



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

CESAG BF - CCA
Banque, Finances, Comptabilité,
Contrôle & Audit

Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)

Promotion 7
(2012 - 2014)

Mémoire de fin d'étude

THÈME :

**Conception et mise en place d'un système de
gestion optimale de la trésorerie pour les PME :
Cas de l' École Hôtelière Sainte Marthe SARL**

Présenté par :

Michel Waly FAYE

Dirigé par :

Dr. Modou DIENG

Consultant/Formateur en
Finance

Avril 2015

DÉDICACE

Je dédie ce présent mémoire aux deux personnes qui m'ont le plus apporté leur soutien dans tous les domaines et dans toutes les circonstances imaginables :

- *Mes parents*

Papa, Maman, que ces efforts sois rendu par Dieu le tout puissant au centuple.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle sanctionnée par ce présent mémoire, remercier ceux qui m'ont apporté leur soutien dans sa réalisation me paraît plus qu'opportun.

Ces remerciements s'adresse spécialement à :

- ◆ Docteur Modou DIENG, pour avoir accepté de m'offrir son encadrement pour la réalisation de ce mémoire ;
- ◆ Monsieur Paul FALL, Gérant de l'EHSM, pour sa disponibilité et ses encouragements dans ce travail ;
- ◆ Monsieur Augustin MARONE, Chef d'établissement, pour sa disponibilité et sa courtoisie exemplaire ;
- ◆ Mlle Pauline FAYE et Mme Rose SAGNA, Caissières, pour leur hospitalité ;
- ◆ aux agents de sécurité Souleymane, SARR pour leur disponibilité ;
- ◆ à Mme DIEDHIOU et Mme FAYE, en charge des achats, pour leur assistance ;
- ◆ tout le personnel de l'EHSM pour leur franche collaboration.

Ils s'adressent aussi à :

- ◆ l'ensemble du corps professoral du CESAG ainsi qu'à son administration pour la formation de qualité reçue ;
- ◆ tous mes amis et parents proches dont Wélé, Maimouna, Abel, Tall, mes petits frères et sœurs ainsi qu'à tous ceux qui m'ont apporté leur soutien et leur solidarité tout au long de cette formation.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFTE	Association Française des Trésoriers d'Entreprise
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BEP	Brevet d'Études Professionnelles
BFR	Besoin en Fond de Roulement
BRS	Banque Régionale de Solidarité
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	Capacité d'Auto Financement
CMCC	Crédit de Mobilisation de Créances Commerciales
CMS	Crédit Mutuel Sénégalais
DAF	Directeur Administratif et Financier
DEP	Diplôme d'Études Professionnelles
DQP	Diplôme de Qualification Professionnelle
EHSM	École Hôtelière Sainte Marthe
F CFA	Francs de la Communauté Financière Africaine
FR	Fonds de Roulement
FRA	Forward Rate Agreement
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
GBP	Guide des Bonnes Pratiques
IMF	Institution de Micro Finance
IRC	Indicateurs de rendement clés
JC	Jésus Christ
OPCVM	Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
TCN	Titre de Créance Négociable
TIP	Titre interbancaire de paiement
TN	Trésorerie Nette
TP	Travaux Pratiques
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VCOM	Virement commercial à l'échéance
VPM	Valeurs Mobilières de Placement

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Détermination du fonds de roulement (FR)	12
Tableau 2 : Détermination du besoin en fonds de roulement (BFR)	13
Tableau 3 : Exemple d'un budget annuel d'encaissement.....	28
Tableau 4 : Exemple d'un budget annuel décaissement	29
Tableau 5 : Exemple d'un budget annuel de TVA	29
Tableau 6 : Exemple d'un budget de trésorerie de synthèse.....	30
Tableau 7 : Exemple d'un plan de trésorerie	32
Tableau 8 : Forces et faiblesses du système de gestion de la trésorerie existant	65
Tableau 9 : Plan d'amortissement de l'emprunt	71
Tableau 10 : Calcul de la CAF.....	71
Tableau 11 : Plan de financement	71
Tableau 12 : Budget des encaissements EHSM SARL – 2015	73
Tableau 13 : Budget des décaissements EHSM SARL – 2015	74
Tableau 14 : Budget de la TVA de l'EHSM SARL – 2015.....	75
Tableau 15 : Budget de trésorerie de synthèse de l'EHSM SARL – 2015	76
Tableau 16 : Plan de trésorerie de l'EHSM SARL – 2015	78

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Mécanismes clés de la gestion des flux de trésorerie	16
Figure 2 : Le circuit financier de l'entreprise.....	24
Figure 3 : Récapitulatif des outils de gestion des déficits ou excédents de trésorerie	42
Figure 4 : Modèle d'analyse.....	48
Figure 5 : Organigramme de l'EHSM 58.....	59
Figure 6 : Tableau des soldes	61
Figure 7 : Résumé du processus d'établissement d'un budget de trésorerie.....	77
Figure 8 : Raisons de la résistance au changement	96

LISTE DES ANNEXES

<u>Annexe 1</u> : Questionnaire sur la stratégie de l'EHSM.....	103
<u>Annexe 2</u> : Guide d'entretien sur la stratégie	104
<u>Annexe 3</u> : Encaissements en 2013 & 2014	105
<u>Annexe 4</u> : Questionnaire d'évaluation du système de gestion de la trésorerie mis en place	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES ANNEXES	V
TABLE DES MATIÈRES	VI
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
<i>PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE</i>	7
CHAPITRE 1 : LA GESTION DE LA TRESORERIE	9
<i>1.1 Le concept de gestion de la trésorerie</i>	9
1.1.1 La notion de « gestion de la trésorerie »	9
1.1.1.1 Définition et évaluation de la trésorerie	10
1.1.1.2 Définition de la gestion de la trésorerie	14
1.1.2 La gestion de la trésorerie pour les PME	17
1.1.2.1 Mode de gestion de la trésorerie dans les PME	17
1.1.2.2 Les ressources allouées pour la gestion de la trésorerie	17
1.1.2.3 Perception de la gestion de la trésorerie par les dirigeants de PME	18
<i>1.2 Organisation de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise.....</i>	18
1.2.1 Les différents types d'organisation	19
1.2.1.1 Organisation dans une grande société.....	19
1.2.1.2 Organisation dans une PME.....	20
1.2.2 Relations avec les institutions financières.....	21
1.2.2.1 Le choix des banques	21
1.2.2.2 La négociation des conditions bancaires.....	22
CHAPITRE 2 : SYSTEME D'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE.....	24
<i>2.1 Les outils de la gestion de la trésorerie</i>	24
2.1.1 Les outils de prévision de la trésorerie.....	25
2.1.1.1 Construction du budget de trésorerie	27
2.1.1.2 Le plan de trésorerie.....	31
2.1.2 Les moyens de paiement	33
2.1.2.1 Les moyens de paiement domestique.....	33
2.1.2.2 Les moyens de paiement à l'international.....	36
<i>2.2 Gestion courante de la trésorerie</i>	38
2.2.1 Outils de gestion des déficits ou excédents de trésorerie	38
2.2.1.1 Outils de gestion des déficits de trésorerie	38
2.2.1.2 Outils de gestion des excédents de trésorerie.....	40
2.2.2 Couverture des risques	44
2.2.2.1 Risque client.....	44
2.2.2.2 Risque de change	44
2.2.2.3 Le risque de taux d'intérêt	45

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	48
3.1 Méthodes de recherche appliquées.....	48
3.1.1 Modèle d'analyse.....	48
3.1.2 Commentaire du modèle d'analyse.....	50
3.2 Les outils de recherche.....	50
3.2.1 Techniques de collecte de données.....	50
3.2.2 Les outils de réalisation et de suivi-évaluation.....	52
DEUXIÈME PARTIE : CONCEPTION ET MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE GESTION OPTIMAL DE LA TRÉSORERIE POUR UNE PME : CAS DE L'EHSM SARL	53
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'EHSM SARL.....	55
4.1 Caractéristiques et organisation.....	55
4.1.1 Historique.....	55
4.1.2 Missions et objectifs.....	56
4.1.3 Activités.....	56
4.1.3.1 L'enseignement.....	56
4.1.3.2 Prestations de services traiteur.....	57
4.2 Organisation de l'EHSM.....	57
4.2.1 La direction générale.....	58
4.2.2 La direction des études.....	58
4.2.3 Le service comptable et financier.....	59
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION ET EVALUATION DU SYSTEME DE GESTION DE TRESORERIE EXISTANT.....	62
5.1 Description du système de gestion de la trésorerie existant.....	62
5.1.1 Le logiciel ou système informatique utilisé.....	62
5.1.2 La gestion courante de la trésorerie.....	63
5.1.3 Les moyens de paiement utilisés.....	64
5.1.4 Les outils de prévision de la trésorerie.....	65
5.1.5 La politique de gestion des risques.....	65
5.2 Évaluation du système actuel de la gestion de la trésorerie.....	66
CHAPITRE 6 : CONCEPTION DU SYSTEME DE GESTION OPTIMALE DE LA TRESORERIE PROPOSE	69
6.1 Présentation du système conçu.....	69
6.1.1 La conciliation de la stratégie de l'entreprise.....	69
6.1.1.1 Vision de l'EHSM.....	70
6.1.1.2 Objectifs de l'EHSM.....	70
6.1.2 Les outils de prévision.....	71
6.1.2.1 Le plan de financement.....	72
6.1.2.2 Le budget de trésorerie.....	74
6.1.2.3 Le plan de trésorerie.....	79
6.1.3 L'organisation des relations bancaires.....	81
6.1.3.1 Recensement des institutions financières et choix des partenaires.....	81
6.1.3.2 Organisation des relations quotidiennes.....	82
6.1.4 Le système d'information de gestion de la trésorerie.....	82
6.1.5 L'organisation interne.....	84
6.1.5.1 Optimisation du cycle client.....	84
6.1.5.2 Optimisation du cycle fournisseur.....	85
6.2 Guide des bonnes pratiques en gestion de la trésorerie dans les PME.....	85

CHAPITRE 7 : MISE EN PLACE ET EVALUATION DU SYSTEME.....	95
7.1 <i>Implantation du système proposé</i>	95
7.1.1 Processus d'implantation adopté.....	95
7.1.1.1 La conciliation de la stratégie de l'entreprise.....	95
7.1.1.2 Les outils de prévision.....	96
7.1.1.3 L'organisation des relations bancaires.....	96
7.1.1.4 Le système d'information de gestion de la trésorerie.....	96
7.1.1.5 L'organisation interne.....	97
7.1.2 Difficultés rencontrées.....	97
7.1.2.1 Peur du changement.....	97
7.1.2.2 Niveau en informatique bas du personnel.....	98
7.2 <i>Évaluation du système après implantation</i>	99
7.2.1 Grille d'évaluation.....	99
7.2.2 Tableau de comparaison.....	99
CONCLUSION GÉNÉRALE	101
ANNEXES	104
BIBLIOGRAPHIE	109

INTRODUCTION GÉNÉRALE

CEFRYG - BIBLIOTHEQUE

La gestion de trésorerie a longtemps été considérée comme une simple activité d'exécution du budget, sans enjeux particuliers. Arrêtée essentiellement d'un point de vue comptable, elle est restée jusqu'à une époque récente le domaine du "caissier", le chef d'entreprise veillant au seul maintien de l'équilibre financier traditionnel.

À partir des années quatre-vingt, le développement rapide des moyens informatiques, liés à l'apparition de nouveaux instruments financiers, a profondément modifié l'approche de ce domaine qui est progressivement devenu une fonction financière à part entière. A l'heure actuelle, la gestion de trésorerie est devenue un facteur de compétitivité dynamique, largement impliqué dans la qualité des résultats des entreprises dont elle administre et contrôle les flux financiers.

Fort de ce constat, les sociétés accordent de nos jours une attention particulière à cette fonction, allant même jusqu'à créer un poste de trésorier dont la mission principale est d'assurer la gestion, le suivi et l'optimisation de la trésorerie de l'entreprise. En Afrique, bon nombre d'entrepreneurs sont conscient de l'importance de la trésorerie dans une organisation, mais la gestion efficace et modernisée de cette dernière demeure un défi majeur.

Pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME), plus particulièrement, ce défi est plus large. Le taux des PME en faillite est en effet plus élevé que celui des grandes entreprises, et à chaque fois que les raisons de cette faillite sont étudiées, la mauvaise gestion ou prévision de la trésorerie figure en tête de liste. Ce qui engendre d'ailleurs de graves répercussions sur les entrepreneurs, leurs employés, leurs créanciers, mais surtout sur l'économie du pays.

L'École Hôtelière Sainte Marthe (EHSM) est une société de taille PME, évoluant dans la prestation de services, plus précisément dans l'enseignement. Elle évolue à côté de 258 159 autres PME qui constituent l'économie sénégalaise à 90% (Rapport d'activité la Direction Générale des Impôts et Domaines, 2010 :104).

Face à cet environnement de forte concurrence, la société est dans l'obligation de mener à bien la gestion de sa structure au risque de se voir compter parmi les 300 PME en moyenne, qui déposent le bilan chaque année au Sénégal. Malgré certains efforts constatés dans bon nombre de domaines de son management, la gestion de sa trésorerie apparaît comme un vaste chantier où plusieurs travaux restent à être effectués.

L'EHSM fait donc face à plusieurs types de problèmes qui ne rendent pas sa trésorerie aussi efficace qu'elle aurait dû l'être. Un ensemble de maux qui peuvent être résumés à l'absence d'un système de gestion de la trésorerie, moderne et optimal.

Ces problèmes sont principalement les suivants :

- la non modernisation des outils de trésorerie utilisés
- l'absence d'une approche prévisionnelle de la trésorerie
- la non optimisation de moyens de financement
- un manque de procédures spécifiques à la gestion de la trésorerie

Un tel problème trouve sa source à plusieurs niveaux. Il provient de sources internes à l'entreprise, mais aussi externes. Les sources internes liées à ce problème sont :

- la non considération de la fonction trésorerie car étant confondue à celle comptable ;
- l'ignorance des outils modernes d'optimisation de la trésorerie de la part des gestionnaires ;
- le manque de vision futuriste des dirigeants ;
- la non ouverture au monde extérieur.

Quant aux sources externes, elles concernent :

- l'absence de mesures d'encadrement de la part des structures étatiques ;
- où, si ces mesures existent, la communication n'arrive pas aux sociétés concernées ;
- les institutions financières privilégient les grandes entreprises dans la proposition des produits financiers que les PME ;
- la cherté des services d'audit et de conseil proposés par les cabinets d'expertise.

En retour, l'absence d'un système de gestion de la trésorerie moderne et optimal engendre plusieurs conséquences pour la société telles que :

- la présence de manques à gagner inexploitées sur la trésorerie ;
- la non maîtrise des flux de trésoreries futurs ;
- l'ignorance du niveau du besoin en fond de roulement ;
- risque de détournement de fonds plus élevé.

Face à ces conséquences néfastes pour la société, plusieurs solutions sont envisageables. Il s'agit entre autre de :

- recruter un cabinet de conseil pour la restructuration de la fonction trésorerie ;
- former le personnel comptable et financier sur les nouvelles techniques et outils de trésorerie ;
- recruter un trésorier qualifié dont la mission principale sera de restructurer l'ensemble du système de gestion de la trésorerie et d'en assurer le bon fonctionnement ;
- concevoir et mettre en place un système de gestion moderne et optimal de la trésorerie, avec l'implication de la direction générale et des différents acteurs concernés.

De toutes ces voies de solutions à envisager, il serait plus bénéfique pour la structure d'opter pour la dernière listée. À savoir la conception et la mise en place d'un système de gestion moderne et optimal de la trésorerie. Celle-ci fait adopter une démarche plus inclusive, et revient moins coûteuse comparée aux autres solutions. C'est sur elle que portera donc notre étude.

Au vu de tout ce qui précède, nous pouvons nous poser une question principale pour notre recherche à savoir : comment concevoir et mettre en place un système de gestion de la trésorerie optimisée et durable pour une PME ?

De cette question principale découleront les questions spécifiques suivantes :

- qu'est-ce qu'un système de gestion de la trésorerie ?
- comment optimise-t-on un système de gestion de la trésorerie ?
- quels en sont la démarche, les techniques et les outils ?

Telles sont les questions auxquelles nous essayerons de répondre à travers notre étude qui s'articule autour du thème : « Conception et mise en place d'un système de gestion optimale de la trésorerie pour les PME »

Ce thème a pour principal objectif d'apporter une réponse concrète à la problématique de la gestion de la trésorerie dans les PME africaines, via la conception d'un système de gestion optimale et modernisé de la trésorerie adapté à leur environnement.

Cet objectif consiste plus spécifiquement à :

- décrire comment la trésorerie est tenue à l'EHSM ;
- définir une démarche à suivre pour la conception d'un système de gestion de la trésorerie ;
- faire ressortir les règles de bonnes pratiques en matière de gestion de la trésorerie ;
- identifier les outils et techniques modernes de la gestion de la trésorerie accessibles dans cet environnement.

Dans le cadre de cette étude, nous allons d'abord aborder le concept de la gestion de la trésorerie dans son sens le plus large, afin de recenser tous les aspects liés à cette notion et d'en avoir une meilleure compréhension. Après cela, il s'agira de contextualiser ces notions, pour permettre la mise place d'un système adapté à l'environnement de la société étudiée.

L'intérêt de ce sujet pour l'EHSM sera de lui apporter une réponse concrète et durable à ses problèmes de gestion de la trésorerie. Elle pourra par la suite de ce travail, avoir une meilleure maîtrise de sa fonction trésorerie et mieux, la rendre plus optimale face aux opportunités disponibles sur le marché.

Pour l'étudiant, cette étude lui permettra d'affiner ses connaissances en termes de gestion de la trésorerie. Celle-ci étant une fonction transversale, elle lui permettra aussi d'avoir une meilleure compréhension du mode de fonctionnement d'une société et d'en maîtriser les rouages.

Cette étude en question s'articulera sur autour de 2 grandes parties :

- la première concerne le cadre théorique et la méthodologie de l'étude. Cette partie nous aidera à mieux appréhender tous les termes et notions liés à la trésorerie, mais aussi les outils qu'utilise cette dernière. Pour finir, il s'agira de définir la méthodologie que nous allons adopter dans le cadre de cette étude.
- la deuxième partie traitera des questions pratiques. Nous allons concrétiser les études à mener à travers la présentation de la société, la description du système existant, avant de présenter le système de gestion à concevoir et à mettre en place dont ce mémoire fait l'objet.

PREMIÈRE PARTIE :

CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

La gestion de la trésorerie connaît une ascension fulgurante depuis les années quatre-vingt, plus précisément en 1985. Cette date est symbolique à bien des égards puisque, en même temps que s'effectuait la réforme du marché monétaire français, paraissaient les premiers ouvrages dédiés à la gestion de la trésorerie.

Depuis cette date, la fonction ne cesse de prendre de l'importance même si on ne la trouve véritablement que dans les groupes de sociétés d'une certaine taille. Les grandes entreprises, puisque c'est d'elles qu'il s'agit, peuvent affecter un ou plusieurs collaborateurs aux tâches de trésorerie alors qu'une PME/PMI rencontre souvent des problèmes de moyens et/ou de volumes d'affaires insuffisants pour justifier un emploi à temps complet.

La première partie de cette étude est consacrée aux méthodes et aux modèles théoriques dont la connaissance est nécessaire avant tout développement sur la pratique de la gestion de la trésorerie.

Chapitre 1 : La gestion de la trésorerie

L'une des expressions qui sera sans doute la plus utilisée au cours de cette étude est « la gestion de la trésorerie ». Il est donc nécessaire d'approfondir toutes les notions liées à cette dernière afin d'avoir une lecture plus limpide des flux d'informations qui seront déclinées dans cette étude.

Une fois cette expression bien expliquée, il s'agira de la positionner dans l'organisation afin de mieux en voir les acteurs et le fonctionnement.

1.1 Le concept de gestion de la trésorerie

Pour mieux comprendre la gestion de la trésorerie, il serait tout à fait bénéfique de prendre connaissance des différentes approches des auteurs par rapport à ce concept. Ces approches concernent d'une part la trésorerie, et d'autre part le mode de gestion de cette dernière.

Une attention particulière sera accordée à l'usage de ce concept dans les PME car faisant l'objet de notre étude.

1.1.1 La notion de « gestion de la trésorerie »

Avant tout développement sur le concept de la gestion de la trésorerie, il convient de relever la nuance qui existe souvent entre « la trésorerie » et « la gestion de la trésorerie ». Avoir des problèmes de trésorerie ne signifie pas forcément avoir des problèmes de gestion de trésorerie.

La trésorerie peut être considérée comme le résultat de plusieurs opérations financières aboutissant aux liquidités disponibles à une date donnée, tandis que la gestion de la trésorerie fait appel aux outils et à l'organisation nécessaires afin d'atteindre ces liquidités de manière efficace. D'où une différence capitale entre de la gestion de la trésorerie et la trésorerie elle-même.

Ces deux notions sont plus explicitées dans les lignes qui suivent.

1.1.1.1 Définition et évaluation de la trésorerie

Selon Eglem & al. (1988 : 47), auteurs du manuel « Les mécanismes financiers de l'entreprise », la notion de trésorerie dans les entreprises est souvent considérée sous deux approches :

- la première, correspondant à une analyse plutôt théorique de la trésorerie fondée sur l'équilibre financier de l'entreprise consiste à définir la trésorerie comme la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.
- la deuxième se fonde sur les éléments constitutifs de la trésorerie. Il s'agit en effet de recenser les composants actifs et passifs de la trésorerie dont l'encaisse rassemble l'ensemble des moyens monétaires détenus par l'entreprise et immédiatement disponibles.

Selon Delienne & al. (2005:15), ces différentes approches (qui sont d'ailleurs toujours d'actualité) sont complémentaires et non exclusives car chacune a son utilité pour la préparation des prévisions, et donc de la gestion de la trésorerie.

Ainsi, le concept de trésorerie d'une entreprise varie d'un auteur à l'autre selon l'approche retenue.

Kneipe (1997 : 64) définit la trésorerie 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.

Il est rejoint dans cette même approche par Poloniato & al. (1997 : 36) pour qui, la trésorerie, « c'est l'argent en caisse, les comptes bancaires et les chèques postaux ainsi que tout ce qui est dû à ces entreprises et qui peut être mobilisé ».

Ces deux auteurs définissent la trésorerie selon une approche par les flux. Ils font donc allusion à la somme des encaisses monétaires, des comptes en banques, titres et effets immédiatement négociables d'une entreprise. En d'autres termes, pour ces derniers, la trésorerie correspond aux disponibilités et leurs équivalents.

Quant à Forget (2004 : 239) il adopte plutôt une approche patrimoniale, donc par le bilan. Il définit la trésorerie comme « la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ».

Cette analyse patrimoniale donne une vision plus globale de la trésorerie à partir des différents postes du bilan. Elle permet de dresser un inventaire des éléments du patrimoine de l'entreprise mais aussi et surtout d'estimer le niveau de risque en termes de liquidité et de solvabilité.

Malgré toutes ces définitions rangées sur une approche ou une autre, il existe des auteurs qui offrent une définition assez synthétique de la trésorerie, prenant en compte les deux approches qu'elle englobe.

La plus complète, à notre sens est celui du « lexique finance » de Vernimmen (2013 :244) selon qui, « La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement. »

Cette définition nous en dit long sur l'importance des méthodes d'évaluation de la trésorerie qui font l'objet du paragraphe suivant.

Tout comme sa définition, la trésorerie d'une entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes selon l'approche retenue :

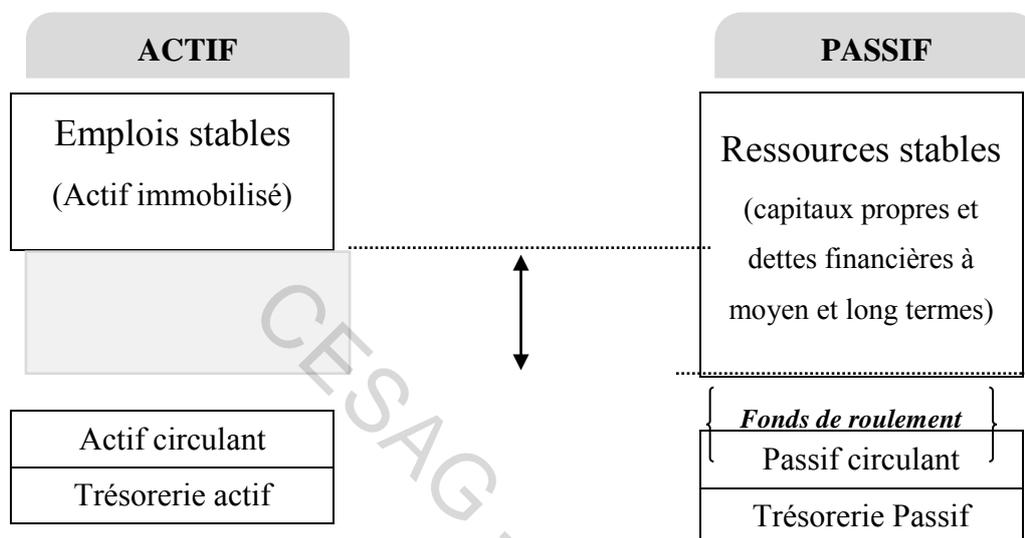
- **Premièrement**, la Trésorerie d'une entreprise correspond à *la différence entre ses besoins et ses ressources de financement*. Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du *besoin en fonds de roulement* alors que les ressources de l'entreprise disponibles pour financer ces besoins s'appellent le *Fond de roulement*.

En somme :

$$\text{TN (trésorerie nette)} = \text{FR (fonds de roulement)} - \text{BFR (besoin en fonds de roulement)}$$

Les notions de fonds de roulement et de BFR sont plus détaillées dans les tableaux qui suivent.

Tableau 1 : Détermination du fonds de roulement (FR)



Source : Vernimmen (2011 :287)

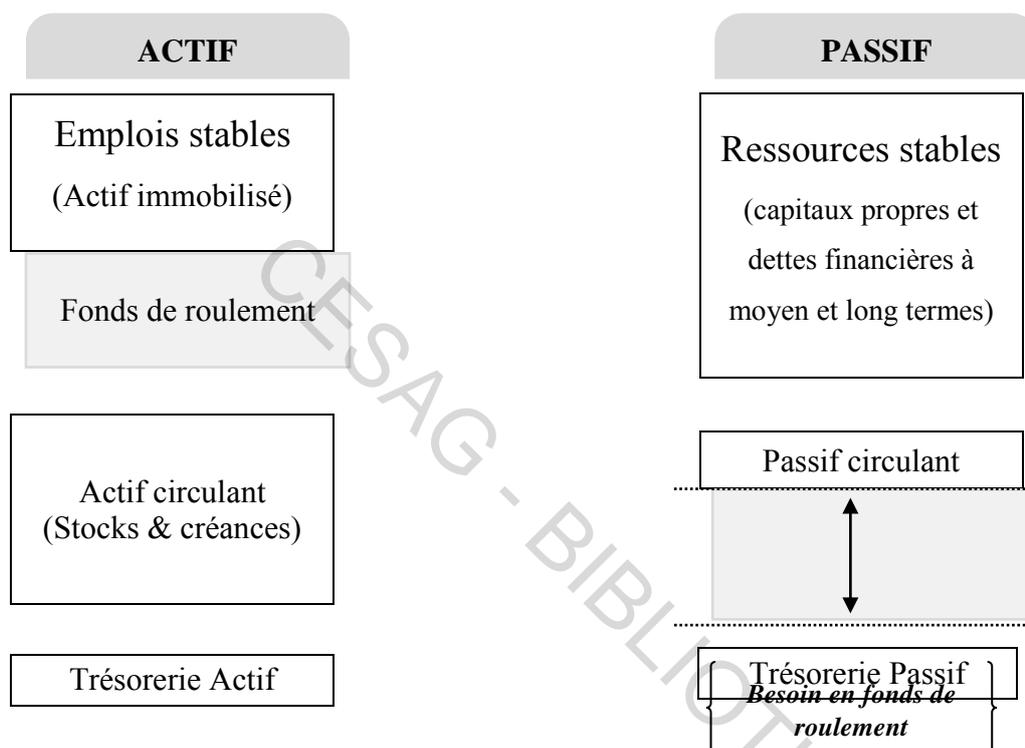
Comme notre schéma l'indique, le fonds de roulement est déterminé par la différence entre les ressources stables de l'entreprise et ses actifs immobilisés.

Il existe deux niveaux de fonds de roulement : le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) et le Fonds de Roulement Financier.

Lorsque rien n'est précisé, la notion de « Fonds de Roulement » (FR) renvoie au fonds de roulement net global.

- si le Fonds de Roulement est positif, cela signifie que les immobilisations sont financées et qu'il reste une ressource qui pourra couvrir les besoins du cycle d'exploitation.
- s'il est négatif, cela signifie que l'entreprise est "sous-capitalisée" et qu'une partie des immobilisations est financée par des ressources à court terme. Cette situation peut peser structurellement sur la trésorerie de l'entreprise.
- par un grand hasard, si le FR est nul, cet état caractérise des ressources stables permettant à l'entreprise de s'acquitter uniquement de ses investissements actuels. Toutefois, il ne reste plus de marge de manœuvre pour des financements à courts termes ou pour des investissements futurs.

Tableau 2 : Détermination du besoin en fonds de roulement (BFR)



Source : Amelon (2004:135)

Le BFR est le besoin de financement qu'entraîne essentiellement le déroulement permanent du cycle achats/production/ventes.

Le BFR est donc d'un caractère inéluctable car lié à l'activité courante de l'entreprise. Réaliser une activité et donc dégager fondamentalement du chiffre d'affaires oblige les entreprises à disposer de moyens économiques dont il faut financer la détention. Ces moyens économiques sont de deux types :

- l'outil de production qui recouvre tout un ensemble d'immobilisations ;
- le cycle d'activité qui est lié au déroulement des étapes de l'activité.

C'est ce cycle d'activité qui est donc à l'origine du BFR. Si l'on résume de manière simplifiée le BFR à l'ensemble (Stocks (+) Clients (-) Fournisseurs), on peut dire que la détention des

stocks et des créances clients « coûte » à l'entreprise. Le crédit obtenu des fournisseurs vient un peu alléger ce besoin de financement mais, pour nombre d'entreprises, cela se révèle insuffisant, de telle sorte que la différence, souvent positive, oblige à mobiliser des ressources soit de long terme, soit de court terme pour équilibrer le bilan.

- **Deuxièmement**, la trésorerie d'une entreprise représente *la somme de son encaisse monétaire et de ses comptes en banques, titres et effets immédiatement négociables*.

Pour le comité de réglementation comptable de la France, la trésorerie correspond aux disponibilités et leurs équivalents. Les placements à court terme (moins de 3 mois), très liquides, facilement convertibles en un montant connu des liquidités et dont la valeur ne risque pas de changer de façon significative sont considérés comme des équivalents des disponibilités.

Dans ce cas, la Trésorerie nette d'une entreprise se calcule en faisant la différence entre sa Trésorerie d'actif et sa Trésorerie de passif.

$$\text{TN (trésorerie nette)} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie Passif}$$

Avec toutes les définitions qui précèdent, il nous est maintenant plus aisé d'en formuler une qui, à notre sens, prend en considération tous les aspects dont la prise en compte est jugée nécessaire dans la définition de la trésorerie.

D'une façon générale, nous pouvons définir la trésorerie comme l'état des avoirs en cash d'une société à une date donnée, déterminé soit par la différence entre tous les flux de recettes et de dépenses effectivement réalisés ; soit par la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement de cette entreprise. Elle est donc la résultante de l'activité de l'entreprise sur une période donnée.

1.1.1.2 Définition de la gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est l'axe principal de la gestion financière à court terme. Elle se situe à la croisée de plusieurs domaines tels que la finance, les systèmes d'information, la comptabilité et le contrôle de gestion.

Selon le VERNIMEN (2013), la gestion de la trésorerie est une « Activité consistant pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise ; à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque ; et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financières à court ou à long terme nécessaires. »

Cette définition suppose d'emblée que toutes les sociétés pratiquant la gestion de la trésorerie disposent d'un trésorier. Ce qui n'est pas tout le temps le cas, surtout en ce qui concerne les PME/PMI où cette fonction est souvent assurée par le département comptable et financier. Cette définition ne généralise donc pas la pratique de la gestion de la trésorerie car se limitant juste aux grandes entreprises où groupes disposant d'un trésorier.

D'après 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. »

Cette définition semble plus complète car prenant le concept de la gestion de trésorerie dans son sens le plus large. Elle ne fait aucune distinction sur les structures pratiquant cette dernière.

De nos jours, la fonction de gestionnaire de trésorerie (trésorier) est devenue le centre nerveux de l'entreprise, en ce sens qu'elle reçoit des flux d'information de toutes les autres fonctions de l'entreprise et qu'elle émet à son tour des flux monétaires et financiers. L'évolution est tellement importante, qu'on en vient même à parler d'ingénierie de la trésorerie quand il s'agit de mettre en place des systèmes centralisés de gestion de trésorerie dans les groupes de sociétés.

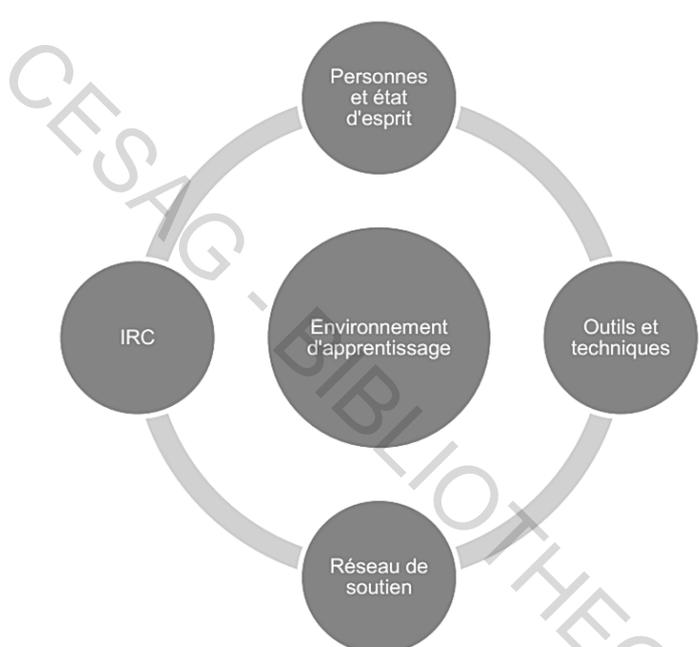
Pour Jack FORGET (2005 : 15), la gestion de la trésorerie tend actuellement à se focaliser sur l'optimisation des processus de transferts financiers et sur le développement de systèmes d'information permettant de suivre en temps réel l'évolution de l'ensemble des paramètres internes à l'entreprise et d'établir les connections adéquates avec les marchés financiers.

Selon les articles et ouvrages spécialisés, les entrepreneurs doivent tenir compte de plusieurs éléments déterminants pour réussir à implanter une gestion efficace des flux de trésorerie. Ces

éléments sont notamment les personnes et leur état d'esprit (dirigeants d'entreprise, cadres supérieurs et employés), le réseau de soutien (influenceurs et professionnels du milieu des affaires), les indicateurs de rendement clés (IRC) et les outils et techniques. Pour que l'implantation réussisse, ces éléments doivent évoluer dans un environnement qui encourage l'apprentissage et l'amélioration en continu.

La figure suivante illustre mieux ce fait.

Figure 1 : Mécanismes clés de la gestion des flux de trésorerie



Source : *Étude de la BDC* (Banque de Développement du Canada) (2014 :5)

IRC = Indicateurs de Rendement Clés

Réseau de soutien = influenceurs et professionnels du milieu des affaires

Cette figure montre encore une fois le rôle de centralisateur que joue la gestion de la trésorerie au sein de la société.

Après avoir défini la gestion de la trésorerie dans son sens le plus large, nous allons à présent la ramener dans un contexte plus restreint qui concerne les Petites et Moyennes Entreprises / Industries (PME/PMI).

1.1.2 La gestion de la trésorerie pour les PME

Selon Forget (2005 : 237), « la gestion de trésorerie est une fonction qui recouvre des possibilités d'actions d'ampleur très inégale selon la taille de l'entreprise :

- pour une PME, la gestion de la trésorerie se résume le plus souvent aux opérations de paiement et aux relations avec le système bancaire ;
- pour une entreprise d'une taille plus importante, la gestion de trésorerie équivaut d'abord à l'optimisation des flux financiers et à la couverture des différents risques auxquels son activité l'expose ;
- une entreprise multinationale ne gère pas à proprement parler sa trésorerie, mais est un acteur à part entière des marchés financiers internationaux. »

Ce texte de Forget fait aisément comprendre que la gestion de la trésorerie est grandement dépendante de la taille de la société.

Pour les PME, objet de notre étude, la gestion de la trésorerie y est pratiquée d'une manière assez particulière. Cela peut être constaté dans son mode de gestion, les ressources qui lui sont allouées mais surtout dans la manière dont elle est perçue par les dirigeants.

1.1.2.1 Mode de gestion de la trésorerie dans les PME

Comme nous l'avons bien indiqué à l'introduction de notre étude, l'une des principales causes de la faillite des PME est causée par une mauvaise gestion et/ou prévision de la trésorerie de cette dernière.

Ce qui nous montre que dans les PME, l'importance accordée à cette fonction n'est pas des plus grandes. Ne disposant pas d'un poste qui lui est dédié, la gestion de la trésorerie est assurée par la direction comptable et financière ou dans certaines entités plus petites, par le chef d'entreprise lui-même. Rattaché à ces types de postes, elle est facilement négligée à côté des autres activités quotidiennes et sa gestion ne se borne qu'aux moyens de paiement standards et aux relations non plus élargies avec les institutions financières.

1.1.2.2 Les ressources allouées pour la gestion de la trésorerie

N'ayant pas de poste qui lui est dédié (trésorier), la gestion de trésorerie dispose rarement de ressources qui lui soient spécialement allouées dans une PME.

Les ressources humaines peuvent être assimilées aux personnes qui ont en charge la gestion de la trésorerie, qu'il s'agisse du comptable ou du chef d'entreprise. Il est important de relever que ces personnes pour la plupart, n'ont pas un profil spécialisé en gestion de la trésorerie. Néanmoins, elles possèdent des notions de base pour les guider dans leurs décisions.

Quant aux ressources matérielles et financières, elles reviennent plus minimes. Les PME, pour leur très grande majorité, ne disposent pas de matériels (logiciels, poste de travail, etc.) spécialement dédiés à la gestion de la trésorerie et n'engagent parallèlement aucune dépense majeure pour le perfectionnement ou l'optimisation de cette fonction qu'elles considèrent peu.

1.1.2.3 Perception de la gestion de la trésorerie par les dirigeants de PME

Les deux points précédents témoignent de la manière dont la gestion de la trésorerie est perçue dans une PME. Les dirigeants, principaux vecteurs de cette vision la considère juste comme un simple outil de gestion. Laissant ainsi en rade tous les profits qu'ils peuvent tirer de cette dernière si elle avait été bien prise en compte dans la société.

À cela, s'ajoute l'ignorance de la gravité d'une telle perception de la gestion de la trésorerie. Encore une fois, elle est le garant de la survie d'une société. Toutes les fonctions de l'entreprise se reflètent sur cette dernière. La laisser en rade signifierait pour un dirigeant, de faire foncer son entreprise dans des eaux troubles.

A défaut de créer un poste de trésorier, il serait important pour ces dirigeants d'avoir une meilleure considération de ce concept de gestion de la trésorerie et si nécessaire, d'envoyer en formation les agents ayant en charge cette fonction (les comptables ou eux même dirigeant). Ainsi, ils pourront tirer du manque à gagner qu'offre cette fonction et pouvoir espérer vivre 99 ans comme le prétend toute entité créée.

1.2 Organisation de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise

Face à un environnement des affaires de plus en plus complexe il est devenu impératif pour les entreprises d'accorder une organisation particulière à la fonction de la gestion de trésorerie vu les importants enjeux qu'elle englobe.

Nous allons dans un premier temps présenter les différentes organisations internes qu'on peut trouver en ce qui concerne la gestion de la trésorerie. Et dans un second temps, identifier la nature des relations qu'elle entretient avec les institutions financières qui constituent le principal interlocuteur.

1.2.1 Les différents types d'organisation

Une entreprise d'une certaine taille, peut affecter un ou plusieurs collaborateurs aux tâches de trésorerie. Alors qu'une PME, rencontre souvent des problèmes de moyens et/ou de volumes d'affaires insuffisants pour justifier un emploi à temps complet. Parfois, il y a également une insuffisance d'appréciation des enjeux réels de la gestion de la trésorerie alors qu'il est connu que les difficultés de trésorerie sont un des facteurs principaux des dépôts de bilan des PME.

L'organisation interne de la gestion de trésorerie variera ainsi qu'il s'agisse d'une grande société ou d'une petite (PME).

1.2.1.1 Organisation dans une grande société

Une grande société est caractérisée par d'importants flux financiers, plusieurs clients et fournisseurs à l'international, des filiales nationales ou même internationales. Avec tous ces paramètres à prendre en compte dans leur gestion, la majorité de ces sociétés mettent en place un service dédié à la gestion de la trésorerie.

Le service trésorerie est classiquement une entité de la Direction Administrative et Financier (DAF) travaillant en étroite collaboration avec la comptabilité. Il est doté d'une organisation propre, et chargé d'un certain nombre de missions dont la division en des différentes tâches permet de définir les activités du personnel qui y travaille.

La mission globale de ce service est d'informer périodiquement la hiérarchie sur l'état de la trésorerie et d'offrir une lucidité sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements tout en optimisant la gestion quotidienne de la trésorerie.

Les missions générales de la trésorerie se déclinent en diverses tâches et activités qui sont exécutées au quotidien. Ces activités forment donc les missions spécifiques du service que sont :

- connaître, Analyser, apurer et suivre les différents comptes bancaires de l'entreprise et les soldes en date de valeur sur chaque compte, pour effectuer les nivellements nécessaires ;
- contrôler et comptabiliser les divers frais bancaires et agios, ainsi que les commissions sur cautions perçues par les banques ;
- suivre les relations avec les banques (conditions, réclamations, statistiques...)

- établir la situation journalière de trésorerie (consultation des comptes en ligne et informations sur tout montant important de virement de nivellement) et élaborer le reporting de trésorerie et le tableau des indicateurs de performance ;
- suivre les crédits spots (niveau, échéance, intérêts...), les effets de commerce et leurs maturités ;
- analyser les dépenses à effectuer et les encaissements attendus par l'entreprise, ainsi que les soldes prévisionnelles en date de valeur de chaque compte et déterminer les besoins de trésorerie ;
- centraliser la trésorerie des filiales si la société en dispose ;
- proposer les prévisions et le plan de trésorerie à valider par le DAF et préparer les correspondances de mise en place des financements nécessaires pour couvrir les besoins ou pour effectuer les nivellements nécessaires.

S'il s'agit d'une société certes grande, mais qui n'atteint pas certaines proportions de volume d'activité comme celle d'un groupe par exemple, il peut se passer de la création d'un service de trésorerie et faire juste appel à une personne spécialiste dans les techniques et outils de la trésorerie. Cette personne occupera le poste de trésorier de l'entreprise. Elle aura néanmoins les mêmes missions que celles cités pour un service de trésorerie.

1.2.1.2 Organisation dans une PME

Dans une PME, l'organisation de la gestion de la trésorerie est plus simplifiée. Deux options principales sont adoptées :

- *le recrutement d'un trésorier* : Il convient d'abord de relever qu'être une PME ne veut forcément pas dire réaliser des performances minimales. De nos jours, il n'est plus rare de voir des PME concurrencer de manière sérieuse de grandes sociétés. Pour ces petites et moyennes entreprises, il est donc noté une importante masse d'activités, que ce soit avec les tiers (clients, fournisseurs) ou les institutions financières.

Afin de faire face à ces importants flux, l'option la plus adoptée et la plus adéquate pour ces « grandes » PME est de recruter un trésorier pour assurer le suivi et la prévision de leurs activités financières.

- *la prise en compte de cette fonction par la comptabilité* : Quand il s'agit de petites entreprises aux activités beaucoup plus réduites, les tâches et activités liées à la gestion de

la trésorerie sont simplement imputées à la comptabilité. Le comptable assure sa comptabilité de la société et est parallèlement le trésorier de l'entreprise.

1.2.2 Relations avec les institutions financières

Le domaine des relations bancaires qui va du choix des banques au développement des relations en passant par la négociation des conditions est fondamental à la fois pour le responsable financier mais aussi pour les dirigeants de société.

Ce domaine constitue le levier principal des relations de l'entité qui assure la gestion de la trésorerie dans une société.

Même si de nombreux ouvrages existent sur le sujet, il est indispensable d'en souligner les points importants.

Deux constats majeurs peuvent être effectués :

- le ou les banquiers de l'entreprise sont des partenaires obligés car toute entreprise a des flux d'encaissements et de décaissements à gérer et des problèmes de financements ou de placements à court ou moyen terme à résoudre ;
- en général, l'entreprise aura plus besoin de la banque que la banque aura besoin de l'entreprise.

Il en résulte que, globalement, la position de l'entreprise sera presque toujours moins « forte » que celle de la banque. Pour surmonter ce handicap, deux étapes majeures sont à prendre en compte selon l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE) (2003 : 4) : le choix des banques et la négociation des conditions bancaires.

1.2.2.1 Le choix des banques

L'expérience montre que choisir ses banques, c'est choisir des fournisseurs de services avec lesquels l'entreprise va rester en relation plusieurs années ; il est plus difficile et long de changer de banque que de changer d'autres fournisseurs. Il faut se placer dans une optique de moyen/long terme ; certes l'affinité avec le chargé de compte joue un rôle non négligeable et ces personnes changent régulièrement mais ce qui prime finalement sont la solidité financière de la banque, son organisation et le rapport coût/qualité des services rendus ainsi que sa réactivité.

Choisir une banque, c'est choisir un établissement financier capable de :

- gérer convenablement (au meilleur couple qualité/coût) les flux (remises de chèques, retraits d'espèces, encaissement et décaissement de chèques et effets, émission et réception de virements et ordres de prélèvements, opérations diverses) ;
- accompagner l'entreprise dans son développement (financement, implantations à l'étranger, acquisitions de gammes de produits, de clientèles) ;
- soutenir l'entreprise dans les périodes de difficultés nécessitant par exemple des financements supplémentaires. C'est un critère important car la vie d'entreprise n'est pas un long fleuve tranquille et l'échange.

Pour une PME, ce choix sera plus conditionné par les frais de tenue de compte qui constitue les frais financiers qui pèsent le plus pour ces petites entreprises.

Face à ces multiples enjeux qu'englobe le choix des banques, le trésorier ou le comptable, en tout cas la personne ayant pour charge la gestion de la trésorerie dans l'entreprise devra accorder une attention particulière à ce volet.

Une fois le choix effectué, il faudra se doter de grands arguments pour la négociation bancaires qui est non moins importante que le choix de la banque car ayant un impact plus réel sur la trésorerie elle-même.

1.2.2.2 La négociation des conditions bancaires

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le prix ou les modalités des services bancaires sont largement négociables et les différents responsables/banquiers sont autorisés à accorder des remises/facilitations de procédures si nécessaire.

Pour un trésorier ou comptable, il est impératif de prendre connaissance dans un premier temps de tous les services offerts par la banque à l'endroit des entreprises ; et dans un second temps d'en identifier les services négociables.

L'AFTE (2003:5) soutient que les conditions bancaires doivent figurer sur un document signé par la société et chacune de ses banques.

Elle précise aussi que ce document, qui doit être régulièrement actualisé (une fois par an), détaille les conditions d'exécution de chaque type d'opération (flux tels que chèques, effets, virements, prélèvements ; cautions ; gestion des risques de change et de taux ; financements à court terme ; établissement des échelles d'intérêt ; placements à court terme).

Pour chaque type d'opérations, il détaillera :

- les heures limites de passation des ordres, remises de chèques ;
- les conditions de dates de valeur ;
- les commissions et les frais ;
- les marges pour les financements court terme ;
- le traitement des impayés (en particulier le délai maximum pour être débité) pour les opérations d'encaissements ;
- Etc.

Avec ce niveau de détail et l'accessibilité de ce document à toute personne de l'entreprise impliquée par le traitement des opérations de banque, il apporte aux parties 3 principaux bénéfices :

- la réduction des erreurs dans les traitements (dates de valeur, frais...) ;
- les problèmes résiduels sont plus facilement traités sur la base d'un document validé par les deux parties ;
- en cas de changement de personnel dans les services concernés, la passation des consignes de travail est simplifiée.

Toutes ces conditions une fois connues et officialisées, la société peut à présent entamer les négociations en mettant l'accent sur les opérations les plus importantes de l'entreprise en termes de gains financiers potentiel et/ou sécurisation dans son développement (par exemple garantir un certain niveau de découvert pour une période bien définie).

N'ayant pas accès à des benchmarks bancaires destinés aux entreprises, les PME sont souvent obligées de procéder à des négociations « à l'aveugle » avec leur banquier. Par manque d'expertises et d'outils de comparaison, elles n'ont pas toutes les cartes en main pour bien négocier. Les grandes entreprises négocient généralement leurs frais bancaires tous les 2 ou 3 ans. Cet effet de consultation en bloc, plutôt qu'une négociation ponctuelle et ciblée sur des coûts spécifiques, est très efficace : elle peut faire baisser le coût bancaire de plus de 20 %.

Chapitre 2 : Système d'optimisation de la trésorerie

Le LAROUSSE définit le verbe « optimiser » de la manière suivante : « Donner à quelque chose, à une machine, à une entreprise, etc., le rendement optimal en créant les conditions les plus favorables ou en en tirant le meilleur parti possible. »

De cette définition, on peut retenir deux éléments importants : la création des conditions les plus favorables, tirer le meilleur parti possible.

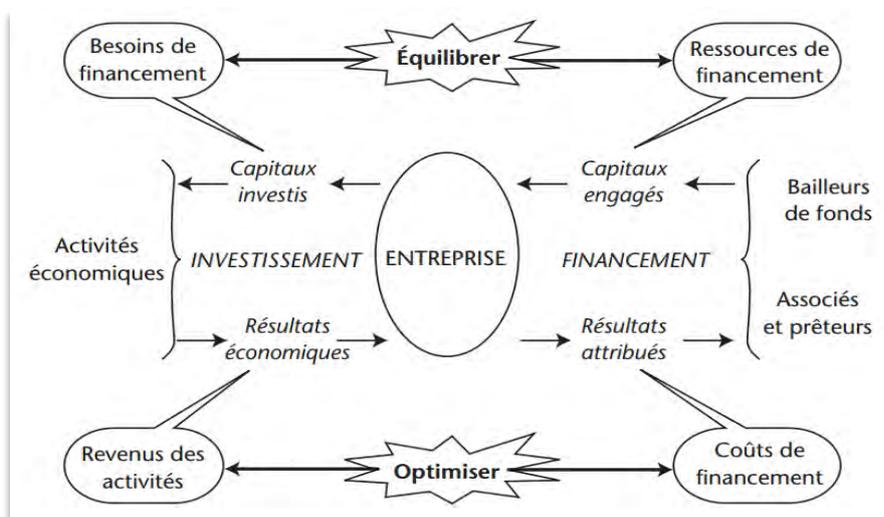
L'optimisation de la trésorerie répond à ces deux éléments fondamentaux. Il est néanmoins nécessaire avant toute optimisation, de connaître les outils standards de gestion de la trésorerie.

Ce deuxième chapitre de notre étude est consacré à la présentation de ces outils dont les sociétés peuvent disposer dans le cadre de la gestion de leur trésorerie

2.1 Les outils de la gestion de la trésorerie

De toutes les fonctions auxquelles la gestion de l'entreprise fait appel, la fonction financière est incontestablement la fonction dominante et elle le restera sans doute longtemps encore ; tout simplement parce qu'elle est à l'origine et à l'aboutissement de la plupart des processus économiques. Le Schéma suivant nous donne une meilleure idée du circuit qui compose la fonction financière de l'entreprise.

Figure 2 : Le circuit financier de l'entreprise



Source : PIERRAT (2014 : 4)

Ce schéma très explicite amène Pierrat (2014 : 5), à définir la gestion financière comme « l'ensemble des pratiques qui visent à atteindre les objectifs d'équilibre et d'optimisation relatifs au circuit financier d'une entreprise ».

Ceci étant, ces pratiques se font via des techniques ou outils qu'on a divisés en 2 grandes parties : les outils de prévision et les moyens de paiement.

2.1.1 Les outils de prévision de la trésorerie

Comme “gérer, c'est prévoir”, une bonne organisation ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible. Il faut aussi disposer d'éléments fiables pour mesurer l'évolution probable pour les semaines et mois à venir.

La nature des travaux prévisionnels sur la trésorerie est très diverse. On peut au moins distinguer deux grandes catégories :

- **Les prévisions sur la trésorerie à court terme, pour les semaines à venir :**

Elles peuvent avoir plusieurs utilisations : D'abord bien sûr, pour mettre en place sereinement et efficacement les mesures d'ajustements techniques : organisation des règlements fournisseurs, mise en place de financements déjà autorisés, escompte ou financements sur créances etc.

Elles peuvent aussi constituer un indicateur de gestion avancé très utile : une prévision de trésorerie tendue amènera à se poser quelques questions sur le niveau des stocks, ou la gestion des achats, ou les retards de paiements clients, ou l'évolution des marges, etc.

- **Les prévisions de trésorerie sur des périodes plus longues, l'année par exemple :**

Elles sont également indispensables mais pour des raisons différentes :

- la vision de la trésorerie “à un an” doit permettre d'ajuster les dépenses de développement de l'entreprise à ses possibilités financières. Et de décider par exemple du niveau des investissements.

- bien souvent, l'impact sur la trésorerie des futurs besoins en fonds de roulement (poste clients, stocks, TVA,...) est un peu oublié ou négligé. C'est une occasion d'y voir clair par avance.
- le travail prévisionnel sur la trésorerie est également très important pour consolider ses relations avec ses partenaires financiers, et le cas échéant obtenir de meilleures conditions. Le banquier sera toujours très favorablement impressionné par une entreprise qui dispose d'informations prévisionnelles et n'hésite pas à les communiquer, en tout ou partie.
- l'outil budgétaire, classique dans le pilotage des entreprises, n'incorpore pas toujours les travaux concernant le résultat financier. Établir un budget de son résultat financier et de ses frais de banque, c'est une occasion de réfléchir aux opportunités, au choix possibles en matière de trésorerie, aux économies en matière de frais bancaires.

L'utilité des prévisions de trésorerie existe quelle que soit la situation de l'entreprise : Si elle dispose d'excédents financiers, cela lui permettra des gains d'opportunité ou d'investissements. Si elle a de gros besoins, cela lui permettra d'engager assez tôt les actions "de survie" ou plus simplement de réduire ses coûts.

Il donc intéressant de savoir comment sont réalisées ces prévisions et leurs composantes.

- **De quoi sont composées ces prévisions ?**

Le travail le plus facile est l'inventaire de tous les événements certains et récurrents : les contrats de vente, les salaires et charges liées, les loyers, les impôts, etc.

Ils restent à positionner sur un échéancier plus ou moins long selon le but et la nature du travail.

Il y a ensuite des éléments plus incertains : les ventes courantes et les événements qui en découlent, c'est à dire les achats, les flux de TVA, etc...

Il y a enfin, les éléments qui peuvent constituer, pour une part, des variables d'ajustement : investissements, dépenses de marketing ou de promotion, développements ou programmes de recherche

- **Comment réaliser ces prévisions ?**

L'outil peut-être un logiciel spécialisé ou un simple tableur Excel. Mais surtout, celui qui les réalise (le trésorier ou le contrôleur de gestion le plus souvent) devra avoir une bonne vision

d'ensemble de l'entreprise, de ses métiers et de ses modes de fonctionnement. Les traquenards sont multiples dans la réalisation des prévisions, et ce sont rarement les mêmes d'une entreprise à l'autre.

De manière plus détaillée, nous allons dans les points suivants illustrer la démarche à adopter afin d'établir ces précisions qui figurent dans un tableau final de synthèse dénommé communément budget de trésorerie qui permet d'établir le plan de trésorerie.

2.1.1.1 Construction du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet de déterminer, pour une période donnée (l'année par exemple), et pour un pas fixé (le mois ou le trimestre par exemple), le besoin à financer ou le solde à placer compte tenu de tous les événements affectant la trésorerie de l'entreprise sur cette période. AFTE (2003 : 23)

Le budget de trésorerie est généralement établi mois par mois pour une période de 6 à 12 mois. Pour arriver au budget de trésorerie final, des étapes intermédiaires sont à noter. Il s'agit habituellement de l'élaboration :

- du budget des encaissements ;
- du budget des décaissements ;
- du budget de TVA

L'élaboration préalable de ces budgets permet d'obtenir en dernier lieu le budget synthétique de trésorerie finale.

Afin d'avoir une meilleure compréhension de chacun de ces types de budget, nous allons faire leur présentation individuelle.

2.1.1.1.1 Le budget des encaissements :

La nature des encaissements d'une société peut varier d'une à l'autre en fonction du type d'activités que celle-ci entreprend. Mais de manière générale, leur budget des encaissements est composé par :

- les ventes au comptant (TTC) ;
- les règlements de clients relatifs aux ventes à crédit
- les acomptes prévisionnels versés par certains clients ;
- les règlements de tiers se portant acquéreurs des immobilisations cédées par l'entreprise ;

- l'augmentation du capital en numéraire ;
- les emprunts et les subventions ;
- les produits financiers ;

En somme, tout ce qui est susceptible d'entraîner une entrée d'argent dans l'entreprise.

Tableau 3 : Exemple d'un budget annuel d'encaissement

	Montants TTC	Janvier	Février	Mars	(...)	Décembre
Créances clients Bilan N-1						
Ventes Janvier						
Ventes Février						
Ventes Mars						
Ventes (...)						
Ventes Décembre						
Totaux encaissements sur ventes						
Emprunts						
Produits financiers						
Autres encaissements*						
Total encaissements						

* elles correspondent à toute autre nature de revenus de la société

Source : Beguin (2004 : 25)

Une fois le budget des encaissements établi, celui suivant est celui des décaissements.

2.1.1.1.2 Le budget des décaissements :

Le budget des décaissements englobe à son tour toutes les sorties d'argent de l'entreprise généralement liées à sa gestion :

- les achats comptant TTC ;
- les règlements aux fournisseurs relatifs aux achats à crédit ;
- les charges décaissables de production, de distribution, d'administration générale ;
- les charges financières et les dividendes ;
- l'impôt sur les bénéfices ;
- les remboursements d'emprunts ;
- et tout autre type de charge décaissable

Tableau 4 : Exemple d'un budget annuel de décaissement

	Montants TTC	Janvier	Février	Mars	(...)	Décembre
Dettes fournisseurs Bilan N-1						
Achats Janvier						
Achats Février						
Achats Mars						
Achats (...)						
Achats Décembre						
Totaux encaissements sur achats						
Remb. Emprunts						
Frais de personnel						
Charges financières						
Autres décaissements*						
Total décaissements						

* elles correspondent à toute autre nature de décaissement (sauf la TVA) de la société

Source : Beguin (2004 : 27)

2.1.1.1.3 Le budget de TVA :

C'est en général le dernier budget établi car découlant des achats et des ventes prévisionnelles.

Le budget de TVA a pour objet de déterminer la situation de l'entreprise (débitrice ou créditrice) vis-à-vis du fisc. Il s'agit de déterminer la dette fiscale de l'entreprise ou sa créance à l'égard du trésor.

Tableau 5 : Exemple d'un budget annuel de la TVA

	Montants TTC	Janvier	Février	Mars	(...)	Décembre
Crédit de TVA ou TVA à décaisser						

TVA collectée						
TVA déductible						
TVA à décaisser						
Crédit de TVA						
Règlement de TVA						

Source : Beguin (2004 : 29)

2.1.1.1.4 *Le budget de trésorerie de synthèse :*

À la suite de l'établissement des budgets intermédiaires, un budget de synthèse qui constitue le socle de tout ce processus est établi. Il recense en gros l'ensemble des encaissements et des décaissements prévus pour la période et donne les soldes périodiques escomptés.

Tableau 6 : Exemple d'un budget de trésorerie de synthèse

	Janvier	Février	Mars	(...)	Décembre
+ Trésorerie début du mois					
- Total encaissements					
- Total décaissements					
- Règlement de TVA					
= Trésorerie					

Source : à partir de Beguin (2004 : 29)

Il est important de noter que les types de budgets ne se limitent pas à ces quatre types. Avant d'en arriver au budget de synthèse final il est fréquent de voir des entreprises utiliser plusieurs types de budgets intermédiaires tels que :

- le budget de production ;
- le budget des approvisionnements ;
- le budget des investissements ;
- le budget des frais généraux ;
- Etc.

L'établissement des budgets intermédiaires est donc relatif à la taille et au secteur dans lequel évolue la société.

En outre, 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 ou BFR, laquelle doit pousser à revoir les hypothèses sur lesquels ont été établis les budgets en amont.

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 trop de grands déséquilibres. Ces ajustements sont effectués avec un outil appelé plan de trésorerie.

2.1.1.2 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.

Nombreuses sont les confusions ou nuances existantes entre le budget de trésorerie et le plan de trésorerie. Certains vont même jusqu'à les considérer comme identiques or, il s'agit de deux tableaux différents, même s'ils présentent plusieurs points de similitudes sur la forme. Mais au fond, les objectifs et les contenus principaux sont différents.

Selon Ogien (2011 : 14), 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. Le budget de trésorerie est plutôt statique, alors que le plan de trésorerie est un outil de gestion « vivant ». Il doit être réactualisé en permanence (à chaque nouvelle information susceptible de le modifier).

Tableau 7 : Exemple d'un plan de trésorerie

	1 ^{er} mois	2 ^e mois	3 ^e mois	...	12 ^e mois
1. SOLDE EN DEBUT DE MOIS					
2. ENCAISSEMENTS					
D'exploitation					
Ventes <i>TTC</i>					
Autres encaissements					
<i>Total encaissements d'exploitation</i>					
Hors exploitation					
Apports en capital					
Apports en comptes courants d'associés					
Subventions					
Emprunts à moyen et long terme					
Autres encaissements					
<i>Total encaissements hors exploitation</i>					
A. TOTAL ENCAISSEMENTS					
3. DECAISSEMENTS					
D'exploitation					
Achats de marchandises <i>TTC</i>					
Electricité					
Fournitures diverses					
Salaires brut des salariés					
Cotisations sociales salariés					
Commissions versées					
Agios et intérêts payés					
Autres					
<i>Total décaissements d'exploitation</i>					
Hors exploitation					
Frais d'établissement					
Matériel informatique					
Garanties sur loyers					
Remboursement d'emprunts					
Autres					
<i>Total décaissements hors exploitation</i>					
B. TOTAL DECAISSEMENTS					
4. SOLDE DU MOIS (A - B)					
5. SOLDE DE FIN DE MOIS (1 + 4)					

Source : Delienne & al. (2005)

Ce tableau nous montre que le plan de financement est plus affiné que le budget de trésorerie. Plus particulièrement, pour ce qui concerne les opérations de financement et d'investissement.

2.1.2 Les moyens de paiement

À travers les âges et de par le monde, les hommes et donc les entreprises ont toujours utilisé des moyens de paiements leur permettant de commercer plus facilement. Les premiers moyens de paiements plutôt fascinants (coquillage, dents ou fève de cacao) ont été remplacés par la monnaie vers 650 avant J.C. Depuis, l'homme a créé des moyens de paiements modernes tels que le chèque, la lettre de change ou encore le paiement électronique, HUTIN (2010 : 42).

Ces moyens de paiement moderne peuvent être divisés en deux grands groupes : les moyens de paiement domestique et les moyens de paiement à l'international.

2.1.2.1 Les moyens de paiement domestique

Ils sont constitués des moyens de paiements classiques utilisés de nos jours dans plusieurs sociétés. Ils concernent essentiellement : les espèces, le chèque, l'effet de commerce, les virements, le VCOM, le prélèvement, le TIP et les cartes bancaires.

- **Les espèces**

L'espèce est un terme utilisé pour désigner les billets de banque et les pièces de monnaies (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.

- **Le chèque**

Le chèque est émis par le tiré (le rédacteur) en faveur d'un bénéficiaire. C'est un moyen de paiement à vue qui est payable dès présentation sur la banque du tireur.

Ce support de paiement est le moins sécurisé dans sa version de base, compte tenu des risques de fraudes très important (falsification du montant du bénéficiaire et de la signature, vol,

perte), notamment parce qu'il circule physiquement de l'émetteur au bénéficiaire. Il présente d'autres inconvénients pour ce dernier : lenteur de traitement, risque d'impayé, risque d'opposition, risque de change en raison de la date de présentation. (AFTE, 2003 : 31).

- **L'effet de commerce**

Un effet de commerce est un titre négociable qui constate, au profit du porteur, une créance de somme d'argent, et sert à son paiement. Cet effet doit suivre un formalisme très rigoureux pour sa validité et son efficacité. Différents moyens dont l'escompte permettent de faire circuler l'effet avec la créance incorporée. Les deux principaux effets sont la lettre de change et le billet à ordre.

Au début, ce moyen de paiement n'existait que sous forme de papier. Aujourd'hui il est très utilisé sous sa forme électronique.

- **Les virements :**

Le virement est un ordre donné à sa banque de débiter son compte en faveur d'un tiers. Il existe plusieurs types de virements qui génèrent des avantages et des inconvénients différents : le virement par fax ou par téléphone, le virement papier, le virement électronique, le virement électronique sécurisé.

- **Le VCOM (Virement Commercial à l'échéance)**

Le VCOM est un type de virement développé par la pratique bancaire. Le VCOM repose sur le droit commun de l'ordre de banque et du virement. C'est un virement commercial automatisé à une date future. Il émane du débiteur.

À la différence du virement traditionnel qui est une opération au comptant, le VCOM prévoit un règlement à une date future pour être en même temps un instrument de crédit. La banque indique au créancier qu'elle a reçu cet ordre de virement à terme. Le banquier informe le bénéficiaire de l'arrivée future des fonds à une date prévue d'avance et le virement est mobilisable. Le créancier recevant avis du paiement à une date future va pouvoir mobiliser ce crédit et pour ce faire, il peut s'adresser à la banque du donneur d'ordre ou à sa banque. Le VCOM est donc une opération se rapprochant des effets de commerce tel que le billet à ordre (BAO).

- **Le prélèvement bancaire**

Établi habituellement sous forme de prélèvement automatique, le prélèvement bancaire est un transfert de fonds répétitif (souvent exercé de façon périodique, mensuelle par exemple) par l'intermédiaire du système bancaire. Dans le jargon bancaire, on le nomme également **Ordre Général de Paiement (OGP)**.

Le payeur a fourni pour cela au bénéficiaire (par exemple le percepteur, les télécoms, le service de l'électricité ou du gaz, etc.) une autorisation permanente de prélèvement (un mandat), accompagnée de ses coordonnées bancaires. Le bénéficiaire transmet à sa banque cette autorisation qui la transmet à son tour à la banque du payeur pour qu'elle l'enregistre. Cette autorisation ne comporte aucune limitation, ni dans le montant ni dans la durée.

- **Le TIP (Titre Interbancaire de Paiement) :**

Le TIP est un moyen de paiement simple d'utilisation conçu pour régler des créances à un organisme ou à une personne à qui le débiteur doit de l'argent. Il donne au créancier l'initiative de la mise en recouvrement de ces créances et est conçu pour les règlements à distance, notamment les factures. Il doit comporter la référence de la facture, les coordonnées bancaires, le montant, la date et la signature du débiteur, le créancier et le débiteur. Il prend typiquement la forme d'un bon à détacher en bas d'une feuille.

- **Les cartes bancaires**

Il est préférable d'éviter les cartes bancaires Société et d'utiliser les cartes bancaires dites « Affaires » proposées uniquement aux entreprises permettant aux collaborateurs qui règlent certains frais (hôtels, restaurants, location, etc.) d'être remboursés de manière automatique. Le collaborateur dispose d'une carte Affaires sur un compte personnel et paye ses factures avec cette carte. Il dispose d'un différé de débit de 60 jours. En fin de mois il établit sa note de frais. Après vérification de ce document, le service comptable ordonnance un virement sur le compte du collaborateur. C'est un moyen de paiement à la fois sécurisé et simple d'usage.

À côté de ces modes de paiement internes, nationaux ou encore appelés domestiques, on nte les moyens de paiement internationaux.

2.1.2.2 Les moyens de paiement à l'international

Parmi les moyens de paiement utilisés à l'international, beaucoup d'entre eux sont aussi utilisés pour les règlements domestiques. Il s'agit essentiellement du chèque, des effets de commerce et des virements qui ont déjà fait l'objet d'une présentation dans le paragraphe précédent.

Les autres moyens de paiements à l'international qu'on peut relever sont de deux types : les encaissements documentaires et l'obligation bancaire de paiement.

- **L'encaissement documentaire** répond aux besoins essentiels des deux parties :
 - l'acheteur souhaite recevoir dans les qualités, les quantités et les délais prescrits la marchandise commandée,
 - le vendeur souhaite avoir la garantie d'être payé.

Ces techniques bancaires sont chacune soumises à une codification unique établie par la Chambre de Commerce Internationale (ICC) et reconnue par les différents pays.

L'encaissement documentaire est composé de trois techniques de paiement que sont : la remise documentaire, le crédit documentaire et la lettre de crédit Stand-by.

- **Le crédit documentaire (documentary credit ou letter of credit L/C)**

Il s'agit de l'engagement d'une banque à payer un montant déterminé au fournisseur d'une marchandise ou d'une prestation, contre remise, dans un délai fixé, de documents conformes prouvant que la marchandise a été expédiée ou la prestation effectuée.

Il existe différents types de crédits documentaires : « irrévocable » (couvre le risque commercial) ou « irrévocable et confirmé » (couvre tous les risques : commercial, politique, non transfert, etc.). Généralement coûteux et lourd à mettre en place, la technique du crédit documentaire est préconisée dans le cas de montants élevés et/ou à destination de pays à risques.

- **La remise documentaire (D/P documents against payment ; D/P documents against acceptance)**

Dans cette technique, l'exportateur mandate sa banque pour recueillir, par l'intermédiaire de son correspondant, le règlement ou l'acceptation de paiement par traite de l'acheteur, au moment de la présentation des documents (qui permettent de réceptionner la marchandise).

Cette technique moins lourde à mettre en place que le crédit documentaire, n'apporte cependant aucune garantie sur la solvabilité de l'acheteur au moment de la remise des documents, ni sur le risque pays, ni sur le risque de non levée des documents.

À utiliser avec prudence, de préférence lorsque l'acheteur est solvable, que l'exportateur entretient déjà un courant d'affaires avec lui, et que le pays de l'acheteur a une bonne stabilité économique et politique.

- **La lettre de crédit stand-by (SBLC)**

Alternative intéressante au crédit documentaire, la standby est l'engagement irrévocable d'une banque d'indemniser son bénéficiaire, en cas de défaillance du donneur d'ordre.

C'est une garantie bancaire à première demande documentaire, qui se différencie des garanties bancaires classiques (soumises au droit du pays d'émission) par le fait qu'elle est régie par des règles fixées par la Chambre de Commerce Internationale.

➤ **L'obligation bancaire de paiement (Bank Payment Obligation - BPO)**, quant à elle, est une nouvelle technique de paiement développée par Swift et la chambre de commerce internationale (ICC). Il s'agit d'un engagement irrévocable donné par une banque à une autre banque d'effectuer un paiement à une date donnée suite à un fait générateur. Ce fait générateur est avéré si et seulement si le rapprochement électronique de données réalisé par le Swift TSU (trade services utility) ou une application technique équivalente aboutit avec succès.

La BPO est régie par des règles uniformes : uniform rules for BPO/ URBPO datant d'avril 2013. Elle permet de sécuriser le paiement d'une échéance via l'échange de données électroniques et non plus l'échange de documents, c'est donc une alternative au crédit documentaire. Une attention toute particulière doit être accordée aux données électroniques qui devront être 100% compatibles pour déclencher le paiement. Cette technique est en cours de déploiement dans le réseau bancaire.

2.2 Gestion courante de la trésorerie

La gestion courante de la trésorerie fait appel à la combinaison de plusieurs outils habituellement relatif à la gestion des déficits ou excédents de trésorerie ou des risques liés à toutes ces opérations. À cela s'ajoute certaines habitudes quotidiennes que toute entreprise doit adopter dans le cadre de la gestion de sa trésorerie.

2.2.1 Outils de gestion des déficits ou excédents de trésorerie

Dans le cadre de la gestion de la trésorerie, il est fréquent, voire normal pour une entreprise de faire face à des situations d'excédents ou de déficit de trésorerie. Et face à ces deux cas de figure, l'entreprise doit prendre le soin de faire le choix le plus optimale pour ces financements ou investissement.

2.2.1.1 Outils de gestion des déficits de trésorerie

Le manque de liquidité pour une entreprise peut avoir de lourdes conséquences pour cette dernière. Des conséquences tels que l'insolvabilité, le paiement d'intérêts, voire des poursuites judiciaires. Il est donc impératif qu'elle cherche à l'avance des sources de financement à court terme pour combler ces gaps issus de son budget de trésorerie.

On peut regrouper les moyens de financement en deux principales catégories :

- les moyens de financement hors du circuit bancaire ;
- et ceux qui passent par les banques.

2.2.1.1.1 Le financement hors circuit bancaire

Les méthodes de financement hors circuit bancaire sont principalement composées par le crédit inter-entreprises, l'affacturage, les billets de trésorerie et les obligations cautionnées.

- **le crédit inter-entreprises** : C'est le crédit financier que les entreprises s'accordent entre elles dans le cadre de leurs relations commerciales d'achats et de ventes. Il résulte des délais de paiement contractuels convenus entre elles et est une composante du BFR. Pour atténuer le risque, il faut pouvoir mesurer la solvabilité de l'entreprise à qui l'on consent des délais de paiement ;
- **l'affacturage** : C'est l'opération par laquelle une entreprise cède ses créances à une société spécialisée (factor) qui lui en verse directement le montant et supporte les risques

d'insolvabilité du client de l'entreprise. Ce mode de financement est certes avantageux, mais il présente souvent des contraintes liées à son coût parfois élevé.

- **les billets de trésorerie** : Un billet de trésorerie est un titre de créance négociable, représentatif d'une fraction d'un emprunt à court terme (entre 1 jour et 1 an dans la pratique française) émis par une entreprise. Si cette entreprise est une banque, on parlera de certificat de dépôt. Enfin, lorsque l'État français est l'émetteur, il s'agit de bon du Trésor négociable (Lexique vernimen.net).

C'est un moyen de financement très souple pouvant être ajusté dans le temps et dans son montant. Mais c'est un moyen plutôt destiné aux grandes entreprises car ces billets sont émis par coupures de 150 000 euros minimum en France par exemple.

- **les obligations cautionnées** : C'est une reconnaissance de dettes, souscrite par une entreprise au profit du Trésor Public et cautionnée par une banque ou une société de caution mutuelle, dans le but de différer le paiement de la TVA ou de taxes assimilées (alcools, douanes, etc.). Le délai accordé par l'administration est en général de quatre mois (120 jours).

2.2.1.1.2 Le financement par le circuit bancaire

Selon BELLIER DELIENNE (2005 : 130), il existe 3 types de financement bancaires : les crédits de trésorerie finançant l'exploitation en général, le financement par les stocks et les crédits fondés sur la mobilisation de créances.

- **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. On distingue en général trois types de crédit de trésorerie :
 - **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 : 91).
 - **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** : le crédit spot est un crédit à court terme mis de manière ponctuelle à disposition de l'entreprise. En général, l'entreprise a négocié une ligne de spot à l'intérieur de laquelle elle peut tirer les crédits correspondants à ses besoins. Les durées

sont très souvent comprises entre 10 et 90 jours. Les intérêts sont pré ou post comptés et sans jour de banque. (AFTE 2003 : 53).

- **le financement par les stocks** : Encore appelé « avance sur stocks », le financement sur stock est une facilité de crédit accordée moyennant une garantie : le gage du stock au profit de la banque. La quotité de crédit accordée est calculée en fonction du prix de revient et du caractère fongible du stock. Tous les types de matières premières, de marchandises, de produits semi-finis et finis peuvent donner lieu à une avance sure stock.
- **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).
 - **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.
 - **le bordereau dailly** : le bordereau 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 crédit dailly a lieu de remise d'un 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 réalisé et opposable aux tiers. À la différence du CMCC, le bordereau dailly offre plus de garantie à la banque.

2.2.1.2 Outils de gestion des excédents de trésorerie

Même si le cas est plus rare en pratique, une société peut avoir une trésorerie excédentaire. Dans ce cas de figure, elle doit faire l'objet d'une stratégie particulière afin d'optimiser les bénéfices possibles.

Deux critères doivent être pris en compte dans le choix du placement : la rentabilité et la sécurité.

Ces excédents peuvent donc être placés dans trois grandes catégories de destination : les placements bancaires, les placements sur le marché financier et les placements auprès d'une autre entreprise.

- **les placements bancaires** : un placement bancaire est généralement un produit d'épargne offrant une rentabilité prédéfinie et qui permet de disposer facilement de son argent. Le couple risque/rendement de ces produits est généralement très faible.

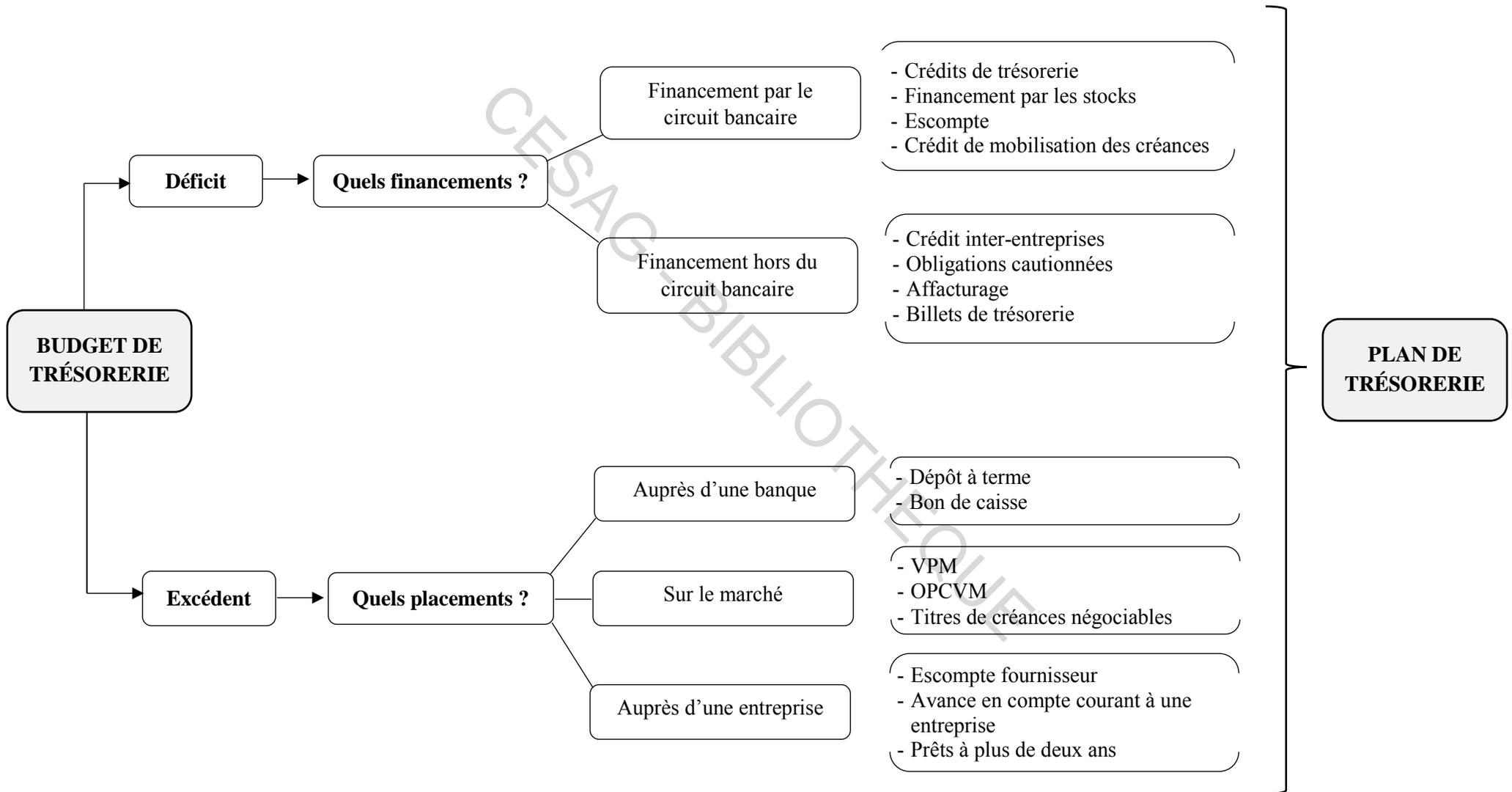
On distingue deux types de placement bancaire :

- **le dépôt à terme** : c'est une somme bloquée sur un compte bancaire pour une durée prédéterminée, qui produit des intérêts sur le capital à l'échéance.
- **le bon de caisse** : c'est un titre de créance remis à l'entreprise en contrepartie du prêt qu'elle a accordé à une banque.
- **les placements sur le marché financier** : Dans ce vaste marché, la société cherchant à placer ses excédents de trésorerie peut choisir entre les Valeurs Mobilières de Placement (VMP), les Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) et les titres de créances négociables.
 - **les Valeurs Mobilières de Placement (VMP)** : l'appellation valeur mobilière de placement s'applique aux titres achetés par des sociétés dans le cadre du placement de leur trésorerie. Les VMP sont une catégorie de titres financiers qui peuvent être soit un titre de propriété (action), soit un titre de créance (obligation) et qui confère des droits standardisés.
 - **les OPCVM** : ce sont des intermédiaires financiers qui collectent des fonds auprès de divers agents (particuliers, entreprises etc.) en vue d'acquérir des actifs financiers. On distingue traditionnellement deux grandes catégories d'OPCVM selon leur mode d'organisation : d'une part, les Sociétés d'Investissement à Capital Variable (SICAV) qui sont des sociétés avec un conseil d'administration et, d'autre part, les Fonds Commun de Placement (FCP) qui n'ont pas de personnalité juridique.
 - **les titres de créance négociables (TCN)** : les caractéristiques communes des titres de créances négociables sont le montant unitaire élevé, une échéance fixe et la qualité des émetteurs (l'État, les établissements de crédit etc.). Les TCN regroupent trois catégories de titres : les certificats de dépôt (CT), les billets de trésorerie (BT) et les Bons à Moyen Terme Négociables (BMTN)

- **les placements auprès d'une autre entreprise** : il est aussi possible à une entreprise d'effectuer des placements au sein d'autres entreprises comme elle. Ces placements peuvent être regroupés en trois parties : l'escompte fournisseur, l'avance en compte courant à une entreprise et les prêts à plus de 2 ans.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : Récapitulatif des outils de gestion des déficits ou excédents de trésorerie



Source : à partir de AFTE (2003)

2.2.2 Couverture des risques

Dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, la société est exposée à de multiples risques. D'après Vicenti (2006 : 46) « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Pour ce qui est de la gestion de la trésorerie, trois catégories de risques peuvent être observés : le risque client, le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

2.2.2.1 Risque client

Vendre à crédit est une nécessité dans notre économie d'aujourd'hui et une arme de la direction commerciale. Mais en accordant des délais de paiements à ses clients, l'entreprise court naturellement le risque de ne pas être payée.

Or, le défaut de paiement d'un ou plusieurs clients est la cause la plus fréquente de défaillances des entreprises. Il est donc fondamental de gérer le risque client. Bien contrôler le risque client, c'est à la fois accroître la valeur de l'entreprise par un niveau raisonnable des créances clients et la minimisation des impayés et également garantir la continuité de l'activité en évitant son interruption par la suite d'un montant trop important de créances impayées.

Cet objectif primordial impose de :

- traiter soigneusement le recouvrement de créances qui va de la connaissance du client, à la rédaction des actes de vente (clauses) et aux relances et litiges éventuels. Plus une créance est traitée en amont, plus la probabilité de la recouvrer est grande ;
- mettre en place les procédures internes et externes adaptées à la chaîne du recouvrement des créances.

2.2.2.2 Risque de change

Le risque de change se définit comme le risque de variation des résultats d'une entreprise, provoquée par les fluctuations des cours des devises par rapport à la monnaie de compte dite monnaie de référence, qui est le Franc CFA pour les PME/PMI dont le siège social est dans un pays membre de la BCEAO.

Ces risques sont constatés dans les transactions commerciales (risque principal), l'économie (concurrents avantagés par les fluctuations des flux de change), ou à la conversion du bilan en une autre monnaie.

Pour avoir une meilleure vue d'ensemble de ses opérations en devise, l'entreprise fait un inventaire de toutes les opérations comptable en devises avec l'étranger liées aux dettes et avoirs de l'entreprise exprimés en devises. Ce document est appelé position de change. Ainsi, avec tout l'avenir incertain que comporte ces opérations, la société peut être appelée à utiliser des méthodes de couverture contre ces risques.

Une opération de couverture est une opération qui permet d'éliminer totalement ou partiellement le risque de change pour un montant et une période ou à une date déterminées.

Il existe deux grandes catégories de produits de couverture :

- **les produits de couverture ferme** (achats / ventes à terme de devises contre CFA) qui fixent un cours de change qui sera utilisé à une date donnée et pour un montant fixé quel que soit le cours au comptant à cette date ;
- **les produits optionnels** qui, moyennant le versement d'une prime, fixent un risque maximum tout en permettant de profiter d'évolutions favorables du cours de change.

Une fois que l'on a déterminé l'importance des risques et que l'entreprise a décidé de les gérer, il faut d'abord que la direction de l'entreprise fixe la politique générale de gestion de ce risque puis qu'elle mette en place les procédures et les outils qui vont permettre un suivi, un contrôle et un reporting correct de cette politique

Cette politique est indispensable pour une PME/PMI ayant des opérations en devises (exportations et/ou importations) importantes en nombre et/ou en volume.

2.2.2.3 Le risque de taux d'intérêt

Parler de couverture de risque de taux d'intérêt implique au minimum :

- que l'on soit capable de mesurer le risque de taux d'intérêt et qu'il soit suffisamment important en terme d'impact sur les résultats de la PME/PMI ;
- que l'on gère le risque de taux dans une optique de couverture et non de spéculation ;
- que la politique de l'entreprise (liste des contreparties bancaires, produits utilisés/interdits, limites de montants, circuits de décision etc.) ait été arrêtée et écrite.

Si l'un de ces trois éléments n'était pas présent dans l'entreprise, l'utilisation de produits que nous décrivons brièvement ci-après pourrait se révéler hasardeuse et pour l'entreprise et pour le trésorier/responsable financier lui-même et s'assimilerait clairement à une attitude spéculative.

Il existe deux grands types de méthode de couverture ; les contrats à terme et les produits optionnels.

- **les contrats à terme** : ce sont des engagements fermes qui figent les conditions de la couverture. Leur mise en place dépend bien entendu des conditions de marché du moment et implique une bonne connaissance du montant et de l'horizon à couvrir. L'acheteur et le vendeur ont fixé tous les termes de la transaction qui ne peuvent plus être modifiés jusqu'à l'échéance.

Nous décrivons brièvement deux types de produits :

- **les FRA (*Forward Rate Agreement*)** qui se traitent sur les marchés de gré à gré impliquant l'entreprise et sa contrepartie bancaire et où par conséquent existe un risque de contrepartie (à l'échéance, une des parties peut être défaillante). Par ailleurs l'entreprise n'a pas toujours une vue complète des prix de marché pour le type d'instrument qu'elle souhaite mettre en place ;
 - **les SWAPS (= *échanger en anglais*) de taux** qui permettent d'échanger des flux d'intérêt de nature différents sur une période déterminée, par exemple des flux basés sur un taux fixe et des flux basés sur un taux variable. Il n'y a pas d'échange de capital. On peut aussi avoir des swaps qui combinent taux et devises différents.
- **les produits optionnels** : les options de taux sont des produits de couverture qui, contre le paiement d'une prime, permettent à l'entreprise de se garantir un taux maximum d'emprunt ou un taux minimum de prêt pour une période et un montant déterminé tout en préservant la possibilité de profiter d'une évolution favorable des taux. Les options peuvent se traiter sur les marchés de gré à gré ou sur les marchés organisés et dans ce cas, les contrats sont standardisés.
 - **les options de taux** : une option est un contrat qui lie deux parties. L'acheteur de l'option, qui a réglé une prime au vendeur de l'option, a le droit mais non l'obligation d'acheter ou de vendre (selon le type de l'option) une certaine quantité d'actif sous-jacent à un prix déterminé (le prix d'exercice) pendant une période ou une date déterminée.

Le vendeur, qui a encaissé la prime, sera dans l'obligation de livrer à l'acheteur, s'il le décide, la quantité d'actif sous-jacent convenue et dans les conditions fixées en termes de prix et de dates.

- **les Caps et Floors** : Ces produits, spécialement « packagés » pour les entreprises par les banques, sont une succession d'options sur FRA. Le trésorier emprunteur pourra garantir pour une certaine période un taux maximum d'emprunt en achetant un Cap. Le trésorier placeur quant à lui, pourra garantir un taux minimum de placement en achetant un floor.

L'ensemble des outils développés au cours de ce chapitre sont pour la plupart à la portée des PME/PMI. Cependant, l'environnement économique et juridique dans lequel évoluent ces dernières a un impact sur la manière dont ces outils sont utilisés.

Par exemple, une entreprise évoluant dans un marché où les produits financiers sont pas encore développés ou sont en cours de développement, sera moins enclin à utiliser certains outils de paiements (crédits documentaires, VCOM, etc.) ou moyens de financements (TCN). À cela s'ajoute des exigences en termes d'évolution technologique pour rendre certains outils utilisables.

Il n'y a pas de forme standardisée en termes de gestion optimale de la trésorerie. Un système de gestion de la trésorerie est jugé optimal si les dirigeants ont conscience des outils disponibles dans leur environnement en termes de gestion de la trésorerie, et en pleine et entière mesure.

En somme, on peut dire que les outils d'optimisation de la trésorerie sont nombreux et présentent des avantages et inconvénients bien différents. Aussi, comme l'ouvrier choisit l'outil le plus adéquat pour son travail, l'entreprise doit choisir lorsqu'elle le peut, l'outil le mieux adapté à son environnement et orienter les différentes parties prenantes, tant internes qu'externes.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Après avoir largement étudié les deux chapitres concernant le cadre théorique de la gestion de la trésorerie, il convient maintenant d'entamer la partie pratique de notre étude. Mais avant d'en arriver à ce stade qui constitue la deuxième partie de notre étude, nous allons, à travers ce chapitre, présenter la méthodologie de recherche que nous allons appliquer pour la mise en pratique notre étude.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps présenter le schéma global de recherche dans un modèle d'analyse, et dans un second temps expliciter ce dernier à travers les étapes et les outils qui la composent.

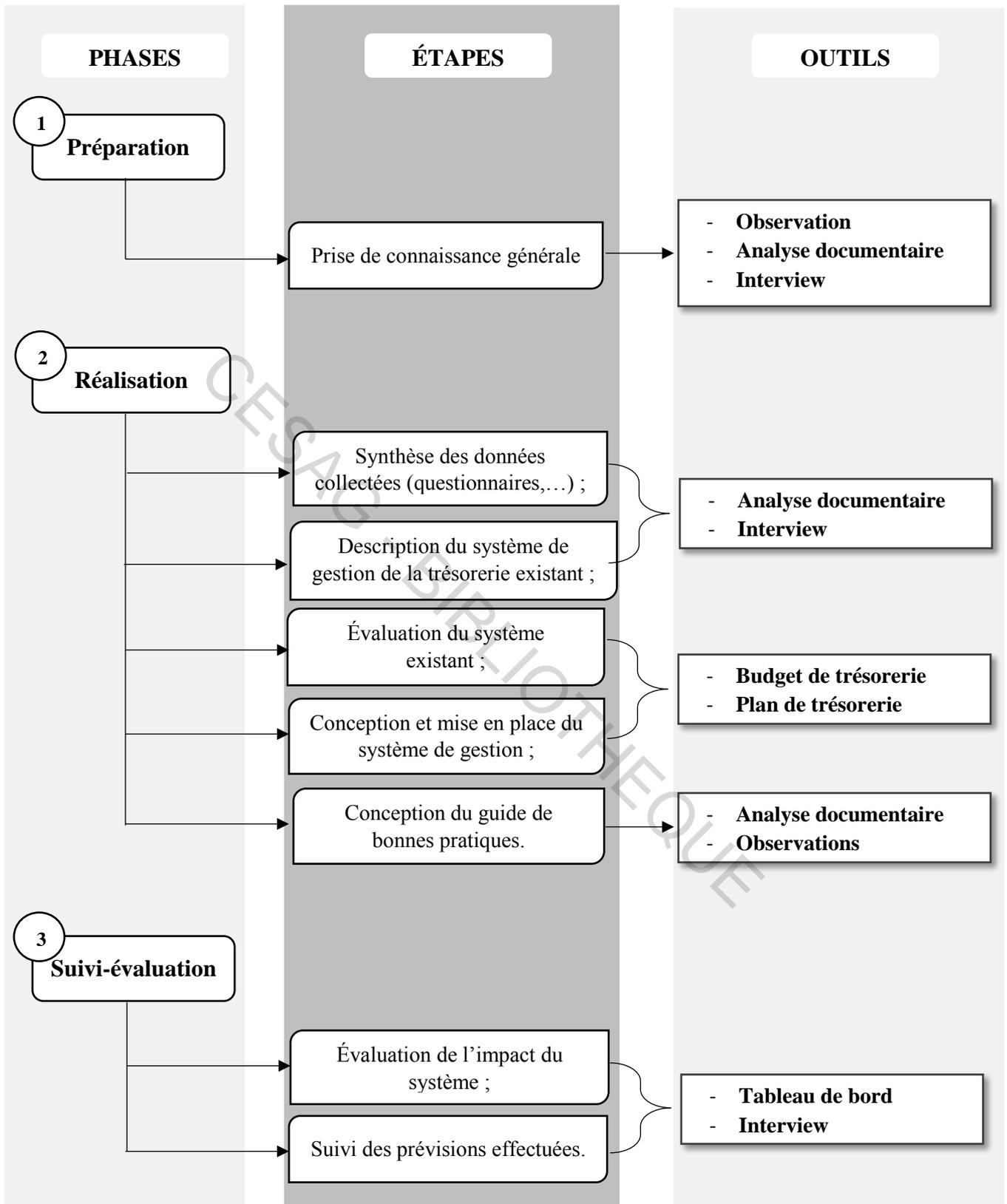
3.1 Méthodes de recherche appliquées

Pour formuler la méthode de recherche que nous entendons appliquer, nous allons en livrer un aperçu global via un schéma récapitulatif dénommé le modèle d'analyse et faire le commentaire de ce dernier.

3.1.1 Modèle d'analyse

Il comprend les phases, étapes et outils qui composent la mise en œuvre de notre étude.

Figure 4 : Modèle d'analyse



Source : Nous-même

3.1.2 Commentaire du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse que nous avons arrêté dans le cadre de notre étude est composé de 3 grandes phases composés d'étapes, qui à leur tour font appel à des outils spécifiques pour être appliquées.

- **la phase préparation** est la phase exclusivement dédiée à la prise de connaissance générale de la société. Durant cette phase, il s'agira d'emmagasiner le maximum d'informations possible sur la structure de la société, son fonctionnement, le fonctionnement détaillé du service qui nous concerne et les avis de certaines personnes pouvant être bénéfiques à notre étude.

Ce travail se fera donc à travers des outils ou techniques de collecte de données telles que l'observation, l'analyse documentaire et l'interview.

- **la phase réalisation** : Cette phase constitue le cœur de notre étude. Elle est la traduction concrète de tout le travail théorique qui précède. Dans un premier temps, il s'agira de faire la synthèse des données collectées et de faire l'inventaire de l'existant au sein de la société. Dans un second temps, nous allons identifier les zones où une optimisation de ressources ou activités est possible avant de mettre en place le système proposé. En dernier lieu, un guide des bonnes pratiques en termes de trésorerie sera conçu à l'attention des PME/PMI.
- **la phase suivi et évaluation** : tout travail implanté nécessite un suivi afin de mesurer l'impact et l'efficacité de ce dernier. Dans ce sens, le système sera suivi sur une période donnée via un tableau de bord et les interviews post-implantation.

Une fois les phases et étapes de réalisation de notre étude décrites, il convient maintenant de présenter les outils auxquels nous feront appel pour l'atteinte de ces objectifs.

3.2 Les outils de recherche

Ils comprennent les outils de collectes de données et ceux concernant la réalisation et le suivi-évaluation de notre étude.

3.2.1 Techniques de collecte de données

Pour chacune des phases relatives à la réalisation de notre étude, un besoin de collecte de données se posera pour faire des déductions ou des travaux. Pour notre étude, qui tend plus

vers une recherche qualitative, nous avons adopté trois techniques de collecte de données que sont : l'observation, l'analyse documentaire et l'entretien.

- **L'observation** : il s'agit de la technique la plus utilisée dans le recueil des données. Sans doute à cause de sa simplicité et au sens du discernement de l'observateur qu'elle requiert. Elle consiste à être neutre dans les actions et comportements de la population étudiée tout en relevant systématiquement toute information utile de manière simple et exhaustive.
- **L'analyse documentaire** : Tout support écrit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur nous permettant de tirer une information concernant la gestion de l'entreprise sera considérée comme une source d'analyse documentaire. Il sera exploité à la limite des informations utiles qu'elle fournit.
- **L'entretien** : conscient du gap qui existe souvent entre les écrits et la situation réel dans une entreprise, il est plus prudent de recueillir des informations directement via des entretiens avec les personnes concernés. Les données recueillis pourront donc être de nouvelles données ou des données à confronter avec d'autres déjà obtenues par le biais d'une source différente.

Sur le terrain, la collecte de ces données s'est faite d'une manière simplifiée sans avoir eu à rencontrer des obstacles majeurs.

Pour ce qui concerne l'observation, composante de l'étape de la prise de connaissance, le besoin d'inter agir avec le personnel de la société ne s'est pas posé. Muni d'un carnet de notes spécialement acquis pour l'occasion, les différents points ou types d'informations pouvant participer à apporter une meilleure prise de connaissance du système de gestion de la trésorerie de la société y ont été notées en grandes lignes. Ces grandes lignes concernent des questions relatives à qui fait quoi ? quand le fait-t-il/elle ? Comment le fait-t-il/elle ? Etc. Les réponses à ce lot de questions sur différentes activités vont donc grandement participer à la prise de connaissance du sujet étudiée.

L'analyse documentaire quant à elle a reposé sur l'exploitation des différents documents fournis par l'entreprise ayant un lien avec la gestion de la trésorerie. La société ne disposant pas d'un manuel de procédures, il a fallu accentuer la collecte de données sur d'autres sources documentaires telles que les notes de services, les fiches de poste mises à jour du personnel concerné par la gestion de la trésorerie de la société ainsi que certains e-mails entre le gérant et les acteurs du système de gestion de la trésorerie. Sur cette base, d'importantes données ont pu être collectées et ont donc aidé pour l'étape suivante de notre étude.

Des informations ont aussi pu être collectées via des entretiens. Après qu'un rendez-vous soit pris avec la personne à interviewer, un guide d'entretien est rédigé en fonction du type d'entretien. Pour les entretiens liés à la prise de connaissance, un draft est rédigé quelques minutes avant l'entretien. Pour les interviews liées à la phase de réalisation ou de suivi évaluation, un guide d'entretien plus détaillé est établi (ref annexe 2, page 102). Les résultats de ces entretiens ont donc été ajoutés aux données collectées via les méthodes précédemment présentées, servant ainsi de base pour notre étude.

3.2.2 Les outils de réalisation et de suivi-évaluation

Après avoir effectué une collecte massive des données via les outils explicitées précédemment, nous allons présenter ci-après les outils qui contribueront à la réalisation et au suivi de de notre étude. Il s'agit du budget et plan de trésorerie et du tableau de bord.

- **le budget et plan de trésorerie** : ces deux outils ont déjà fait l'objet d'une présentation détaillée dans notre chapitre deuxième. Néanmoins, il est important de rappeler que dans ces deux tableaux, se résument toute l'activité de trésorerie de l'entreprise. Le résultat de notre étude pourra aussi être vu à travers ces tableaux.
- **le tableau de bord** : le tableau de bord nous permettra de suivre les indicateurs de la société et de voir l'impact de notre étude. En d'autres termes, si le système de gestion de la trésorerie a été optimisé.

La premier chapitre de notre étude a traité du cadre théorique de la trésorerie et a présenté les aspects théoriques de la trésorerie et de sa gestion sous plusieurs angles. Cette partie nous permis de comprendre l'évolution de la gestion de la trésorerie ainsi que son organisation au sein des entités. Quant au deuxième chapitre, il a exposé la grande majorité des outils disponibles pour la gestion de la trésorerie, notamment pour les PME. Ces outils présentés sont la clé de toute optimisation d'un système de gestion de la trésorerie dans une entité.

Après un premier et un deuxième chapitre où les différents aspects théoriques de la gestion de la trésorerie et de la gestion financière ont été arborés, ce troisième chapitre nous a permis de faire le lien entre ces chapitres théoriques et la partie pratique qui fait l'objet de la partie suivante.

DEUXIÈME PARTIE :

CONCEPTION ET MISE EN PLACE D'UN
SYSTÈME DE GESTION OPTIMAL DE LA
TRÉSORERIE POUR UNE PME :

CAS DE L'EHSM SARL

Le fondement de la théorie, c'est la pratique (Mao Tsé-toung). Après deux chapitres entiers réservés aux aspects théoriques de notre étude, cette deuxième partie vient représenter le cœur vivant de ce travail. À travers ce chapitre sera donc concrétisé la ***conception et mise en place d'un système de gestion optimal de la trésorerie pour l'EHSM SARL***.

Le travail effectué au cours de cette deuxième partie s'appuie sur les résultats des premiers travaux résultants de la première partie. Une approche participative a été adoptée dans le but de rendre les conclusions qui y sont effectuées les plus réalistes possibles. L'appréciation de ce réalisme va même au-delà de cette étude, avec le système de suivi évaluation qu'elle comprend et qui garantit en quelque sorte une appréciation continue du système mis en place.

Pour ce faire, nous allons d'abord effectuer une présentation globale de l'EHSM SARL ; ensuite celle du système de gestion y existant ; puis présenter le système de gestion conçu ; pour enfin procéder à la mise en place de ce système et de son évaluation.

Chapitre 4 : Présentation de l'EHSM SARL

Au cours de ce chapitre sera présenté l'École Hôtelière Sainte Marthe (EHSM) dans sa globalité. Partant de son historique, son organisation, jusqu'à sa position dans le marché où il évolue. Dans un second temps, nous allons présenter le système de trésorerie y existant.

Cette étude préalable, permet de mieux connaître la structure étudiée et de rendre cohérentes les solutions que nous allons proposer avec l'environnement réelle de la structure.

La présentation de l'EHSM sera d'une part faite via son historique, ses missions, objectifs, activités et son organisation, et d'autre part avec sa position dans le marché.

4.1 Caractéristiques et organisation

Dans cette section, sera développé l'historique, les missions, objectifs, activités et l'organisation de l'entité seront présentés.

4.1.1 Historique

L'École Hôtelière Sainte Marthe, EHSM en abréviation, a été officiellement créée le 12 novembre 2002. Elle fut conçue sous la forme d'une SARL, avec un capital initial d'un million (1 000 000) de Francs CFA. Son siège social se trouve à Liberté 6 à la villa N°6654.

À ses débuts, elle était plutôt axée sur la gente féminine. Offrant ainsi des formations sur la cuisine et la couture. Mais au fil des temps, avec la lourdeur administrative que causaient ces deux activités, ajoutées aux locaux qui n'étaient pas des plus adéquats pour leur combinaison, la couture a dû être supprimée en 2004.

À partir de 2004, l'EHSM a décidé de se focaliser sur les métiers de l'hôtellerie, plus spécifiquement sur la restauration. Depuis lors, l'EHSM a mis sur le marché de l'hôtellerie et de la restauration des centaines de professionnels du métier. La qualité de la formation reçue et la politique d'insertion professionnelle adoptée par l'établissement lui a valu la notoriété dont elle jouit de nos jours.

Le nombre croissant des élèves du à l'importante demande en formation a obligé l'école à faire recours à une annexe en 2006 en plus de son siège principal. Celle-ci se situe à Derkelé, à villa N°11.

4.1.2 Missions et objectifs

L'École Hôtelière Sainte Marthe a pour mission de fournir des services d'enseignement de qualité à un public de tout âge désirant se former aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration pour des raisons personnelles ou professionnelles.

Pour l'horizon Deux mille quinze (2015) à Deux mille vingt 2020 la société prévoit d'étendre son activité dans le territoire national avec trois représentations à Saint Louis, Saly Portudal et Cap Skiring. À cette date, la société entend réaliser un chiffre d'affaires de cent millions (100 000 000) de francs CFA.

4.1.3 Activités

Les activités de l'EHSM peuvent être classées en deux parties : L'enseignement et les prestations de services traiteur.

4.1.3.1 L'enseignement

Quatre types de formations sont dispensées à l'école hôtelière sainte Marthe :

- **Le Brevet d'études professionnel (BEP) :** le BEP est un diplôme d'état en hôtellerie-restauration accessible à un public ayant déjà eu le BFEEM (BEPC). Il dure deux ans et est composé de matières principales tels que la cuisine, les techniques de salle de restaurant, le bar. C'est un des diplômes les plus demandés dans le monde professionnel.
- **Le Diplôme d'études professionnel (DEP) :** le DEP est un diplôme en hôtellerie-restauration accessible à un public ayant été jusqu'à la classe de 3^{ème} secondaire. Il dure aussi deux ans et les mêmes modules dispensés en BEP y sont aussi dispensés. À la différence du BEP, le DEP est un diplôme de l'école.
- **Le Diplôme de qualification professionnelle (DQP) :** Appelé aussi formation accélérée, le DQP est la formation la plus sollicitée au sein de l'établissement. Elle est dispensée en cours du jour et en cours du soir pour une durée de dix (10) mois sanctionnée par un examen de sortie. Cette formation est réputée pour son aspect pratique et sa courte durée. Il est accessible avec un niveau minimum de la 6^{ème} secondaire.

- **Les travaux pratiques (TP) :** Pour ceux-là qui ont juste la passion de la cuisine ou veulent en accroître leur connaissance en la matière, une option leur a été accordée. Il s'agit d'assister aux travaux pratiques de l'établissement pour une période minimum de 3 mois moyennant une attestation.

Toutes ces formations sont dispensées soit au siège principal, soit à l'annexe. Pour les formations professionnalisantes, un stage pratique de deux mois est garanti par l'établissement.

4.1.3.2 Prestations de services traiteur

L'EHSM a aussi un volet chargé de la partie prestation de services traiteur qui manage la prospection, la proposition des offres de services et la mise en œuvre de ces activités. Ces prestations concernent différents types d'événements comme :

- les réceptions de mariage et autres événements familiaux
- conférences ;
- fêtes religieuses ;
- autres activités professionnelles ;

Ces activités sont des sources de revenu pour l'école mais aussi des occasions pour les élèves de mettre en pratique les connaissances reçues en cours. Ils sont pris de manière indépendante et n'altèrent pas le fonctionnement des enseignements de l'établissement.

4.2 Organisation de l'EHSM

L'école hôtelière sainte Marthe a une organisation standard comme la majorité des PME. Étant formé sous la forme d'une SARL, elle a sa tête un gérant et son management quotidien est assuré par un chef d'établissement.

Au 1^{er} janvier 2015, l'EHSM comptait 8 permanents et 25 prestataires de services. Son effectif est composé de la manière suivante :

- Le chef d'établissement (aussi professeur) ;
- 1 assistante de direction ;
- Le directeur des études (aussi professeur) ;
- 1 caissière ;
- 2 responsables achat (avec caisse) ;
- 16 professeurs ;

- 2 techniciennes de surface ; 3 agents de sécurité ; 2 chauffeurs.

En plus de la direction générale, l'EHSM est divisée en deux principaux départements : la direction des études et le service comptable et financier.

4.2.1 La direction générale

Le chef de l'établissement, en étroite collaboration avec le gérant élaborent la stratégie globale de l'entreprise, assure sa mise en œuvre et le suivi de son application pour l'atteinte des objectifs. Elle est composée du gérant, du chef d'établissement, et d'une assistante de direction.

- **Le gérant** : il est l'actionnaire majoritaire de la SARL et a le dernier mot sur les décisions stratégiques qui concernent cette dernière. Il n'intervient pas souvent dans les décisions quotidiennes de la structure mais un reporting périodique lui est fait par le chef d'établissement. Sa mission est donc d'assurer la bonne marche de la société et son atteinte des objectifs fixés. À un certain niveau, il assure certaines décisions relatives aux finances de l'entreprise.
- **Le chef d'établissement** : Il a pour mission de superviser les activités de l'entreprise, d'en assurer la gestion administrative et financière, et de gérer les relations avec les partenaires. En outre, il a en charge de volet des prestations de service en traiteur de la structure. Il s'assure en gros que les décisions prises avec le gérant sont bien mises en œuvre et que l'institution va de l'avant.
- **L'assistante de direction** : elle a en charge toutes les correspondances, communications écrites ou téléphoniques et autres activités administratives concernant la direction générale. Cependant, ses activités ne sont pas exclusivement limitées à la direction générale. Elle a aussi en charge toutes les autres activités de communication des autres services.

4.2.2 La direction des études

La direction des études est la branche qui a en charge les activités scolaires de l'établissement ainsi que l'insertion professionnelle. Elle est sous la charge du directeur des études qui est aidé dans ses activités par le surveillant et les responsables achat.

- **Le directeur des études** : il suit de près l'exécution des programmes d'étude dans les différents programmes offerts et assure la planification des cours. Il supervise donc les actions des professeurs au sein de l'établissement. Le directeur des études a aussi la charge de prospecter des stages pour l'ensemble des élèves et cela sur tout le territoire national.

- **Le surveillant** : son travail est plus orienté sur la gestion des élèves. Il assure la discipline au sein de l'établissement et est aussi impliqué dans les services de traiteur qu'offre la société. Le surveillant travaille aussi en étroite collaboration avec les professeurs dans l'exercice de leur fonction en termes d'assistance technique ou administrative.
- **Les responsables achat** : Au nombre deux (avec le responsable principal), elles ont pour mission principale d'effectuer tous les achats relatifs aux activités de travaux pratiques de cuisine et restauration de l'établissement. Une d'entre elle détient aussi la caisse dépense de la société utilisée pour toutes les sorties de fonds en espèces. En outre, elles ont aussi sous leur responsabilité la supervision de deux techniciennes de surface pour l'entretien des locaux.

4.2.3 Le service comptable et financier

Comme son nom l'indique, le service comptable et financier a en charge toutes les activités comptables et financières de l'établissement. Il est dirigé par le chef comptable qui compte dans ce service une caissière.

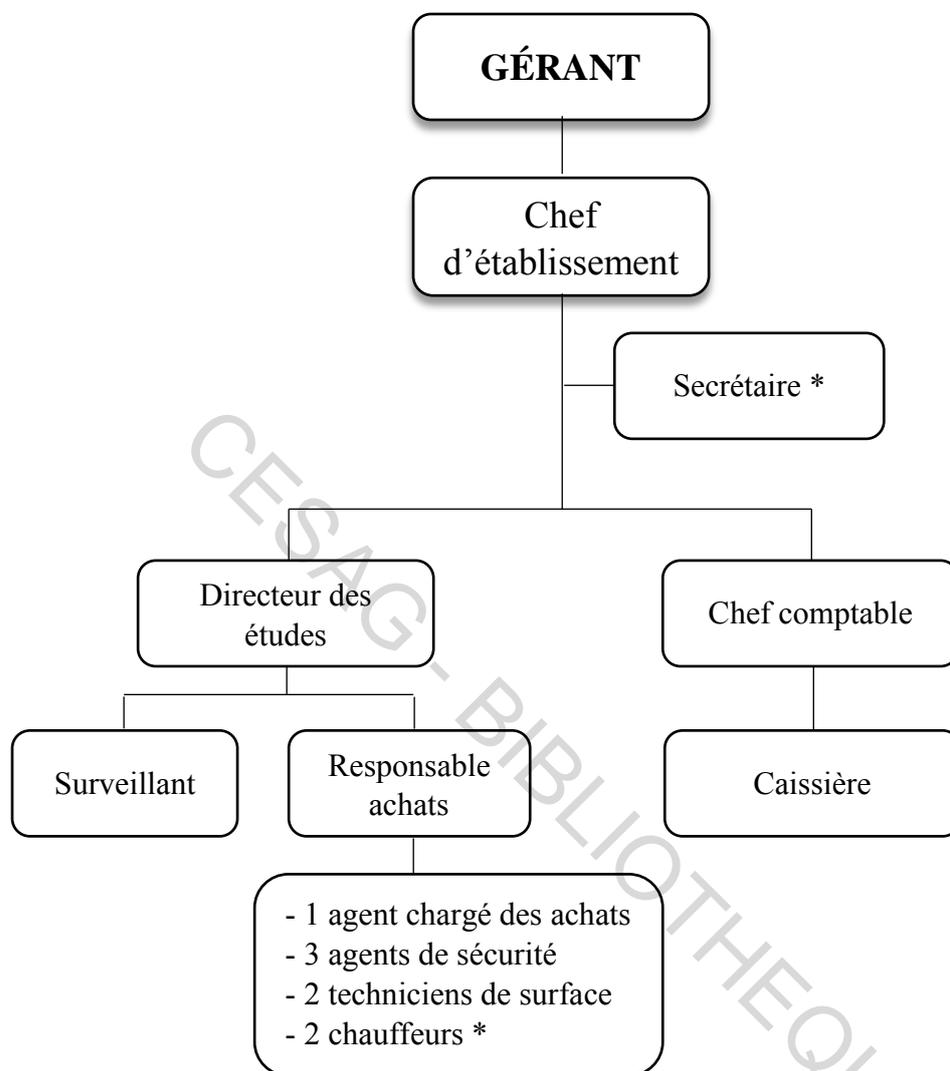
- **Le comptable** : ses tâches sont les suivantes :
 - la saisie de pièces comptables ;
 - la préparation et le règlement des salaires ;
 - la gestion des comptes bancaires ;
 - le suivi de la caisse ;
 - la gestion des biens et équipements ;
 - la gestion des relations avec le fisc et les organismes sociaux.
- **La caissière** : Elle est en charge de la caisse recettes. La caisse recettes est destinée à l'encaissement de la scolarité et autres revenus de la société. Elle rend compte au comptable et suis de prêt la situation financière individuelle de chaque élève.

Pour rappel, l'EHSM est une PME, donc aucun des occupants des postes désignés ci-dessus n'est sensé se retenir sur les tâches relatives à son poste. Tous les employés sont donc polyvalents et beaucoup d'entre eux peuvent faire le travail d'un autre collègue. Ce qui est tout à l'avantage de la structure.

Ci-après, l'organigramme de l'EHSM pour donner une image à la précédente présentation faite.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 5 : Organigramme de l'EHSM



Source : Nous-même (approuvé par le gérant)

* Travaille (nt) plus avec leurs responsables mais sont aussi à la disposition de tous les autres membres de l'administration. En cas de conflit, le dernier mot revient au chef d'établissement.

Chapitre 5 : Description et évaluation du système de gestion de trésorerie existant

Dans cette partie est présentée de façon assez détaillée la manière dont la gestion de la trésorerie est faite au sein de l'EHSM.

Cette étude a été faite suite à une longue observation des activités de trésorerie, ajoutée à la documentation disponible et aux entretiens tenus. Nous allons donc en faire la présentation dans un premier temps, avant de faire l'évaluation de ce système à travers ses forces et faiblesses dans un second temps.

5.1 Description du système de gestion de la trésorerie existant

La présentation du système de gestion existant au sein de la société se fera à travers les points majeurs suivants :

- le logiciel ou système informatique utilisé ;
- la gestion courante de la trésorerie ;
- les moyens de paiement utilisés ;
- les outils de prévision de la trésorerie ;
- la politique de gestion des risques.

5.1.1 Le logiciel ou système informatique utilisé

Avant 2009, l'EHSM n'utilisait pas vraiment les outils informatiques pour la gestion de sa trésorerie. Excepter quelques calculs sur Excel pour ses salaires.

En 2009, elle s'est donc fait confectionner un progiciel de gestion intégré qui prenait en compte quasiment toutes ses activités académiques, comptables et financières. Ce logiciel gérait les bulletins des élèves, les règlements de scolarité, l'enregistrement comptable des charges et des produits de l'entreprise, mais ne permettait pas de produire les états financiers. Ce progiciel a donc été utilisé pendant trois ans avant de ne plus l'être totalement. Pour cause, il n'était pas facile à assimiler, lent et il était difficile d'en faire sortir des informations de synthèse.

C'est ainsi qu'en 2012 la société a acquis SAGE 100 pour sa gestion comptable et financière et a continué à utiliser le progiciel pour ses affaires académiques. Avec le nombre important d'élèves, les enregistrements fréquents, les ajustements de créances etc. qui consommait beaucoup de temps pour le comptable, la société a décidé de faire appel à un autre moyen.

Ce moyen consistait à gérer toute l'activité financière de la société via le tableur Excel. Jusqu'à ce jour, il en est ainsi et la société en trouve entière satisfaction.

Il s'agit en effet de la mise en place de fichiers Excel qui enregistrent toutes les entrées et sorties de fonds concernant les caisses et banques de la société. Par la suite, un dernier fichier qui est renseigné progressivement par le comptable donne approximativement le solde de l'ensemble des avoirs de la société. Pour rappel, ce solde n'est qu'approximatif car il ne tient pas compte des dates de valeurs des banques, risque de chèques, impayés etc.

Figure 6 : Tableau des soldes

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2										
3	Solde banque BRS :	1 315 257		Solde caisse dépense :	112 450					
4										
5										
6										
7	Solde banque CMS :	35 427 200		Solde caisse recettes :	948 000					
8										
9										
10				Solde actuel						
11				37 802 907						
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										

Source : Capture d'écran, Ordinateur du comptable 30/10/2014

5.1.2 La gestion courante de la trésorerie

Pour rappel, l'EHSM dispose de deux caisses, une pour les recettes et une autre pour les dépenses. Elle a un compte dans une banque, Ora Bank (ex BRS), et un autre dans une institution de micro finance (IMF), le Crédit Mutuel Sénégalais (CMS). Elle est néanmoins

plus familière avec le CMS à cause des frais de tenue de compte qui y sont moins importants. La gestion de la trésorerie quotidienne s'articule donc autour de ces quatre points.

Pour ce faire, l'EHSM a établi des procédures qui lui permettent de faire un suivi aigu de ses activités de trésorerie.

En premier lieu, pour chacun de ces comptes ou caisses, un fichier Excel a été mis en place pour qu'y soit inséré les différents mouvements et faire ainsi ressortir les soldes. Les fichiers de la caisse sont tenus par chacune des caissières et ceux concernant la banque et l'IMF sont gérés par le comptable. Chaque mouvement y est donc répertorié et à ce niveau, la société reste avertie de son niveau de liquidité.

En second lieu, chaque fin de journée, le comptable fait le rapprochement de toutes les caisses et arrête le solde du jour. Il fait usage des pièces justificatives dont lui aussi dispose et après avoir calculé le solde théorique de ces caisses, il les compare avec celui des caissières. Par la suite il confirme ou infirme ce solde. Ce travail est plus difficile à faire avec la banque, donc il est remplacé par les états de rapprochements bancaires mensuels effectués par le comptable.

Le nombre de mouvements de l'établissement n'étant pas très nombreux, bien que dépendant des périodes, cette exercice ne prend pas beaucoup de temps et est tout à l'avantage des dirigeants et des opérationnels de la structure.

Ci-après, quelques informations utiles sur le fonctionnement de la trésorerie :

- tous les revenus en espèces sont encaissés par la caisse recettes ;
- les sommes de la caisse recette sont versés au CMS trois fois par semaine ;
- la caisse recette approvisionne la caisse dépense ;
- les chèques reçus sont remis à l'encaissement à la fin de la semaine ;
- la banque n'est utilisée que pour les encaissements des chèques ;
- 90% des avoirs de la société sont gérés par le CMS.

5.1.3 Les moyens de paiement utilisés

Dans l'environnement où elle se trouve, l'EHSM a plusieurs types de paiements qui sont à sa disposition à la limite de la technologie disponible.

Cependant, les moyens de paiement qu'une société est sensée utiliser dépend grandement de la fréquence d'utilisation de ces derniers par les tiers et autres partenaires de la société. Dans

l'environnement des affaires au Sénégal, notamment pour les PME, les moyens de paiement les plus utilisés sont les espèces, les chèques, les virements et les effets de commerce.

Pour ce qui concerne l'EHSM, elle n'utilise que deux de ces modes de paiements : les espèces et les chèques. Cela s'explique par le fait que la majorité des fournisseurs avec qui la société traite se trouvent dans le secteur informel. En sus, le paiement des salaires y est toujours fait par billettage. Ce type de règlement est donc plus adéquat pour son environnement. Les chèques sont utilisés quand il s'agit de règlement de grands montants avec un gros fournisseur. Cela concerne souvent un investissement. Quant au virement bancaire, le besoin n'a pas encore été ressenti d'après le gérant et le chef d'établissement.

Jusqu'à-là, la société n'utilise que ces deux moyens de paiement et d'après ses responsables ils n'y trouvent aucun inconvénient.

5.1.4 Les outils de prévision de la trésorerie

Au moment où nous effectuons cette étude, aucun document, travail ou projet référant à une prévision de la trésorerie ne nous a été présenté. L'EHSM naviguait donc à vue, se contentant du solde quotidien de ses comptes et caisses.

D'après les dirigeants de cette dernière le besoin n'a pas encore été ressenti ; c'est ce qui explique qu'une attention particulière n'y a pas encore été accordée. Ce constat fait partie de ceux qui ont motivé notre étude.

5.1.5 La politique de gestion des risques

De la même manière que les outils de prévision de la trésorerie, aucune action n'a été menée par l'établissement dans le sens de se prévenir des risques. Cela est expliqué par le fait que la société n'a pas d'opérations en devises ou d'interaction avec la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM). Elle ne sent donc pas concerné par certains risques financiers.

Néanmoins, des mesures de protection seraient bonnes à prendre ne serait-ce que pour le risque client. Ces possibilités seront étudiées dans notre prochain chapitre.

5.2 Évaluation du système actuel de la gestion de la trésorerie

Après avoir présenté de la manière la plus fidèle possible le système de gestion de la trésorerie existant au sein de l'EHSM, nous allons à présent faire son évaluation à travers ses forces et faiblesses.

Dans la pratique, cette évaluation s'est faite d'une manière objective. Sur la base des données collectées dans la phase de prise de connaissance et celle de la description du système de gestion de la trésorerie existant, il a été possible d'avoir vue d'ensemble du système.

Dans un premier temps, une séparation des données collectées a été faite en fonction des différents points qui peuvent être considérés comme les composantes d'un système de gestion de la trésorerie. Ces points sont le logiciel ou système informatique utilisé, la gestion courante de la trésorerie, les moyens de paiement utilisés, les outils de prévision de la trésorerie, la politique de gestion des risques.

Dans un second temps, sur la base des connaissances théoriques reçues, des constats relatifs à certains manquements, et des points forts relevés sur certaines pratiques ; une analyse globale a été faite sur le système existant sous la forme de forces et faiblesses.

Ci-après, un tableau résumant les conclusions des travaux d'évaluation du système existant :

Tableau 8 : Forces et faiblesses du système de gestion de la trésorerie existant

DOMAINES	FORCES	FAIBLESSES
Logiciel ou système informatique utilisé	<ul style="list-style-type: none"> - Facile à manipuler ; - Extraction d'information facile ; - Information constamment mise à jour ; - Épargné des pannes ou d'autres soucis informatique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de sécurité ; - Risque d'erreur de manipulation des formules ; - Manipulation comptable difficile ; - Plusieurs fichiers à manipuler ensemble ; - Manque de connexion en réseau des ordinateurs.
La gestion courante de la trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> - Information fidèle au jour le jour ; - Risque d'erreur faible ; - Contrôle de caisse facile ; - Asymétrie d'information évitée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorisation des caisses par rapport aux autres comptes de la société ; - Détention fréquente de fortes sommes dans les caisses ; - Absence de décision pour les excédents de trésorerie.
Les moyens de paiement utilisés	<ul style="list-style-type: none"> - Simples à utiliser ; - Faciles à mettre en œuvre ; - Adaptés à son environnement ; - Coût négligeable (chèque) ; - Dénouement immédiat de l'opération (espèces) ou à une courte durée (chèque). 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de diversification de ces moyens ; - Manque de sécurité ; - Absence de paiement à crédit
Les outils de prévision de la trésorerie	N/A*	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de décisions correctives pour un éventuel déficit de trésorerie ; - Difficultés de faire des prévisions de trésorerie ; - Exposition à des risques d'insolvabilité ;
La politique de gestion des risques	N/A*	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de couverture en cas de réalisation d'un risque ; - Risques d'insolvabilité.

* N/A = Non applicable

Source : Nous-même

Le tableau précédant nous donne une image générale des points forts et faibles de la trésorerie de l'EHSM. Elle permet ainsi de voir les prémices de tout travail devant être fait dans le but de d'optimiser ce système.

La présentation de la société et de son système de gestion de la trésorerie nous fait comprendre qu'en somme, l'EHSM est une jeune PME disposant d'ambitions de développement considérable mais qui se contente malheureusement d'outils de bases pour la gestion de sa trésorerie. Or, pour avoir les moyens de sa politique, il est plus qu'indispensable qu'elle soit à l'actualité des opportunités qu'offrent les outils modernes de la trésorerie. En se faisant, elle peut aspirer à de plus importants financements et profiter du manque à gagner.

Ce chapitre nous sert donc de tremplin pour arriver au deuxième chapitre de cette partie et le cinquième de cette étude. Il s'agit de la conception du système de gestion optimal de la trésorerie que nous proposons.

Chapitre 6 : Conception du système de gestion optimale de la trésorerie proposé

Ce chapitre est consacré à la conception proprement dite d'un système de gestion de la trésorerie considéré comme optimal pour l'EHSM.

La trésorerie étant une fonction transversale de l'entreprise, ce système s'articule autour de deux parties. Une partie quantitative, composé de tableaux, de calculs et d'autres travaux. Et une autre partie plus qualitative concernant un guide des bonnes pratiques en termes de gestion de la trésorerie.

6.1 Présentation du système conçu

Comme mentionné dans le chapitre précédent, le système que nous proposons est issu des manques à gagner ou absence de certaines procédures constatées au sein de l'EHSM.

Le système est basé sur une idéologie d'ouverture aux méthodes modernes d'administration de la trésorerie et d'utilisation des outils modernes qu'offre cette dernière, dans le but d'optimiser les activités de trésorerie. Le système peut être divisé en cinq grandes parties :

- la conciliation de la stratégie de l'entreprise ;
- les outils de prévision ;
- l'organisation des relations bancaires ;
- le système d'information de gestion de la trésorerie ;
- l'organisation interne.

6.1.1 La conciliation de la stratégie de l'entreprise

La trésorerie est une résultante de l'ensemble des activités menées par tous les départements de la société. Or, pour toute société aspirant à un développement structuré, les activités de ses différents démembrements doivent être dictées par la stratégie globale de cette dernière.

Beaucoup de PME au Sénégal, l'EHSM incluse, ne disposent pas d'une stratégie écrite où les objectifs de la société sont clairement définis.

Le premier travail que nous allons accomplir dans le cadre de la conception de notre système de gestion optimale de la trésorerie sera de concilier l'ensemble des informations relatives à la stratégie de la société. Il ne s'agira donc pas de concevoir une stratégie écrite et détaillée qui

prendra en compte tous les segments de l'établissement, mais plutôt un recensement des informations majeures pouvant avoir un impact sur la trésorerie.

Pour ce faire, une série d'interviews a été effectuée ainsi que des questionnaires administrés pour réponse (annexe 1, P102 et annexe 2, P103). Une attention particulière sera accordée aux réponses concernant les finances de l'entreprise. Ci-après les résultats de ces travaux.

6.1.1.1 Vision de l'EHSM

Suite aux entretiens tenus avec le gérant de la société ainsi que le chef de l'établissement, nous avons pu reformuler une vision pour l'EHSM. Cette vision émanant des dirigeants est basée sur les aspirations futures de financement et d'investissement, ainsi que des nouvelles politiques internes aspirant à accroître la qualité de l'enseignement et de l'insertion professionnelle des élèves de l'établissement.

La vision retenue par les dirigeants est la suivante :

« Être l'école de référence des métiers de l'hôtellerie et le premier pourvoyeur de personnel qualifié des établissements hôteliers. »

6.1.1.2 Objectifs de l'EHSM

Une fois la vision de l'établissement déclinée, il convient à présent de quantifier les objectifs nécessaires pour l'accomplissement de cette vision. Ces objectifs ont été élaborés par les dirigeants de la société qui disposent d'une grande expérience dans le milieu de l'enseignement des métiers l'hôtellerie et de la restauration.

Ces objectifs ont été élaborés avec la méthode SMART qui indique qu'un objectif doit Spécifique, Mesurable, Accessible, Relié et Temporel. Sur la base des informations réunies dans les précédentes phases, une réunion s'est tenue avec les dirigeants de la réunion ayant comme but de se fixer des objectifs réalistes pour les cinq années à venir.

Avec notre aide sur les aspects financiers, les objectifs suivants ont pu être arrêtés pour une période de **5 ans** :

- **Volet infrastructurel :**

- 1) la mise en place de trois (3) représentations dans le territoire national : Saint Louis, Saly Portudal et Cap Skiring, opérationnels pour la rentrée scolaire en octobre 2019 ;

- 2) la confection de cinq (5) salles de classes équipées pour chacune de ces représentations ;
- 3) L'agrandissement des salles de classes du siège pour passer de quatre (4) à huit (8), opérationnels pour la rentrée d'octobre 2018.

- **Volet académique :**

- 1) Mise en place de trois (3) nouveaux programmes : CAP, BTS, DTS en même temps que l'ouverture des autres trois (3) représentations, c'est-à-dire à la rentrée scolaire d'octobre 2019 ;
- 2) Recrutement à temps plein de deux (2) professeurs, un de techno-cuisine et un autre pour la salle de restauration car étant les matières principales des formations fournies. Ce recrutement sera aligné à la même date de l'ouverture des classes en octobre 2019 ;
- 3) Taux de réussite de 90% aux examens d'état pour les examens de juillet 2020.

- **Volet financier :**

- Chiffre d'affaire global de 100 000 000 F CFA en 2020 (le chiffre d'affaire en 2014 avoisinait 60 000 000 F CFA) ;
- Résultat net supérieur à 8 000 000 F CFA en 2020 ;
- Emprunt de 50 000 000 F CFA payable sur 5 ans ;

Ces informations mentionnées plus haut sont donc la traduction en chiffre de la vision des dirigeants de l'EHSM SARL pour les cinq années à venir. Ils constitueront la base du travail que nous allons effectuer. Connaître les aspirations à long terme de la société peut être d'un grand apport à l'optimisation de la trésorerie.

Une fois la stratégie conciliée, nous allons à présent mettre en place les outils de prévision nécessaires à l'EHSM.

6.1.2 Les outils de prévision

Toujours dans l'optique d'optimiser les activités de trésorerie de la société, nous allons dans ce paragraphe concevoir les outils de prévision dont la structure étudiée ne dispose pas.

Ces outils que nous allons présenter vont permettre à la société d'avoir un baromètre de l'évolution planifiée de ses activités. Ces outils sont les suivants :

- le plan de financement ;

- le budget de trésorerie ;
- le plan de trésorerie ;

6.1.2.1 Le plan de financement

L'élaboration du plan de financement n'est pas linéaire, différentes itérations sont nécessaires, afin d'obtenir une combinaison optimale en matière de financement.

Il est important de noter que le plan de financement ne peut être envisageable que si la PME a un projet d'investissement.

Dans un premier temps, nous allons effectuer le choix du/des mode (s) de financement, et dans un second temps élaborer le plan de financement en question.

6.1.2.1.1 Choix du/des mode (s) de financement

Pour le choix des modes de financement, il a fallu par voix de réunion expliquer aux dirigeants les différents modes disponibles dans l'environnement dans lequel on se trouve, leurs avantages et inconvénients. Par la suite, un choix bien réfléchi a été fait par les dirigeants.

Ne remplissant pas les critères pour accéder à la finance de marché ; les coûts d'emprunt des institutions de micro finance étant très élevés ; les dirigeants ne se sentant pas confortable avec la finance islamique ; une seule option s'est posé : la finance bancaire classique.

En sus de ce mode de financement de source externe, les dirigeants ont décidé de procéder à un autofinancement de la part de la société afin d'atténuer le taux d'endettement de la société

En somme, pour le financement de son activité, la société a donc arrêté un financement mixte. C'est-à-dire un autofinancement combiné à un emprunt bancaire.

6.1.2.1.2 Le plan de financement

Le plan de financement est réalisé en deux étapes :

- on liste l'ensemble des besoins à financer, cette première étape ne fait pas intervenir les financements externes « nouveaux ».
- à partir des besoins à financer et de la stratégie financière élaborée par l'entreprise, on prend en compte les financements externes. Un certain nombre d'itérations sont nécessaires pour arriver à « optimiser » le plan de financement.

Pour la conception de ce plan de financement, nous avons pris comme année de référence pour certaines informations les états financiers de l'année 2012.

Ci-après des informations utiles pour l'élaboration du plan de financement.

- CA 2013 : 57 479 500 F;
- Prévision d'une augmentation annuelle du CA de 10% ;
- Emprunt de 50 000 000 F payable sur 5 ans par annuités constantes au taux de 10% ;
- Achat d'équipements à 15 000 000 en 2015 et 2016, 20 000 000 en 2017.

Tableau 9 : Plan d'amortissement de l'emprunt

Années	KRD	Intérêt	Amortissement	Annuités
2015	50 000 000			
2016	41 810 126	5 000 000	8 189 874	13 189 874
2017	32 801 265	4 181 013	9 008 861	13 189 874
2018	22 891 517	3 280 126	9 909 748	13 189 874
2019	11 990 795	2 289 152	10 900 722	13 189 874
2020	-	1 199 079	11 990 795	13 189 874

Tableau 10 : Calcul de la CAF

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Résultat net prévisionnel	3 000 000	4 500 000	5 000 000	6 000 000	6 600 000	7 500 000
Amortissements	3 800 000	6 800 000	8 800 000	8 800 000	8 800 000	8 800 000
Intérêts emprunt		5 000 000	4 181 013	3 280 126	2 289 152	1 199 079
CAF	6 800 000	6 300 000	9 618 987	11 519 874	13 110 848	15 100 921

Tableau 11 : Plan de financement

ANNEES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I- EMPLOIS						
- Investissements	15 000 000	15 000 000	20 000 000	-	-	-
- Augmentation du BFR	-	-	-	-	-	-
- Remboursement d'emprunt		8 189 874	9 008 861	9 909 748	10 900 722	11 990 795
<i>Total des Emplois (I)</i>	15 000 000	23 189 874	29 008 861	9 909 748	10 900 722	11 990 795
II- RESSOURCES						
- CAF	6 800 000	6 300 000	9 618 987	11 519 874	13 110 848	15 100 921
- Emprunts	50 000 000	-	-	-	-	-
<i>Total des Ressources (II)</i>	56 800 000	6 300 000	9 618 987	11 519 874	13 110 848	15 100 921
SOLDES (II - I)	41 800 000	- 16 889 874	- 19 389 874	1 610 126	2 210 126	3 110 126
SOLDES CUMULES	41 800 000	24 910 126	5 520 252	7 130 378	9 340 504	12 450 630

Sources : Nous-même

Les tableaux ci-dessus sont une simulation de plan de financement tenant compte des aspirations des dirigeants au cas où ils décideraient se faire financer leurs projets de la manière décrite.

Pour toute PME désirant faire de même, ce tableau de financement sommaire peut leur servir de référence. Cependant, celui-ci peut varier d'une entreprise à une autre, d'un secteur à un autre.

La plupart des données renseignées dans ces tableaux sont la résultante de projections basiques reposant sur les données antérieures de la société. Beaucoup de PME n'ont pas le personnel qualifié pour établir un plan de financement pointu. Un investissement plus lourd pourrait donc nécessiter l'intervention d'experts externes afin de faire appel à des outils de prévision plus scientifiques.

6.1.2.2 Le budget de trésorerie

La conception d'un budget de trésorerie pour l'EHSM consistera en la mise en pratique du processus de mise en place que nous avons présenté dans la première partie de notre étude.

Il s'agit en effet de la conception du budget de trésorerie de synthèse à travers les trois phases suivantes :

- le budget des encaissements ;
- le budget des décaissements ;
- le budget de TVA.

Disposant des données de 2013 et 2014 (Annexe 3), nous allons nous baser sur ces réalisations pour effectuer les prévisions pour l'année 2015.

➤ **Le budget des encaissements**

Les informations qui ont aidées à l'établissement du budget des encaissements sont les suivants :

- Le chiffre d'affaire a baissé de 5,88% en 2014, des mesures correctives prises par les dirigeants mènent à croire qu'en 2015 il sera corrigé à 6% ;
- La scolarité d'un mois est moyennement réglée à 60% le même mois, et le reliquat va jusqu'au 3 prochains mois respectivement à hauteur 30%, 5% et 5%.

Tableau 12 : Budget des encaissements EHSM SARL - 2015

	Montants TTC	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	2016
Créances clients N-1	1 668 400	1 501 560	83 420	83 420										
Ventes Janvier	4 171 000	2 502 600	1 251 300	208 550	208 550	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventes Février	4 595 000	-	2 757 000	1 378 500	229 750	229 750	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventes Mars	6 646 000	-	-	3 987 600	1 993 800	332 300	332 300	-	-	-	-	-	-	-
Ventes Avril	4 489 000	-	-	-	2 693 400	1 346 700	224 450	224 450	-	-	-	-	-	-
Ventes Mai	5 814 000	-	-	-	-	3 488 400	1 744 200	290 700	290 700	-	-	-	-	-
Ventes Juin	5 274 000	-	-	-	-	-	3 164 400	1 582 200	263 700	263 700	-	-	-	-
Ventes Juillet	4 712 000	-	-	-	-	-	-	2 827 200	1 413 600	235 600	235 600	-	-	-
Ventes Aout	3 130 000	-	-	-	-	-	-	-	1 878 000	939 000	156 500	156 500	-	-
Ventes Septembre	3 845 000	-	-	-	-	-	-	-	-	2 307 000	1 153 500	192 250	192 250	-
Ventes Octobre	6 432 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3 859 200	1 929 600	321 600	321 600
Ventes Novembre	4 974 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 984 400	1 492 200	497 400
Ventes Décembre	4 582 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 749 200	1 832 800
Totaux Encaiss/ventes	60 332 400	4 004 160	4 091 720	5 658 070	5 125 500	5 397 150	5 465 350	4 924 550	3 846 000	3 745 300	5 404 800	5 262 750	4 755 250	2 651 800
Emprunts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Service traiteur	2 000 000	1 000 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 000 000
Total encaissements	62 332 400	5 004 160	4 091 720	5 658 070	5 125 500	5 397 150	5 465 350	4 924 550	3 846 000	3 745 300	5 404 800	5 262 750	4 755 250	3 651 800

Source : Nous-même

Tableau 13 : Budget des décaissements EHSM SARL - 2015

	Montants	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Dettes Frs N-1	90 000	90 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Achats Janvier	1 400 000	1 400 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Achats Février	970 000	-	970 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Achats Mars	1 300 000	-	-	1 300 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Achats Avril	1 000 000	-	-	-	1 000 000	-	-	-	-	-	-	-	-
Achats Mai	1 150 000	-	-	-	-	1 150 000	-	-	-	-	-	-	-
Achats Juin	1 230 000	-	-	-	-	-	1 230 000	-	-	-	-	-	-
Achats Juillet	1 600 000	-	-	-	-	-	-	1 600 000	-	-	-	-	-
Achats Aout	980 000	-	-	-	-	-	-	-	980 000	-	-	-	-
Achats Septembre	925 000	-	-	-	-	-	-	-	-	925 000	-	-	-
Achats Octobre	1 613 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 613 000	-	-
Achats Novembre	950 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	950 000	-
Achats Décembre	1 830 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 830 000
Totaux Décaiss/achat	15 038 000	1 490 000	970 000	1 300 000	1 000 000	1 150 000	1 230 000	1 600 000	980 000	925 000	1 613 000	950 000	1 830 000
Remb. Emprunts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais de personnel	9 873 636	822 803	822 803	822 803	822 803	822 803	822 803	822 803	822 803	822 803	822 803	822 803	822 803
Prestataires de service	13 460 000	1 200 000	1 162 000	1 170 000	1 190 000	1 300 000	1 115 000	1 220 000	650 000	748 000	1 070 000	1 435 000	1 200 000
Loyer	2 400 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Impôts et taxes	95 208	7 934	7 934	7 934	7 934	7 934	7 934	7 934	7 934	7 934	7 934	7 934	7 934
Charges sociales	292 320	-	-	73 080	-	-	73 080	-	-	73 080	-	-	73 080
Charges financières	38 300	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	5 300
Service traiteur	1 500 000	750 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	750 000
Total décaissements	42 697 464	4 473 737	3 165 737	3 576 817	3 223 737	3 483 737	3 451 817	3 853 737	2 663 737	2 779 817	3 716 737	3 418 737	4 889 117

Source : Nous même

➤ **Le budget des décaissements**

Le précédent budget des décaissements a été établi sur la base des informations de l'année 2014. Les informations suivantes ont permis à son élaboration :

- Les règlements de factures sont effectués dès réception de la facture donc totalement au comptant ;
- Les achats sus mentionnés concernent principalement les frais généraux, les frais d'achat de travaux pratique, eau, électricité, téléphone etc.

L'EHSM a une politique de paiement au comptant de ses fournisseurs car s'agissant souvent de fournisseurs informels et de petits montant. C'est une structure de prestation de service, donc son activité ne dépend pas grandement de fournisseurs d'exploitation.

➤ **Le budget de TVA**

Au Sénégal, la législation fiscale ne permet pas aux établissements d'enseignement privés de facturer la TVA sur les prestations offertes. Ce qui fait que les encaissements de la scolarité n'engendrent pas de collecte de la TVA. Cependant, l'activité annexe de la société qu'est le service traiteur est exclu de ce champ et est facturable avec la TVA.

Une autre information importante est que la majorité des fournisseurs de l'EHSM travaillent dans le secteur informel (marchés). Ce qui ramène les entrées et sorties de TVA à des montants très restreint. Ils vont concerner le loyer, et les rares factures de fournisseurs formels. Un montant forfaitaire de 50 000 F représentant 36 000F pour la TVA du loyer et 14 000 F forfaitaire pour les autres TVA facturables a été fixé.

Tableau 14 : Budget la TVA de l'EHSM SARL - 2015

	Janvier	Février	Mars	Avril à Novembre	Décembre	Janv. 2016
Crédit de TVA ou TVA à décaisser	50 000	130 000	- 50 000	-	- 50 000	130 000
TVA collectée	180 000	-	-	-	180 000	-
TVA déductible	50 000	50 000	50 000	400 000	50 000	-
TVA à décaisser	130 000	-	-	-	130 000	-
Crédit de TVA	-	50 000	50 000	-	-	-
Règlement de TVA	50 000	130 000	- 50 000	- 400 000	- 50 000	130 000

Source : Nous même

Tableau 15 : Budget de trésorerie de synthèse de l'EHSM SARL - 2015

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janv. 2016
Trésorerie début du mois	7 540 500	7 947 843	8 670 746	10 801 999	12 680 682	14 571 015	16 634 548	17 682 281	18 841 464	19 856 947	21 521 930	23 342 863	23 258 996
Total encaissements	5 004 160	4 091 720	5 658 070	5 125 500	5 397 150	5 465 350	4 924 550	3 846 000	3 745 300	5 404 800	5 262 750	4 755 250	3 651 800
Total décaissements	4 546 817	3 238 817	3 576 817	3 296 817	3 556 817	3 451 817	3 926 817	2 736 817	2 779 817	3 789 817	3 491 817	4 889 117	3 606 842
Règlement de TVA	50 000	130 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	130 000
Trésorerie finale	7 947 843	8 670 746	10 801 999	12 680 682	14 571 015	16 634 548	17 682 281	18 841 464	19 856 947	21 521 930	23 342 863	23 258 996	23 173 954

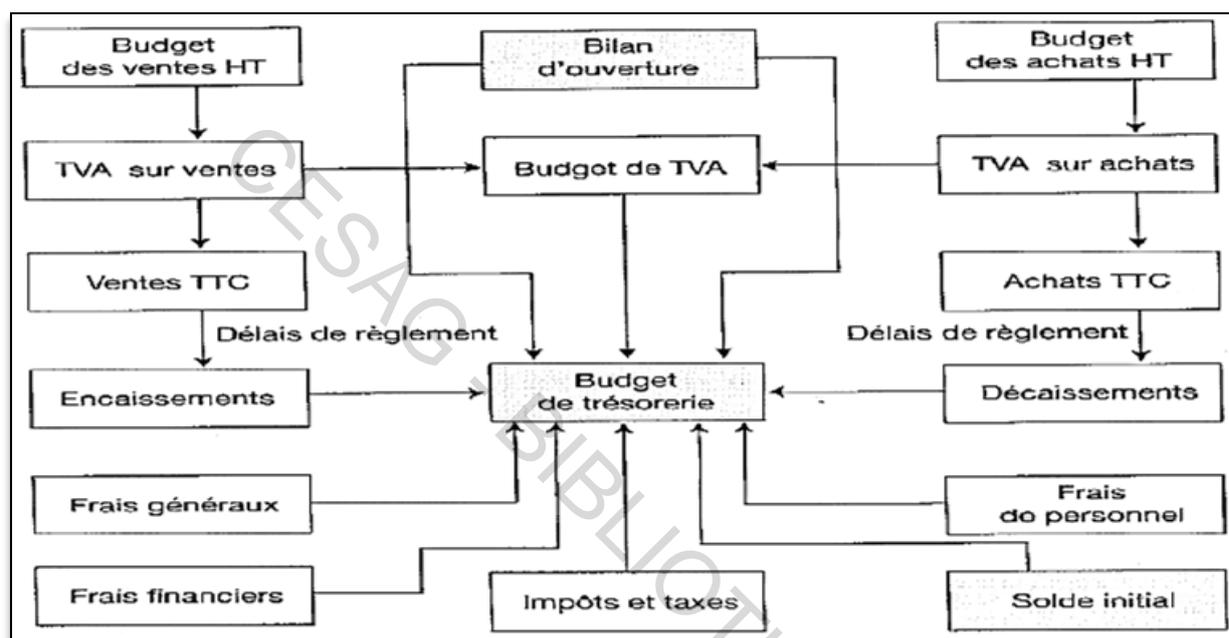
* Les décaissements de Janvier 2016 sont le résultat de la moyenne des décaissements mensuels de 2015.

Source : Nous même

➤ **Le budget de trésorerie de synthèse final**

Le budget de synthèse précédent, comme son nom l'indique, synthétise les soldes de trésorerie prévus par l'EHSM pour l'an 2015. Une projection de la trésorerie dont va disposer la société à la fin de chaque mois est donc disponible.

Figure 7 : Résumé du processus d'établissement d'un budget de trésorerie



Source : Nous-même

Une fois le budget de trésorerie de l'EHSM effectué, il convient maintenant d'effectuer le plan de trésorerie de cette dernière pour la même année.

6.1.2.3 Le plan de trésorerie

Comme mentionné dans notre première partie, le plan de trésorerie fait naturellement suite au budget de trésorerie. Il permet d'effectuer les ajustements adéquats en cas d'excédent ou de déficit de trésorerie. Ce dernier suppose un contrat entre la société et son institution financière. Le plan de trésorerie confectionné est le suivant.

Tableau 16 : Plan de trésorerie de l'EHSM SARL - 2015

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janv. 2016
Trésorerie début du mois	7 540 500	7 947 843	8 670 746	10 801 999	12 680 682	14 571 015	16 634 548	17 682 281	18 841 464	19 856 947	21 521 930	23 342 863	23 258 996
Total encaissements	5 004 160	4 091 720	5 658 070	5 125 500	5 397 150	5 465 350	4 924 550	3 846 000	3 745 300	5 404 800	5 262 750	4 755 250	3 651 800
Total décaissements	4 546 817	3 238 817	3 576 817	3 296 817	3 556 817	3 451 817	3 926 817	2 736 817	2 779 817	3 789 817	3 491 817	4 889 117	3 606 842
Règlement de TVA	50 000	130 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	- 50 000	130 000
Trésorerie Prévüe	7 947 843	8 670 746	10 801 999	12 680 682	14 571 015	16 634 548	17 682 281	18 841 464	19 856 947	21 521 930	23 342 863	23 258 996	23 173 954
Trésorerie début du mois	7 540 500	447 843	1 170 746	2 301 999	2 443 182	2 333 515	2 432 048	1 479 781	1 638 964	1 154 447	2 221 930	2 077 863	151 496
Dépôt CT 3 mois (3,5%)	- 7 500 000	-	- 1 000 000	7 500 000	- 2 000 000	1 000 000	- 2 000 000	- 1 000 000	- 1 500 000	- 10 500 000	- 2 000 000	- 5 000 000	12 500 000
Dépôt CT 6 mois (3,5%)	-	-	-	- 9 500 000	-	- 3 000 000	-	-	-	9 500 000	-	3 000 000	- 13 000 000
Facilité de caisse	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Découvert bancaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits financiers	-	-	-	262 500	-	35 000	-	-	-	402 500	35 000	157 500	437 500
Charges financières	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie corrigée	40 500	447 843	170 746	564 499	443 182	368 515	432 048	479 781	138 964	556 947	256 930	235 363	88 996

Ci-après le détail des mouvements simultanés des dépôts à terme :

	Octobre	Novembre	Décembre
Dépôt CT 3 mois	+2000000-12500000	+1000000-3000000	+1500000-6500000

Source : Nous même

5.1.3 L'organisation des relations bancaires

À la suite de la conciliation de la stratégie et de la présentation du budget de trésorerie mis en place, nous allons à présent faire une présentation des modes d'organisation bancaire que nous proposons pour l'EHSM.

Il s'agit en effet d'arrêter un schéma de coordination entre la société non seulement avec sa banque, mais aussi celles de la place, les IMF incluses.

Avant d'en arriver à la gestion quotidienne des relations bancaires, une large démarche de recensement des opportunités bancaires sera adoptée. Les dispositions suivantes ont été préconisées :

- recensement des institutions financières et choix des partenaires ;
- organisation des relations quotidiennes.

5.1.3.1 Recensement des institutions financières et choix des partenaires

Cette étape consiste à prendre des informations sans aucune restriction sur toutes les banques de la place. Il s'agira de recueillir les différents services offerts par ces derniers ainsi les différentes charges et produits financiers à prévoir.

Cette démarche qui va entraîner des rencontres avec des représentants de ces banques permettra à la PME de se mettre à jour quant aux nouvelles pratiques bancaires et avoir une vue d'ensemble de services bancaires proposés.

Dans la pratique, une première recherche sur internet a été effectuée dans le but de recenser les adresses des différentes banques et relever les offres trouvables à ce niveau. Par la suite une grille préétablie est renseignée et celle-ci prend en compte les taux offerts, les frais de tenus de compte etc.

Par la suite, les banques présentant les informations les plus importantes ou celles disposant des informations pas assez explicites sont prélevés pour effectuer des appels téléphoniques dans le but d'avoir des informations plus précises. L'étape suivante consiste à faire un short List des banques offrant pour d'opportunités pour les PME. Ainsi, une visite sur les lieux est programmée avec le gérant et le comptable dans le but d'affiner ces renseignements. Une fois les visites effectuées, la société est maintenant à même de visualiser les opportunités à saisir avec les institutions financières.

Enfin, la société peut signer les conventions avec les banques ou IMF offrant les meilleurs services et qu'elle juge apte à l'assister dans son projet d'expansion

De tout ce qui précède, il a été conclu que la méthode la plus efficace pour la société était d'ouvrir un compte dans une IMF qui offrait moins de frais de tenue de compte de loin inférieur à ceux des banques. Et pour les transactions bancaires, d'ouvrir un compte en banque qui ne sera utilisé que pour accéder aux différents services bancaires dont les IMF ne disposent pas (Chèques, escompte...).

La majorité des avoirs de la société sera donc attribuée à l'IMF et la banque sera utilisée pour les outils bancaires et d'éventuels emprunts dont le taux y est plus bas comparés aux IMF.

Ce type de démarche peut être effectué par les PME voulant se mettre à jour par rapport aux pratiques bancaires, mais aussi pour toute nouvelle PME désirant naturellement ouvrir un compte bancaire après sa création.

5.1.3.2 Organisation des relations quotidiennes

Malgré le fait que le nombre de transactions bancaires ne soient pas très important, l'EHSM se doit d'accorder une attention particulière à sa relation avec sa banque.

Pour ce faire, en plus de la tenue de fichiers qui enregistrent les mouvements quotidiens avec elles, la société doit entretenir des relations étroites avec le gestionnaire de son compte et souscrire aux services de banque en ligne.

La consultation quotidienne de ses avoirs en ligne et la communication au minimum hebdomadaire avec son gestionnaire de compte (téléphone, e-mail...), permettra à la société d'anticiper les événements relatifs à sa trésorerie et ainsi prendre les mesures idoines pour les prévenir. Cette communication constante permet aussi d'être averti sur les opportunités ou promotions susceptibles d'être offerts par les institutions financières en question.

5.1.4 Le système d'information de gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie nécessite un suivi très particulier. Elle concerne en effet plusieurs postes de la société et donc son automatisation rend plus aisée son suivi quotidien et sa prévision.

Pour une PME, acquérir un logiciel de gestion de la trésorerie exclusivement dédiée à cette tâche pourrait devenir onéreux pour la société et de surcroît, celle-ci n'en utilisera pas toutes les fonctions. Une solution simple et efficace est donc envisageable, l'utilisation de Microsoft Excel.

Il s'agit en premier lieu de recenser les différents types d'activités pouvant avoir un impact sur la trésorerie et dans un second lieu de créer un fichier pour lier ces derniers.

Les activités incluant un mouvement de la trésorerie de la société sont de manière sommée les achats et ventes. Les achats et ventes peuvent être effectués par espèce (caisse) ou par chèque (banque). À partir de ce moment, il est aisé de constater que le fichier de synthèse de la trésorerie de la société doit relier et les caisses et les banques. Ainsi, cinq fichiers peuvent déjà être créés par la société :

- un fichier de suivi de la caisse recette ;
- un fichier de suivi de la caisse dépense ;
- un fichier de suivi de la banque ORA ;
- un fichier de suivi de l'IMF le CMS ;
- un fichier de synthèse de ces 4 soldes.

Cependant, l'utilisation de ces fichiers ne doit altérer en rien les procédures d'enregistrement comptable de la société dans son Logiciel SAGE 100. Il s'agira en effet d'un double enregistrement des opérations dans les deux fichiers tout en sachant que la saisie sur Excel est moins consommatrice de temps.

En plus, la société ne connaît pas un nombre d'opérations pléthoriques, ce qui rend cette hypothèse très faisable. Elle peut être prise en charge par le comptable qui détient en même temps le budget et plan de trésorerie de la société. Grâce à ce fichier de synthèse, le comptable sera à même de faire une comparaison journalière entre le solde réel de la société et les prévisions dans le budget de trésorerie. Il est aussi paré à agir en cas d'excédent ou de déficit de trésorerie comme conseillé dans le plan de trésorerie.

Ce système nécessite l'usage de formules basiques sur Excel et la mise en relation de différents fichiers.

5.1.5 L'organisation interne

En marge d'un système d'information, la société a besoin d'optimiser ses procédures internes. Par optimisation de ses procédures internes, on peut entendre l'optimisation du BFR de la société qui à son tour est la résultante de l'optimisation des cycles clients et fournisseurs. Pour rappel, moins le BFR est important, plus la société est à l'abri d'un besoin de déficit de trésorerie.

Au cours de cette partie sera traitée l'optimisation des cycles clients et fournisseurs de l'EHSM.

5.1.5.1 Optimisation du cycle client

De manière sommée, optimiser un cycle client consiste à réduire au maximum la durée entre la vente d'un produit/service et son règlement effectif par le client. La clé pour la réussite d'un tel challenge réside dans la politique de suivi des créances mise en place par la société.

Pour le cas de l'EHSM, la scolarité, principale source de ses revenus, est due avant le dix (10) de chaque début de mois. Passée cette date, les élèves qui ne sont pas à jour sont sensés exclus des salles de classe pour les quelques jours qui suivent. Cependant, quelques jours après cette date, ce contrôle est abandonné pour donner place aux activités quotidiennes de la société. Ainsi il est fréquent de retrouver des élèves ayant plus de trois mois d'arriérés qui continuent toujours à prendre part aux cours sans aucune contrainte.

Dans ce cas de figure on ne pourra pas reprocher au système de l'école de ne pas pouvoir faire ressortir les créances, mais le suivi adéquat de ces dernières qui est totalement négligé. Comme nous l'avons si bien mentionné dans la conception du budget des encaissements de la structure, la scolarité d'un mois est moyennement réglée à 60% le même mois, et le reliquat va jusqu'au trois prochains mois respectivement à hauteur 30%, 5% et 5%, sans aucune sanction particulière.

Dans le cadre de l'optimisation de ce cycle, la solution à préconiser serait d'instaurer un contrôle de régularité tous les deux jours au sein de l'établissement pour interdire l'accès à ceux qui ne sont pas en règle et recueillir les dates de promesses de règlement de la part des autres, bien entendu avec l'aval de leur tuteur. Ainsi, à défaut de recouvrer à 100% la créance, l'entreprise peut au moins faire la prévision de l'encaissement de ces montants. Cette tâche

peut être placée sous la responsabilité du surveillant de l'établissement sous le contrôle du comptable.

5.1.5.2 Optimisation du cycle fournisseur

Comme cité lors de l'établissement du budget des décaissements de la structure, l'EHSM a la grande majorité de ses fournisseurs évoluant dans le secteur informel comme beaucoup d'autres PME sénégalaises. Cela n'insinue pas que l'ensemble des règlements doivent être effectués au comptant, mais les sommes non importantes faisant l'objet de ces transactions ne nécessitent pas de ventes à crédit. Ce qui exclut l'hypothèse de la rallonge des délais de fournisseur applicable à l'optimisation de ce cycle.

Ce que la société peut effectuer par contre, pour les rares achats d'investissement qu'elle effectue, serait de choisir la date adéquate de décaissement. En d'autres termes, grâce aux prévisions de trésorerie effectuées, choisir une date de paiement du fournisseur qui n'entraînerait pas de difficultés à la trésorerie de l'entreprise.

Les outils d'optimisation ci-dessus fournissent des solutions qualitative ou quantitative quand à une meilleure gestion de la trésorerie de l'EHSM. En plus de ces outils, la section suivante consiste en la confection d'un guide des bonnes pratiques en gestion de la trésorerie valable pour l'EHSM mais aussi pour tout autre PME. Celui-ci vient renforcer les aspects de la gestion qualitative d'une trésorerie.

6.2 Guide des bonnes pratiques en gestion de la trésorerie dans les PME

Le terme « bonnes pratiques » désigne dans un milieu professionnel donné, un ensemble de comportements qui font consensus et qui sont considérés comme indispensable pour la plupart des professionnels du domaine, qu'on peut trouver sous forme de guides de bonnes pratiques (GBP). Ces guides sont conçus par les filières ou par les autorités. Ils peuvent se limiter aux obligations légales, ou les dépasser. Comme les chartes, ils ne sont opposables que s'ils ont été rendus publics. Ils sont souvent établis dans le cadre d'une démarche de qualité.

Le guide que nous allons présenter dans cette section est la résultante de l'ensemble des recherches effectuées au cours de l'établissement de ce mémoire. Après la constatation de

l'absence d'un GBP concernant la gestion de la trésorerie des PME au Sénégal et dans la sous-région, nous avons décidé d'en concevoir un.

Celui-ci est composé des parties suivantes :

- Préambule ;
- importance de la motivation des dirigeants ;
- partenariat bancaire ;
- règles de gestion quotidienne de la trésorerie ;
- prévision de la trésorerie ;
- transparence ;
- adaptation à l'informatique.

GUIDE DE BONNES PRATIQUES : GESTION DE LA TRÉSORERIE DES PME

1

PRÉAMBULE

➤ **MOTIFS**

Toutes les analyses et études effectuées sur les sources de faillites des PME/PMI ont fait ressortir d'une manière ou d'une autre les défis liés à la gestion de la trésorerie de ces dernières. Dans cette même lancée, les solutions préconisées ont toujours été d'ordres techniques nécessitant ainsi une qualification particulière dans ces domaines. Cependant, à côté de ces solutions techniques, peuvent être érigées des conseils pratiques qui, même s'ils ne garantissent pas la même qualité que les solutions techniques peuvent servir de pont vers une meilleure gestion voir l'optimisation de la trésorerie de ces PME.

Dans ce sens, ce guide des bonnes pratiques a été établi pour service d'outil de réponse qualitative à la gestion de la trésorerie dans les PME/PMI.

➤ **DESTINATAIRES**

Ce présent guide est destiné à toutes les Petites et Moyennes Entreprises/Industries (PME/PMI) évoluant dans l'environnement des affaires de l'Afrique de l'Ouest en général et celui du Sénégal en particulier.

Il est destiné en outre aux dirigeants de ces entités mais aussi à tous les acteurs au sein de ces sociétés ayant un rôle direct ou indirect sur la gestion de la trésorerie. On peut citer les comptables, les caissiers, les responsables achat ou vente etc.

➤ **COMPOSITION**

Les différentes parties de ce guide sont les suivantes :

- Importance de la motivation des dirigeants ;
- Le partenariat bancaire ;
- Règles de gestion quotidienne de la trésorerie ;
- Prévision de la trésorerie ;
- Transparence ;
- Confusion patrimoine personnel et de l'entreprise ;

P-1

GUIDE DE BONNES PRATIQUES : GESTION DE LA TRÉSORERIE DES PME

2

IMPORTANCE DE LA MOTIVATION DES DIRIGEANTS

➤ CLÉ N°1 DE RÉUSSITE

Les axes prioritaires dans la gestion d'une société ont toujours été édictés par les dirigeants de cette dernière. Si les dirigeants de la société ne font pas de la gestion de la trésorerie une priorité, toutes les autres tentatives visant à en faire une sont d'office vouées à l'échec. D'où l'importance capitale pour tout dirigeant de PME/PMI d'ériger la gestion de la trésorerie en priorité dans les actions quotidiennes de la société.

➤ SOURCE DE MOTIVATION DES ACTEURS

Une motivation de la part des dirigeants a naturellement une influence positive sur les acteurs de la société ayant une relation directe ou indirecte avec la gestion de la trésorerie de cette dernière. Cela les encourage à accorder une attention plus particulière aux questions de trésorerie et ainsi accompagné les dirigeants dans leur politique.

➤ RIGUEUR DES DIRIGEANTS

Un dirigeant qui se soucie de la bonne gestion de la trésorerie de sa société est un dirigeant qui demeure stricte sur les règles de bonne gestion de sa trésorerie. C'est une activité qui nécessite parfois une grande attention mais aussi beaucoup de travail. Sans un suivi adéquat, celle-ci peut être délaissée à l'avantage des autres activités de la société.

P-2

GUIDE DE BONNES PRATIQUES : GESTION DE LA TRÉSORERIE DES PME

3

LE PARTENARIAT BANCAIRE

La banque est le premier partenaire au développement et à la croissance de la société. Fort de ce constat, tout le processus partant de sa sélection aux relations quotidiennes doit faire l'objet d'une attention particulière.

➤ **SÉLECTION DE LA BANQUE**

La première pierre à poser dans le cadre du partenariat bancaire est la sélection de la banque en question. Une PME disposant de maigres ressources, va donc être à la recherche d'une banque qui offre les frais de tenu de compte les plus faibles d'une part, et d'autre part d'avoir un accès aux crédits à un moindre coût.

Pour ce faire, il est conseillé à l'entrepreneur ou aux dirigeants d'effectuer une grande campagne de recherche d'information visant à faire ressortir les banques les plus avantageuses. Elle peut se faire aider par la création d'une grille d'évaluation qui sera remplie au fur et à mesure que les informations sont collectées. Cela rendra le choix final plus optimal.

Il est fortement conseillé aux PME d'ouvrir des comptes dans une IMF aussi bien dans une banque. Celui lui permettra de jouir des avantages qu'offrent ces différentes institutions financières

➤ **SIGNATURE D'UN ACCORD**

Après la sélection des institutions financières partenaires, il est fortement recommandé de signer un partenariat, contrat ou accord selon les appellations. Ce document permettra d'assurer une certaine stabilité voir sécurité dans la coopération future de la société avec son institution financière. Dans ce document peuvent être précisé les taux d'emprunt prédéfinis, les montants maximums ou minimum sur les découverts etc.

➤ **RELATIONS COURANTES**

La relation entre les dirigeants et les conseillers clients des institutions financière doit être des plus amicales et incarner un climat de confiance. Cette proximité est une clé qui joue dans les conseils et petits avantages dont l'entreprise peut bénéficier.

P-3

GUIDE DE BONNES PRATIQUES : GESTION DE LA TRÉSORERIE DES PME

4

RÈGLES DE GESTION QUOTIDIENNE DE LA TRÉSORERIE

➤ SOUSCRIPTION AUX SERVICES BANCAIRES EN LIGNE

L'un des outils les plus efficaces pour avoir un contrôle permanent sur sa trésorerie est la souscription aux services internet qu'offrent les banques ou les IMF. Avec cet outil, la société est au courant de l'ensemble de ses soldes et est plus aisé à effectuer des décisions de gestion pour des frais minimes.

➤ ARRÊTÉ JOURNALIER DES CAISSES

Plus qu'une bonne pratique, ce procédé doit faire l'objet d'une règle de base pour les PME. Les personnes chargées de la caisse doivent à chaque fin de journée arrêter le montant encaissé, le montant décaissé et le solde de clôture du jour. Ce document doit être validé par le comptable s'il y en a, ou une personne tierce supérieure. Ce procédé garanti le suivi en temps réel des avoirs en cash de l'entreprise.

➤ GARDER MOINS D'ARGENT LIQUIDE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

Pour une périodicité prédéterminée, il est conseillé que l'entreprise effectue les versements de liquidités dont elle dispose le plus fréquemment possible. La détention de certaines sommes au sein de la société présente un risque de soustraction frauduleuse de ces sommes qui pourrait entraîner une insolvabilité de la société.

Si les moyens le permettent, un versement quotidien de ces sommes à une des banques de la société serait le plus adéquat. Néanmoins, un fond de caisse d'un faible montant peut être arrêté par la société pour parer à d'éventuelles petites dépenses d'urgence.

P-4

GUIDE DE BONNES PRATIQUES : GESTION DE LA TRÉSORERIE DES PME

5

PRÉVISION DE LA TRÉSORERIE

➤ ADOPTER UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

Dans le cadre du processus d'établissement des différents outils de prévision de la société, il est fortement recommandé d'inclure dans cette procédure les acteurs de la société ayant un impact de près ou de loin sur la trésorerie de la société. Une implication de ces derniers contribue à leur motivation ainsi qu'à une meilleure implication personnelle dans l'atteinte des objectifs de la société fixés dans ces outils.

➤ RESTER RÉALISTE DANS LES PRÉVISIONS

Les prévisions financières ne doivent être utopiques. Une exigence très forte de la part des prévisions sont sources de frustration des employés de la PME. Au moment de faire les comparaisons entre les prévisions et les réalisations, un grand gap se présentera toujours, faisant croire à l'entreprise et à ses dirigeants qu'ils ne sont pas performants. Or, ces prévisions ne sont pas conformes aux réalités de la société ou de son environnement. Il est donc conseillé d'effectuer des prévisions avec des hausses ou baisse faibles, à moins de faire face à une forte opportunité ou menace, force ou faiblesse.

➤ DEMANDER L'AVIS D'UN EXPERT

Après avoir effectué ses prévisions en interne, il est conseillé pour les dirigeants de faire réviser ces prévisions par une tierce personne. Cette dernière peut faire partie des structures étatiques ayant comme mission l'assistance des PME, ou une institution privée moyennant une rémunération qui ne saurait être hors de portée.

P-5

GUIDE DE BONNES PRATIQUES : GESTION DE LA TRÉSORERIE DES PME

6

TRANSPARENCE

➤ SOURCE DE CONFIANCE DES PARTENAIRES EXTERNES

Toute PME entend d'année en année développer sa croissance. Pour ce faire, d'une manière ou d'une autre elle aura besoin des services d'un bailleur financier. Une institution financière ou un investisseur privé. Ces financiers de la société prennent toujours l'assurance que règles de bonne gestion de la société sont bien respectés. Si elles ne sont pas remplies, les chances de financement de la société diminuent. Dans le cas contraire, elle gagne la confiance de ces bailleurs et est plus probable de lever des fonds plus facilement.

➤ CONFUSION DU PATRIMOINE PERSONNEL ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ

Ce phénomène est très courant dans les PME. Les entrepreneurs, actionnaires ou propriétaire ont souvent tendance à puiser directement des caisses de la société afin des régler des problèmes financiers d'ordre personnel. Cette pratique est fortement déconseillée. En plus de perturber toutes les prévisions de la société, elle peut aussi être considérée comme un acte anormal de gestion.

Pour y pallier il est conseillé au propriétaire de se faire rémunérer mensuellement une somme conséquente si nécessaire en lieu et place de puiser les avoirs de la caisse de la société directement.

P-6

GUIDE DE BONNES PRATIQUES : GESTION DE LA TRÉSORERIE DES PME

7

ADAPTATION À L'INFORMATIQUE

➤ FORMATION DES EMPLOYÉS

La grande contrainte des PME pour avoir accès à certains types d'outils de la gestion de la trésorerie est le sous-développement technologique de ces sociétés. Même si ce constat peut être généralisé à l'environnement sénégalais ou africain, il n'en demeure pas moins que les PME sont capables de réduire ce gap. Former son personnel sur les outils informatiques (bureautique, logiciels de gestion etc.) est la solution la plus convenable.

Ces formations peuvent se faire à des coûts minimes avec les programmes offerts par certaines institutions étatiques ou d'autres PME évoluant dans le secteur.

➤ UTILISATION DE L'OUTIL INFORMATIQUE COMME SUPPORT

Il est dénoté que certaines PME, surtout les plus petites, ont toujours un système de gestion de leur activité manuelle. Cela serait trop demandé que de vouloir doter chaque collaborateur d'un ordinateur, mais il est fortement conseiller d'en disposer au minimum un au sein de la société. Ce poste de travail peut donc servir de socle aux activités de gestion de la trésorerie allant de la gestion quotidienne aux prévisions.

P-6

Dans le prochain chapitre sera présenté le processus utilisé pour mettre en place le système susmentionné ainsi que les difficultés rencontrées. En outre elle traite de l'évaluation de ce système à travers un tableau de comparaison de ratios et un recueil des avis des personnes concernées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 7 : Mise en place et évaluation du système

Après avoir conçu le système de gestion de trésorerie présenté dans le précédent chapitre, il convient à présent de présenter le processus qui a été adopté pour la mise en place effective de ce système.

Pour ce faire, nous allons décrire la procédure adoptée pour implanter ce système ainsi que les difficultés rencontrées dans un premier temps, et dans un second temps effectuer l'évaluation de ce dernier.

7.1 Implantation du système proposé

S'agissant d'une PME, la mise en place effective du système proposé n'a pas présenté de complexités majeures. Le système a été mis en place dès adoption totale de la part des dirigeants.

7.1.1 Processus d'implantation adopté

Nous allons présenter la mise en place de ce système à travers les rubriques qui l'ont composé dans le chapitre précédent qui sont :

- la conciliation de la stratégie de l'entreprise ;
- les outils de prévision ;
- l'organisation des relations bancaires ;
- le système d'information de gestion de la trésorerie ;
- l'organisation interne.

7.1.1.1 La conciliation de la stratégie de l'entreprise

La conciliation de la stratégie de l'entreprise a été un résumé de la stratégie globale de la société après entretien avec les dirigeants. L'objectif de cet étude n'étant pas axée sur la conception d'une stratégie de la société proprement dite, celle-ci été considérée comme les prémices d'un plan stratégique de la société au cas où le besoin pourrait se poser dans le futur.

Les conclusions relevées ont été imprimées et archivées par les dirigeants de la société pour en faire un guide pour la période que couvre ces conclusions.

7.1.1.2 Les outils de prévision

Les outils de prévisions de la société ont été établis après une étroite collaboration avec le comptable, les caissières et les dirigeants de la société. Leur implantation a été effectuée à la suite de la réunion de clôture de l'année 2014. Par la suite, le fichier des prévisions a été remis au comptable, aux caissières ainsi qu'au responsable achat dans le but de faire leurs prévisions mensuelles et hebdomadaires de 2015 en fonction de celles préétablis.

Le comptable a la responsabilité de suivre le respect de ces prévisions et de rendre compte des écarts éventuels à la fin de chaque mois aux dirigeants de la société.

7.1.1.3 L'organisation des relations bancaires

Après avoir recueillis un bon nombre d'informations sur les banques et IMF de la place ainsi que les services offerts, la société n'a pas jugé nécessaire d'ouvrir des comptes dans d'autres banques. Les dirigeants ont trouvés que le coût des services étaient bien acceptable comparés à ceux offerts par les autres institutions financières.

Pour ce qui concerne les relations quotidiennes de la banque, la société a souscrit aux services de banque en ligne lui permettant ainsi d'être fréquemment au courant de ses mouvements et soldes bancaire. En sus, les dirigeants ont manifesté l'intérêt de signer un contrat avec la banque dans le cadre ses placements futurs. Une négociation a donc été entamée par les deux parties dans le but de concrétiser ce projet au cours de cette année 2015.

7.1.1.4 Le système d'information de gestion de la trésorerie

De manière générale, le système informatique de gestion de la trésorerie a connu une légère amélioration. Le comptable a repris les enregistrements comptables avec le logiciel SAGE 100 depuis le début de l'an 2015. En outre, un fichier de comparaison entre les prévisions et les réalisations mensuelles de trésorerie a été conçu.

Avec les fichiers de suivi permanent de la banque et de la caisse, ainsi que le fichier de synthèse de ces différents soldes, on peut dire la société a maintenant une gestion de sa trésorerie d'un niveau moyen et adapté à son environnement.

7.1.1.5 L'organisation interne

Au niveau de l'organisation interne de la société plusieurs décisions ont été arrêtées dans le cadre des procédures internes de la société.

En premier lieu, des directives fermes ont été données par les dirigeants de la société au surveillant et au comptable ; et une note d'information a été rédigée à l'attention des élèves de l'école pour annoncer la rigueur du recouvrement de la scolarité qui sera entamée en 2015. Cette procédure rentre dans le cadre de l'optimisation du cycle client de la société.

En second lieu, dans le but d'optimiser le cycle fournisseur, pour tous les achats à venir avec un montant supérieur à 500 000 F CFA, une négociation sera faite au paravent pour effectuer le règlement de cette dernière en un minimum de deux tranches. En outre les gros achats feront l'objet d'une programmation précise avec l'aval du comptable pour trouver la période appropriée pour effectuer ces achats.

7.1.2 Difficultés rencontrées

La mise en place des solutions préconisées et par la suite appliquées dans le cadre de l'optimisation de la gestion de la trésorerie de l'EHSM a amené des changements considérables au sein de l'établissement.

Cependant, la mise en place de ce système dans la gestion globale de la société a présenté quelques difficultés d'ordre mineures. Celles-ci peuvent être résumées à travers les deux points suivants :

- peur du changement ;
- niveau en informatique du personnel bas.

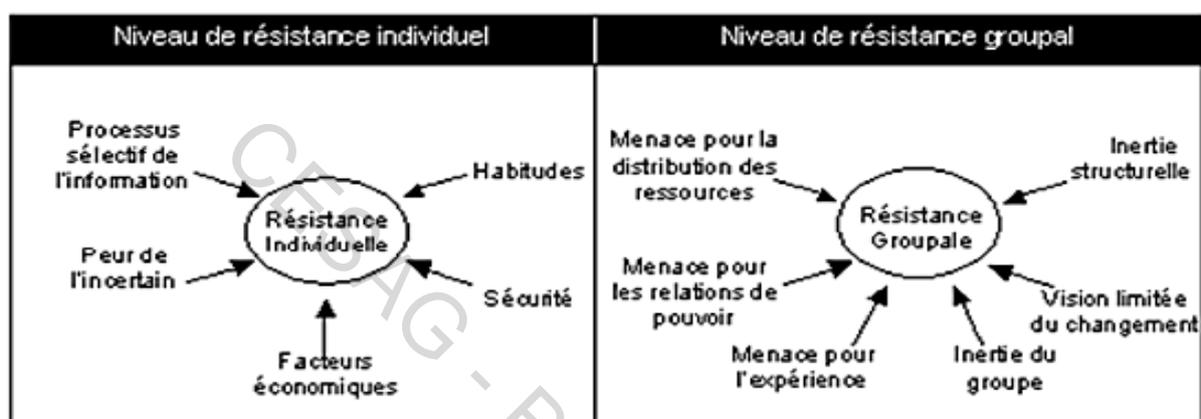
7.1.2.1 Peur du changement

Lors de la conception de notre système, pendant les séances d'interviews, un certain nombre de craintes a été relevé dans les réponses aux questions par les interviewés, craignant donner des informations sensibles. Ces derniers étaient aussi inquiets sur l'impact du système proposé dans leur vie quotidienne, le considérant comme une potentielle source de travail supplémentaire et ainsi donc plus d'exigence de la part des dirigeants de la société.

Ce sentiment de la peur du changement est un phénomène considéré souvent comme normal dans toute entreprise de changement ou de modification d'un système de la gestion d'une entreprise. Face à ces peurs, nous avons pris la résolution d'expliquer de fond en comble

l'objet de notre étude et les conséquences futures à toutes les personnes avec qui on a eu à interagir. Car, le meilleur moyen d'y remédier est donc une communication effective et la considération de tous les acteurs concernés dans le processus de mise en place de ce changement. Le tableau ci-après nous donne une meilleure idée de la source de ces peurs.

Figure 8 : Raisons de la résistance au changement



Source : ROBBINS S.P 1998, *Comportamiento Organizacional*, P633

7.1.2.2 Niveau en informatique bas du personnel

Dans le cadre de la conception du système mis en place, des outils de prévisions en particulier, un des plus grands facteurs ayant retardé ce processus a été le niveau de débutant de certains employés de la société dans l'informatique en général et Excel en particulier.

Il a particulièrement été difficile d'expliquer les relations entre les différents tableaux Excel et les conséquences des formules insérées aux caissières et à la responsable des achats. Celles-ci étaient déjà habituées à effectuer un travail manuel et n'était pas familière à l'outil informatique. Il a donc fallu organiser des séances d'initiation à Excel qui les a permis par la suite d'être à même de voir la portée du système que nous avons proposé.

Les mini sessions de formation organisées par nous-même ont largement contribué à l'adoption du projet par les personnes concernées. L'inconvénient a juste été que le temps pris pour l'implantation de ces outils a pris plus de temps que prévu. Et comme il est souvent mentionné par les auteurs, l'informatique est l'outil par excellence pour optimiser la trésorerie d'une entreprise, petite, moyenne ou grande.

7.2 Évaluation du système après implantation

Après que le système ai été adopté et mis en place, il a été effectué une évaluation de ce dernier pour en mesurer l'impact. Cette évaluation a consisté en la mise en place d'une grille de notation adressée à toutes les parties concernées par ce système, mais aussi à une comparaison de la trésorerie de la société avant et après l'implantation de ce système.

7.2.1 Grille d'évaluation

Une grille d'évaluation disponible en Annexe 4 a été distribuée à toutes les personnes concernées par notre étude. Il s'agit en effet :

- du gérant de la société ;
- du chef d'établissement (directeur de l'école) ;
- du comptable et des deux caissières ;
- de la responsable des achats.

À la suite de la collecte des grilles renseignées par les destinataires, les conclusions faites de manière globale sont les suivantes :

- bonne communication du projet et implication des personnes concernées ;
- important alourdissent du quotidien des opérationnels ;
- grande utilité à la trésorerie de la société,
- bonne compréhension du système et faible résistance au changement ;
- bien adapté aux réalités de la société.

Ces constats généraux de la part des concernés fait ressortir une appréciation satisfaisante. Des recommandations ont aussi été faites par ces derniers, et ces recommandations ont été prises en considération et leur application sera étudiée après ou pendant la phase test de l'année 2015 de ce système.

7.2.2 Tableau de comparaison

Afin d'évaluer l'impact réel du système mis en place, un tableau de comparaison de différents agrégats de la société a été mis en place pour être renseigné tout au long de l'année 2015. Ces agrégats s'agissent en gros du BFR, des charges et produits financiers, et de quelques ratios relatifs à la solvabilité et au rendement financier de la société.

Ce tableau de comparaison servira d'évaluation globale de notre système à la fin de l'an 2015.

L'implantation de ce système a suivi un processus bien élaboré en vue d'être un succès du point de vue financier, mais aussi d'être accepté par ses utilisateurs. Son efficacité réelle par contre, ne pourra être mesurée qu'à la fin de l'année au cours de laquelle il a été implanté.

Conclusion de la deuxième partie

Au cours de ce chapitre qui représente la partie pratique de notre étude, une première présentation de l'entité étudiée a permis de faire ressortir les particularités de cette dernière. Son historique, sa mission et ses objectifs auront servi de base pour la conception et la mise en pratique de cette étude. Cet établissement âgé d'une quinzaine d'année a fonctionné pendant un long temps sans accorder une attention particulière aux nouveaux modes de gestion de la trésorerie.

La présentation de son système de gestion de la trésorerie existant au sein de la société confirme la thèse précédente. Celle-ci a principalement fait ressortir une absence de toute prévision de la trésorerie au sein de la structure.

La correction de ces quelques anomalies relevés, et l'ensemble des nouvelles propositions envisagées ont fait l'objet de la dernière partie de ce chapitre à savoir la présentation du système de gestion optimal proposé. Ce système est composé d'outils de prévisions de la trésorerie tel que le plan de financement, le budget de trésorerie et le plan de trésorerie. En sus de ces outils quantitatifs, un guide des bonnes pratiques a été rédigé dans le but d'ajouter un plus qualitatif au système de gestion proposé. Celui-ci est aussi valable pour les autres PME.

En dernier lieu, une évaluation de ce système a été effectuée par les membres de l'administration de la société et ses dirigeants et a abouti à la conclusion d'un résultat satisfaisant de notre étude. Cependant, ses impacts réels sont attendus à la fin de l'année suivante grâce à la grille de comparaison d'agrégats et de ratios de la société entre l'an 2014 et 2015 pour préciser jusqu'à quel hauteur la trésorerie de l'entreprise a été optimisée.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Durant cette dernière décennie, l'environnement des affaires au Sénégal a connu de fortes mutations politiques et économiques qui ont eu comme conséquence la facilité de la création des PME/PMI au sein de cette sphère. Il s'en est donc suivi une importante vague de nouvelles entreprises construites augmentant ainsi le niveau de concurrence dans les entreprises.

Comme mentionné à l'entame de notre étude, l'une des raisons principales poussant la grande majorité de ces entreprises créées à déposer le bilan, consistait en résumé en l'absence d'un système de gestion de la trésorerie, moderne et optimal. Dans cette présente étude, des solutions ont été proposées dans ce sens, appliqué à l'EHSM SARL.

Dans la première partie de notre étude, nous avons présenté les notions de trésorerie, gestion de la trésorerie, ainsi que tous les outils auxquels ces notions pouvaient faire appel. Cette présentation a été effectuée dans un premier temps sans restriction de la zone géographique et pour certains cas des précisions ont été faites quant à leur application dans l'environnement ou l'EHSM SARL se situe. Au cours de cette partie, le constat effectué a été que seul les pays les plus développés technologiquement peuvent avoir accès à certains outils très avancés de la gestion de la trésorerie. Ce qui ne laisse ainsi à la portée des pays moins développés technologiquement que les outils de base de la gestion de la trésorerie.

Dans l'environnement Sénégalais, même avec cette accessibilité à ces outils basics, un bon nombre de PME/PMI n'accordent toujours pas la place qu'il faut à la gestion de la trésorerie, plus particulièrement aux outils de prévision qu'elle offre.

À travers la deuxième partie de notre étude, une présentation détaillée de l'établissement étudié a été faite. Celle-ci ayant traité de son historique, sa mission, son organisation et ses forces et faiblesses, a servi de base à la conception d'un système de gestion optimal de la trésorerie.

Des solutions ont donc été conçues dans ce sens et mises en place au sein de l'EHSM. Ces solutions ont principalement concernées d'outils de prévisions de la trésorerie de l'EHSM et la confection d'un guide des bonnes pratiques en gestion de la trésorerie des PME/PME. En dehors de l'EHSM ce guide a été conçu pour toutes les PME souhaitant entretenir une gestion efficace de leur trésorerie.

Ce système a certes connu certaines difficultés dans sa mise en place, mais a néanmoins eu un impact significatif dans la vie courante de la société. Il a contribué à la production d'une stratégie simplifiée pour la société, et les prévisions effectuées ont servi de lignes directrices pour les activités financières de celle-ci. En d'autres termes, elle a permis à la société de

mieux savoir où elle va et d'évaluer son état d'avancement grâce aux objectifs fixés et à ses réalisations.

De manière sommée, la conception et la mise en place du système de gestion de la trésorerie conçu a permis à la société de profiter du manque à gagner relatif à l'adoption par la société de ce système.

D'autre part, une importante contrainte a été soulevée au cours cet étude dans le domaine de la gestion de la trésorerie au sein de l'environnement Sénégalais. Il s'agit de la motivation des dirigeants de la société dans ce domaine, et les contraintes d'ordre technologique.

Ce qui nous amène à poser la question à savoir si la technologie ne consistait pas un préalable pour les PME/PMI qui aspirent mettre en place ou optimiser la gestion de leur trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : QUESTIONNAIRE SUR LA STRATÉGIE DE L'EHSM

1) Quelle est votre vision pour l'EHSM ?

.....
.....

2) Avez-vous déjà établie une stratégie pour votre société ?

Oui Non

3) Si oui, est-elle écrite ?

Oui Non

4) Qui sont les acteurs ayant participé à son élaboration ?

Oui Non

5) Quels sont vos objectifs en chiffre ?

.....
.....
.....

6) Qui est en charge du suivi de la réalisation de ces objectifs ?

.....
.....
.....

7) Disposez-vous d'un compte rendu périodique ?

Oui Non

8) Êtes-vous satisfait de l'avancement vers ces objectifs ?

Oui Non

9) Si non, avez-vous prévu des mesures correctives ? Lesquelles ?

.....
.....
.....
.....
.....

Annexe 2 : GUIDE D'ENTRETIEN SUR LA STRATÉGIE

- 1) Avez-vous déjà entendu parler de stratégie au sein de votre structure ?
 Oui Non
- 2) Si oui, dans quelles circonstances ?
- 3) D'après vous, de quoi s'agit une stratégie ?
- 4) Croyez-vous qu'elle est pertinente pour la croissance d'une société ?
- 5) Seriez-vous prêt à participer à l'élaboration d'une stratégie pour l'établissement ?
- 6) Quelles seraient vos suggestions majeures ?
- 7) Comment pourriez-vous les planifier ?
- 8) Quels peuvent être les impacts de cette stratégie ?
- 9) Serez-vous prêt à suivre les lignes directrices de cette dernière ?
- 10) Êtes-vous prêt à le faire maintenant ?

Annexe 3 : Encaissements en 2013 & 2014

	DQP & TP			BEP & DEP		
	2013	2014	Variation	2013	2014	Variation
Janvier	2 612 500	2 400 000	-8,13%	1 865 000	1 535 000	-17,69%
Février	2 750 000	2 375 000	-13,64%	2 275 000	1 960 000	-13,85%
Mars	2 640 000	3 075 000	16,48%	3 000 000	3 195 000	6,50%
Avril	3 525 000	2 180 000	-38,16%	2 605 000	2 055 000	-21,11%
Mai	2 875 000	2 830 000	-1,57%	1 635 000	2 655 000	62,39%
Juin	2 800 000	2 625 000	-6,25%	1 535 000	2 350 000	53,09%
Juillet	2 250 000	2 850 000	26,67%	2 585 000	1 595 000	-38,30%
Aout	1 865 000	2 237 500	19,97%	1 015 000	715 000	-29,56%
Septembre	1 675 000	2 612 500	55,97%	280 000	1 015 000	262,50%
Octobre	2 710 000	3 037 500	12,08%	4 965 000	3 030 000	-38,97%
Novembre	3 225 000	2 367 500	-26,59%	3 060 000	2 325 000	-24,02%
Décembre	2 650 000	2 212 500	-16,51%	2 405 000	2 110 000	-12,27%
Total Général	31 577 500	30 802 500	-2,45%	27 225 000	24 540 000	-9,86%

Total 2013	Total 2014	Croissance
58 802 500	55 342 500	-5,88%

Annexe 4 : Questionnaire d'évaluation du système de gestion de la trésorerie mis en place

QUESTIONS	1	2	3	4
1. Implication personnelle dans le processus d'établissement de ce système				
2. Utilité de ce système dans l'amélioration gestion de la trésorerie de l'établissement				
3. Alourdissement des procédures quotidiennes				
4. Source de pression supplémentaire				
5. Facilité à assimiler				
6. Facilité de manipulation				
7. Adaptation aux réalités de la société				
8. Communication du projet				
9. Niveau de résistance au changement				
10. Notation globale				
11. Autres points forts :				
12. Autres points faibles :				
13. Recommandations				

CESAG BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. Association Française des Trésoriers d'Entreprises (AFTE) (2003), *Gestion de trésorerie des PME-PMI*, Association Française des Trésoriers d'Entreprise, Paris, 82 pages.
2. BARTHELEMY Bernard & COORREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, Les éditions d'organisation, Paris, 471 pages.
3. BEGUIN Jean-Louis (2004), *L'essentiel de la gestion financière*, 4^{ème} édition, Maxima, Paris, 497 pages.
4. BELLIER DELIENNE Annie & KHATH Sarun (2005), *Gestion de trésorerie*, Économica, Paris, 336 pages.
5. BERNET - ROLLANDE Luc (2008), *Principes de technique bancaire*, 25^{ème} édition, Dunod, Paris, 533 pages.
6. CABANE Pierre (2011), *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*, Eyrolles, Paris, 395 pages.
7. DAMODARAN Aswath (2006), *Finance d'entreprise*, 2^{ème} édition, De Boeck Université, Paris, 539 pages.
8. DE LA BRUSLERIE Hubert (2003), *Trésorerie d'entreprise*, 2^{ème} édition, Dalloz, Paris, 385 pages.
9. DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 354 pages.
10. DESROCHES Alain (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, Paris, 286 pages.
11. EGLEM, J.-Y., Mikol, A., Pujol, A. et Stolowy, H. (1991), *Mécanismes financiers de l'entreprise*, Montchrestien, Paris, 630 pages.
12. FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie*, Éditions d'Organisation, Paris, 239 pages.
13. GAUGAIN Marc (2007), *Gestion de la trésorerie*, Économica, Paris, 279 pages.
14. HUTIN Hervé (2010), *Toute la finance*, 4^{ème} édition, Groupe Eyrolles, Paris, 1131 pages.
15. KNEIPE Philippe (1997), *Trésorerie et finance d'entreprise*, De Boeck Université, Paris, 263 pages.
16. LANGLOIS et MOLLET (2005), *Gestion Financière*, Foucher, Paris, 244 pages.
17. LEVASSEUR Michel (1979), *Gestion de trésorerie*, Économica, Paris, 189 pages.
18. MARMUSE (1992), *Les principes de la gestion de la trésorerie*, Vuibert, Paris, 349 pages
19. MONNIER Philippe et MAHIER-LEFRANCOIS Sandrine (2010), *Les techniques bancaires*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 300 pages.
20. MOREAU Frank (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Les éditions d'organisation, Paris, 222 pages.

21. OGIEN Dov (2011), *Gestion financière de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 201 pages.
22. PIERRAT Christian (2014), *La gestion financière de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 128 pages.
23. POLONIATO Bruno et VOYENNE Didier (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 564 pages.
24. QUIRY Pascal & Yann LE FUR (VERNIMEN 2010), *Finance d'entreprise*, 8^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1176 pages.
25. ROSS Stephen, WESTERFIELD Randolph et JAFFE Jeffrey (2005), *Corporate Finance*, Seventh edition, USA, 1136 pages.
26. ROUMILHAC Jean Pierre (1992), *Trésorerie à court terme et informatisation*, 4^{ème} édition, Dalloz, Paris, 222 pages.
27. ROUSSELOT Philippe (2001), *Gestion de trésorerie*, Dunod, Paris, 432 pages.
28. ROUSSELOT Philippe (2004), *Comprendre l'origine des problèmes de la gestion de la trésorerie*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 427 pages.
29. SELMER Caroline (2008), *La boîte à outils du responsable financier*, Dunod, Paris, 183 pages.
30. SION Michel (2015), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, Dunod, Paris, 360 pages.