 agences)

- Dolisie (5 agences)

- Nkayi (3 agences)

- Ouessou (2 agences)

- Madingou (2 agences)

- Sibiti, Kinkala, Owando, Djambala, Mouyondzi, Ewo, Pokola, Etoumbi, Bouansa, Loutété, Boundji, Mossendjo, Loudima, Zanaga, Kelle, Oyo, Makabana, Foralac, Impfondo, Mossaka, Kabo, Ngombé, Makoua, Gamboma, Ngo, Lekana, Mindouli, Loukolela, Dongou.

Il sied de signaler que ces agences sont regroupées en deux zones :

- Zone n° 1 : Pointe-Noire -Niari-Bouenza-Lekoumou

- Zone n° 2 : Brazzaville -Pool – Cuvettes – Sangha – Likouala - Plateaux

Chaque zone est dirigée par un Directeur de zone assisté par des Coordonnateurs.

L'organisation du GCF a été matérialisée dans l'organigramme en annexe 3.

Au regard de ce chapitre nous avons pu présenter le GCF, décrire son organisation et ses activités. Pour ce qui est des ressources humaines, l'entreprise emploie un personnel jeune, dynamique recruté directement par voie de tests et d'interviews. Ces agents sont nommés dans les grades et les échelons. L'objet de notre étude portant sur la conception d'un système de gestion de trésorerie, nous décrivons les procédures actuelles de gestion de trésorerie. Après quoi nous pourrions concevoir un système efficace pour l'entreprise.

CHAPITRE 5: DESCRIPTION ET EVALUATION DE LA GESTION DE TRÉSORERIE DU GCF

La trésorerie occupe une place importante dans toute entreprise et cela pour son fonctionnement et sa survie. Son organisation est fonction de la taille de l'entreprise. Au niveau des PME, la trésorerie n'est pas développée.

La gestion de la trésorerie peut être définie comme l'ensemble des moyens et techniques permettant à l'entreprise de prévoir et de gérer les excédents et les déficits de trésorerie issus de ses activités.

Le GCF tient une trésorerie caisse c'est à dire une trésorerie d'encaissement et de décaissement.

5.1 La gestion de trésorerie du groupe

La gestion de la trésorerie de la société est basée sur les encaissements et les décaissements.

5.1.1 Les encaissements

Les encaissements sont essentiellement constitués par les différentes prestations qui génèrent les ressources du groupe.

Ses prestations sont:

- le transfert d'argent;
- l'épargne;
- le crédit.

5.1.2 Les décaissements

Ils constituent toutes les opérations effectuées dans l'exercice des activités de l'entreprise. Ces différents décaissements sont:

- les salaires;
- les achats de biens et services;
- les loyers;
- les dividendes;
- les charges sociales;
- les fournitures;
- la rémunération des différents prestataires.

Selon le montant, les paiements se font par caisse ou par chèques. Tous les paiements effectués doivent faire l'objet d'une pièce justificative. Cette dernière est accompagnée d'un ordre de paiement signé par le DG et la DFC.

5.2 Suivi de la trésorerie par le groupe

Le trésorier du groupe a pour mission de:

- maîtriser l'ensemble des opérations de trésorerie: le trésorier doit connaître tous les approvisionnements des caisses centrales (Pointe-Noire et Brazzaville) vers les agences, connaître tous les versements des autres agences vers les caisses centrales;
- connaître en temps réel les soldes bancaires;
- veiller à l'application des conditions générales avec les banques;
- gérer les fonds au niveau de la banque aux moindres coûts;
- connaître tous les réapprovisionnements des caisses centrales par les banques;
- connaître tous les versements des caisses centrales et caisses agences vers les banques;
- connaître les mouvements de renfort et de versement inter agences;
- connaître les virements bancaires des comptes qui sont dans une même institution financière et les virements bancaires inter institution;
- veiller sur les chèques émis ou reçus;
- suivre les journaux de banque et établir un état de rapprochement bancaire.

Le GCF détient des comptes dans trois banques de la place. Des virements inter banques sont faits pour alimenter les différentes caisses des agences des régions.

Les états de rapprochements sont établis à la fin du mois pour chaque banque. Ces états permettent de connaître les soldes des comptes et de vérifier les mouvements d'encaissements et de décaissements. Ainsi les frais bancaires et les virements sont enregistrés dans la comptabilité du groupe. Ces états permettent aussi de ressortir les écarts existants.

5.3 L'évaluation du système

La gestion de la trésorerie du GCF s'effectue par la tenue de la caisse recette qui veille aux encaissements. Les sommes encaissées se reversent dans les comptes bancaires en vue d'une alimentation. Pour subvenir à ses dépenses de fonctionnement, l'entreprise dispose d'une caisse dépenses qui a un solde de 100 000 FCFA.

Au GCF, les conditions des banques et les dates de valeurs occupent une place secondaire. L'entreprise n'a pas souvent recours aux prêts pour les différents investissements, et lorsqu'il contracte un prêt le trésorier ne négocie pas le taux d'intérêt. L'entreprise ne tient pas une trésorerie en date de valeur, et nous avons remarqué l'inexistence des outils de prévision.

Le GCF est un EMF qui a les atouts pour évoluer dans le domaine de la micro-finance au Congo. Le groupe doit insérer une gestion de trésorerie dans son système de gestion. Ainsi, la conception du système de gestion de trésorerie permettra au groupe de gagner certaines opportunités.

CHAPITRE 6: PROPOSITION D'UN SYSTEME DE GESTION DE TRESORERIE POUR LE GCF

La gestion de la trésorerie peut être définie comme l'ensemble des moyens et techniques permettant à l'entreprise de prévoir et de gérer les excédents et déficits de trésorerie issus de ses activités. Son principal objectif sera donc de parvenir à un niveau de trésorerie zéro et de permettre ainsi à l'entreprise de minimiser ses charges financières et accroître ses gains financiers. Il est donc à la charge du trésorier de tout mettre en œuvre pour atteindre cet objectif.

La réalisation des objectifs d'une bonne gestion de la trésorerie suppose la conjugaison de deux types d'action:

- action interne: il s'agit de la prévision des flux monétaires et le choix des moyens de couverture;
- action externe: elle vise essentiellement à assurer les meilleures conditions de négociation des facilités bancaires.

D'après le diagnostic ci-dessus fait sur le GCF nous constatons que le groupe n'a pas un système de gestion de trésorerie. Le GCF doit concevoir un système qui lui permettra d'avoir un bon suivi de sa trésorerie. Ainsi, le système de gestion de trésorerie que nous allons proposer une fois validé doit être mis à la disposition de ses utilisateurs.

6.1 La gestion permanente et le contrôle de la trésorerie

Comme le préconisent les principes comptables, les opérations doivent être enregistrées au jour le jour et suivant la chronologie de leur réalisation. L'importance d'une gestion quotidienne de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie (excédent ou déficit) afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions.

6.1.1 Suivi des mouvements de la trésorerie

Le trésorier de l'entreprise doit faire un suivi permanent des mouvements de la banque et de la caisse. Il se base des enregistrements comptables des opérations, des brouillards de caisse et du tableau de gestion de la trésorerie.

6.1.1.1 Les écritures comptables

Pour la saisie des mouvements de trésorerie, le trésorier introduit dans le logiciel Sage les informations suivantes dans le journal de trésorerie concerné: la date de la pièce, le numéro de compte, le montant, la nature de l'opération, le numéro de la pièce, le libellé indiquant la finalité de l'opération.

6.1.1.2 Le brouillard de caisse

Le brouillard de caisse est un registre dans lequel le caissier note les encaissements et les décaissements de fonds au jour le jour et en tire le solde. Il permet à tout moment d'avoir une idée des disponibilités en caisse. Le brouillard de caisse est rempli sur la base d'une pièce de caisse indiquant la nature de l'opération.

6.1.1.3 Tableau de gestion de la trésorerie

Le trésorier doit dresser un tableau de trésorerie chaque mois. Le tableau récapitule tous les mouvements de la trésorerie. Il permet de faire une confrontation entre les prévisions de recettes et de dépenses et leurs réalisations au cours du mois afin d'en évaluer les écarts.

C'est un instrument de contrôle de gestion, ce tableau permet d'alerter le trésorier et les dirigeants sur les niveaux d'atteinte des objectifs à partir de l'analyse des écarts prévisions réalisations. Il permet également de voir le cumul des flux de trésorerie budgétés et réalisés depuis le début de l'exercice, ainsi que celui des écarts de réalisation des prévisions.

6.1.2 Le contrôle de la trésorerie

Le trésorier de l'entreprise doit faire un contrôle tous les soirs. Ce contrôle consiste en une comparaison des soldes théoriques avec les soldes réels des différents comptes de trésorerie. Il y a le contrôle sur la banque et le contrôle de la caisse.

6.1.2.1 Le pointage

Le pointage consiste en une vérification de la correspondance des versements bancaires aux montants sur les états de vente des agences. Chaque matin, le trésorier doit comparer les relevés bancaires et le tableau récapitulatif de trésorerie. Cela lui permet de voir les versements non encore positionnés et de tenir compte des dates de valeur.

6.1.2.2 La conciliation bancaire

La conciliation bancaire ou état de rapprochement bancaire est indispensable pour le contrôle des mouvements de la banque. Le compte banque dans les livres de l'entreprise et celui de l'entreprise dans les livres de la banque sont des comptes réciproques. Cela implique que leurs soldes en fin de période doivent être égaux.

Cependant, du fait du décalage entre les enregistrements des opérations par la banque et par la société, les soldes des comptes tenus par chacun d'eux ne sont pratiquement jamais égaux. Il est donc nécessaire d'en vérifier la concordance en présentant un état de conciliation. Pour cet effet, il faut:

- disposer de l'état de conciliation précédent des deux comptes;
- comparer les opérations enregistrées dans les deux comptabilités;
- inscrire les soldes à la date de la conciliation dans un tableau;
- inscrire les opérations non comptabilisées de part et d'autre;
- calculer les deux soldes qui doivent être égaux.

6.1.2.3 Le contrôle de la caisse

Il consiste à faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse. Un procès verbal de contrôle de caisse est rédigé à la fin du processus de contrôle.

Lorsque le contrôle ne donne pas la différence entre les deux soldes, la gestion de la caisse est saine et le caissier reçoit une décharge de sa gestion.

Par contre, il peut arriver que la comparaison donne des écarts. Les cas de figure présents peuvent être constatés:

- le solde théorique supérieur au solde réel: il y a alors déficit de caisse et après justification la régularisation se fait par l'enregistrement de l'écart comme perte dans le compte de charges diverses;
- le solde théorique inférieur au solde réel: il y a alors excédent de caisse. L'écart est considéré comme gain et après justification la régularisation se fait en l'enregistrant dans le compte de produit divers.

6.2. Mise en place d'une gestion au jour le jour de la trésorerie

La tenue d'une position en valeur au jour le jour s'effectue sur une fiche de suivi en valeur. Elle permet de positionner toutes les dépenses et les recettes en date de valeur et pas en date d'opération. Le service trésorerie du GCF, travaillant avec 3 banques, doit mettre en place 3 fiches de suivi. En effet, c'est au vu du solde du jour et un éclairage sur l'avenir immédiat que seront prises les décisions financières d'escompte, de mobilisation de crédit, de blocage, de virements interbancaires. Les soldes « avant décision », modifiés des différentes décisions donne le solde définitif en valeur : le solde « après décision ».

Tableau 7: Fiche de suivi de trésorerie

Mouvements	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
Recettes						
Remises à l'encaissement						
Chèques						
Versements espèces						
Effets						
Virements reçus						
Total recettes						
Dépenses						
Chèques émis						
Effets domiciliés						
Virements émis						
Total dépenses						
Solde avant décisions						
Décisions						
Equilibrage						
Escompte						
Blocage						
Solde après décisions						

Source: Nous- même

La mise en place d'un suivi en valeur au jour le jour de la trésorerie est conditionnée par la résolution d'un certain nombre de contraintes, notamment :

- bien connaître les conditions bancaires appliquées à l'entreprise;
- établir des lois de débit pour le positionnement des opérations incertaines.

6.2.1 Les conditions bancaires

La banque est l'un des partenaires des entreprises. Le choix d'une banque est un élément fondamental pour une entreprise.

D'après APPERT (2001 :150), la maîtrise des coûts des services bancaires passe nécessairement par la compréhension de l'activité de la banque et ses modes de rémunération. Ces différents modes de rémunération sont aujourd'hui nombreux et souvent difficiles à appréhender pour un néophyte. C'est en cela que la qualité de la relation avec son banquier est importante.

La maîtrise des conditions bancaires constitue un préalable à la mise en place d'un système de gestion de la trésorerie en date de valeur. En effet, le jeu de glissement des mouvements en date comptable à une date de valeur, se fait sur la base des conditions banque appliquées.

Les conditions bancaires peuvent être regroupées en quatre catégories :

- les jours de valeur;
- les taux et les commissions;
- les frais fixes ou proportionnels;
- les services bancaires.

Maîtriser les conditions bancaires appliquées réellement au GCF, surtout les jours de valeur permet d'effectuer le glissement de façon mécanique pour les opérations certaines (remise de chèques à l'encaissement, remise de traite à l'encaissement, virements émis). Mais, pour les autres mouvements (chèques émis, effets à payer, etc.), dits opérations incertaines, leur date de valeur est inconnue par le trésorier, il convient alors d'établir une loi statistique qui traduit le comportement des décideurs (porteurs de chèques, d'effets, etc.) en moyenne.

6.2.2 Choix d'une banque pivot

La maîtrise des mouvements de trésorerie à date de valeur incertaine (chèques émis, effets domiciliés, virements reçus) peut se réaliser en regroupant tous ces mouvements en une seule banque. L'avantage de ce choix est double :

- les aléas en sens inverse se compensent, au moins partiellement. Les chèques et les effets débités se compensent avec les virements reçus. L'aléa global est donc réduit;
- les aléas étant concentrés sur une seule banque, il ne reste plus que des mouvements à date de valeur certaine sur les autres banques. Celles-ci peuvent par conséquent avoir un solde nul en permanence.

Le trésorier concentre son intention sur la gestion de la banque pivot. Il peut se baser sur certains critères pour le choix d'une banque pivot. Ces derniers sont:

- le taux de découvert le plus bas;
- une ligne de découvert suffisante compte tenu des aléas;
- la qualité du service notamment la rapidité avec laquelle la banque informe le trésorier des mouvements non prévus.

Le choix d'une deuxième banque pivot peut être nécessaire si les mouvements à date incertaine représentant la part la plus importante des mouvements.

Si je peux proposer une banque pivot, je choisirais la banque Crédit du Congo. En effet, même si son service est moins bon, il est en amélioration continue surtout avec les changements qu'a connus cette banque dernièrement. Elle est d'ailleurs, la plus avantageuse au niveau du taux débiteur. En plus, elle rémunère les jours créditeurs à un taux avantageux. L'exonération des frais financiers débités demeure aussi un avantage appréciable.

6.2.3 Spécialisation des banques

La spécialisation est le contraire de « l'émission ». L'émission, comme c'est le cas de la trésorerie du GCF consiste à affecter les mouvements de la journée en fonction du solde des banques. Par exemple, le trésorier émette les chèques reçus sur les différents comptes bancaires pour réduire le découvert sur chacun d'eux. En plus, le trésorier consulte les soldes bancaires une deuxième fois et procède aux équilibrages. Cette procédure est coûteuse en temps, compliquée et pas efficace. La spécialisation des banques par type de mouvement va faciliter amplement le travail du trésorier, qui souffre d'ailleurs, d'une charge insupportable. Cette approche a de nombreux avantages, non seulement au niveau de la trésorerie, mais, aussi pour le service comptable et les banques. Elle procure un gain de temps et une efficacité accrue dans la gestion quotidienne. Le trésorier commence par positionner automatiquement les mouvements de la journée sans se préoccuper des soldes bancaires. Il tire ensuite les soldes bancaires et procède aux virements d'équilibrage. Ainsi, cette démarche se résume en deux phases : positionnement automatique des flux puis équilibrage des comptes.

La spécialisation facilite l'émission des bordereaux de remises en banque et le travail du

comptable (enregistrement, recherche de chèques, etc.). Elle facilite également la relation quotidienne avec la banque, chaque banque sachant à l'avance quel mouvement attendre.

Un tel changement de démarche peut se heurter à la réticence des banques. C'est normal que celles-ci réclament un pourcentage de chaque mouvement, c'est pourquoi qu'il convient de veiller à répartir les mouvements équitablement en terme de marge.

La décision de spécialiser les banques du GCF par tel ou autre mouvement suppose une maîtrise de la relation bancaire et la connaissance totale des conditions bancaires lui étant appliquées.

6.3 Mise en place des outils de prévision

Une démarche prévisionnelle est indispensable pour anticiper et maîtriser les difficultés de trésorerie. Si le trésorier doit mettre en place ou disposer de prévisions à moyen et court terme, c'est parce qu'il doit avoir une vision sur les besoins ou les disponibilités attendues. La mise en place de ces outils permet pour une bonne gestion de trésorerie.

6.3.1 Le plan de financement

Le plan de financement est un tableau de synthèse qui récapitule d'une part l'ensemble des ressources financières dont l'entreprise pourra disposer et d'autre part, l'ensemble des emplois durables prévus. Cet état prévisionnel couvre plusieurs exercices comptables, généralement 3 à 5 ans. Il traduit les incidences des décisions d'investissement et de financement à long terme. Son rôle est de mesurer la trésorerie dans les années à venir.

Le rôle du trésorier sera donc de proposer les possibilités d'approvisionnement en FDR ou de réduction du BFR afin de pérenniser la trésorerie.

Le GCF, ayant établi un bilan et un compte de résultat prévisionnels, peut facilement retraiter ces données sous forme d'un tableau financier et décider les manœuvres possibles pour assurer le respect de cet équilibre financier fondamental. Il convient aussi, d'étaler ces prévisions sur un horizon d'au moins 3 ans, afin de mieux planifier ses besoins et ses ressources. Le plan financier suivant donne une idée sur la façon avec laquelle les prévisions doivent être retraitées.

Tableau 8: Plan de financement

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Trésorerie de début d'année (1)			
Excédent Brut d'Exploitation (A)			
Variation du BFR (B)			
Stocks			
Clients			
Autres créances			
Autres dettes			
Variation de trésorerie d'exploitation (2)= (A-B)			
Répartition (3)			
Frais et produits financiers			
Impôt sur les bénéfices			
Distribution dividendes			
Investissements (4)			
Achats d'immobilisations			
Achats de titres de participation			
Cessions d'immobilisations			
Cession de titres de participation			
Financement (5)			
Variation de capital			
Variation comptes courants d'associés			
Emprunts souscrits			
Remboursement d'emprunts			
Subventions reçues			
Trésorerie de fin d'année (1 + ou - 2 - 3 - 4 - 5)			

Source: Nous- même

6.3.2 Le 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 nécessaire au maintien de la solvabilité de l'entreprise (MELYON, 2007 :282).

Le budget de trésorerie répond à un objectif tactique en complément du plan de financement. C'est un catalogue des recettes et des dépenses liées ou non à l'exploitation, réalisé pour l'année à

venir. Il est établi sur 12 mois. Le trésorier établit un budget de trésorerie qui lui permettra d'évaluer les mouvements qui vont affecter globalement les comptes bancaires pour un mois donné. Il est la résultante de tous les budgets de l'entreprise où les opérations sont exprimées en terme d'encaissements et de décaissements.

Le trésorier doit en outre, contrôler régulièrement sa trésorerie et dégager les écarts entre les prévisions et les réalisations. Une fois le budget de trésorerie est établi, les besoins et les excédents seront clairs et il convient alors de prévoir les moyens pour combler les besoins estimés ou d'exploiter les excédents prévus.

6.3.3 Le logiciel de gestion de trésorerie

La charge de travail dont souffrent les trésoriers du GCF est due principalement à :

- la lourdeur des rapprochements quotidiens qui se font;
- la double saisie et la manipulation des factures en instance de paiement.

L'automatisation du système apportera la solution à tous ces problèmes. En effet, les rapprochements se feront automatiquement, le positionnement des mouvements sera au jour le jour et les réalisations bancaires seront intégrées automatiquement. Les informations saisies par les comptables et qui sont nécessaires à la trésorerie seront accessibles sans double saisie et vice-versa pour les journaux de trésorerie.

Aussi, les données nécessaires au contrôle fiscal seront accessibles sur réseau sans avoir besoin de se déplacer au service trésorerie.

Un système de gestion de trésorerie automatisé se compose de plusieurs modules. On distingue généralement : logiciel de communication bancaire, logiciel d'intégration et de rapprochement et logiciel de gestion de trésorerie.

6.3.3.1 Module de communication

Chaque matin, le module de communication bancaire appelle automatiquement les banques. Il rapatrie les réalisations bancaires avant l'arrivée du trésorier. Les réalisations sont ensuite intégrées automatiquement dans le logiciel de gestion de la trésorerie. En l'absence de logiciel de communication, le trésorier procède à une succession de tâches manuelles coûteuses en temps :

- appel ou connexion aux sites des banques;
- édition des relevés de compte;
- cumule des mouvements en même date de valeur pour les positionner sur la fiche de suivi en valeur (exemple : montant de l'ensemble des chèques sur place présentés au débit en même date de valeur);
- intégration des données sur la fiche en valeur par rapprochement avec les prévisions;
- contrôle des soldes avec vérification si le solde de la fiche en date de valeur est identique au solde bancaire.

Cette situation demeure non efficace vu le nombre élevé des mouvements qui s'opère sur les comptes bancaires. Le service de trésorerie du GCF a accès aux sites des banques partenaires mais n'a pas un logiciel de communication bancaire, ce qui oblige le trésorier d'effectuer une multitude de tâches aussi consommatrice de temps qu'elles ne lui permettent pas une part importante de tâches vitales, nécessaires à la bonne gestion de la trésorerie : exemple suivi en date de valeur, prévisions.

6.3.3.2 Intégration

Le module d'intégration constitue la passerelle entre la banque et le logiciel de trésorerie.

Le trésorier doit paramétrer un mode d'intégration spécifique pour chaque support de paiement (chèque émis, virement reçus, etc.). Le choix du mode d'intégration repose sur deux objectifs :

- intégrer automatiquement un maximum de réalisations bancaires. Dans un but d'efficacité, un bon paramétrage permet d'intégrer 80 à 90 % des réalisations.

- détecter les mouvements erronés en évitant de les intégrer (l'erreur due à la banque ou à l'entreprise provient le plus souvent d'une différence entre la prévision et la réalisation sur le montant ou la date de valeur). Les mouvements non intégrés sont mis en attente.

Il existe cependant, deux principaux modes d'intégration :

- intégration possible sans prévision (agios bancaires, commissions, impayés, etc.);
- intégration uniquement par rapprochement avec une prévision : rapprochement stricte (chèques et effets à l'encaissement, virement émis) et rapprochement avec intervalle (recherche la prévision dans un intervalle de jour ou de montant).

6.3.3.3 Module de gestion de la trésorerie

Le trésorier doit paramétrer ce logiciel par toutes les conditions bancaires : jours de valeur, commissions, taux, etc.

Le logiciel de gestion de trésorerie s'alimente par la saisie des mouvements de trésorerie directement sur la fiche en valeur. Tout mouvement est obligatoirement saisi sur la base d'un code flux qui indique le support de paiement. Il est affecté d'un statut : P pour prévision ou R pour réalisation.

Généralement, tous les mouvements déjà connus parmi les réalisations bancaires sont affectés du statut R. Le trésorier a le choix entre saisir le mouvement en date d'opération en laissant le logiciel faire le « glissement » en date de valeur ou de le saisir directement en date de valeur.

L'apport du logiciel de gestion de trésorerie est grandiose. En effet, il permet :

- le contrôle automatique des conditions bancaires. Ce contrôle peut porter à la fois sur les jours de valeurs, les taux, les commissions;
- la recreation des échelles d'intérêt;
- renseignements statistiques concernant les flux financiers de trésorerie;
- connaissance des quotas réalisés avec chaque banque et les encours d'escompte et de crédits;
- aide à la décision pour les principaux arbitrages;

- diagnostic à posteriori de la gestion de la trésorerie : quantification des économies réalisables;
- réalisation d'une base de données communes à la trésorerie et à la comptabilité;
- gestion consolidée de la trésorerie de plusieurs unités avec compensation des soldes;
- réalisation d'un plan de trésorerie de 6 mois à un an, en date comptable, connecté avec une gestion prévisionnelle en valeur.

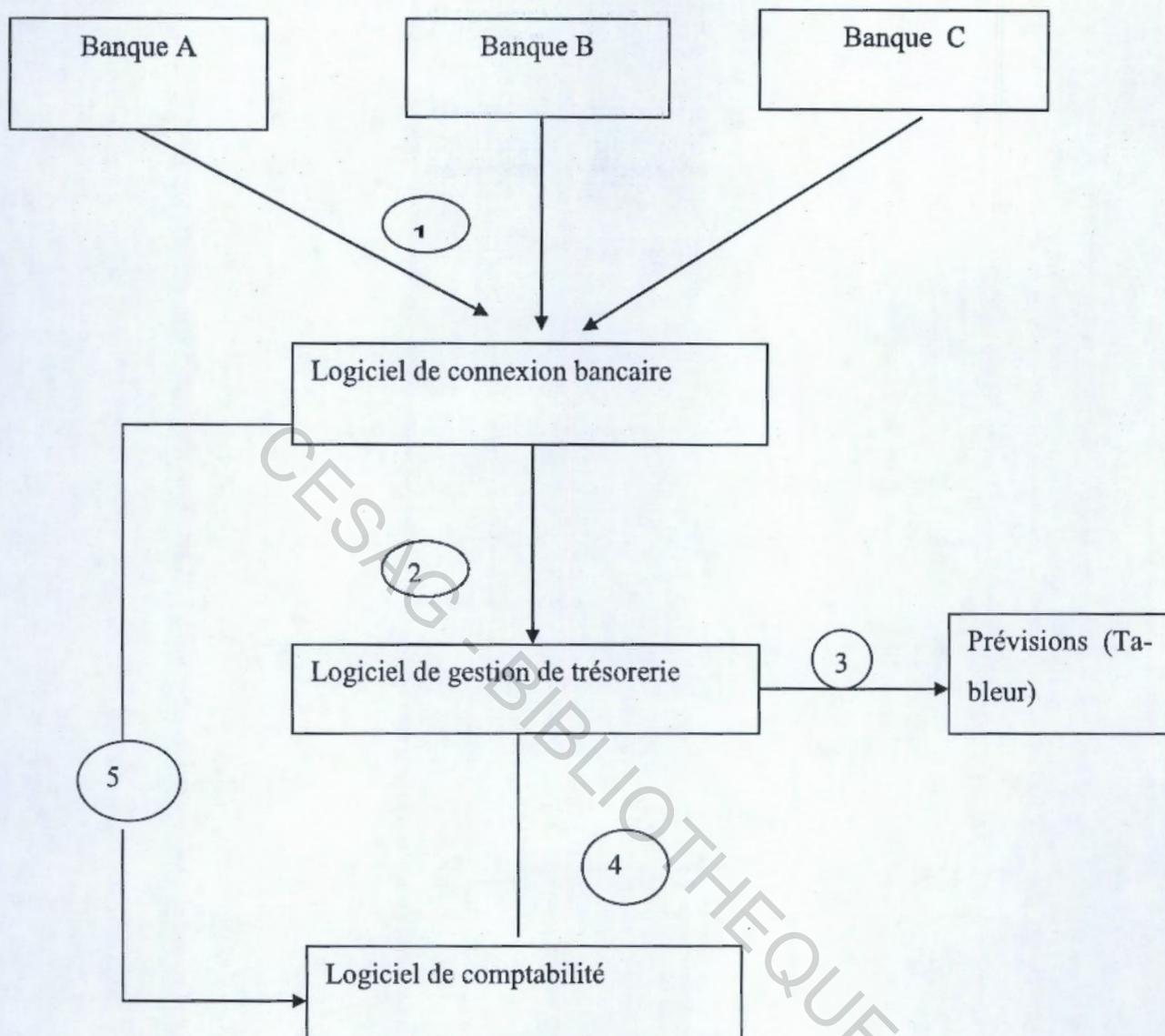
Un bon logiciel de gestion de trésorerie doit avoir parmi ses fonctionnalités la prévision de trésorerie. Une prévision de trésorerie doit, pour être efficace, prendre en compte une masse d'informations qui dépasse le simple aspect de la trésorerie. Il s'agit de récupérer toutes les données susceptibles de se déboucler par un paiement ou un encaissement des services de la comptabilité, service commercial, service de développement et de planification et autres. Or, chacune de ces agences travaille sur son outil informatique spécifique et ne détient qu'une bride de la masse des informations nécessaires à l'établissement d'une prévision globale.

Pour constituer une prévision de trésorerie efficace, la question de la hiérarchisation des systèmes d'information par rapport aux données recherchées doit être sérieusement posée et solutionnée. L'idéal est d'avoir une convergence autour d'un système qui constituera, par type d'information, la source de référence du logiciel de gestion prévisionnelle de trésorerie. En effet, les informations sont parfois disponibles dans plusieurs systèmes d'information et il faut donc définir quel système offre l'information la plus fiable.

6.3.3.4 Procédures à mettre en place après l'automatisation du système

Pour mieux appréhender l'apport du système informatisé de la gestion de la trésorerie, le schéma et la procédure suivants mettent en évidence ses principales caractéristiques :

Figure n°2: Les principales étapes de la gestion automatisée de la trésorerie.



Source: Nous- même

- 1- connexion entre les banques et le logiciel.
- 2- connexion bancaire : banque → GCF ; Communication des réalisations bancaires.
- 3- Intégration des données bancaires.
- 4- Intégration des prévisions de la trésorerie. Ces données peuvent provenir de toutes les agences du GCF.
- 5- Intégration des données comptables (dettes et échéances).
- 6- Intégration des données bancaires à comptabiliser après rapprochement.

Pour donner une vision sur la gestion quotidienne de ce système, la procédure à mettre en place est simplifiée comme suite :

Tableau 9: Procédure

TIMING	TACHE
Avant 8 : 00 H	Logiciel de communication bancaire : Appel des banques programmé à la veille et préparation des fichiers à l'intégration des données.
A 8 : 00 H	Stockage des extraits de comptes pour rapprochement.
A 9 : 00 H	Logiciel d'intégration : Intégration et rapprochement des données bancaires de façon automatique.
De 9 : 30 H à 12 : 00 H	Enregistrement des informations internes (mouvements initiés par la trésorerie : virements émis, remises à l'encaissement, etc.) et les informations externes (prévision de trésorerie, etc.).
A 14 : 00 H	Analyse des soldes et décisions d'équilibrage, de placement ou de financement.
A 15 : 00 H	Envoi du courrier aux banques (faire attention à remettre les valeurs et les ordres avant l'heure de caisse).

Source: Nous- même

6.3.4 Placement et financement

Le trésorier de l'entreprise doit veiller à la solvabilité, il doit gérer les liquidités de l'entreprise. Si l'entreprise a des excédents de liquidités, le trésorier doit trouver les moyens pour pouvoir placer cet argent, si l'entreprise a un déficit le trésorier doit trouver des moyens de financements à court terme. Le choix des modes de placement ou de financement dépend le plus souvent de plusieurs paramètres propres à l'entreprise.

Les différents modes de financements à court terme sont:

- l'escompte;
- le découvert;

- le crédit spot;
- les facilités de caisse;
- l'affacturage.

Les différents moyens de placements à court terme sont:

- le dépôt à terme;
- les bons de caisse;
- les billets de trésorerie;
- les valeurs mobilières.

Ce choix de financement et de placement de la trésorerie repose sur la connaissance par le trésorier de leurs caractéristiques et de leurs coûts ou rentabilité.

6.4 Mise en place d'un tableau de bord et recommandation

Le tableau de bord est l'outil qui assure la mise sous contrôle d'une activité.

6.4.1 Mise en place d'un tableau de bord

Le service de la trésorerie doit mettre en place un certain nombre d'indicateurs pertinents qui reflètent les performances du service par rapport à un objectif fixé préalablement. Ce tableau de bord peut être un moyen de reporting, sur la base duquel de nouveaux objectifs seront pris.

Les missions du service étant lourdes, dépassent le seul souci de liquidité. Elles sont aujourd'hui l'un des facteurs-clés de compétitivité s'elles sont maîtrisées. Elles sont orientées essentiellement, à l'amélioration du résultat financier et à la gestion des risques financiers à court terme.

Il est important de mettre en évidence certains indicateurs de bonne gestion de la trésorerie en terme de solvabilité – rentabilité. Ces indicateurs peuvent être calculés mensuellement sur un tableur, mais supposent la tenue d'une gestion au jour le jour (reconstitution des échelles d'intérêt), ou programmés sur un logiciel de gestion de trésorerie.

Ces indicateurs, sont résumés dans le tableau suivant :

Liquidité	Immédiate	Disponible / dettes à court terme
	Réduite	Disponible + réalisable / dettes à court terme
	Trésorerie Nette	Trésorerie active - trésorerie passive
Gestion des excédents de trésorerie	Evolution des produits financiers	$[(\text{Produits financiers } n+1) - (\text{Produits Financiers } n)] * 100 / (\text{Produits Financiers } n)]$
Erreurs de Gestion	Erreur d'équilibrage	Coût du découvert avant compensation (*)-coût du découvert après compensation La compensation : c'est l'équilibrage total comme si l'on travaille avec une seule banque
	Erreur de sur-mobilisation ou de défaut de placement	$[\text{Nc} * \text{Te} (\text{ou } \text{Tp})] / 360$ Nc : nombres créditeurs Te : taux d'escompte ou autre crédit Tp : taux de placement
	Erreur de sous mobilisation	$[\text{Nd}' (\text{Td} - \text{Te})] / 360$ Nd' :nombres débiteurs après compensation Td : taux découvert Te : taux d'escompte

Le trésorier du GCF doit aussi calculer le nombre de jours de consommation en stock.

$$\text{Nombre de jours de consommation en stock} = \frac{\text{Stock}}{\text{Consommation journalière}}$$

La trésorerie est la résultante de tous les flux de trésorerie, et le trésorier travaille en bout de chaîne. Un grand nombre d'actions ne relèvent pas de la responsabilité du trésorier mais ont des répercussions importantes sur la trésorerie.

6.4.2 Recommandations

Nous estimons qu'après avoir conçu le système de gestion de trésorerie il est important d'adresser des recommandations aux principaux acteurs de gestion de la trésorerie du GCF afin que le système de gestion de trésorerie mise en place soit effective.

Pour rationaliser le travail de l'équipe chargée de la gestion de la trésorerie et permettre par conséquent une économie appréciable du temps et une efficacité accrue, on doit doter le service d'un logiciel de gestion de trésorerie.

La Directrice Financière et Comptable du GCF doit se faire assister par une personne notamment un trésorier. Ce dernier devra gérer de manière quotidienne et rigoureuse la trésorerie de l'entreprise.

Le GCF doit utiliser les différents outils de prévision de trésorerie pour un suivi efficace de ses finances. Le groupe doit aussi essayer de gagner certaines opportunités financières.

Conclusion

De ce qui précède force est de reconnaître que la conception d'un système de gestion de trésorerie répond au besoin réel du GCF et aidera le groupe a mieux gérer sa trésorerie. Nous l'avons conçu de sorte qu'il soit compréhensible par tous.

Conclusion 2eme partie

La deuxième partie de cette étude nous a permis de présenter de voir les différentes failles de la trésorerie du groupe.

Pour la conception du système de trésorerie nous avons pris connaissance de la gestion de trésorerie mise en place par l'entité afin de déceler les dysfonctionnements et enfin nous avons proposé un système qui permettra au groupe de mieux gérer ses flux financiers.

Ce document permettra à la direction de la comptabilité et des finances d'avoir une idée sur une bonne gestion de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GÉNÉRALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La finalité des entreprises est de créer durablement de la valeur pour toutes les parties prenantes. En outre, la trésorerie est tellement importante qu'elle ne donne droit à aucune erreur, le déroulement des différentes opérations doit faire l'objet de toutes les attentions. Le système de gestion de trésorerie est un élément important pour une bonne gestion de l'entreprise.

La trésorerie est la différence entre l'ensemble des avoirs et engagements de l'entreprise à court terme. Les avoirs de l'entreprise sont ses disponibilités et ses placements à court terme. Il s'agit des fonds investis pouvant être débloqué immédiatement. Les engagements sont représentés par les dettes à court terme, c'est à dire de l'argent dont elle dispose déjà. L'entreprise tient un tableau de trésorerie qui lui permet de connaître l'ensemble des entrées et des sorties de fonds. Pour les dirigeants, c'est un outil de gestion.

La gestion de trésorerie est l'ensemble des techniques permettant au trésorier d'obtenir la meilleure gestion possible des flux monétaires. Un système de gestion de trésorerie permet à l'entreprise de mieux placer ses liquidités, d'avoir des financements à moindre coût et de faire certaines prévisions.

La gestion de la trésorerie permet de planifier et de contrôler les flux monétaires donc de conserver un niveau d'encaisse approprié pour effectuer les transactions habituelles, afin de faire face aux dépenses imprévues. Ainsi une gestion saine de la trésorerie permet de subvenir aux besoins courant mais aussi de ne manquer aucune des opportunités de placement.

Ainsi partant de la revue de littérature nous avons pu concevoir un système de gestion de trésorerie qui permettra au groupe d'avoir un bon suivi de sa liquidité, de maîtriser les conditions bancaires et d'améliorer sa relation avec la banque.

Pour conclure, il est essentiel de souligner qu'un bon système de gestion de trésorerie peut aider l'entreprise à gagner certaines opportunités de placements et à mieux négocier certaines conditions avec sa banque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

1. AMELON Jean-Louis (2004), *L'essentiel de la gestion financière*, Maxima, Paris, 4^e édition, 497 P.
2. BEGUIN Jean -Marc et BERNARD Arnaud (2010), *L'essentiel des techniques bancaires*, Eyrolles, Paris, 294 P.
3. BELLIER DELIENNE Annie & KHATH Sarun (2000), *Gestion de trésorerie*, Economica, Paris , 251 P.
4. BELLIER DELIENNE Annie & KHATH Sarun (2005), *Gestion de trésorerie*, Economica, Paris 336 P.
5. BERNET- ROLLANDE Luc (2008), *Principes de technique bancaire*, Dunod, Paris, 25^e édition, 533 P.
6. CABANE Pierre (2011), *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*, Eyrolles, Paris 395 P.
7. CHAMBOST Isabelle et CUYAUBERE Thierry (2011), *Gestion financière*, Dunod, Paris, 5^e édition, 281 P.
8. DAMODARAN Aswath (2006), *Finance d'entreprise*, De boeck Université, Paris 2^e Edition, 539 P.
9. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion : volume 2*, 2^e édition, Ellipses, Paris, 1088 P.
10. DE LA BRUSLERIE Hubert (2003), *Trésorerie d'entreprise*, 2^e édition, Dalloz, Paris, 385 P.
11. DELAHAYE Jacqueline et DELAHAYE Florence (2007), *Finance d'entreprise*, Dunod, Paris, 541 P.
12. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, Dunod, Paris, 2^e édition, 354 P.

13. GAUGAIN Marc et SAUVÉE- CRAMBERT Roselyne (2007), *Gestion de la trésorerie*, Economica, Paris, 2^e édition, 279 P.
14. HUTIN Hervé (2010), *Toute la finance*, 4^e édition, Groupe Eyrolles, Paris, 1131 P.
15. KNEIPE Philippe (1997), *Trésorerie et finance d'entreprise*, De boeck Université, Paris, 263 P.
16. LANGLOIS et MOLLET (2005), *Gestion financière*, Foucher, Paris, 244 P.
17. MBA FINANCE (2010), *MBA Finance*, Eyrolles, Paris, 885 P.
18. MELYON Gérard (2007), *Gestion Financière*, Bréal, Paris, 4^e édition, 282 P.
19. MONNIER Philippe et MAHIER- LEFRANCOIS Sandrine (2010), *Les techniques bancaires*, Dunod, Paris, 2^e édition, 300 P.
20. OGIEN Dov (2011), *Gestion financière de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2^e édition, 201 P.
21. POLONIATO Bruno et VOYENNE Didier (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2^e édition, Dunod, Paris
22. QUIRY Pascal & Yann LE FUR (VERNIMMEN 2011), *Finance d'entreprise*, Dalloz, Paris 9^e édition, 1199 P.
23. QUIRY Pascal & Yann LE FUR (VERNIMMEN 2010), *Finance d'entreprise*, Dalloz, Paris, 8^e édition, 1176 P.
24. QUIRY Pascal & Yann LE FUR (VERNIMMEN 2002), *Finance d'entreprise*, Dalloz, Paris, 5^e édition, 1131 P.
25. ROSS Stephen, WESTERFIELD Randolph et JAFFE Jeffrey (2005), *Corporate Finance*, Seventh edition, USA 1136 P.

26. ROUSSELOT Philippe et Verdié Jean-François (2011), *Gestion de trésorerie*, Dunod, Paris 422 P.
27. SAUVAGEOT Georges (2007), *La finance*, Nathan, Paris, 159 P.
28. SELMER Caroline (2008), *La boîte à outils du responsable financier*, Dunod, Paris, 183 P.
29. SION Michel (2011), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, Dunod, Paris, 5è édition, 345P.
30. STEPHANY Éric (2000), *Gestion financière*, Economica, Paris, 168 P.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

Annexe 1: Plan de financement

Afin d'accroître sa capacité de production, une société envisage de réaliser un programme d'investissement. Le projet d'un montant de 4 000 000 FCFA HT comprend un bâtiment pour 3 000 000 FCFA HT amortissable en linéaire sur quinze ans et un matériel amortissable en linéaire sur cinq ans pour montant de 1 000 000 FCFA HT.

Les quantités supplémentaires vendues seraient les suivantes:

Années	N+3	N+4	N+5	N+6	N+7
Quantités	25 000	30 000	30 000	30 000	30 000

Le prix de vente unitaire est fixé à 400 FCFA HT.

Les charges variables unitaires s'élèveraient à 300 FCFA HT.

Les charges fixes annuelles (hors amortissement) seraient de 600 000 FCFA.

Le besoin en fonds de roulement de ce projet représente 17% du chiffre d'affaires hors taxes. Il apparaîtra dès le début de l'exploitation du projet (c'est-à-dire fin N+2).

Le taux d'impôt sur les bénéfices retenu pour l'étude est de 33,33%. En cas de déficit, l'impôt sera négatif.

La réalisation de cet investissement nécessitant une durée de seize mois, l'acquisition sera fractionnée de la façon suivante: un quart fin N+1, le reste N+2, l'investissement étant opérationnel dès le début de N+3.

La valeur terminale du projet, fin N+7, sera estimée par la valeur patrimoniale des actifs: valeur nette comptable des immobilisations et récupération du besoin en fonds de roulement d'exploitation.

Les sources de financement envisagées sont les suivantes:

- emprunt de 1 000 000 FCFA contracté fin N+1, au taux de 6% et remboursé en cinq amortissements constants;
- emprunt de 1 500 000 FCFA contracté en N+2, au taux de 6%, et remboursé en cinq amortissements constants;
- un prélèvement sur la trésorerie existante de la société de 500 000 FCFA fin N+1;
- un crédit-bail pour le matériel:
 - loyer de 320 000 FCFA versé pendant quatre ans en fin de période;
 - dépôt de garantie de 100 000 FCFA décaissé à la conclusion du contrat, fin N+2, récupéré quatre ans plus tard, en fin de contrat;
 - rachat du matériel prévu fin N+6 pour une somme de 50 000 FCFA; ce montant étant amorti en une fois à la fin de l'exercice suivant.

La société prévoit de distribuer 40% des résultats positifs dégagés par cet investissement.

- 1) Pour les exercices N+3 à N+7, calculez les capacités d'autofinancement.
- 2) Présentez le plan de financement pour les exercices N+1 à N+7.

Solution:

1) Calcul des capacités d'autofinancement

Périodes	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6	N+7
Quantités fabriquées et vendues (a)		25 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Prix de vente unitaire (b)		400	400	400	400	400
Charges variables unitaires (c)		-300	-300	-300	-300	-300
Marge unitaire (d) = (b) x (c)		100	100	100	100	100
Marge sur coût variable (a)x(d)	0	2500 000	3000000	3000000	3000000	3000000
Charges fixes décaissables		600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Dotations aux amortissements		200 000	200 000	200 000	200 000	250 000
Redevances de crédit-bail		320 000	320 000	320 000	320 000	
Charges d'intérêt ⁶	60 000	138 000	108 000	78 000	48 000	18000
Résultat courant	-60 000	1242000	1772000	1802000	1832000	2132000
Impôt sur les bénéfices	20 000	-414000	-590667	-600667	-610667	-710667
Résultat net	-40 000	828000	1181333	1201333	1221333	1421333
Dotations aux amortissements		200 000	200 000	200 000	200 000	50 000
= CAF	-40 000	1028000	1381333	1401333	1421333	1671333

⁶Détail des charges financières

Périodes	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
Capital restant dû emprunt 1	1000000	800 000	600 000	400 000	200 000	0
Intérêt de 6%		60 000	48 000	36 000	24 000	12 000
Amortissement		200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Annuité		260 000	248 000	236 000	224 000	212 000
Capital restant dû emprunt 2		1500000	1200000	900000	600000	300000
Intérêt 6%			90 000	72 000	54 000	36 000
Amortissement			300 000	300 000	300 000	300 000
Annuité			390 000	372 000	354 000	336 000
Total charges d'intérêt		60 000	138 000	108 000	78 000	48 000

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2) Plan de financement pour les exercices N+1 à N+7

Périodes	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6	N+7
Ressources							
Capacité d'autofinancement		- 40 000	1028000	1381333	1401333	1421333	1671333
Emprunt 1	1000000						
Emprunt 2		1500000					
Cessions et BFR							4040000
Récupération dépôt						100000	
Total ressources (a)	1000000	1460000	1028000	1381333	1401333	1521333	5711333
Emplois							
Investissement bâtiment	1000000	2000000					
Dépôt garantie							
Crédit-bail		100 000	0				
Rachat du matériel						50 000	
Remboursement emprunt		200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	
Remboursement emprunt			300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Dividendes (1)				331 200	472 533	480 533	488 533
Variation du BFRE (2)		1700000	340 000				
Total emplois (b)	1000000	4000000	840000	831200	972533	1030533	788533
Variation de la trésorerie (a)- (b)	0	-2540000	188000	550133	428800	490800	4922800
Trésorerie initiale	500000	500000	-2040000	- 1852000	-1301867	-873 067	-382 267
Trésorerie finale	500000	-2040000	-1852000	- 1301867	-873067	-382267	45405333

Détail des calculs

(1) Dividendes distribués	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6	N+7
Résultat net		-40 000	828000	1181333	1201333	1221333	1421333
Bénéfice distribué 40%*				331 200	472 533	480 533	488 533
(2) Calcul de variation BFRE							
CA			10000000	12000000	12000000	12000000	12000000
BFRE CA x 17%			1700000	2040000	2040000	2040000	2040000
Variation du BFRE		1700000	340000	0	0	0	

*Toujours distribué en N+1

Annexe 2: Budget de trésorerie

L'entreprise Z est spécialisée dans le commerce des vêtements pour enfants. Elle est juridiquement constituée sous la forme d'une SARL au capital de 20 000 FCFA. Cet apport a permis de financer un droit au bail pour 5000 FCFA et un stock pour 10 000 FCFA. Le 1^{er} janvier de l'année 20 N , elle démarrera son exploitation. Elle souhaite connaître au préalable son budget prévisionnel ainsi que son bilan à la fin du premier trimestre de l'année 20N que vous établirez au vu des informations suivantes:

- les ventes mensuelles sont égales à 20 000 FCFA et les clients paient comptant;
- les achats mensuels de matières premières s'élèvent à 10 000 FCFA;
- les fournisseurs de matières premières sont payés à deux mois;
- le loyer du local de 1500 FCFA est payé d'avance tous les deux mois à terme à échoir;
- les salaires de 6 000 FCFA par mois, sont payés à la fin de chaque mois;
- les charges sociales sur salaires, évaluées à 30% des salaires, sont payées trimestriellement le 15 du mois qui suit la clôture du trimestre;
- les frais généraux s'élèvent à 500 FCFA par mois et sont réglés le mois suivant;
- le stock final prévu est de 13 000 FCFA au terme du trimestre;
- on négligera ici l'impact de la TVA et de l'impôt sur les sociétés.

Sur la base de ces données, nous pouvons établir tous les documents prévisionnels. Le bilan d'ouverture de la société Z au 1^{er} janvier 20N se présente comme suit:

Bilan initial au 01/01/20N - Société Z

Actif		Passif	
Immobilisations		Capitaux propres	
Droit au bail	5 000	Capital	20 000
Actif circulant			
Stocks	10 000		
Trésorerie disponible	5 000		
Total	20 000	Total	20 000

Nous allons établir dans un premier temps le compte de résultat prévisionnel du premier trimestre 20N.

Compte de résultat du 1 er trimestre 20N - Société Z

Charges		Produits	
Variation stocks	-3 000	Ventes	60 000
Achats	30 000		
Salaires	18 000		
Charges sociales	5 400		
Loyer	4 500		
Frais généraux	1 500		
Bénéfice	3 600		
Total	60 000	Total	60 000

Nous pouvons maintenant établir le budget de trésorerie du 1^{er} trimestre sur la base des décalages existant entre la facturation des charges et leurs décaissements. A noter que la trésorerie de départ est de 5 000 FCFA.

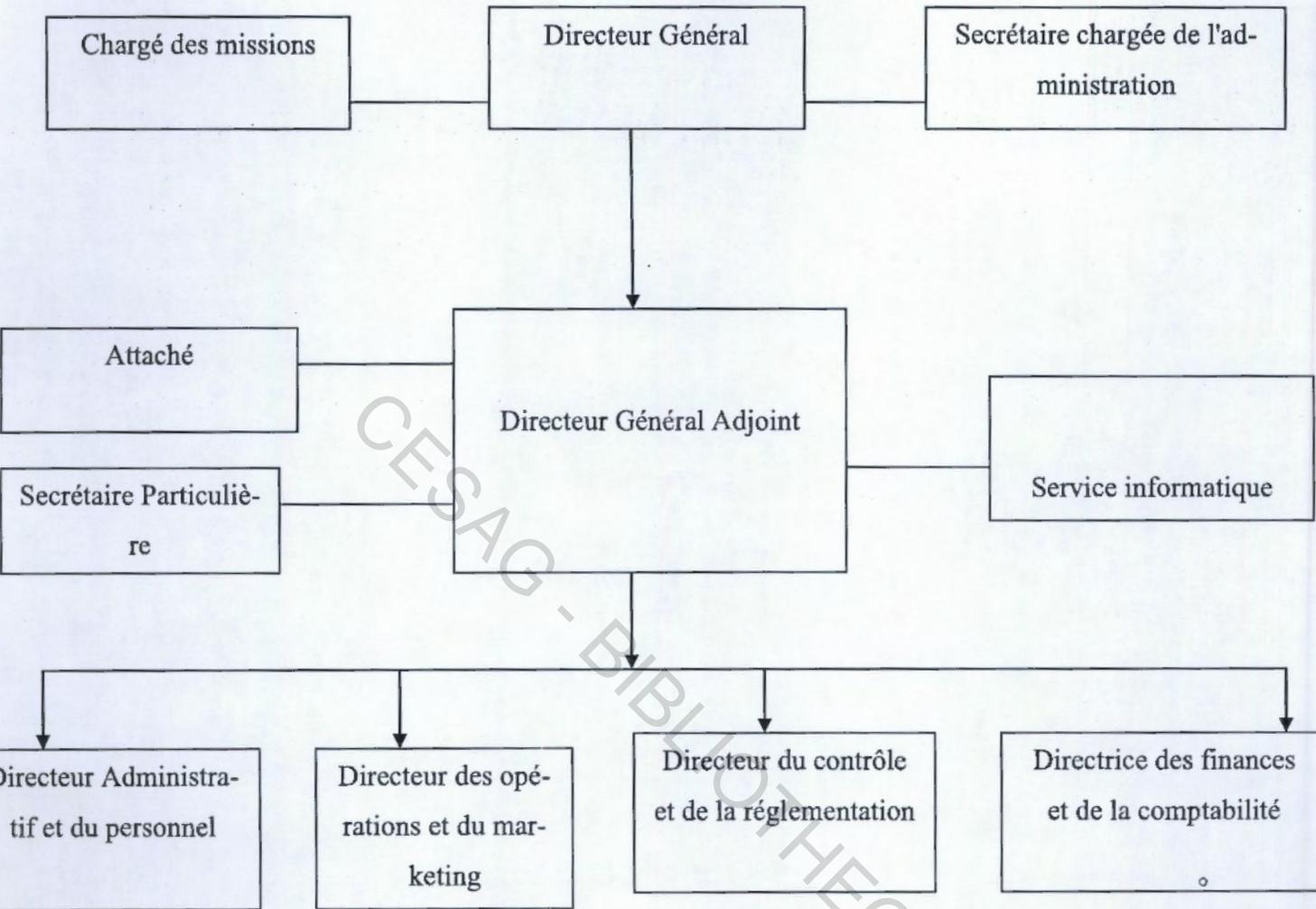
Budget de trésorerie du 1^{er} trimestre 20N - Société Z

	Janvier	Février	Mars	Bilan
Solde initial	5 000	16 000	29 500	
<u>Encaissements</u>				
Ventes	20 000	20 000	20 000	
<u>Décaissements</u>				20 000
Achats			10 000	
Salaires	6 000	6 000	6 000	5 400
Charges sociales				-1 500
Loyer	3 000		3 000	500
Frais externes		500	500	
Solde mensuel	11 000	13 500	500	
Solde final	16 000	29 500	30 000	30 000

La trésorerie en fin de période s'élève à 30 000 FCFA. Nous pouvons dans ces conditions établir le bilan prévisionnel au 31 mars 20N.

Actif		Passif	
Immobilisations		Capitaux propres	
Droit au bail	5 000	Capital	20 000
Actif circulant		Bénéfice	3 600
Stocks	13 000	Dettes court terme	
Loyer d'avance	1 500	Fournisseurs matières premières	20 000
Trésorerie disponible	30 000	Fournisseurs/autres	500
		Organismes sociaux	5 400
Total	49 500	Total	49 500

Annexe 3: Organigramme du GCF



Année: 2009