



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 1
(2006-2008)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Optimisation de la trésorerie par
la maîtrise du crédit
management : cas du CESAG**

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

SAMAKE Elisabeth

Dirigé par :

KOUASSI Alexis

Contrôleur de Gestion CESAG

DEDICACE

Je dédie ce travail à mon père pour les contraintes financières auxquelles il a dû faire face pour me permettre de suivre ma formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée, de près ou de loin, dans l'élaboration de ce mémoire.

J'adresse ma gratitude à l'endroit de Monsieur KOUASSI Alexis, directeur de ce mémoire pour ses conseils et sa disponibilité.

Je remercie également mes proches pour leurs encouragements et leurs soutiens tout au long de la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BFR : besoin en fonds de roulement

BFRE : Besoin en fonds de roulement d'exploitation

BFR HE : Besoin en fonds de roulement hors exploitation

CEAO : Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

DEVE : Direction des Etudes et de la Vie Etudiante

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

FRL : Fonds de roulement de liquidité

FR : Fonds de roulement

ILIF : l'Institut des Langues et d'Ingénierie de la Formation

ISCBF : Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance

ISMEO : Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations

ISMS : Institut Supérieur de Management de la Santé (ISMS).

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Indicateurs de la variable dependante.....	34
Tableau 2 : Indicateurs des variables independantes.....	35
Tableau 3 : Aptitude à assurer le service de la dette.....	37
Tableau 5 : Taux de recouvrement des formations en 2008.....	51
Tableau 6 : Taux réel de recouvrement des formations en 2008.....	52
Tableau 7 : Calculs préliminaires pour la détermination de l'équation de la fonction de régression.....	54
Tableau 8 : Proportion des étudiants inscrits.....	55
Tableau 9 : Tableau de flux de trésorerie.....	56
Tableau 10 : Evolution de l'actif net.....	57
Tableau 11 : Indicateurs de risque liés au du Chiffre d'affaires.....	59
Tableau 12 : Tableau de croissance du CA.....	59
Tableau 13 : Tableau de croissance du Résultat net.....	60
Tableau 14 : Calcul du poids de l'amortissement sur le chiffre d'affaires.....	61
Tableau 15 : Indicateurs de risque liés aux immobilisations.....	62
Tableau 16 : Indicateurs de risque liés aux capitaux propres.....	62
Tableau 17 : Indicateurs de risque liés aux fournisseurs.....	63
Tableau 18 : délais de paiement fournisseurs.....	63
Tableau 19 : Analyse des indicateurs de risque lié aux stocks.....	64
Tableau 20 : Indicateurs de risque liés aux Clients.....	64
Tableau 21 : Délais de paiement clients.....	65
Tableau 22 : Tableau du BFRG du CESAG.....	68
Tableau 23 : Variation du BFR.....	69
Tableau 24 : Tableau du FRN de 2003 à 2006.....	69
Tableau 25 : Tableau de calcul du ratio de liquidité générale.....	70
Tableau 26 : Calcul de la trésorerie.....	71
Tableau 27 : Calcul du ratio EBE/Dettes à court terme.....	73

Tableau 28 : Tableau de la capacité d'autofinancement de 2003 à 2007	73
Tableau 29 : Tableau de calcul du ratio de profitabilité générale.....	75
Tableau 30 : Proposition d'une fiche d'identification de l'étudiant.....	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Encaissements bruts.....	2
Figure 2: Encaissement net.....	3
Figure 3: Aptitude à assurer le service de la dette.....	4
Figure 4 : Le processus de recouvrement.....	26
Figure 5 Les enjeux d'une optimisation pour l'entreprise.....	31
Figure 7 : La capacité d'autofinancement	74

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du CESAG.....	90
Annexe 2 : Recouvrement au 8 mai 2008.....	91

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ANNEXES.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE - LE CREDIT MANAGEMENT DANS UN OBJECTIF D'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE.....	8
Chapitre 1 : Eléments constitutifs de la trésorerie.....	10
1.1. Le fonds de roulement de l'entreprise.....	10
1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR).....	12
1.2.1. Eléments entrant dans le calcul du besoin en fonds de roulement.....	12
1.2.1.1. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE).....	13
1.2.1.2. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).....	13
1.2.2. Interprétation du niveau observé du besoin en fonds de roulement (BFR).....	13
1.3. Notion de trésorerie.....	14
1.3.1. Trésorerie assimilée à la liquidité.....	15
1.3.2. La gestion de trésorerie.....	15
1.3.3. L'analyse liée à une structure déséquilibrée.....	17
1.3.4. Situations.....	18
1.3.4.1. Situation optimale.....	18
1.3.4.2. Structure stable.....	18
1.3.4.3. Forte croissance.....	19
1.3.4.4. Situation risquée.....	19
1.3.4.5. Situation d'insolvabilité.....	19
1.3.5. Le budget de trésorerie.....	19
Chapitre 2 : L'optimisation de la trésorerie par la maitrise du credit management.....	21
2.1. Management du crédit.....	21
2.1.1. Champs d'intervention du credit manager.....	22
2.1.2. Place du credit management dans l'entreprise.....	22
2.1.3. Eléments du credit management.....	23
2.1.3.1. La détection des risques.....	23
2.1.3.2. La quête d'information.....	24

2.1.3.3.	Les politiques de recouvrement	25
2.2.	Optimisation de la trésorerie	27
2.2.1.	La méthode traditionnelle d'optimisation : l'optimisation de la gestion des comptes bancaires 27	
2.2.2.	Le ZBA (Zero Based Accounting ou Zero Balancing Account).....	27
2.2.3.	Contrôle des performances.....	28
2.2.3.1.	Audit du credit manager.....	28
2.2.3.2.	La balance âgée.....	29
2.2.4.	La trésorerie basée sur la méthode du credit management.....	30
2.2.5.	L'assurance crédit	30
Chapitre 3:	Méthodologie de l'étude	32
3.1.	Modèle d'analyse.....	32
Source :	nous même	33
3.2.	Identification des variables	33
3.2.1.	Variable dépendante.....	33
3.2.2.	Variables indépendantes	34
3.3.	Méthode d'analyse de la trésorerie du CESAG	36
3.3.1.	Étape 1 : la détermination de la fréquence du facteur induisant la variation de la trésorerie dans le temps.....	36
3.3.2.	Étape 2 - Calculer l'actif net du CESAG.....	37
3.3.3.	Étape 3 : Identifier la cause inhérente à l'instabilité de la trésorerie	38
3.4.	Méthodologie de recherche.....	39
3.4.1.	Collecte de données	40
3.4.2.	Les limites.....	40
DEUXIEME PARTIE : APPROCHE PRATIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE PAR LE CREDIT MANAGEMENT : CAS DU CESAG		43
Chapitre 4 :	Présentation du CESAG.....	45
4.1.	Présentation du CESAG.....	45
4.1.1.	Cadre juridique et institutionnel.....	45
4.1.2.	Missions, domaines d'activités et structure organisationnelle.....	46
4.1.2.1.	Les missions et les domaines d'activités.....	46
4.2.	La structure organisationnelle.....	47
4.2.1.	Le Conseil d'Administration.....	47
4.2.2.	La Direction Générale.....	48
4.2.3.	Le Secrétariat Général.....	48
4.2.4.	La Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE).....	48
4.2.5.	La Direction Financière et Comptable.....	48
4.2.6.	Les Instituts :	49
Chapitre 5 :	Analyse de l'impact des variables indépendantes identifiées sur l'optimisation de la trésorerie du CESAG	50

5.1.	Mise en œuvre du modèle d'analyse sur la situation de la trésorerie du CESAG.....	50
5.1.1.	L'analyse du respect des délais clients	51
5.1.2.	L'impact du niveau de recouvrement sur le suivi de recouvrement	51
5.1.3.	Analyse de l'influence du BFE sur le niveau de trésorerie du CESAG	52
5.1.4.	L'impact de la politique prix chez les étudiants.....	54
5.2.	Diagnostic de la trésorerie du CESAG	55
5.2.1.	Analyse de la trésorerie du CESAG.....	55
5.2.1.1.	Détermination de la fréquence du facteur induisant la variation de la trésorerie dans le temps	56
5.2.1.2.	Calcul de l'actif net de l'institution.....	57
5.2.1.3.	Identification des causes liées à l'instabilité de la trésorerie	57
5.2.2.	Analyse de la trésorerie basée sur la méthode du credit management	58
5.2.2.1.	Détection des indicateurs de risques de trésorerie à partir des comptes de résultat ..	58
5.2.2.1.1.	Chiffre d'affaires et comptes de résultat	59
5.2.2.1.2.	Amortissement	61
5.2.2.2.	Détection des indicateurs de risques de trésorerie liés au bilan	61
5.2.2.2.1.	Immobilisations corporelles et incorporelles	61
5.2.2.2.2.	Capitaux propres	62
5.2.2.2.3.	Fournisseurs	63
5.2.2.2.4.	Stocks.....	64
5.2.2.2.5.	Clients	64
5.2.2.2.6.	Analyses complémentaires.....	65
5.2.3.	Analyse financière	66
5.2.3.1.	Analyse de l'Excédent Brut d'Exploitation	66
5.2.3.2.	Poids des emprunts sur l'excédent brut d'exploitation	67
5.2.4.	Approche fonctionnelle.....	67
5.2.4.1.	Bilan fonctionnel.....	67
5.2.4.2.	Besoin en fonds de roulements (BFR)	68
5.2.4.3.	Analyse de la trésorerie.....	71
5.2.4.4.	L'analyse des risques liés aux politiques d'investissement et de financement	72
Chapitre 6 : Le credit management pour l'optimisation de la trésorerie du CESAG.....		77
6.1.	Optimisation de la trésorerie du CESAG par le credit client.....	77
6.1.1.	Les étapes de l'application du credit management au CESAG.....	77
6.1.2.	Les enjeux du credit management pour le CESAG	78
6.2.	Les outils du credit manager pour la gestion du risque client au CESAG	79
6.2.1.	Scoring	79
6.2.2.	La fiche d'identification.....	80
6.2.3.	Proposition d'une fiche de risque.....	81
6.2.4.	Autres techniques permettant de réduire les risques clients.....	81

6.2.4.1.	Ranking	81
6.2.4.2.	Diminution des délais de paiement	82
6.3.	Limite du credit management	82
6.4.	Conditions de mise en œuvre du credit management au CESAG	83
6.4.1.	Les acteurs	84
6.4.2.	Les procédures	84
6.4.3.	L'organisation adaptée	84
CONCLUSION		87
ANNEXES		89
BIBLIOGRAPHIE		92

INTRODUCTION GENERALE

Les Objectifs de Développement définis par l'Organisation des Nations Unies ont montré que l'éducation pour tous, doit être un élément important dans la lutte contre l'analphabétisme. Il ressort de cet état de chose qu'il est vraiment important qu'une politique d'éducation nationale adaptée à nos réalités soit mise en œuvre. Nous assistons de nos jours à une croissance du taux de scolarisation dans nos pays africains et surtout dans l'espace UEMOA. En effet, les centres de formations sont réputées offrir une solide formation théorique et pratique débouchant sur des secteurs d'activités et métiers divers. Cette réputation à garantir de l'emploi et des rémunérations alléchantes est l'un des facteurs de choix pour les étudiants. Les centres de formation ont connu ainsi une augmentation du nombre d'étudiants et de stagiaires. Cette augmentation se répercute directement sur la situation financière de ces structures. Il faut noter l'existence d'une trésorerie consistante au niveau des instituts de formation. Des études statistiques ont montré que le nombre d'étudiants s'accroît chaque année. Il est alors tout à fait normal que la trésorerie de ces institutions connaisse également une augmentation. Dans cet environnement en constante évolution, les centres de formations ne doivent pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information financière dans le processus de prise de décision.

La trésorerie apparait ainsi comme le pilier de toutes les opérations financières menées par les centres de formation. La gestion de la trésorerie constitue non seulement une activité d'optimisation de la structure financière, mais aussi et surtout la gestion d'une ressource stratégique de l'entité qui peut conditionner sa survie. Il apparait nécessaire qu'une bonne gestion de la trésorerie s'impose.

Est-ce que les centres de formations optimisent véritablement leur trésorerie ?

Disposent-elles des outils nécessaires pour une gestion efficiente des flux de liquidité ?

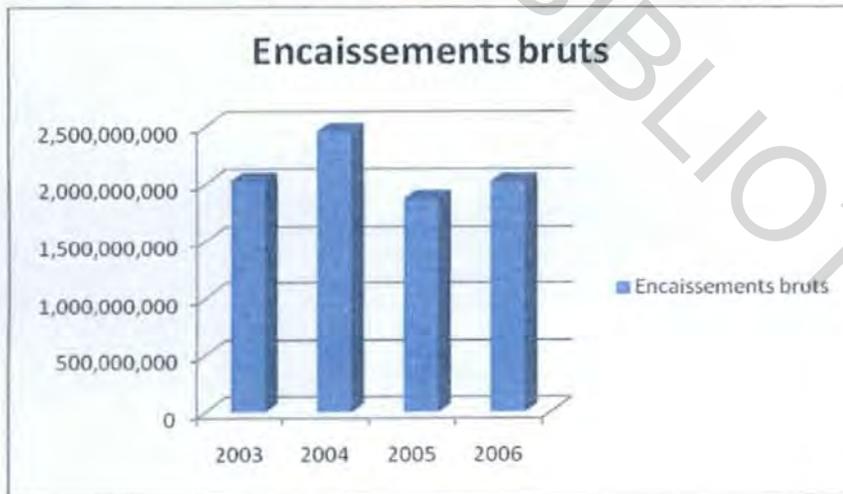
Initié en 1985 par la Conférence des Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est géré depuis 1995 par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour

le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA). Tourné à l'origine vers la formation en gestion des personnels des administrations, le CESAG a su diversifier ses compétences et propose aujourd'hui une offre étendue pour satisfaire les besoins des entreprises des secteurs public et privé, mais également des étudiants à la recherche des formations supérieures de haut niveau. Une bonne gestion de la trésorerie de ce centre de formation sera une source stratégique. Cette variable est indispensable pour l'existence et la pérennisation de la trésorerie du centre de formation. Il est alors déterminant que le CESAG intègre une bonne politique de gestion des risques liés à sa clientèle ; variable déterminante pour sa trésorerie.

Le CESAG engrange beaucoup de liquidité à cause de sa notoriété et de la qualité des formations. L'existence de ces liquidités, gage d'une trésorerie bien fournie place cette institution de formation parmi les entreprises les plus liquides de la place. Cette trésorerie est constituée par les flux financiers engrangés par le centre de formation à travers les formations et les séminaires qu'il offre. Malgré cette puissance financière, le CESAG connaît des difficultés de trésorerie qui ne lui permettent pas de se défaire de la tutelle de la BCEAO.

Les conséquences de ces difficultés sont bien illustrées par les diagrammes ci-après :

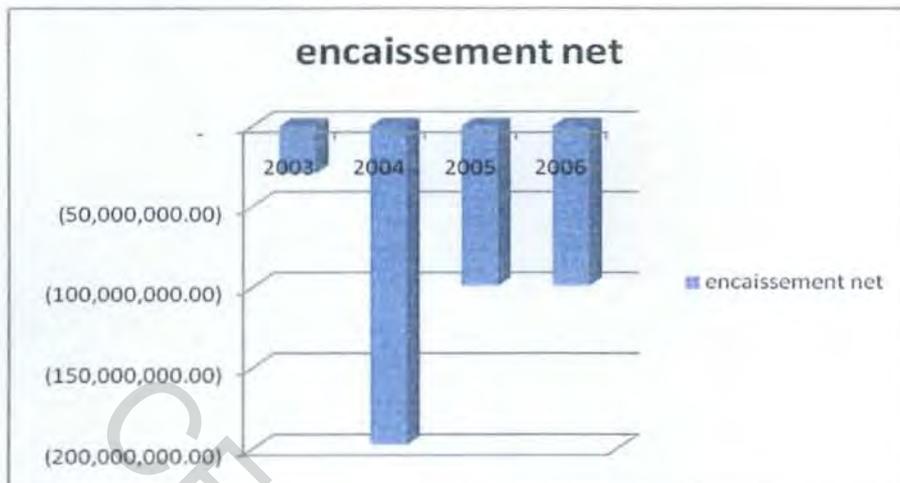
Figure 1 : Encaissements bruts



Source : CESAG, états financiers (2003 - 2007)

Sur la figure ci-dessus nous remarquons une évolution en dent de scie des encaissements bruts. Cela montre des difficultés de recouvrements. Il apparait important d'en tenir compte lors du diagnostic financier.

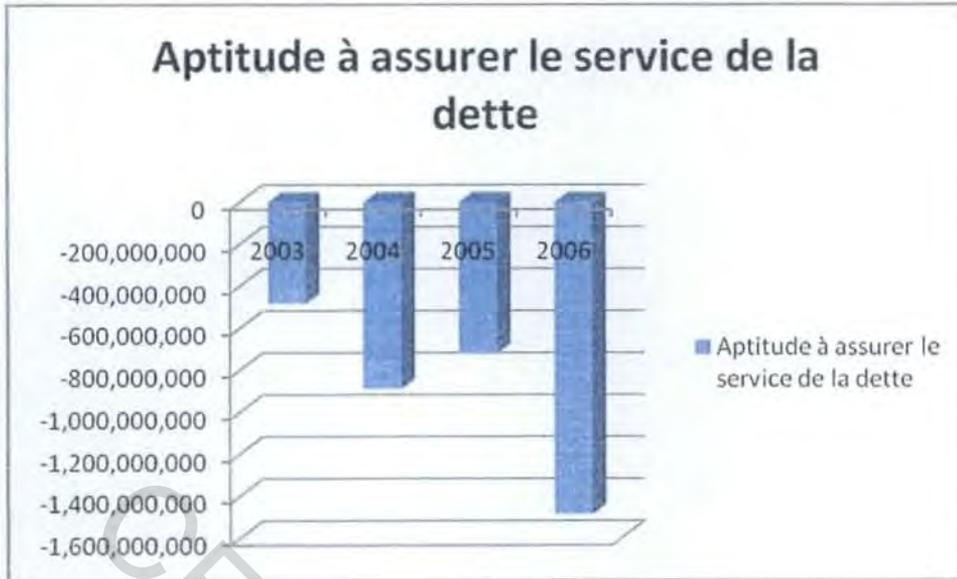
Figure 2: Encaissement net



Source : CESAG, états financiers (2003 - 2007)

Sur ce diagramme, il est à noter que les encaissement nets sont négatifs. En effet, les décaissements surpassent largement les encaisses. Cette situation est inquiétante dans la mesure où cela montre que les dépenses du centre de formation dépassent largement l'encaissement brut.

Figure 3: Aptitude à assurer le service de la dette



Source : CESAG, états financiers (2003 - 2007)

La figure 3 montre nettement que la trésorerie ne permet pas au centre de formation d'assurer le service de la dette. Cette situation impose un diagnostic approfondi de la trésorerie du Cesag afin d'identifier et de proposer des pistes de solutions et une révision des méthodes de gestion qu'adopte le centre de formation.

Le niveau croissance qu'atteint le CESAG dans ses activités impose une bonne politique d'encadrement de la trésorerie axée sur la canalisation des flux issus de son fonctionnement.

La maîtrise des risques d'impayés permettra d'encadrer les retards de paiement. La politique d'encadrement des crédits devient alors ainsi un levier de la maîtrise de la trésorerie. C'est pour pouvoir favoriser sa vulgarisation que notre choix s'est porté sur l'application du credit management pour une amélioration de la trésorerie du CESAG. Cette solution permettra au CESAG d'avoir une vision plus large sur sa trésorerie tout en l'optimisant. Désormais il sera plus facile de comparer les délais de paiement réels et les délais accordés aux stagiaires. Le CESAG pourra prévenir les retards non qualifiés, identifier les éventuels litiges et étudier l'opportunité d'un schéma de relances préventives tout en cultivant le recouvrement amiable. Cette solution est la plus adaptée à la trésorerie du CESAG à cause du service rendu

(formation) par le centre de formation et du nombre de clients (Stagiaires et entreprises) dont il dispose.

Notre étude tentera de répondre aux questions de recherche ci après :

Quelles sont les causes de cette impasse de la trésorerie ?

Quels sont les variables qui influent sur la trésorerie du CESAG?

Comment optimiser la gestion de la trésorerie avec le crédit management?

Notre travail se propose de faire ressortir les éléments constitutifs de la trésorerie des institutions de formation et d'identifier les voies et moyens pour une amélioration et une pérennisation de la situation de la trésorerie au sein du CESAG à travers le credit management.

Toute l'étude se fera dans le cadre de notre thème intitulé « *l'optimisation de la trésorerie par la maîtrise du credit management : cas du CESAG* ».

L'objectif de notre recherche est de voir dans quelle mesure le credit management peut contribuer à l'amélioration du niveau de trésorerie des institutions de formation. Et plus particulièrement aider le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) à optimiser sa trésorerie en adoptant comme outil de gestion une gestion optimale du risque client encore appelée credit management.

Les objectifs spécifiques sont :

- identifier les éléments constitutifs de la trésorerie du CESAG ;
- faire un diagnostic étendu de la trésorerie du CESAG ;
- Proposer un plan d'adoption du credit management au CESAG ;
- Montrer les enjeux de l'application du credit management.

Notre travail sera delimité à l'analyse de la trésorerie du CESAG de 2003 à 2006. Cela nous permettra, à travers un diagnostic approfondi, de faire ressortir les problèmes auxquels fait face la trésorerie du CESAG et ensuite de proposer le credit management en tant qu'outil d'optimisation de la trésorerie.

Cette étude nous permettra d'innover en termes d'application du credit management dans un centre de formation à caractère particulier, à vocation sous-régionale. Cela pourra servir pour d'autres institutions dans l'élaboration de leur politique de recouvrement afin d'insuffler un dynamisme pour la gestion de leur flux de trésorerie. Ce travail nous permettra également de faire une application d'un concept sur un cas réel et nous permettra d'acquérir des méthodes et valeurs pour des études et recherches à venir.

Le thème à étudier sera d'un apport positif pour l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) et s'étendra aux autres instituts du CESAG. Il permettra donc au centre de formation d'améliorer sa trésorerie en menant une politique de crédit client performante.

Cette étude que nous menons sur le CESAG, permettra aux cadres financiers de l'institution d'identifier, de cerner et de neutraliser les problèmes qui induisent une trésorerie déficitaire. Cela permettra au CESAG, d'amorcer une situation de trésorerie lui permettant d'assurer à temps ses engagements en évitant de faire recours à d'autres politiques de financements qui leur reviennent très souvent couteuses.

Cela permettra également à la Direction financière d'élaborer et d'améliorer avec le temps un planning de recouvrement des créances adapté à leur situation.

L'intérêt de notre étude pour le lecteur est d'amener ce dernier à mieux cerner la notion de trésorerie au sein d'une institution de formation et de tirer des enseignements pour une optimisation de trésorerie appliquée à la maîtrise du risque client dans les institutions de formation.

Ce thème nous a permis en général de consolider nos connaissances en trésorerie et en particulier de maîtriser les techniques de management de crédit.

Cela nous a permis également de redéfinir la notion de clients pour les établissements de formation.

Notre étude sera subdivisée en six chapitres. Les trois premiers chapitres seront consacrés à une analyse des notions qui entourent la trésorerie et le credit management ainsi que le modèle d'analyse et la méthodologie de recherche.

Le chapitre 4 sera consacré à la description du cadre d'étude.

Le chapitre 5 fera analyse de l'impact des variables indépendantes identifiées sur l'optimisation de la trésorerie du Cesag.

Le dernier chapitre traitera de la procédure de mise en œuvre et des enjeux du crédit management en tant que outil d'optimisation de la trésorerie du centre de formation.

PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE - LE CREDIT
MANAGEMENT DANS UN OBJECTIF
D'OPTIMISATION DE LA
TRESORERIE

Le credit management constitue aujourd'hui une problématique pour toute entreprise à but lucratif. Consistant en une maîtrise du risque client, il repose sur la mise en œuvre d'une politique de crédit adéquat au type d'entreprise et au pilotage qui en est fait. Des études statistiques montrent que malgré des pénalités prévues, un pourcentage non négligeable de clients paient avec du retard. En général, l'encours client agit de manière néfaste sur le niveau de la trésorerie. Dès lors, la maîtrise de la trésorerie nécessite l'introduction du credit management dans la gestion de la trésorerie.

Cette première partie sera subdivisée en trois chapitres. Tout d'abord nous ferons une revue des éléments constitutifs de la trésorerie, ensuite nous nous attarderons sur les fondements du credit management et de l'optimisation de la trésorerie et enfin nous élaborerons notre méthodologie d'étude.

Chapitre 1 : Eléments constitutifs de la trésorerie

Pour mener à bien notre étude, nous allons mettre en exergue quelques concepts sur la trésorerie, à savoir :

- le fonds de roulement ;
- le besoin en fonds de roulement ;
- la trésorerie.

1.1. Le fonds de roulement de l'entreprise

Selon BAROLET et BOULMER (1984 :32), « le fonds de roulement est la part des capitaux permanents qui n'est pas absorbée par le financement des valeurs immobilisées et qui est disponible dans l'entreprise pour financer les besoins liés au cycle d'exploitation ».

On peut classer le fonds de roulement en deux catégories : le fonds de roulement financier et le fonds de roulement de trésorerie.

Le fonds de roulement financier, encore connu sous le nom de fonds de roulement de liquidité (FRL), permet d'apprécier dans quelle mesure les emplois d'argent à long terme sont effectivement financés par des origines d'argent à long terme. Il répond à trois besoins :

- financer la partie de l'actif à moins d'un an corrigée dont la rotation est la plus faible ;
- financer l'écart structurel entre les actifs à moins d'un an corrigé de l'exigible à court terme ;
- financer l'entreprise en cas de dysfonctionnement (restriction du crédit par exemple).

Le FRL augmente lorsque l'entreprise décide d'avoir recours à la cession d'immobilisations, à l'augmentation de capital, à de nouveaux emprunts à long et moyen terme et à l'incorporation des bénéfices.

Il est à noter que l'inexistence d'un FRL (fonds de roulement négatif) est un indice défavorable en matière de solvabilité qui peut entraîner des difficultés financières pour l'entreprise (risque d'illiquidité).

Selon DELAHAYE (2007 : 56), le fonds de roulement de trésorerie permet d'apprécier dans quelle mesure les dettes à court terme peuvent être couvertes par des entrées prochaines de trésorerie.

La question qui s'impose à nous après la définition est : À quoi sert un fonds de roulement ?

Pour répondre à cette question, il faut partir de la définition même du fonds de roulement.

Le fonds de roulement est, d'après DELAHAYE (2007 : 58), la différence entre les ressources stables et les emplois stables ou, selon une autre terminologie, la différence entre passif long terme et actif long terme :

$$\text{FR} = \text{Passif long terme} - \text{Actif long terme}$$

Le calcul du fonds de roulement permet d'apprécier l'adéquation des ressources aux emplois. En effet, un actif long terme (emploi long terme) doit être financé par une ressource de durée équivalente.

Dans le cas contraire, l'équilibre financier de l'établissement serait compromis car cela signifierait que l'on finance des emplois à long terme par des ressources à court terme.

Cependant, la rigueur de cette adéquation entre ressources longues et emplois longs peut connaître quelques atténuations. Dans une telle hypothèse, il faut préalablement s'assurer qu'un certain nombre de conditions sont remplies, notamment :

- la garantie de souscription possible d'un emprunt au moment voulu, et dans un cadre de négociation connu ;
- la sauvegarde des crédits nécessaires en section de fonctionnement pour le paiement des intérêts de l'emprunt qui serait souscrit et enfin la capacité de remboursement de l'annuité d'emprunt.

1.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

L'analyse fonctionnelle du bilan met en relief les différents besoins de financement induits par le fonctionnement normal de l'entreprise et sur les modes de financement attribués à chaque besoin.

D'après MARTINET et SILEM (2005 : 47), « les BFR correspondent à l'avance permanente de fonds immobilisés dans le cycle d'exploitation, liée aux décalages de règlement des clients et des fournisseurs et au besoin de financement des stocks. Ils doivent être financés pour partie par des ressources stables ».

SAUVAGEOT (2001 : 89) abonde dans le même sens, le besoin de financement d'exploitation à une date donnée représente les fonds « gelés » dans les stocks, les créances d'exploitation déduction faite des dettes d'exploitation non réglées. C'est un besoin de financement à court terme de l'entreprise résultant des décalages temporels entre les décaissements et les encaissements de flux relatifs au cycle d'exploitation de l'entreprise.

$$\text{BFR} = \text{Stock} + \text{créances} - \text{dettes}$$

On peut ainsi dire que le BFR est la différence entre l'actif circulant et le passif circulant.

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Autrement reformulé, selon BAROLET et BOULMER (1984 : 67), le BFR est « la part des besoins cycliques dont le financement n'est pas assuré par les ressources cycliques et se trouve à la charge de l'entreprise ».

Lorsque le BFR est de signe négatif, on ne parle plus d'un besoin en fonds de roulement mais d'un « excédent de financement de l'actif circulant ».

1.2.1. Eléments entrant dans le calcul du besoin en fonds de roulement

On fera ici la distinction entre le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE), afin d'apprécier les besoins spécifiques nés du cycle d'exploitation.

1.2.1.1. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

Les éléments constitutifs du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE), selon BAROLET et BOULMER (1984 : 35), doivent avoir un lien avec le cycle d'exploitation ; ce n'est d'ailleurs qu'à ce titre qu'ils peuvent figurer dans son calcul.

Les principaux éléments du calcul du BFRE sont les suivants :

- l'actif circulant d'exploitation qui représente les stocks et créances d'exploitation, ainsi que les créances admises en non valeur.
- le passif circulant d'exploitation qui représente les dettes fournisseurs d'exploitation et autres dettes d'exploitation à court terme ainsi que les provisions pour dépréciation des actifs circulants.

1.2.1.2. Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)

Il intègre, au passif, les dettes hors exploitation des créances hors exploitation.

Le besoin en fonds de roulement total (BFR) correspond à la somme du besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et du besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) :

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

1.2.2. Interprétation du niveau observé du besoin en fonds de roulement (BFR)

D'après BAROLET et BOULMER (1984 : 67), si le besoin en fonds de roulement (BFR) est positif, on doit se demander si toutes les possibilités de réduction du niveau du BFRE – qui est l'une de ses composantes – ont été exploitées, ceci bien entendu dans le respect du délai défini pour le paiement des fournisseurs, ce délai respectant les obligations réglementaires. C'est dans cette analyse qu'intervient l'intérêt de la distinction entre le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) car selon que le besoin en fonds de roulement total (BFR) est positif ou négatif, on aura la possibilité de mesurer dans ce résultat l'impact respectif des opérations d'exploitation et de celles hors exploitation.

Si le besoin en fonds de roulement (BFR) est négatif, le cycle d'exploitation couvre ses propres besoins de financement. La question sera alors de savoir si ceci est la conséquence d'un délai de paiement des fournisseurs manifestement trop long, ou s'il est au contraire le fruit d'une politique volontariste avec des délais maîtrisés de paiement des fournisseurs (paiement « juste à temps », en dehors des délais négociés avec escompte) ou (et) d'un recouvrement accéléré des créances.

En allant dans le même sens que SAUVAGEOT (2001 : 78), à partir du moment où l'on considère que le besoin en fonds de roulement (BFR) a atteint un niveau incompressible, se posera la question des modalités de financement de ce BFR.

Le BFR peut être financé :

- soit par le fonds de roulement : dans ce cas, on choisit de financer le besoin en fonds de roulement (BFR) par des ressources ;
- soit par le recours à une ligne de trésorerie ;
- soit par l'association de ces deux techniques.

1.3. Notion de trésorerie

Les définitions sur la trésorerie sont diverses et varient selon les auteurs.

Selon LEVASSEUR (1979 : 56), la trésorerie représente les ressources permanentes qui ne sont pas affectées à des emplois longs. Elle est le solde du fonds de roulement diminué du besoin en fonds de roulement.

En d'autres termes, selon Vernimmen (2005 : 164), « 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. »

BAROLET et BOULMER (1984 : 73) s'inscrivent dans le même sens, selon eux, la trésorerie d'une entreprise à une date donnée est la différence à cette date entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité.

En termes d'analyse financière, la trésorerie apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise.

Pendant que certains auteurs tels que ROUSSELOT et VERDIE (1999 : 29) ou encore COHEN (2001 : 89) apparentent la trésorerie aux liquidités de l'entreprise. MARTINET et SILEM (2005 : 46) assimilent la trésorerie à « l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature : encaisses, les crédits bancaires à court terme obtenus pour mobilisation des créances ou par découvert, avances (facilité de caisse). »

En définitive, nous pouvons dire que la trésorerie est l'ensemble des disponibilités dont dispose une entreprise pour faire face à ses dépenses immédiates. Elle représente aussi la part des ressources de l'entreprise qui n'a été utilisée ni pour financer une immobilisation, ni pour financer un besoin d'exploitation.

1.3.1. Trésorerie assimilée à la liquidité

La liquidité exprime l'aptitude de l'entreprise à transformer plus ou moins rapidement ses actifs en trésorerie. Elle est un instrument de mesure du risque de faillite qui diffère de l'aptitude de l'entreprise dans l'hypothèse où celle-ci cesserait son activité, à régler ses dettes en réalisant ses actifs.

D'après MARTINET et SILEM (2005 : 91), la trésorerie représente le rapport entre les engagements à court terme et les actifs réalisables et disponibles. Inverse du ratio de liquidité restreinte.

Après ces éclairages sur la notion de trésorerie, nous pouvons affirmer que les différents auteurs convergent tous vers la même idée celle de disposer d'un reliquat après l'emploi des ressources de l'entreprise.

1.3.2. La gestion de trésorerie

Selon le Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie de la France (2001 : 7) dans son guide méthodologique sur la gestion active de la trésorerie hospitalière, « gérer la trésorerie, c'est d'une part tirer le meilleur parti de la trésorerie constatée à un moment donné

pour qu'elle reste la moins infructueuse possible, dans le respect des possibilités offertes par la réglementation et d'autre part, anticiper ses variations en prévoyant tous les éléments influant sur le niveau de cette trésorerie ». Réussir cette gestion, c'est parvenir à la mise en place d'un dispositif tel que l'établissement puisse disposer, au moment requis, donc sans rupture dans le cycle de financement de l'exploitation et de l'investissement, des disponibilités nécessaires pour faire face à ses échéances de paiement, sans que, pour autant le niveau de ces disponibilités n'excède les besoins.

Gérer la trésorerie constitue une nécessité. L'absence de gestion s'apparente à la conduite d'un navire sans boussole. On navigue à vue et on s'expose à l'irruption d'événements qui auraient pu être anticipés, mais qui ne le sont pas et apparaissent comme des faits imprévus venant perturber le cours linéaire des choses.

L'établissement peut alors se trouver dans l'impossibilité de faire face à ses besoins d'approvisionnement et à ses obligations de paiement des fournisseurs.

A contrario, une trésorerie constamment excédentaire représente un coût pour l'établissement qui a peut-être mobilisé des emprunts trop tôt par rapport aux besoins. En toute hypothèse, une trésorerie dormante coûte à l'établissement.

La trésorerie peut être déterminée à un moment donné à partir des documents comptables de l'entreprise tout particulière du bilan. Le calcul de certains éléments financiers permet de déterminer le montant de la trésorerie, de le justifier et de le comprendre. Les analystes financiers, les trésoriers d'entreprises préconisent d'utiliser un bilan simplifié, retraité soit selon une analyse dite « patrimoniale » soit selon une approche qualifiée de « fonctionnelle ».

Le bilan financier donne une image du patrimoine réel de l'entreprise et permet également une analyse des règles de sécurité se traduisant par le respect de l'équilibre financier minimum et le calcul d'un fonds de roulement financier.

Sur un plan pratique, la trésorerie désigne les liquidités ou quasi liquidités dont dispose l'établissement à un moment donné.

D'après MARTINET et SILEM (2005 : 51), la trésorerie est la résultante de deux éléments : le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

Sa formule de calcul est la suivante :

Trésorerie = Fonds de roulement – Besoin en fonds de roulement

$$T = FR - BFR$$

Ainsi, la trésorerie fluctue en fonction de la variation des composantes de cette équation. Si le fonds de roulement (FR) augmente alors que le besoin en fonds de roulement (BFR) garde le même niveau, la trésorerie augmente à hauteur de l'augmentation du fonds de roulement (FR). L'articulation entre le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie (T) est retracée dans le bilan fonctionnel.

Dans le bilan fonctionnel, toutes les valeurs sont indiquées avec leurs montants bruts. L'analyse faite à partir du bilan fonctionnel a pour objectif d'étudier les modes selon lesquels sont financés les besoins du haut de bilan (actifs immobilisés) et les besoins du bas de bilan (stocks et créances ou actifs circulants). Ce faisant, on cherche à savoir si les grands équilibres fonctionnels sont assurés. Ce sont les trois concepts de fonds de roulement, de besoin en fonds de roulement et de trésorerie qui permettent de procéder à cette analyse.

1.3.3. L'analyse liée à une structure déséquilibrée

L'intérêt de calculer les besoins et les ressources d'une entreprise est de voir si la structure est équilibrée, c'est-à-dire s'il n'y a pas un manque de trésorerie.

Quand la trésorerie devient négative, l'entreprise peut avoir recours au découvert bancaire ou à l'escompte, mais cela traduit en principe :

- une insuffisance des ressources stables par rapport au BFR ;
- le BFRE qui augmente plus vite que le FRNG ;
- l'entreprise dans sa politique de financement privilégie l'autofinancement par rapport à l'emprunt. Les emprunts pourraient compléter la structure du FRNG, mais ce point reste à vérifier notamment par une analyse de l'endettement. Car il se peut qu'une entreprise ne puisse plus faire appel à l'emprunt pour consolider sa structure, car les banques ne souhaitent plus s'engager.

En théorie, d'après PEYRARD (1999 : 92), « le FRNG doit financer au moins 50% du BFR c'est-à-dire que le ratio FRNG / BFR doit être supérieur à 0,50 ».

D'après cette dernière, un credit manager peut être confronté à différentes situations dans la gestion de la trésorerie.

1.3.4. Situations

Nous défilons cinq cas de figures auxquels une entreprise peut être confrontée concernant sa situation financière selon PEYRARD (1999 : 71).

1.3.4.1. Situation optimale

Les ressources permanentes permettent à elles seules de dégager assez de trésorerie afin de couvrir tous les besoins (stocks, créances...). Ces situations sont caractéristiques du secteur de la grande distribution, qui ont des délais fournisseurs très longs, des paiements comptants, et des besoins d'exploitation relativement faibles.

TRESORERIE +	FONDS DE ROULEMENT +
	BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT -

1.3.4.2. Structure stable

Le fonds de roulement généré par l'importance des capitaux propres couvre largement les cycles d'exploitation, on a même un excédent de trésorerie.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT +	FONDS DE ROULEMENTS +
TRESORERIE +	

1.3.4.3. Forte croissance

Une croissance de l'activité engendre une augmentation des besoins, et dans l'attente d'un résultat plus important ou d'une augmentation du capital, la trésorerie est négative. Bien souvent ce besoin de liquidité est assuré par le concours bancaire si l'entreprise peut l'utiliser. Ainsi l'entreprise se finance à la fois grâce à ses propres ressources et grâce aux banques.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT +	FONDS DE ROULEMENT +
	TRESORERIE -

1.3.4.4. Situation risquée

Dans cette situation l'entreprise doit réagir, elle n'a plus de liquidité pour assurer son exploitation, elle doit refinancer le FRNG pour rétablir un équilibre. Se sont les concours bancaires qui couvrent une partie des actifs circulants.

Si les banques stoppent l'accès au découvert, la situation est très risquée, notamment pour les fournisseurs qui verront le paiement des créances retardé.

FONDS DE ROULEMENTS -	TRESORERIE -
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT +	

1.3.4.5. Situation d'insolvabilité

Dans ce type de structure la situation devient très risquée. Une restructuration s'impose rapidement. Une partie des immobilisations est financée grâce à des ressources bancaires, ce qui est source de grande vulnérabilité si la banque décide de se désengager.

FONDS DE ROULEMENT -	BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT -
	TRESORERIE -

1.3.5. Le budget de trésorerie

D'après DUCREAU et BOUTRY (2009 : 38), le budget de trésorerie encore appelé « cash flow budget » contient en plus des flux de trésorerie, tous les encaissements et décaissements prévisionnels qu'il s'agisse de ceux liés à l'exploitation, à l'investissement et ou encore au financement.

L'objet du budget de trésorerie est de permettre au trésorier d'optimiser le résultat financier de l'entreprise.

Le but principal de l'utilisation d'un budget de trésorerie est de prédire la capacité d'une entreprise à recevoir plus de cash flow qu'elle n'en verse. Il permet d'avoir une idée sur la capacité de l'entreprise à créer les ressources nécessaires pour une croissance.

Pour remédier à un budget de trésorerie négatif, nous préconisons :

le financement des dépenses en capital avec du crédit, ou le report sur une autre année ;

la réduction du volume des paiements à moyen et long terme en allongeant les périodes de remboursement, ou en réduisant les délais de remboursement accordés aux clients.

Conclusion

Ce premier chapitre consacré aux fondements de la trésorerie nous a permis de mieux appréhender les bases de la trésorerie. Nous avons défini les concepts de fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et budget de trésorerie, leurs interprétations et leurs implications dans la gestion de trésorerie.

Chapitre 2 : L'optimisation de la trésorerie par la maîtrise du credit management

La confrontation des entreprises à des difficultés financières, l'objectif de valorisation de la richesse les contraint à s'interroger sur leurs organisations et notamment sur le management des risques liés au poste « client ».

Ce chapitre abordera deux points à savoir :

- les concepts du management du crédit;
- l'optimisation de la trésorerie par la maîtrise du credit management.

2.1. Management du crédit

L'environnement externe et interne de l'entreprise induit un type de gestion du risque clients. Ce phénomène peut s'expliquer également par quelques aspects macroéconomiques tels que la croissance économique mondiale qui a décéléré en 2005 ou encore le nombre d'entreprises défaillantes qui a augmenté. Le credit management est un équilibre entre fournisseur-clients à travers l'échéance délais consentis et délais subis.

Le credit management est une variable stratégique de l'entreprise au même titre qu'une politique marketing.

Selon LABADIE et ROUSSEAU (1996 :73), le credit management est un système d'évaluation des risques clients (analyse financière, étude du comportement de paiement, et des informations issues de la force de vente...). C'est la détermination des limites de crédit tout en fixant les délais, les conditions de paiement et en veillant au respect des conditions contractuelles. Il participe à la maîtrise du besoin en fonds de roulement et à la prévention du risque de défaillance des entreprises.

2.1.1. Champs d'intervention du credit manager

Le poste occupé par le credit manager est selon LABADIE et ROUSSEAU (1996 : 77) à la frontière des fonctions financières et commerciales. De la minimisation des pertes liées aux clients, et la maximisation de la rotation du poste clients, le credit manager doit arbitrer entre un chiffre d'affaires maximum et un risque minimum.

2.1.2. Place du credit management dans l'entreprise

Avant d'aborder la place qu'occupe le credit manager dans une entreprise, il faut au préalable que les dirigeants mettent en place des systèmes de pilotage, ensuite que les autres décideurs mettent en place une bonne organisation liant la Direction aux autres acteurs de l'entreprise, et enfin les opérationnels.

FIGHT (2004 : 96) définit le credit manager comme un « chasseur de coût », ce dernier doit se trouver au centre d'une collaboration avec les différents acteurs de l'entreprise : direction générale, service marketing, service finances et contrôle de gestion, trésorerie, comptabilité, production, achats, système d'information...

D'après LABADIE et ROUSSEAU (1996 : 81), le Credit Manager est hiérarchiquement rattaché à la direction financière. Mais il est parfois rattaché à la direction commerciale selon la typologie de la clientèle ou encore les motivations des dirigeants et autres décideurs. Le Credit Manager peut également être trésorier et même Directeur Administratif Financier.

L'importance du credit management est mal cernée par le public et même par les décideurs, ceci entraîne que peu de credit manager prennent part aux réunions du Comité de Direction alors qu'une part non négligeable du bilan est gérée par eux en tant qu'analyste et managers et jusqu'à parfois l'essentiel de l'encaissement du chiffre d'affaires.

Les commerciaux, eux ne se préoccupent que du volume de ventes et non des sommes encaissées ; l'action du credit manager peut devenir obsolète et à terme dangereux pour la santé financière de l'entreprise.

La place donnée au credit manager dans les entreprises devrait avoir une meilleure reconnaissance, et l'accent doit être mis sur la communication.

Le credit manager pour plus d'efficacité, doit apprendre à communiquer de manière transversale :

- en véhiculant une information pertinente et capitale aux dirigeants afin de les permettre de conduire leurs stratégies ;
- en communiquant vers l'extérieur afin que les négociations avec les partenaires soient fructueuses.

L'objectif de la mise en place d'une politique de credit management est donc multiple : prévenir les risques tout en préservant le chiffre d'affaires ; anticiper, réguler et négocier afin de limiter les contentieux ; accroître les flux de trésorerie et la marge. Toute entreprise soucieuse de la pérennité de sa situation financière doit atteindre cet objectif.

2.1.3. Eléments du credit management

Le credit manager pour sa prise de décision traite les informations nécessaires de façon objective, à court terme.

Selon GOUTELLE (1998 : 112), les outils du credit management concernent généralement :

- la détection des risques ;
- la recherche d'information ;
- les politiques de recouvrement.

2.1.3.1. La détection des risques

Pour mener à bien cette détection, un système de communication efficace doit être mis en place. C'est-à-dire que l'entreprise doit éviter d'être en relation d'affaires avec un client lorsque ce dernier a une situation financière désastreuse.

Le credit manager doit être en communication permanente avec les commerciaux afin de pouvoir mener des actions futures pour son analyse. Il pourra ainsi aider le commercial dans son action, ainsi sous différentes conditions il pourrait informer le commercial d'entrer en relation avec ou non un client, ou plutôt en refusant tout paiement différé.

D'après EDIGHOFFER (1993 : 90), le risque peut être de différents ordres, il peut s'agir d'un risque de crédit ou d'un risque de contrepartie.

Le risque de crédit c'est le risque pour un tiers de ne pas pouvoir payer ses dettes à temps.

Le risque de contrepartie se définit comme l'impossibilité pour un débiteur de faire face à ses engagements.

Il paraît donc crucial que le risque client soit appréhendé pour une meilleure optimisation de la trésorerie.

2.1.3.2. La quête d'information

Dans les pays développés, il existe des moyens de communication sophistiqués permettant au credit manager de pouvoir avoir des informations pertinentes sur la situation financière.

En France, nous pouvons citer à la suite de LABADIE et ROUSSEAU (1996 : 114) le fichier bancaire des entreprises (FIBEN) qui est une base de données réservée aux établissements de crédit. Géré par la Banque de France, il représente une référence importante, près de 95% des sociétés anonymes et environ trois quarts des sociétés à responsabilité limitée y sont répertoriés. Néanmoins les informations ne sont pas disponibles pour les entreprises qui ne fournissent pas leurs documents comptables et financiers.

Nous pouvons également citer les serveurs ayant des bases de données commerciales ; ou encore les greffes des tribunaux de commerce fournissant des informations financières, l'état de l'hypothèque, l'état des protêts, etc.

Le credit manager doit utiliser ces informations obtenues avec un peu de réserves.

Il est à noter que ces techniques ne sont pas aussi développées dans notre environnement du fait de la dispersion des clients.

L'enjeu est de taille dans la mesure où l'organisation de l'entreprise doit prévoir un service special chargé de la mise à jour et du suivi regulier des clients.

2.1.3.3. Les politiques de recouvrement

On parle de recouvrement lorsque les règlements ne sont pas faits au comptant. Dans ce cas, des risques de non-paiement peuvent survenir. Trois étapes dépendantes de l'échéance de la créance doivent être respectées pour la procédure de recouvrement.

2.1.3.3.1 Etapes de la procédure de recouvrement

D'après FIGHT (2004 : 109), il existe trois grandes étapes dans la procédure de recouvrement.

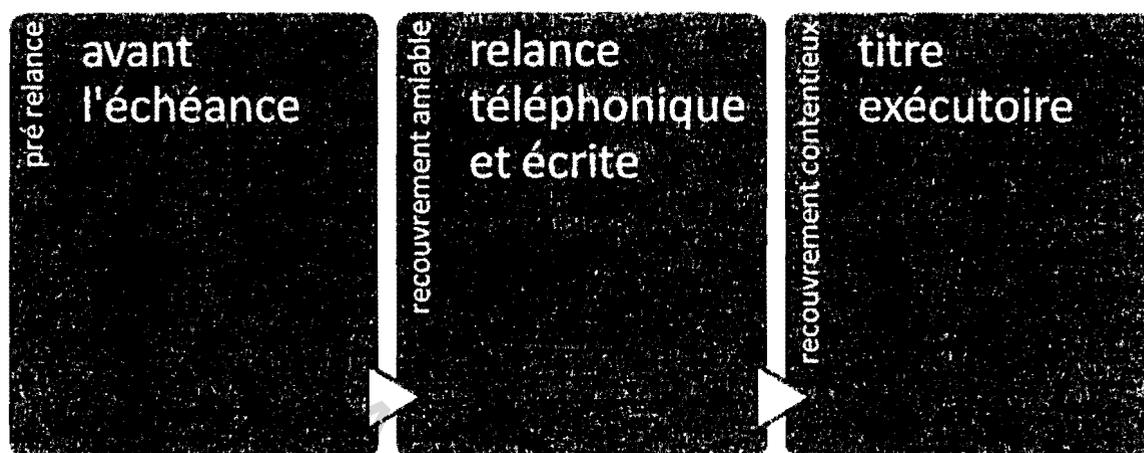
La première étape est la technique de pré-relance, elle se fait avant la date échéance. Elle consiste à rappeler au client les sommes dues afin de prévenir un oubli de paiement de la part du client, ou encore tout problème pouvant compromettre un règlement à une bonne date.

La deuxième étape à mettre en œuvre lorsque la première est restée infructueuse est la relance. Il s'agit d'un recouvrement à l'amiable. Le credit manager doit rappeler le client à l'ordre. Plusieurs possibilités s'offrent à lui :

- Une relance téléphonique : elle est très efficace et coûteuse, et est en général utilisée pour les clients les plus risqués ou des clients particuliers comme les collectivités publiques. En pratique, la gestion informatique du fichier clients édite à chaque échéance la liste des retards de paiement.
- Une relance par écrit : des logiciels permettent de mettre en place un système d'envoi automatique de lettres de relance lorsque le client ne respecte pas l'échéance. Le système informatique devrait être relié au fichier comptable, et rechercher les débits auxquels ne correspond aucune écriture de crédit en les triant sur la date d'échéance. Les règlements reçus doivent donc impérativement être enregistrés et lettrés en comptabilité.

La troisième étape est le recouvrement contentieux, il a lieu lorsque la pré-relance et le recouvrement amiable sont restés infructueux. Lors d'un recouvrement contentieux, injonction est faite au client d'honorer sa dette à travers un titre exécutoire.

Figure 4 : Le processus de recouvrement



Source : LABADIE et ROUSSEAU (1996 : page 151)

2.1.3.3.2 Optimisation et scénarii de relance

Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait qu'il faut classifier les clients par typologie. D'après VAN PRAAG (1995 : 123), une classification des clients par typologie, et l'attribution d'une note à chaque client permettent d'avoir une visibilité de risque fiable sur le client.

En s'inspirant de la classification de VAN PRAAG (1995 : 135), la classification des clients d'une école de formation peut se faire ainsi :

- Type 1 : Clients financés par les organismes étatiques ;
- Type 2 : Clients financés par les organismes internationaux ;
- Type 3 : Clients s'autofinçant.

Les scénarii de relance sont fonctions de la note attribuée à chaque type de client.

Par exemple pour une note entre 15 et 20 relance écrite avant échéance, échéance écrite 15 jours après échéance, une relance écrite 30 jours après échéance.

Mais il est inacceptable de nos jours qu'à ce siècle de sophistication des méthodes de gestion et de moyens de communication ; avec les formations dispensées ; que des les charges et coûts de relance soient exorbitant et parfois inutilement gonflés.

Les politiques de recouvrement ne doivent en aucun cas être une cause de mauvaise gestion du risque client.

2.2. Optimisation de la trésorerie

L'objectif de l'optimisation d'une trésorerie consiste en la diminution des disponibilités. Il s'agit non pas d'aboutir à une trésorerie nulle mais de s'en approcher le plus possible. Dans ce point nous nous sommes inspirés principalement de l'auteur FORGET (2005 : 59).

2.2.1. La méthode traditionnelle d'optimisation : l'optimisation de la gestion des comptes bancaires

Deux principes fondamentaux doivent être respectés selon FORGET (2005 : 67) :

- Le premier principe implique que tous les comptes doivent être tous débiteurs ou tous créditeurs le même jour afin d'éviter des intérêts débiteurs dans une banque si les disponibilités dans une autre banque couvrent le débit ;
- Le deuxième principe préconise que les variations quotidiennes des comptes doivent aller dans le même sens, en progression ou en diminution, faute de quoi, le calcul de la commission du plus fort découvert mensuel à des jours différents selon les banques entraîne un surcoût.

Le trésorier doit par conséquent tenir compte des contraintes relatives à la gestion des comptes bancaires afin que leur solde soit le plus proche de zéro.

2.2.2. Le ZBA (Zero Based Accounting ou Zero Balancing Account)

Connu sous le nom de trésorerie Zéro, le ZBA est un idéal en gestion de trésorerie. Il s'agit, d'après FORGET (2005 : 77), d'optimiser la gestion de trésorerie en réduisant les utilisations de crédits bancaires en se fixant comme objectif une encaisse zéro. L'encaisse zéro constitue un objectif que le trésorier s'efforce d'approcher en recourant à un ensemble de techniques permettant de minimiser les amplitudes de fluctuations des soldes des comptes en banque. Ce résultat est obtenu en jouant sur les dates de remise de l'escompte, en recourant aux virements interbancaires et en procédant constamment à un arbitrage entre l'escompte et le découvert.

Les encaissements et décaissements sont visualisés au fur et à mesure de l'élaboration du plan de trésorerie. Le lissage de ce plan vise dans la mesure du possible à coïncider les flux en recettes et en dépenses de manière à ne pas laisser trop de disponibilités.

FORGET (2005 : 79) ajoute que la qualité de la gestion en valeur des comptes bancaires est mesurable par le calcul d'un indicateur appelé « enjeu financier ». Cet enjeu mesure le gain ou les économies potentiellement réalisables si le trésorier gérait efficacement tous ses comptes bancaires à zéro, sur une période donnée. Il correspond à la différence théorique entre les résultats de la gestion effectivement menée et ceux qui pourraient être réalisés.

L'enjeu peut être calculé sur l'ensemble des banques ; il met en relief les conséquences des erreurs d'équilibrage entre les comptes. Il peut également être déterminé sur chacune des banques afin de mesurer les conséquences des erreurs de surmobilisation et de sous-mobilisation.

D'après FORGET (2005 : 83), l'optimisation de la trésorerie passe par celle du fonds de roulement et le financement du cycle d'exploitation et permet ainsi de limiter l'utilisation des solutions externes telles que les dettes bancaires, l'affacturage ou encore la titrisation.

2.2.3. Contrôle des performances

Cette partie va aborder des points essentiels pour mesurer la performance du credit management à travers l'audit du credit manager, la balance âgée et l'assurance-crédit.

2.2.3.1. Audit du credit manager

Il s'agit, selon LABADIE et ROUSSEAU (1996 : 120), d'analyser certains points spécifiques afin de procéder à une évaluation objective de l'action du credit manager.

Cet audit effectué par la direction générale et la direction de l'audit peut s'orienter vers :

- le montant des provisions pour créances douteuses sur le chiffre d'affaires encaissé ;
- montant annuel des factures définitivement impayées sur le chiffre d'affaire encaissé ;

- délai moyen de paiement des créances ;
- le nombre de dossiers clients en contentieux ;
- délai moyen de réponse du credit manager par rapport à la date où un dossier lui est transmis ;
- le nombre d'heures de formation ou de sensibilisation dispensé par le credit manager ;
- le coût de fonctionnement du service du credit manager sur les montants cumulés
- des opérations refusées par le credit manager ;
- la nature des bases de données utilisées ;
- comment sont formés les entrants au service ?
- comment est rémunéré le credit manager ?

2.2.3.2. La balance âgée

Elle est élaborée à partir de la comptabilité clients, et retrace les créances de chaque client dans le temps. C'est un outil primordial du service credit management. La balance âgée donne instantanément une vue précise de l'encours d'un client et la décomposition échue et non échue.

✓ Analyse de la balance âgée

Elle porte essentiellement sur la partie échue. La balance âgée doit confirmer les classes de risque relatives à chaque client.

Les clients présentant un risque élevé ont des taux d'arriéré les plus importants.

Un arriéré sur un client non risqué peut être interprété de deux façons : soit le client n'est pas mis dans la même classe, soit le retard est imputable à des causes déterminées.

D'après LABADIE et ROUSSEAU (1996 : 125), la classification en termes de risque, permet au credit manager de distinguer deux types de clients :

- ceux dont le suivi peuvent être délégué car présentant un risque faible ou moyen par rapport au risque total ;
- ceux nécessitant plus d'attentions.

✓ **Balance âgée sophistiquée**

Il s'agira ici essentiellement de classer les clients par degré de risque.

En résumé, la gestion du risque client par le credit management permet le développement de la responsabilité sociétale des entreprises en fortifiant les relations commerciales par le respect des engagements financiers.

2.2.4. La trésorerie basée sur la méthode du credit management

LABADIE et ROUSSEAU (1996 : 127) affirme que le risque de défaillance des bénéficiaires des prestations de service est un élément qui peut créer l'instabilité voire des difficultés de trésorerie à l'institut. Il est alors important de l'identifier et de le neutraliser. Pour mesurer la probabilité d'insolvabilité, plusieurs indicateurs financiers sont élaborés et utilisés dans le milieu du credit management. Notre étude se gardera de mettre l'accent sur les plus usuels à savoir :

- des indicateurs d'analyse des risques de trésorerie à partir des comptes de résultat ;
- des indicateurs des risques de trésorerie liés aux bilans;
- l'analyse financière.

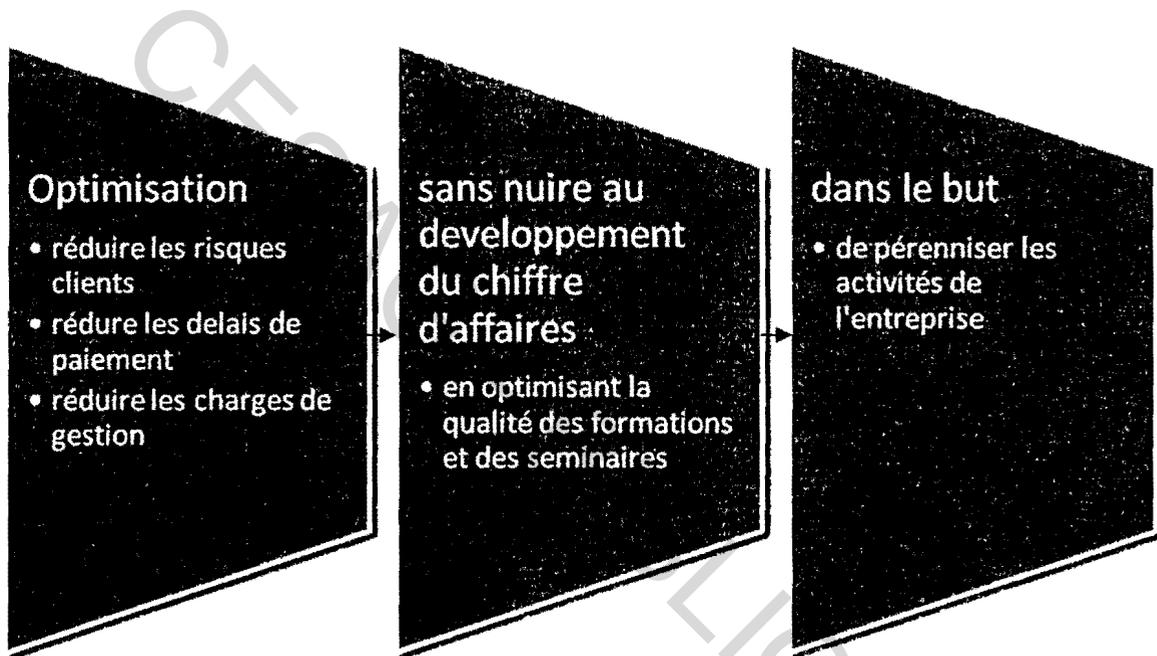
Une variation trop importante des flux des comptes de résultat ou du bilan peuvent être signe de risque. L'évolution des postes doit être motivée clairement. Une très forte croissance des créances client par exemple peut être considérée comme un développement de l'activité ; mais cela peut également cacher un grand nombre de clients douteux.

2.2.5. L'assurance crédit

Selon LABADIE et ROUSSEAU (1996 :135), l'assurance crédit est un mécanisme d'assurance permettant au bénéficiaire en cas d'insolvabilité de ses clients d'être indemnisé partiellement ou intégralement selon l'assureur.

Il faut cependant ne pas oublier que l'assurance crédit ne couvre qu'une insolvabilité avérée, et de même qu'il y a une différence entre non paiement par un client à l'échéance et une insolvabilité pure et simple.

Figure 5 Les enjeux d'une optimisation pour l'entreprise



Source : AFDCC (2008)

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons d'une part brossé l'importance du credit management, et d'autre part aborder l'optimisation de la trésorerie dans un angle axé sur la maîtrise du risque client.

L'optimisation de la trésorerie passe par la maîtrise du credit management en s'assurant d'une bonne politique de recouvrement adaptés aux risques de crédit et de contrepartie et d'un suivi des performances, notamment par la mesure de la performance du credit management.

Chapitre 3: Méthodologie de l'étude

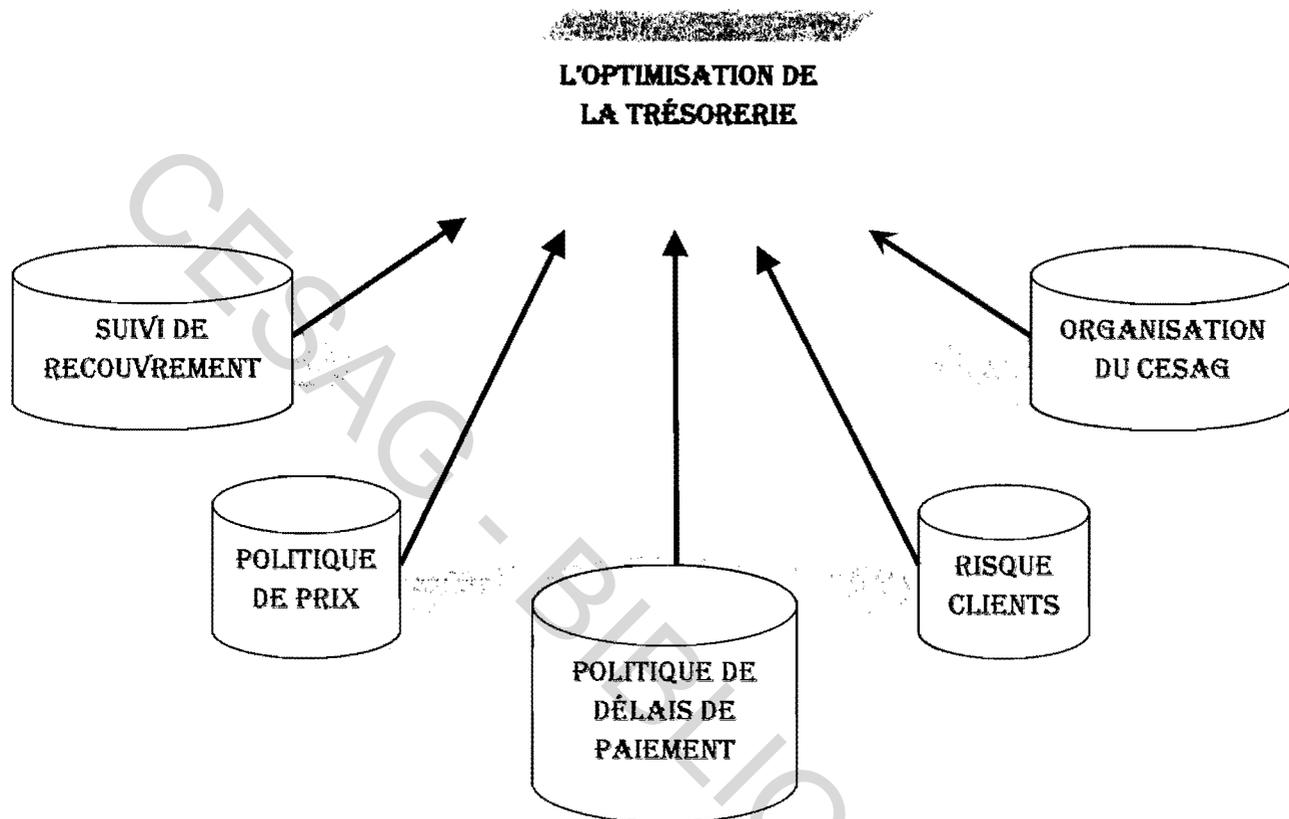
Ce chapitre sera consacré à l'identification des variables d'une part et d'autre part à la conception du modèle d'analyse.

3.1. Modèle d'analyse

La politique de recouvrement peut être appréciée par trois éléments à savoir le suivi de recouvrement, la politique de prix et la politique de délais de paiement. Ces éléments constitueront les variables indépendantes dans notre modèle d'analyse. Le risque le plus important à surveiller étroitement est le risque client. La détection des risques pour une optimisation de la trésorerie sera principalement axée sur le risque client. Cet élément sera aussi utilisé dans le chapitre suivant en tant que variable indépendante. La recherche de l'information ne serait possible sans une bonne organisation de l'entité. En effet, il est essentiel qu'une mise à jour régulière soit opérée au niveau de l'information concernant les clients pour favoriser leur meilleure exploitation. Notre modèle d'analyse tiendra aussi compte de l'organisation en tant que variable indépendante.

Le modèle d'analyse de notre étude est illustré par le schéma ci- dessous.

Schéma 1 : Modèle d'analyse



Source : nous même

3.2. Identification des variables

Nous distinguerons une variable dépendante et des variables indépendantes.

3.2.1. Variable dépendante

L'optimisation de la trésorerie constitue la variable dépendante identifiée. Elle va être appréhendée à travers le diagnostic de la trésorerie du CESAG. Cela nous permet de faire ressortir les points forts et les points faibles de la trésorerie du CESAG.

Notre diagnostic se fait sur trois étapes et se base sur des éléments du bilan. Ces trois étapes sont :

- déterminer la fréquence du facteur induisant la variation de la trésorerie dans le temps ;
- calculer l'actif net de l'entreprise ;
- identifier la cause inhérente à l'instabilité de la trésorerie.

Tableau 1 : Indicateurs de la variable dependante

Variables	Indicateurs	Mesures
L'optimisation de la trésorerie	Financement du BFR	Niveau de trésorerie
	Credit Client	Niveau de maîtrise du risque Clients
	Instabilité de la trésorerie	Niveau de maîtrise du BFR
	Aptitude à assurer le service de la dette	Diagnostic de la trésorerie

Source : nous même

3.2.2. Variables indépendantes

Il s'agit ici du credit management regroupant des sous variables : la politique de prix, la politique de délais paiements, le suivi de recouvrement, la gestion du risque client et l'organisation du CESAG.

Le choix du prix de la formation est problématique dans une école supérieure, et est fonction de la qualité de ses professeurs et autres intervenants.

S'aligner dans des formations haut de gamme est un choix du CESAG et une certaine adéquation avec les moyens financiers de ses clients ou clients prospectifs est primordiale pour gérer le risque clients et par conséquent optimiser la trésorerie.

L'objectif de cette politique de délais paiements est de faire en sorte que les délais de paiement subis soient égaux ou supérieurs à ceux accordés aux clients.

Le suivi de recouvrement consiste généralement à optimiser le recouvrement, à fiabiliser la facturation, gérer les mises en demeure tout en effectuant le suivi des litiges. Le recouvrement

des créances ne se limite pas simplement à l'envoi de quelques relances et de lettres de mise en demeure.

En ce qui concerne la gestion du risque client, il s'agit de mettre en avant un esprit poste client, de construire une politique de crédit et de paiement, de formaliser et de mettre en œuvre des procédures et des outils adaptés.

La mise en place d'une fonction credit management pourrait contribuer à une meilleure optimisation du risque client, voire l'amélioration de la trésorerie du CESAG.

Tableau 2 : Indicateurs des variables independantes

Variables	Indicateurs	Mesures
Risque Clients	Le respect des délais client	Nombre de clients défectueux
	Contencieux / Litige	Nombres de cas de litige
	Garantir de prise en charge	Nombre de clients ayant de sponsors
Suivi de recouvrement	Niveau de recouvrement mensuel	Taux de recouvrement mensuel
	Mouvement du poste client	Taux d'impaye
	Agents charge de recouvrement	Nombres d'agents de recouvrement
Politique de délais de paiement	Evolution du BFR	Respect des délais fournisseur
	Negociation entre Stagiaires et Service financier	Nombre d'engagements
	Flexibilite des delais	Nombre de clients ayant differents delais
Politique de prix	Désistement des admis aux concours	Pourcentage entre inscrits et admis et dans les programmes
	Coûts des formations	Methode de fixation
	Base de facturation	Palier des couts
Organisation du CESAG	Place du crédit management	Inscription dans les procédures de gestion
	Service client	Existance de Service client

Source : nous même

3.3. Méthode d'analyse de la trésorerie du CESAG

Pour une meilleure compréhension de la situation présente de la trésorerie du CESAG, trois étapes essentielles seront étudiées.

3.3.1. Étape 1 : la détermination de la fréquence du facteur induisant la variation de la trésorerie dans le temps

Nous ferons usage d'une feuille de calcul qui nous permettra de mesurer l'aptitude du CESAG à assurer le service de la dette. Ce tableau permet de résumer plusieurs éléments d'information financière clés afin d'établir :

- le montant des encaissements et des décaissements;
- les revenus d'autres sources (subvention reçue de l'UEMOA et de la BCEAO);
- les provisions pour acquisition d'éléments d'actif, qui pourraient correspondre à la valeur de l'amortissement ou à une estimation des fonds qui seront nécessaires au cours de l'année aux acquisitions d'immobilisations (mobilier de bureau, matériel informatique).

Tableau 3 : Aptitude à assurer le service de la dette

Données de l'exercice
+ Encaissements (entreprise)
- Décaissements (entreprise)
= Encaisse nette (entreprise)
+ Paiements d'intérêts
+ Apports du propriétaire (UEMOA et BCEAO)
- Retraits personnels (salaire brut)
= Encaisse disponible pour les paiements de capital et d'intérêts
- Paiements de capital et d'intérêts
Encaisse disponible après paiements de capital et d'intérêts
- Amortissement ou provision pour acquisition d'éléments d'actif
Aptitude à assurer le service de la dette

L'information résumée dans la feuille de calcul sur le service de la dette peut aussi servir à prévoir les prix des prestations de services et les coûts de scolarité qui correspondent au seuil de rentabilité.

3.3.2. Étape 2 - Calculer l'actif net du CESAG

Une connaissance de la valeur de l'actif net nous permettra de juger de l'aptitude du CESAG face à l'instabilité de la trésorerie.

Les investisseurs qui connaissent leur actif net peuvent déterminer à l'avance les sommes qu'ils souhaitent laisser investies dans l'entreprise. Cette démarche est importante, étant donné que la valeur acquise du CESAG représente le fonds de pérennisation de l'enseignement supérieur pour l'UEMOA. Il est important de protéger ce capital.

Les capitaux propres se calculent en retranchant le total du passif du total de l'actif. Pour exprimer les capitaux propres en pourcentage, il suffit d'en diviser le montant par le total de l'actif et de le multiplier par 100.

$$\text{Capitaux propres (\%)} = (\text{Capitaux propres} \div \text{Total de l'actif})$$

3.3.3. Étape 3 : Identifier la cause inhérente à l'instabilité de la trésorerie

Trouver la cause du problème de trésorerie du CESAG constitue l'étape la plus importante et la plus difficile de l'analyse. Cette étape reposera sur l'examen des trois points suivants : efficacité, échelle des opérations de prestation de service et structure de la dette.

✓ Efficacité

Il est important de déterminer si le problème de trésorerie persistera malgré une éventuelle remontée des prix des prestations de service et des frais de scolarités. Si l'efficacité du CESAG est légèrement inférieure à la moyenne, il peut arriver que même de bons prix ne réussissent pas à enrayer le déficit de trésorerie. Il faut revoir alors les composantes des charges du CESAG afin de pouvoir faire des retraitements.

✓ Échelle des opérations de prestation de service

L'échelle des opérations s'entend de la taille et du rôle que joue le CESAG dans la formation professionnelle en Afrique de l'ouest.

L'hypothèse d'une gestion courante du CESAG reposant entièrement sur un nombre annuel prévisionnel important de prestation de service et d'étudiant élevé, permettra de constituer une base de données consistante d'intervenants, d'animateurs et de professeurs disponibles avec des coûts prévisionnels raisonnables.

✓ Structure de la dette

La structure de la dette renvoie aux facteurs qui déterminent l'importance des paiements de capital et d'intérêts. Ces facteurs sont : taux d'intérêt, montant de la dette, durée des emprunts, proportion des dettes à court terme par rapport aux dettes à long terme. Chacun de ces facteurs

peut influencer les sommes à rembourser et se répercuter sur la situation de trésorerie de l'entreprise dans le cas où le CESAG fait recours à des dettes.

Il peut arriver qu'une institution de formation limite son efficacité, l'échelle de ses opérations et sa capacité à dégager des bénéfices en ne recourant pas du tout ou pas suffisamment au capital d'emprunt. La plupart du temps, toutefois, les problèmes liés à la structure de la dette découlent d'une sur-utilisation du crédit, d'emprunts trop coûteux ou d'emprunts qui doivent être remboursés à trop court terme.

Certains problèmes inhérents à la structure de la dette sont relativement faciles à résoudre; c'est le cas notamment lorsque la prolongation de la durée d'un prêt permet d'enrayer le déficit de trésorerie. Le plus souvent, toutefois, la solution passera par une révision de la structure de l'actif ou du passif de l'entreprise. Le CESAG pourra alors être tenu de vendre des éléments d'actif et de réduire ses obligations. Il pourra aussi essayer d'éliminer les éléments d'actif auxquels sont assorties des exigences de remboursement d'emprunt dépassant sa capacité de remboursement.

Nous terminerons notre étude de la variable dépendante par l'analyse de certains ratios :

$$\begin{aligned} \text{ratio de trésorerie simple} &= \frac{\text{trésorerie}}{\text{emprunt}} \\ \text{ratio de liquidité} &= \frac{\text{trésorerie}}{\text{dettes à moins d'un an}} \end{aligned}$$

3.4. Méthodologie de recherche

Notre modèle d'étude s'appuiera sur les approches théoriques aboutissant à une application du credit management sur les données de 2003 à 2006 obtenues à partir des états financiers du CESAG et des données budgétaires. Cela permettra de faire une évaluation du risque client et de faire ressortir l'influence de cette variable sur l'instabilité du niveau de trésorerie de l'institution de formation. Pour cela une simulation d'analyse fondamentale à travers des indicateurs précis utilisés par le credit manager se fera afin de cerner les dysfonctionnements qui minent la gestion de la trésorerie du CESAG. Enfin nous mettrons l'accent sur

l'application du credit management au CESAG pour diminuer le risque client et pour une optimisation de sa gestion de trésorerie.

3.4.1. Collecte de données

Le but de notre collecte de données est de pouvoir explorer et vérifier les informations relatives à notre sujet de recherche. Cela nous permettra de faire non seulement une meilleure évaluation mais aussi et surtout d'assurer la fiabilité des résultats issus de l'étude.

Dans le cadre de cette collecte, nous utiliserons deux outils essentiels, à savoir : l'entretien libre et l'analyse documentaire.

Un entretien libre a été effectué avec l'agent de recouvrement du CESAG. Il était question de voir comment est structurée la procédure de recouvrement au niveau du centre de formation. Les notes prises au cours de cet entretien ont été ensuite structurée pour être analysées.

En vue d'obtenir des éléments de travail utiles pour notre étude, nous avons effectué une analyse de données secondaires basée sur un corpus de données existantes dans le centre de formation. La plus part des données utilisées constituent des documents internes à savoir les états financiers (2003 à 2007) et des rapports d'audit et contrôle de gestion disponible (2003 a 2006). La mesure des variables se basera essentiellement sur cette analyse de données secondaires.

3.4.2. Les limites

Il nous a été difficile d'effectuer une analyse plus fine du credit management au CESAG en raison :

- de la complexité à analyser les risques liés aux clients ;
- de l'inexistence d'un service dédié au credit management au CESAG.

Conclusion

Ce chapitre a consisté à décrire la méthodologie adoptée dans la deuxième partie de ce mémoire. Nous avons notamment identifié les variables dépendantes et indépendantes mises en exergue dans le modèle d'analyse et expliqué nos méthodes de collectes de données de même que les contraintes rencontrées durant la rédaction de ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, nous avons, dans un premier temps, effectué une revue de la littérature en deux chapitres, notamment :

- les fondements théoriques sur la trésorerie afin de maîtriser les différents concepts liés à la trésorerie ;
- le credit management et l'optimisation de la trésorerie afin de mieux cerner l'importance du lien qui existe entre eux.

De cette revue de la littérature a découlé dans le troisième chapitre notre méthodologie pour aborder l'optimisation de la trésorerie par la maîtrise du credit management au CESAG.

Les concepts liés à la trésorerie tels que le besoin en fond de roulement et le fonds de roulement, nous ont permis de voir leurs implications dans la maîtrise du credit management.

L'optimisation de la trésorerie passe donc par la maîtrise du risque client. La performance du credit management dépend de la politique de recouvrement.

DEUXIEME PARTIE : APPROCHE
PRATIQUE DE L'OPTIMISATION DE
LA TRESORERIE PAR LE CREDIT
MANAGEMENT : CAS DU CESAG

Cette partie consacrée à l'application de l'optimisation de la trésorerie par le credit management au CESAG consistera à utiliser les outils décrits dans la première partie du mémoire.

Cette deuxième partie est subdivisée en trois chapitres. Le premier chapitre est un chapitre descriptif du cadre de l'étude. Le chapitre suivant traitera de l'analyse de la trésorerie à travers les variables. Et enfin le troisième chapitre va s'appesantir sur l'optimisation de la trésorerie au sein du CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation du CESAG

Afin de mieux cerner le thème de notre recherche, nous présenterons le Centre Africain d'Etudes supérieures en Gestion (CESAG) qui représente notre cadre d'étude.

Dans ce chapitre, nous ferons une présentation du CESAG à travers son cadre juridique, ses missions et ses domaines d'activités, sa structure organisationnelle, ses sources de financement. Ensuite nous décrirons le credit management au sein du CESAG à travers la maîtrise du risque client.

4.1. Présentation du CESAG

Le CESAG, créé en 1985 par la Communauté économique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), a été repris par la BCEAO (Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) en 1995 avec la dissolution de la CEAO pour le compte de l'Union économique et monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

4.1.1. Cadre juridique et institutionnel

Etablissement public international, le CESAG a une personnalité morale et son siège à Dakar. Il dispose d'une autonomie financière et administrative et se trouve sous la direction du Conseil d'Administration présidé par le Gouverneur de la BCEAO.

4.1.2. Missions, domaines d'activités et structure organisationnelle

Il s'agit de décrire les différentes missions et les divers domaines d'activités du CESAG citées dans son statut et ceux qui ont été développés au regard de l'évolution du marché de la formation et de la consultation.

4.1.2.1. Les missions et les domaines d'activités

Nous définirons successivement les missions et les domaines d'activités.

4.1.2.1.1. Les missions

Selon l'article 3 de ses statuts, la vocation première du CESAG est de mettre à la disposition des Etats membres de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), un centre d'excellence destiné à accompagner le processus d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest. Ainsi il doit contribuer au renforcement des capacités humaines et institutionnelles et à l'amélioration des performances des entreprises et des organisations de la région.

4.1.2.1.2. Les domaines d'activités

Aujourd'hui, le CESAG, est axé vers la formation et le renforcement des capacités professionnelles des jeunes diplômés des écoles secondaires, universités et grandes écoles. Pour cela, le CESAG met en œuvre les activités suivantes : la formation, la consultation et la recherche.

Les formations actuellement dispensées par le CESAG sont :

- les formations de 2^{ème} cycle (DESS, master) ;
- les formations de premier cycle (licences) ;
- les séminaires de perfectionnement ;
- les formations en langues étrangères (anglais, français, italien, arabe, Allemand, espagnol, japonais).

La recherche au CESAG a pour objectif la réalisation d'études et de recherches sur les pratiques de management international. Elle porte également sur la création, l'adaptation et la diffusion, de nouvelles techniques de gestion capables d'améliorer les performances des entreprises et autres organisations. Elle vise enfin la création d'une revue en gestion et la diffusion des résultats des travaux de recherche.

4.2. La structure organisationnelle

Afin de réaliser ses activités tout en respectant les missions qu'il s'est fixé, le CESAG s'est organisé sous forme de directions et d'instituts de formation.

Les différentes structures du CESAG sont résumées dans l'organigramme (voir annexe n°1).

4.2.1. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration comprend au maximum douze membres représentants respectivement :

- la commission de l'UEMOA ;
- le monde des affaires et les chambres consultatives des pays de l'UEMOA ;
- les universités ayant des compétences prouvées dans le domaine de l'enseignement supérieur et /ou dans la recherche scientifique ;
- les organisations internationales des relations de coopération avec le centre.

Il est présidé par le Gouverneur de la BCEAO. Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration du centre. A cet effet, il approuve :

- les statuts et tout amendement ultérieur, par une décision à la majorité des deux tiers de ses membres ;
- le programme annuel d'activités et les orientations du centre ;
- le rapport annuel d'activités présenté par le Directeur Général ;
- l'ensemble des règles régissant les activités du centre, notamment, en matière administrative et financière ainsi que dans les domaines de la coopération entre le centre et les organisations régionales et internationales ;
- les programmes de formation et le statut du personnel.

De même, le Conseil d'Administration a le pouvoir de nommer et de révoquer le Directeur Général.

4.2.2. La Direction Générale

La Direction Générale est assurée par le Directeur Général. Il est nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son Président. Il organise et dirige les activités du centre.

4.2.3. Le Secrétariat Général

Il est en collaboration directe avec la Direction Générale, et assiste le Directeur Général dans les tâches administratives.

4.2.4. La Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE)

La DEVE est subdivisée en 4 sous - Directions :

- la sous - Direction de la documentation ;
- la sous - Direction de la Scolarité et vie estudiantine ;
- la sous - Direction des Programme d'Appui pédagogique ;
- la sous - Direction l'informatique.

4.2.5. La Direction Financière et Comptable

Elle a pour mission d'assurer la gestion efficace des ressources financières, du budget et des ressources humaines du CESAG. Son Directeur assure l'intérim du Directeur Général du CESAG. Elle est subdivisée en quatre Sous-directions :

- la sous - Direction de la Comptabilité qui a pour rôle la saisie des opérations comptables et l'établissement des états financiers ;
- la sous - Direction du Contrôle de Gestion qui se charge de l'élaboration du budget, du contrôle budgétaire et du point d'exécution budgétaire ;

- la sous - Direction de la Finance et du Budget qui s'occupe généralement de la trésorerie, de l'imputation budgétaire et du recouvrement.

4.2.6. Les Instituts :

Le CESAG comprend quatre (4) Instituts réalisant des activités dans les domaines de la formation, de la consultation et de la recherche. Il s'agit de :

- l'Institut Supérieur en Comptabilité et Banque Finance (ISCBF) ;
- l'Institut des Langues et d'Ingénierie de la Formation (ILIF) ;
- l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et des Organisations (ISMEO) ;
- l'Institut Supérieur de Management de la Santé (ISMS).

4.3. Sources de financement

Le CESAG dépend fortement des subventions. Le centre dispose de deux types principaux de sources de financement :

- **les ressources générées par ses propres activités** : ces ressources proviennent essentiellement des activités des formations diplômantes, des séminaires et des consultations;
- **les subventions** : elles sont de deux types ; les subventions d'équipement et d'investissement en provenance des Etats membres de l'UEMOA par le canal de la BCEAO (autorité de tutelle) et celles des divers bailleurs de fonds (Coopération française, Banque mondiale, OMS, etc.) qui sont constituées de subventions d'équilibre et d'exploitation.

Conclusion

La présentation du CESAG nous a permis de mieux cerner notre cadre d'étude à travers son historique, sa mission de renforcement des capacités professionnelles, son organisation et ses sources de financement.

Ces différents domaines d'activité lui assurent sa source première de ressources financières.

Chapitre 5 : Analyse de l'impact des variables indépendantes identifiées sur l'optimisation de la trésorerie du CESAG

Le respect des règles en matière de recouvrement est crucial dans une politique de gestion de la trésorerie. Dans ce chapitre, il sera procédé dans un premier temps à une étude de l'état présent de la trésorerie du CESAG. Ensuite, une étude des variables indépendantes sera effectuée afin de ressortir leurs effets sur l'optimisation de la trésorerie du CESAG. Une analyse des résultats nous permettra de faire des projections sur l'adoption du crédit management par le CESAG. L'accent sera également mis sur les normes de credit management appliquées par le CESAG dans le but de ressortir ces effets sur le niveau de recouvrement de l'institution.

Ce chapitre est subdivisé en deux parties à savoir l'application et l'analyse du modèle d'analyse sur la trésorerie du CESAG et un diagnostic plus approfondi de la trésorerie du centre de formation.

5.1. Mise en œuvre du modèle d'analyse sur la situation de la trésorerie du CESAG

Nous étudierons successivement :

- l'analyse du respect des délais clients ;
- l'impact du niveau de recouvrement sur le suivi de recouvrement ;
- l'analyse de l'influence du BFE sur le niveau de trésorerie du CESAG ;
- l'impact de la politique prix chez les étudiants.

5.1.1. L'analyse du respect des délais clients

La variable Risque clients sera mesurée par le nombre de clients défectueux.

Nous remarquons dans les états financiers, plus particulièrement dans le bilan qu'il n'existe pas le poste client douteux. Donc, il n'existe pas un risque de défaillance concernant les clients.

5.1.2. L'impact du niveau de recouvrement sur le suivi de recouvrement

De 1996 à 2006, le CESAG a été confronté à plusieurs cas de non paiement de la part de ses clients.

Le délai maximum accordé aux étudiants pour le paiement de leur scolarité est de quatre (4) mois, mais ce délai n'est pas toujours respecté.

Nous avons effectué une analyse du taux de recouvrement en 2008. Cette étude s'est faite sur l'année 2008, parce qu'il n'y avait pas un suivi de recouvrement affiné les années précédentes.

Tableau 4 : Taux de recouvrement des formations en 2008

Programmes	Licences	Masters	DESS	Total
Montant à payer	543 450 000	618 675 000	629 070 000	1 791 195 000
Montant payé au 30 avril	513 002 011	556 972 803	562 789 000	1 632 763 814
taux de recouvrement	94,40%	90,03%	89,46%	91,16%
Non recouvrement	5,60%	9,97%	10,54%	8,84%

Source : CESAG, tableau des recouvrements au 8 mai 2008 (voir annexe n°2)

Nous remarquons que pour aucun groupe de programmes, il n'y a un recouvrement à 95%.

Le niveau de recouvrement au niveau des licences est plus important qu'au niveau des masters et DESS.

Le niveau de recouvrement global s'élève à 91,16%.

Il est à souligner que les sommes réglées incluent les sommes restant à payer par les bailleurs.

Ces dernières s'élèvent à 224 865 000 francs CFA.

Pour une étude plus fine, nous allons tenir compte des montants non payés par les bailleurs.

Tableau 5 : Taux réel de recouvrement des formations en 2008

Programmes	Total
Montant à payer	1 791 195 000
Montant réellement payé au 30 avril	1 407 898 814
taux de recouvrement	78,60%
Non recouvrement	21,40%

Source : CESAG, tableau des recouvrements au 8 mai 2008 (voir annexe n°3)

Nous avons une visibilité assez différente du taux de recouvrement lorsque nous avons pris en compte le montant non encore payés par les bailleurs. Le niveau de recouvrement est faible avec un taux 78,60% et un taux de non recouvrement de 21,40%.

5.1.3. Analyse de l'influence du BFE sur le niveau de trésorerie du CESAG

Cette partie sera consacrée à une étude de l'impact de l'évolution du BFE sur le niveau de trésorerie. Pour ce faire nous ferons recours à un outil statistique. L'outil statistique le plus indiqué est la méthode des moindres carrés.

Soit Y la variable associée à la trésorerie et x celle associée au BFE.

Le coefficient de corrélation est noté r et sa formule est la suivante :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i - n \bar{X} \bar{Y}}{\sqrt{(X_i^2 - n \bar{X}^2)(Y_j^2 - n \bar{Y}^2)}} \quad \text{OU} \quad r = \frac{\text{cov}(x,y)}{\sigma(x)\sigma(y)}$$

$$\text{avec } \sigma(x) = \sqrt{V(x)} \text{ et } \sigma(y) = \sqrt{V(y)}; \text{Cov}(x,y) = \left[\frac{1}{n} \sum n_{ij} X_i Y_j \right] - \bar{X} \bar{Y}$$

$$V(x) = \left[\frac{1}{n} \sum n_i X_i^2 \right] - \bar{X}^2; \quad \bar{X} = \frac{1}{n} \sum n_i x_i \text{ et } \bar{Y} = \frac{1}{n} \sum n_i y_i$$

Lorsque $0,87 \leq |r| < 1$, il y a alors corrélation entre les variables ;

Lorsque $|r| < 0,87$ on dit qu'il n'y a pas de corrélation entre les variables.

La corrélation entre les variables étant établie, il est procédé à la détermination de l'équation de la droite de régression (fonction affine) $y = ax + b$

Avec :

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n \bar{x}^2} \quad \text{et}$$

$b = \bar{y} - a \bar{x}$; cette équation est l'expression du niveau de trésorerie par rapport au variable BFE.

Lorsque $a > 0$ cela signifie que lorsque le BFE augmente, la trésorerie augmente.

Lorsque $a < 0$ cela veut dire que le BFE et la trésorerie évolue dans un sens opposé.

Une étude représentative de la fonction $y = ax + b$ nous permettra de visionner l'allure suivie par ces deux variables à savoir la trésorerie et le BFE.

Tableau 6 : Calculs préliminaires pour la détermination de l'équation de la fonction de régression

(En milliers de francs)

X_i	Y_j	$X_i Y_j$	X_i^2	Y_j^2
45 651	18 223	831 898 173	2 084 013 801	332 077 729
19 255	22 738	437 820 190	370 755 025	517 016 644
13 214	10 618	140 306 252	174 609 796	112 741 924
430	35 608	15 311 440	184 900	1 267 929 664
78 550	87 187	1 425 336 055	2 629 563 522	2 229 765 961

Source : CESAG, états financiers (2003-2007)

$$\bar{X} = \frac{78550}{4} = 19637,5 \text{ et } \bar{Y} = \frac{37187}{4} = 21796,75$$

$$\sum_{i=1}^n X_i Y_j - n \bar{X} \bar{Y} = -286798657,5$$

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_j - n \bar{X} \bar{Y}}{\sqrt{(X_i^2 - n \bar{X}^2)(Y_j^2 - n \bar{Y}^2)}} \quad r = -0,48$$

$$|r| = |-0,48| < 0,87$$

Il n'y a pas de corrélation entre le BFE et la trésorerie. Il ne sera pas possible de faire une représentation de la fonction $y = ax + b$.

Nous pouvons donc dire que le BFE du CESAG n'influence par le niveau de trésorerie. Il n'est pas pertinent alors de toucher au BFE dans une politique d'amélioration de la trésorerie.

5.1.4. L'impact de la politique prix chez les étudiants

Nous mettrons en évidence le rapport entre admis au CESAG et réellement inscrits dans les programmes dans ce point.

Notre analyse se fera sur la base des années 2003 à 2005 afin de mesurer l'impact qu'a pu avoir le prix sur l'inscription effective des étudiants admis dans les années antérieures.

Tableau 7 : Proportion des étudiants inscrits

	2003	2004	2005
Admis	934	609	658
Effectivement inscrits	315	269	240
	33,73%	44,17%	36,47%

Source : CESAG, tableau budgétaire (2003- 2005)

Avec ce tableau, nous voyons que sur les personnes admises, un nombre important ne se sont pas inscrits. Ceci peut être dû à la cherté du prix des formations.

Après certaines entrevues avec des candidats qui ont désistés, nous avons noté que le prix de la formation a été facteur majeur pour leur désistement, et la plupart comptaient sur des financements soit des organismes dont ils sont membres, soit de bailleurs de fonds.

5.2. Diagnostic de la trésorerie du CESAG

Nous nous attarderons à effectuer un diagnostic de la trésorerie de l'institution. Cela nous permettra de faire ressortir les forces et les faiblesses de la trésorerie du CESAG.

Ce diagnostic s'accentuera sur quatre points principaux :

- l'analyse de la trésorerie du CESAG ;
- l'analyse de la trésorerie basée sur la méthode du credit management ;
- l'analyse financière (EBE et poids des emprunts) ;
- l'approche fonctionnelle.

5.2.1. Analyse de la trésorerie du CESAG

Le diagnostic se fera dans une première partie à travers la détermination de la fréquence des facteurs induisant la variation de la trésorerie dans le temps. Ensuite nous calculerons l'actif

net de l'institution et enfin nous identifierons les causes inhérentes à l'instabilité de la trésorerie.

5.2.1.1. Détermination de la fréquence du facteur induisant la variation de la trésorerie dans le temps

Nous observons que le tableau des flux de trésorerie (voir Tableau 7 à la page suivante) n'est pas élaboré par l'institution. Ce qui entraîne la non disposition des postes encaissement et décaissement. Cet état de chose rend un peu biaisé l'étude que nous menons à travers ce tableau. Aussi, nous nous demandons comment le prix des prestations de service et des formations est fixé si le service de la dette n'est pas clairement défini.

Conclusion : Nous remarquons une faiblesse en matière de tenue de la trésorerie.

Tableau 8 : Tableau de flux de trésorerie

	2006	2005	2004	2003
+ Encaissements	2 021 257 583	1 870 220 663	2 457 683 197	2 027 381 510
- décaissements	2 120 224 388	1 969 146 400	2 260 492 957	2 056 505 000
Encaissement net	- 98 966 805	- 98 925 737	197 190 240	- 29 123 490
+ Produits d'intérêt				
+ subvention	207 765 033	186 081 850	251 057 508	350 700 825
- salaire brut	864 894 488	807 775 258	910 740 914	802 928 253
Encaissement disponible pour les paiements de capital et intérêts	-756 096 260	-720 619 145	-462 493 166	-481 350 918
- Amortissement ou Provisions pour acquisition d'éléments d'actif	728 031 049	0	425 831 633	0
Aptitude à assurer le service de la dette	-1 484 127 309	-720 619 145	-888 324 799	-481 350 918

Source : CESAG, états financiers (2003 - 2007)

5.2.1.2. Calcul de l'actif net de l'institution

L'actif net n'est rien d'autre que les capitaux propres de l'institution moins l'actif fictif.

L'actif net est récapitulé dans le tableau ci-après :

Tableau 9 : Evolution de l'actif net

Actif net	2003	2004	2005	2006
+Capitaux propres	4 083 477 460	3 618 522 413	3 163 572 691	3 051 949 622
- Actif fictif	0	0	0	0
Actif net	4 083 477 460	3 618 522 413	3 163 572 691	3 051 949 622

Source : CESAG, états financiers (2003-2006)

Nous remarquons une diminution de l'actif net de l'institution. De 2003 à 2006, il a connu une baisse d'environ 26%.

5.2.1.3. Identification des causes liées à l'instabilité de la trésorerie

Notre recherche se fera à travers l'analyse de l'efficacité au niveau de la gestion de la trésorerie de l'institution ; l'échelle des opérations de prestation de service et enfin la structure de la dette.

L'analyse des données recueillies sur le terrain ne nous permet pas d'identifier la manière dont le prix des prestations de services est fixé. Aussi, aucune base n'est clairement défini en matières de coût de revient des formations. Aucune analyse des coûts pertinents n'est effectuée. En d'autres termes la notion de gestion et de rentabilité n'est pas intégrée dans la décision d'ouverture d'un programme de formation. Tout cela pose un problème d'efficacité au niveau de la gestion de la trésorerie.

5.2.2. Analyse de la trésorerie basée sur la méthode du credit management

A travers des tableaux nous mettrons en évidence ; les causes possibles de l'augmentation, de la stabilité et de la diminution des postes ; les éléments à vérifier pour s'assurer qu'il n'y a pas de risque de défaillance. Ainsi, le credit management s'assure que la croissance de l'activité est structurée et équilibrée.

5.2.2.1. Détection des indicateurs de risques de trésorerie à partir des comptes de résultat

Nous étudierons ces indicateurs à travers les tableaux de synthèse ci-après.

5.2.2.1.1. Chiffre d'affaires et comptes de résultat

Tableau 10 : Indicateurs de risque liés au du Chiffre d'affaires

	Eléments à contrôler pour détecter un risque éventuel	Impact
Augmentation des effectifs	Evolution marge commerciale	Sensibilité de la Trésorerie
Augmentation des frais de formation et de scolarité	Augmentation du BFR	Amélioration de la rentabilité
Baisse du prix des formations	Vérifier le taux de remise et la politique de prix	Trésorerie et fonds propres suffisants

Source : nous-mêmes

Tableau 11 : Tableau de croissance du CA

Année	Chiffre d'Affaires	Taux de croissance
2003	1 820 436 405	
2004	1 593 870 308	-0,12
2005	1 441 919 238	-0,10
2006	2 276 189 599	0,58
2007	2 360 165 705	0,368

Source : CESAG, états financiers (2003-2007)

L'analyse du tableau de croissance du chiffre d'affaires nous montre une variation sensible du CA. Ainsi les CA de 2004 et 2005 ont connus respectivement des baisses de 12% et 10%. Par contre le CA s'est amélioré en 2006 avec une augmentation d'environ 58%. Cette amélioration est peut être due à l'ouverture de nouvelles formations par le CESAG.

Nous vérifierons si ce le résultat évolue en fonction du CA.

Tableau 12 : Tableau de croissance du Résultat net

Année	Résultat net	Taux de croissance
2003	-113 538 332	
2004	-433 784 038	-2,82
2005	-423 778 713	0,02
2006	-115 807 818	0,73
2007	-79 527 024	0,313

Source : CESAG, états financiers (2003-2007)

L'analyse du tableau de croissance du résultat fait ressortir une augmentation de la perte d'environ 282% en 2004. Cette perte a diminué en 2005 et 2006 respectivement de 2% et 73%.

L'étude comparative des taux de croissance du CA et du résultat montre qu'il n'existe pas de corrélation entre l'évolution du CA et l'évolution du résultat du CESAG de 2003 à 2006.

Cette situation nous amène à poser les questions suivantes :

- Y-a-t-il amélioration de la rentabilité ?
- Comment sont déterminés les coûts des formations ?
- Quelle est l'évolution de la trésorerie ?

Les éléments à contrôler par le credit management pour détecter les causes de cet état de chose sont :

- l'évolution de la marge commerciale ;
- l'augmentation du BFR ;
- l'EBE et la répartition de la richesse produite par l'institution ;
- la structure des charges du CESAG.

5.2.2.1.2. Amortissement

Nous nous proposons de voir le poids de l'amortissement de deux années (2004 et 2006) sur le CA à travers le ratio : Amortissement / Chiffres d'Affaires

Tableau 13 : Calcul du poids de l'amortissement sur le chiffre d'affaires

Année	Amortissement	Chiffres d'Affaires	Ratio
2004	351 631 845	1 593 870 308	22%
2006	436 405 687	2 276 189 599	19%

Source : CESAG, états financiers (2003-2006)

Le tableau ci-dessus nous révèle que les dotations aux amortissements de 2004 représentent 22% du CA celle de 2006 représente 19%. Soit une baisse de 3 % sur les deux ans. Bien que l'amortissement ne soit pas des charges décaissables, sa proportion est trop élevée dans le CA. Cette situation impactera le niveau du résultat.

Conclusion partielle : une analyse des indicateurs identifiés ci-dessus signale un risque élevé au niveau de la trésorerie du CESAG. Cette démarche du credit management permet, à partir de certains comptes clés du résultat d'avoir une vue globale de la situation des flux de trésorerie. Le credit management permet de dire qu'il y a un risque d'instabilité au niveau de trésorerie du CESAG.

5.2.2.2. Détection des indicateurs de risques de trésorerie liés au bilan

Nous aborderons successivement les points axés sur les immobilisations, les capitaux propres, les fournisseurs, les stocks et les clients.

5.2.2.2.1. Immobilisations corporelles et incorporelles

Le tableau ci-après nous permettra d'identifier les risques éventuels liés aux amortissements.

Tableau 14 : Indicateurs de risque liés aux immobilisations

	Eléments à contrôler pour détecter un risque éventuel	Impact
Acquisition d'immobilisations	Méthodes d'amortissement Méthodes de financement	Autonomie financière Investissement utile ou obsolète Répercussion sur le CA Equilibre BFR et FRNG
Ventes	Plus ou moins value effectuée	Trésorerie dégagée
Amortissement	Trésorerie dégagée	Vétusté du matériel

Source : nous-mêmes

5.2.2.2.2. Capitaux propres

Tableau 15 : Indicateurs de risque liés aux capitaux propres

	Eléments à contrôler pour détecter un risque éventuel	Impact
Résultat non distribué	Trésorerie	Disponibilité
Augmentation du capital	Augmentation du BFR	Autonomie financière Soutenir un accroissement d'activité, ou palier à une augmentation du BFR (dû à des clients douteux)
Résultat nul	Pourquoi résultat nul ?	Influence sur la trésorerie
Perte sur exercice ou les exercices antérieurs	Report à nouveau Rentabilité exploitation Gestion des coûts Equilibre des ressources et des besoins	Si report à nouveau négatif = cumul de résultats négatifs = baisse des capitaux propres = danger Quel financement utilisé pour palier le manque de capitaux propres ? Pourquoi pertes ? Risques d'insolvabilité ?

Source : nous- mêmes

5.2.2.2.3. Fournisseurs

Tableau 16 : Indicateurs de risque liés aux fournisseurs

	Eléments à contrôler pour détecter un risque éventuel	Impact
Hausse dette fournisseurs	Rotation fournisseur	Hausse coût achat
Hausse coût achat	Compte de résultat	Nouveau délai de paiement
Prestation en baisse	Chiffres d'Affaires	Baisse de la rentabilité
Baisse coûts achats	Rotation fournisseurs	Réduction des coûts ou forte perte d'activité
Réduction des délais	Compte de résultat	

Source : nous-mêmes

Le tableau suivant fait état des délais de paiement fournisseurs du CESAG.

Tableau 17 : délais de paiement fournisseurs

Année	Délais de paiement fournisseurs
2004	2 mois 19 jours
2006	3 mois 13 JOURS

Source CESAG, états financiers (2004 et 2006)

Ce tableau récapitule pour les années 2004 et 2006 les délais crédit que les fournisseurs accordent au CESAG. C'est un élément important pour la détermination du niveau de trésorerie. Il fait partie des éléments sur lesquels on peut agir pour améliorer la trésorerie.

5.2.2.2.4. Stocks

Tableau 18 : Analyse des indicateurs de risque lié aux stocks

	Eléments à contrôler pour détecter un risque éventuel	Impact
Augmentation de l'activité	Chiffre d'affaires	Financement utilisé
Augmentation prix	Compte de résultat	Niveau de stock
Dépréciation stocks	Chiffre d'affaires	Gestion ambiguë

Sources : nous-mêmes

5.2.2.2.5. Clients

Le tableau suivant nous permettra de mettre en exergue les éléments à contrôler pour diminuer les risques liés aux clients.

Tableau 19 : Indicateurs de risque liés aux Clients

	Eléments à contrôler pour détecter un risque éventuel	Impact
Augmentation de l'activité de formation	Evolution chiffre d'affaires	Financement utilisé
Accroissement crédit client	Rotation du compte (pour déceler les clients douteux) Trésorerie	Nouvelle clientèle Nouveaux marchés Délais de règlement des clients
Maintient de l'activité	Chiffre d'affaires	Marges constantes
Baisse du CA mais allongement des délais de paiement	Rotation compte client Allongement des conditions de paiement (pour ne pas confondre avec des retards)	Trésorerie supplémentaire Recouvrement des créances en cause Contrôle des conditions de paiement
CA en baisse	Chiffre d'affaires	Escomptes accordées
Réduction des délais	Politique des conditions de paiement	Augmentation de la trésorerie

Sources : nous-mêmes

Tableau 20 : Délais de paiement clients

Année	Délais de paiement clients
2004	9 MOIS 12 JOURS
2006	10 MOIS 1 JOUR

Sources : CESAG, états financiers (2004 et 2006)

Conclusion partielle

De l'analyse des délais de paiement que le CESAG accorde à ses clients et celui qu'il obtient de ces fournisseurs, il est à remarquer que les clients bénéficient d'une durée assez longue (en moyenne 9 mois) pour honorer à leurs engagements. Ce qui n'est pas le cas pour le CESAG vis à vis de ses fournisseurs qui lui donne en moyenne 2 mois pour les régler. Cette situation influe sur le niveau de trésorerie dans la mesure où le CESAG aura un Besoin en Fonds de Roulement qui risque de dépasser le Fond de roulement. Ceci entrainera des difficultés de trésorerie ou dans le meilleur des cas la baisse du rendement de la trésorerie.

Cette observation montre bien une instabilité du niveau de la trésorerie du CESAG. Une amélioration des conditions de paiement des fournisseurs pourrait rehausser le niveau de la trésorerie.

5.2.2.2.6. Analyses complémentaires

La Direction Financière et Comptable à travers les sous Direction Contrôle de Gestion et Finance et Budget peut vérifier d'autres indicateurs dans ses analyses.

La valeur liquidative d'une entreprise est représentée par sa structure financière. C'est le rôle des credit manager de s'assurer de la véracité des comptes. Pour ce faire, une vérification de cohérence entres certains paramètres s'impose.

Diminuer le poste fournisseurs: à la clôture du bilan, le credit manager fait une vérification des factures enregistrées afin de s'assurer qu'elles correspondent au matériel reçu, car le risque est que l'institution peut être tentée de diminuer le poste fournisseurs si elle a un manque de trésorerie. Ainsi elle n'enregistre pas tout de suite les factures du matériel reçu, elle les passe dans les comptes de l'année suivante. Cela fausse l'importance des dettes fournisseurs, donc de ses engagements à court terme.

Stocks : l'institution peut utiliser les inventaires de stocks pour influencer le résultat, à la hausse ou à la baisse selon son besoin. En effet, comme la variation de stock est considérée comme une charge, elle impacte directement le résultat en le diminuant. Et l'institution pourra réaliser une économie d'impôt.

A l'inverse, quand le résultat de l'exercice n'est pas très bon, une réduction du montant des stocks permet de l'améliorer. Cela permet donc de présenter de meilleurs états financiers auprès des partenaires.

5.2.3. Analyse financière

Cette section va inclure l'analyse de l'excédent brut d'exploitation et le poids des emprunts sur cet excédent.

5.2.3.1. Analyse de l'Excédent Brut d'Exploitation

L'excédent brut d'exploitation (EBE) est la part de la valeur ajoutée qui revient à l'entreprise et aux actionnaires. Il indique le flux potentiel de trésorerie généré par l'exploitation, indépendamment de la politique d'investissement et du mode de financement qu'utilise l'entreprise. C'est un indicateur important qui permet de comparer les performances de plusieurs entreprises d'un même secteur sans tenir compte de leur politique d'investissement et de financement. Plus il est élevé, plus l'entreprise est performante dans son secteur. Si l'EBE

est négatif cela est dû à une insuffisance d'exploitation, c'est le signe d'une très mauvaise santé de l'entreprise. Le credit manager vérifie si elle n'est pas positionnée sur des formations en phase de maturité.

5.2.3.2. Poids des emprunts sur l'excédent brut d'exploitation

Plus le ratio s'approche de 1, plus l'EBE est consacré au remboursement des charges d'intérêts. Cet indicateur permet de mesurer le co

ût du financement externe dans le résultat issu de la production. Le credit manager peut mesurer si la rentabilité de l'entreprise permet de financer les frais financiers engendrés par les emprunts. Une entreprise qui a trop de charges d'intérêts par rapport à son activité est en risque de défaillance. Ce ratio n'est pas pertinent dans le cadre du CESAG parce que le centre de formation ne fait pas recours à des emprunts pour financer son activité.

Néanmoins, l'intérêt pour détecter le risque permet au credit manager de vérifier que l'activité génère de la trésorerie et que cette rentabilité n'est pas destinée au simple remboursement des charges financières.

5.2.4. Approche fonctionnelle

Si les ressources dont dispose l'entreprise, ne permettent pas de financer les besoins générés par l'exploitation, elle aura un manque de disponibilité. Cette situation est une des principales causes des cessations de paiement. Ainsi, le credit manager doit s'assurer que cet équilibre existe et s'il y a un manque de trésorerie il faut l'estimer.

5.2.4.1. Bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle du bilan permet de vérifier que les emplois sont financés par les ressources stables. Cette approche est intéressante pour comprendre les trois principales fonctions que sont l'exploitation, le financement et l'investissement. C'est à partir de ce bilan que le credit manager doit évaluer les besoins et les ressources.

5.2.4.2. Besoin en fonds de roulements (BFR)

L'activité du CESAG engendre des besoins de financement (stock, créances...) et des ressources de financement (dette fournisseurs, impôts et taxes...). Le solde entre les besoins et les ressources représente le besoin en fonds de roulement.

L'intérêt de scinder le BFR en exploitation et hors exploitation est d'isoler les éléments qui ne sont pas récurrents (non reproductibles), comme par exemple une dette sur immobilisation, et donc n'ayant pas besoin d'un financement stable.

BFRE = Emplois d'exploitation - Ressources d'exploitation

BFRHE = Emplois hors exploitation - Ressources hors exploitation

Tableau 21 : Tableau du BFRG du CESAG

	2003	2004	2005	2006
BFRE	456 511 507	192 552 367	132 144 177	4 303 749
BFRHE	0	0	0	0
BFR GLOBAL	456 511 507	192 552 367	132 144 177	4 303 749

Source : CESAG, états financiers (2003-2006)

Afin de détecter le risque lié au BFR il faut étudier les variations des besoins dans le temps.

Si il y a une très forte augmentation des besoins, il faut comprendre pourquoi. Les risques peuvent se trouver dans les postes suivants :

- Dettes fournisseurs : les fournisseurs veulent se désengager, ils réduisent les délais de paiement, il y a des retards de paiement qui apparaissent. ;
- clients : si le poste client s'alourdit trop fortement on peut supposer qu'il y a des créances douteuses. En effet, si les clients retardent les règlements, ou si ils tentent de repousser systématiquement les conditions de paiement c'est peut être qu'ils sont insolvable ;
- une forte hausse des charges constatées d'avance correspond à un transfert d'une période à l'autre d'une partie des charges qui n'ont pas été consommées ou comptabilisées d'avance ;

- les stocks : ils varient selon le secteur d'activité, par exemple un restaurant qui a des stocks croissants c'est mauvais signe, par contre un vignoble c'est caractéristique d'une cave conséquente. Il faut rapprocher le poste au secteur d'activité.

Tableau 22 : Variation du BFR

	BFR	Variation du BFR
2003	456 511 507	
2004	192 552 367	-263 959 140
2005	132 144 177	-60 408 190
2006	4 303 749	-127 840 428

Source : CESAG, états financiers (2003-2006)

Ce tableau montre une diminution du Besoin en fonds de roulement de 2003 à 2006. Cette situation aura des impacts positifs sur le niveau de trésorerie du CESAG. Le graphique suivant montrera de façon plus implicite la variation du BFR.

C'est grâce au fonds de roulement que l'entreprise couvre son cycle d'investissement (ses ressources stables), et une partie de son cycle d'exploitation (son BFR). Sans fonds de roulement l'entreprise n'a pas de trésorerie, elle n'est donc pas en mesure de faire face à ses obligations court terme, elle doit utiliser le découvert bancaire = risque de liquidité.

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

Tableau 23 : Tableau du FRN de 2003 à 2006

	FRN
2003	643 039 553
2004	419 928 794
2005	238 325 778
2006	360 387 810

Source : CESAG, états financiers (2003-2006)

Ce montant doit financer l'intégralité des emplois stables et s'il est suffisamment conséquent il permet de couvrir une partie (la plus grande possible) du BFR. Cette situation permettra de dégager une trésorerie positive (à vérifier dans le cadre d'une analyse de gestion de risque).

Liquidité générale

Ratio de fonds de roulement = Actif circulant / Dettes à court terme

Tableau 24 : Tableau de calcul du ratio de liquidité générale

	Actif circulant	Dettes à court terme	Ratio de fonds de roulement
2003	1 650 444 827	1 193 933 320	1.38
2004	1 412 344 417	1 177 868 864	1.20
2005	1 513 880 401	1 345 574 886	1.13
2006	1 896 160 844	1 855 695 757	1.02

Source : CESAG, états financiers (2003-2006)

Le ratio de fonds de roulement a connu une baisse depuis 2003. Ainsi il passe de 1.38 en 2003 à 1.02 en 2006. Ce qui annonce des problèmes de liquidité.

En pratique, on considère qu'une valeur de 2 pour ce ratio est raisonnable. Dans tous les cas il doit être supérieur à 1. Plus le ratio est élevé, plus la marge de sécurité est grande ce qui permettra de couvrir une forte augmentation des besoins à court terme. Mais avec cette diminution remarquée à travers le tableau de calcul ci-dessus, le CESAG risque d'avoir à l'avenir des difficultés à satisfaire ses besoins à court terme.

Conclusion partielle

Dans une entreprise un credit manager utilise davantage l'analyse fonctionnelle, car elle permet de comprendre le fonctionnement et les besoins de l'entreprise ; dans une institution

bancaire c'est le bilan financier qui est plus le utilisé car il permet d'évaluer la valeur liquidative de l'entreprise, mais l'objectif est identique.

5.2.4.3. Analyse de la trésorerie

La trésorerie joue un rôle prépondérant pour l'entreprise puisqu'elle permet à cette dernière de financer son activité et d'assurer sa pérennité. C'est un indicateur clé de solvabilité et de flexibilité financière, notamment avec le dispositif de Bâle 2 qui engendrera une limitation des concours bancaires. Les assureurs crédits sont très attentifs à l'excédent de trésorerie d'une entreprise, car sans disponibilités le risque d'impayé est élevé, et l'assureur devra les prendre en charge.

Elle se calcule de trois manières différentes :

Trésorerie = Valeur Mobilière de Placement + Disponibilités - concours bancaires

Trésorerie = Trésorerie active - Trésorerie passive

Trésorerie = Fonds de roulement net global - Besoin en Fonds de Roulement Global

Tableau 25 : Calcul de la trésorerie

	FR	BFR	TRESORERIE
2003	643 039 553	456 511 507	186 528 046
2004	419 928 794	192 552 367	227 376 427
2005	238 325 778	132 144 177	106 181 601
2006	360 387 810	4 303 749	356 084 061

Source : CESAG, états financiers (2003-2006)

La trésorerie du CESAG s'est améliorée de 2003 à 2006.

Le manque ou l'absence de disponibilité est le premier facteur de retard de paiement ou d'impayé, il est donc indispensable de vérifier cet indicateur dans le cadre d'une gestion de risque.

5.2.4.4. L'analyse des risques liés aux politiques d'investissement et de financement

Il se peut que l'entreprise ait une activité rentable, mais que la politique de financement ou d'investissement vienne dégrader le résultat. C'est ce que nous remarquons dans le cas du CESAG.

La notion de liquidité étant importante dans la détection du risque client, le credit manager accentue l'analyse des disponibilités dans la mesure où un manque de liquidité peut générer du risque pour :

- le CESAG : elle peut limiter sa croissance et dégrader sa rentabilité ;
- les créanciers : cela peut entraîner des retards de paiement, des pertes partielles de créances (risque de contrepartie) ;
- les clients : les conditions de crédit peuvent être modifiées. D'ailleurs lorsqu'un fournisseur change ses conditions standards de paiement cela peut bouleverser la liquidité de certaines entreprises. En effet une entreprise qui a peu de trésorerie mais qui joue sur des délais fournisseurs très longs, peut devenir risquée si cet équilibre est rompu (risque d'augmentation du BFR et d'une baisse de trésorerie).

Le ratio de capacité de remboursement des dettes à court terme permet de mesurer la fréquence par laquelle les dettes à court terme sont couvertes par les flux générés de l'exploitation. Le credit manager s'assure que les créances à court terme pourront être payées.

Tableau 26 : Calcul du ratio EBE/Dettes à court terme

	EBE	Dettes à court terme	Ratio
2003	232096987	1193933320	0.1944
2004	-108053737	1177868864	-0.0917
2005	-115420881	1345574886	-0.0858
2006	166896976	1855695757	0.0899

Source : CESAG, états financiers (2003-2006)

Les flux issus de l'exploitation de 2003 à 2007 n'arrivent pas à couvrir les dettes à court terme. Cette situation pose la problématique d'une énorme difficulté du CESAG à assurer ses engagements à court terme.

L'identification du flux de trésorerie qui reste à l'entreprise après son exploitation est déterminante pour les analyses. L'outil clé pour le credit manager est le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF) qui vient compléter l'analyse de liquidité.

Au cours de son activité, le CESAG a différents flux de trésorerie, ceux qu'il décaisse afin de financer ses charges et ceux qu'il encaisse grâce aux formations offertes. Le solde de ces mouvements représente la trésorerie générée par le CESAG à la suite de son exercice, en outre cela constitue également sa capacité d'autofinancement.

Tableau 27 : Tableau de la capacité d'autofinancement de 2003 à 2007

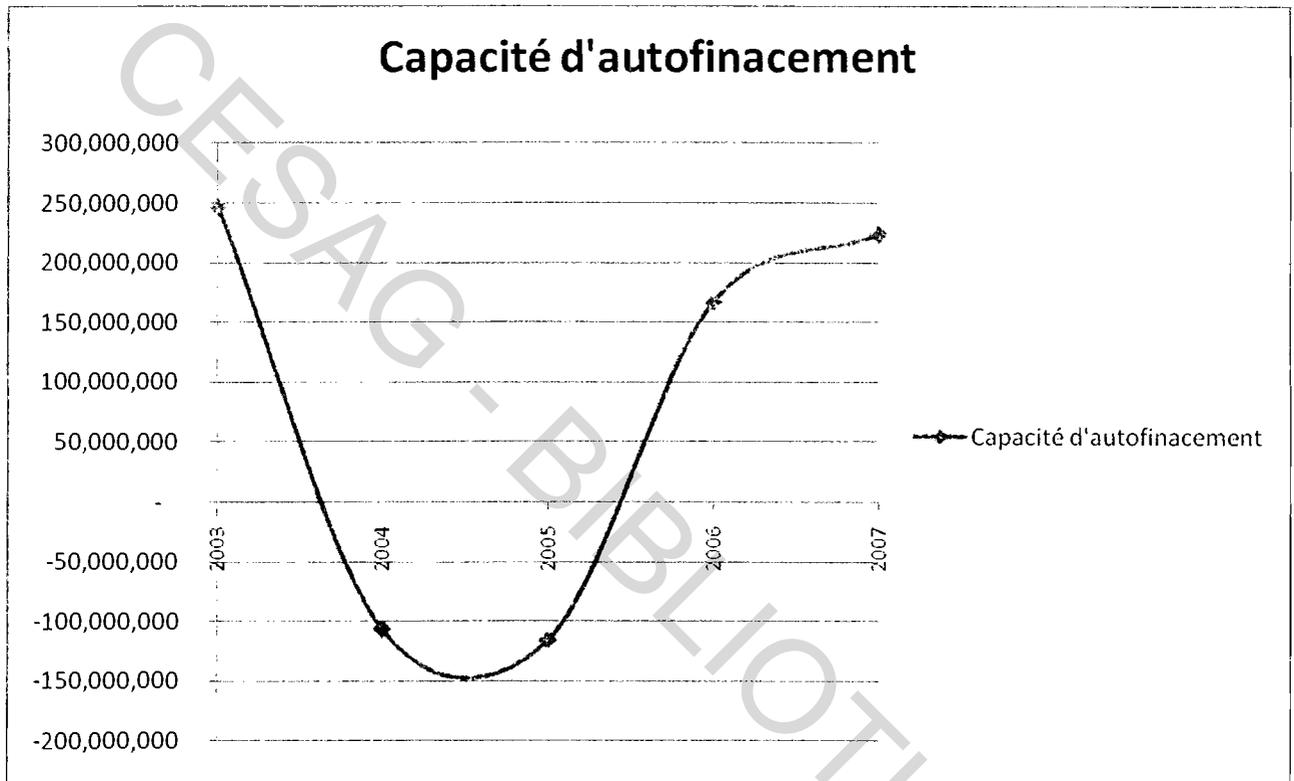
	Capacité d'autofinancement
2003	246 166 810
2004	-105 945 933
2005	-115 261 621
2006	166 797 892
2007	223 545 012

Source : CESAG, états financiers (2003-2007)

Il ressort de ce tableau qu'il existe un risque lié au manque de capacité d'autofinancement.

Nous remarquons amplement ce risque à travers la courbe ci après :

Figure 6 : La capacité d'autofinancement



Source : CESAG, états financiers (2003-2007)

Si le CESAG n'a pas un flux de trésorerie suffisant pour couvrir les besoins de son activité elle devra automatiquement faire appel à d'autres modalités de financement. Il faut regarder lesquelles sont privilégiées, est-ce les emprunts long terme ou le découvert bancaire, ou encore les fournisseurs.

Le CESAG peut tenter d'allonger ses délais de paiement fournisseurs s'il a un manque de financement ; alors le risque repose en totalité sur les fournisseurs.

Le credit manager faire recours à l'analyse de la rentabilité. La croissance est signe de développement, mais elle peut ne pas être rentable, c'est dans ce cas que le risque

d'insolvabilité est majeur. En effet, la croissance est le processus d'accroissement de la taille de l'entreprise (augmentation CA HT, niveau des stocks...), mais elle n'est pas toujours signe de rentabilité. La croissance ne suffit pas, faut-il encore que l'activité permette à l'entreprise de dégager des profits. Souvent une croissance trop rapide peut entrainer un manque de rentabilité, à cause des dépenses qui croient plus vite que l'encaissement des ventes. L'outil qu'utilise le credit manager pour mesurer la rentabilité nette est le ratio de profitabilité générale.

Tableau 28 : Tableau de calcul du ratio de profitabilité générale

	Résultat	Chiffre d'affaires	Ratio
2003	-113 538 332	1 820 436 405	-6%
2004	-433 784 038	1 593 870 308	-27%
2005	-423 778 713	1 441 919 238	-29%
2006	-115 807 818	2 276 189 599	-5%
2007	-79 527 024	2 360 165 705	3%

Source : CESAG, états financiers (2003-2007)

Le ratio a montré que l'activité « formation » du CESAG n'est pas rentable. Cette situation doit être préoccupante dans la mesure où une intégration des notions de gestion suppose une rentabilité certaine. Même si l'objectif poursuivi n'est pas la rentabilité, il est évident qu'un équilibre doit être établi dans la gestion.

Conclusion

L'analyse des variables d'étude nous a démontré qu'il y a des insuffisances au niveau de la gestion de la trésorerie du CESAG. Plus loin encore, le diagnostic approfondi a fait ressortir un manque d'équilibre au niveau de la trésorerie ainsi qu'une situation instable de la gestion de trésorerie de l'entité. Il est primordiale qu'une méthode de gestion optimale adaptée à la gestion de la trésorerie au CESAG soit adoptée. Pour notre part, il est essentiel que le credit management soit utilisé en tant que méthode d'optimisation de la trésorerie du CESAG. Le chapitre suivant mettra l'accent sur l'application du credit management pour une optimisation de la trésorerie du centre de formation.

Chapitre 6 : Le credit management pour l'optimisation de la trésorerie du CESAG

Ce dernier chapitre sera consacré au développement des options qui permettront au CESAG de réduire les risques clients et d'améliorer sa trésorerie.

6.1. Optimisation de la trésorerie du CESAG par le credit client

Le CESAG doit faire face à un risque important d'impayés clients. En effet, une rupture de trésorerie par défaut de paiement de ses clients (Etudiants -Stagiaires, Entreprise) engendrerait des difficultés à optimiser le financement de son cycle d'exploitation. Le but de l'introduction du credit management au CESAG sera évidemment d'accélérer les encaissements (minimiser les retards), réduire les pertes sur créances tout en permettant le développement du chiffre d'affaires et enfin optimiser le financement du cycle d'exploitation (BFR). Il est évident que les impayés clients causeraient la défaillance du CESAG dans la mesure où la majorité de son chiffre d'affaires est basée sur un service rendu (formation). Par conséquent, l'instauration du credit management sera donc un impératif de rentabilité et de pérennité pour le CESAG.

6.1.1. Les étapes de l'application du credit management au CESAG

Désignation d'un credit manager : dans un premier temps, il est primordial qu'un service de credit management soit créé à la direction financière. Cela permettra l'application efficace des procédures et une assurance effective que les objectifs d'optimisation seront atteints. Un credit manager sera désigné responsable du service. Sa fonction sera de maîtriser l'encours client, c'est-à-dire le chiffre d'affaires du CESAG non encore réglé par ses clients (Stagiaires, Entreprises). Son rôle sera bien évidemment l'identification de tout ce qui peut conduire à des retards de paiement ou à des contentieux.

Analyse et prévention des risques et limite de credit : il s'agit de l'évaluation du risque de non-paiement de la clientèle et de l'identification des risques pour chaque type de client du CESAG (Stagiaires, Entreprises, Sponsor). Une analyse cas par cas sera effectuée par le credit manager. Cela permettra de déterminer le montant de l'encours acceptable. Cette étape permettra de fixer les moyens pour garantir cet encours afin de réduire les risques pris par le CESAG.

Contrat financier : Il est important de veiller à ce que les conditions financières de la relation avec les Stagiaires et Entreprises soient négociées et intégrées dans un contrat. Le credit manager fixera ainsi les délais et les moyens de paiement en accord avec les clients et définira les conditions générales relatives à la prestation de service avec le service juridique du CESAG.

Facturation : Il est nécessaire de limiter au minimum les retards de règlement. Pour ce faire, un système de qualité impliquant la direction financière et le service juridique doit être mis en place. Ce processus conduit à une facturation fidèle respectant les conditions préalablement définies avec les Stagiaires et Entreprises.

Recouvrement des créances : l'optimisation du délai de règlement doit être respectée. Il doit être adopté une démarche de recouvrement basée sur la relance anticipée et la relance à l'amiable, le suivi des litiges et le cas échéant, par le recours aux différents moyens de recouvrement judiciaire. La mise en place et le management du processus de qualité visant à réduire le délai moyen de paiement des clients a pour avantage majeur d'accélérer les flux de trésorerie et concourt à optimiser le besoin en fonds de roulement (BFR).

6.1.2. Les enjeux du credit management pour le CESAG

Il faut noter que la contribution du credit management pour le CESAG sera stratégique car il augmentera les capacités de financement et de développement du CESAG.

Le credit management au CESAG va permettre, d'une part, d'identifier et maîtriser les risques. Le fichier client comportera désormais suffisamment d'informations. Il permettra d'avoir une visibilité financière sur le mode de paiement, les délais de paiement accordés. Il serait important d'exiger des lettres de prise en charges à tous les clients (Stagiaires et

entreprises) ainsi qu'une attestation bancaire indiquant que le répondant est en mesure de prendre en charge les frais relatifs à la formation.

Des indicateurs de la gestion credit seront identifiés et suivis. Il serait convenable de ce point de vue que le poste client soit exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires et que le poste de provision pour dépréciation du compte client soit suivi. Un accent devra être mis sur la prorogation d'échéance, les impayés, litiges et dépassement de limites.

D'autre part, il permettra de sécuriser le risque. Le CESAG développera des activités susceptibles de couvrir l'ensemble de la gestion du risque client (le financement des créances clients, le recouvrement des créances, une garantie contre les risques d'impayés, la gestion des encaissements et la mise à jour des encours clients.)

Enfin le Credit Management permettra au CESAG de faire l'équilibre entre :

- vente (formation des étudiants par exemple) et encaissement effectif;
- qualité de la relation Client et respect des engagements contractuels réciproques;
- risque calculé et mesuré, relance amiable et recouvrement contentieux;
- usages et droit, confiance et affaires ;
- paiement comptant et à crédit, échu et non échu, trésorerie disponible et immobilisée;
- valeur réelle encaissée et charges multiples, bénéfice et perte;
- chasse aux coûts et développement du CA, gestion interne et prestations externes;
- compétences acquises et apprises.

6.2. Les outils du credit manager pour la gestion du risque client au CESAG

6.2.1. Scoring

Il est indispensable pour le CESAG d'élaborer un fichier pour chaque bénéficiaire des prestations de service. Cela revêt une importance capitale pour le credit management. Cette base de données permettra de savoir avec qui le CESAG est en relation (Etudiants,

fournisseurs, formateur). Ces informations doivent être archivées. La fiche client est constituée d'une part de l'identification du client et d'autre part de toutes les informations concernant le risque.

6.2.2. La fiche d'identification

Cet outil doit être rempli avec précision, c'est un moyen de transmettre les informations entre tous les services de la direction administrative et financière et de la direction des études et de la vie estudiantine du CESAG. Cela permet de déterminer le profil payeur d'un client (bon, moyen et mauvais payeur) surtout pour les étudiants qui viennent faire des cycles long (Licence et Master). Cette fiche sera mise à jour au fur et à mesure et mise à la disposition du service chargé du recouvrement. La maquette de la fiche d'identification d'un étudiant peut être présentée comme suit :

Tableau 29 : Proposition d'une fiche d'identification de l'étudiant

IDENTIFICATION		FORMATION		FACTURE	
<i>Noms</i>		<i>Institut</i>		<i>Scolarité</i>	
<i>Prénoms</i>		<i>Programme</i>		<i>Impression</i>	
<i>Adresse</i>		<i>Directeur d'institut</i>		<i>Bibliothèque</i>	
<i>Téléphone</i>		<i>Chef de programme</i>		<i>Hébergement</i>	
<i>Mail</i>		<i>Année académique</i>		<i>TOTAL</i>	
SERVICE RECOUVREMENT					
ENCOURS			CONDITIONS DE PAIEMENT		
<i>Montant échu de 0 à 30 jours</i>			<i>Délai de règlement</i>		
<i>Montant échu de 30 à 60 jours</i>			<i>Escompte accordé</i>		
<i>Montant échu de 60 à 90 jours</i>			MONTANT DE L'IMPAYE		
<i>Montant échu de plus de 90 jours</i>			DATE DE L'ECHEANCE		

Source : nous-mêmes

6.2.3. Proposition d'une fiche de risque

Cette fiche contiendra les informations financières du bénéficiaire de la formation au CESAG. Elle permet d'exprimer une tendance globale du risque et d'évaluer le niveau de risque associé à chaque étudiant.

Le scoring offre de nombreux avantages au credit manager. Il permettra de donner une vision globale et synthétique du risque client auquel est exposée la trésorerie du CESAG. Il permettra également au CESAG d'avoir un historique pour chaque client, d'avoir une large vision de sa politique de recouvrement et d'adapter les conditions de paiement ; de gérer les limites des délais crédit accordés aux étudiants ; de prévenir d'éventuels impayés ou contentieux ; de suivre l'évolution des risques client dans le temps et d'engager à temps des actions de recouvrement.

La fiche des risques doit être réalisée avec précision et mise à jour constamment avec l'aide d'un service de surveillance. Cela permettra au système d'information du CESAG de recevoir et de traiter les informations relatives aux étudiants tout au long de l'année scolaire. Les étudiants les plus risqués devront être suivis de plus près par les credit managers et le recouvrement afin de permettre au CESAG d'assurer une amélioration de sa trésorerie.

6.2.4. Autres techniques permettant de réduire les risques clients

Ce paragraphe abordera deux techniques : à savoir le ranking d'une part et la diminution des délais de paiement d'autre part.

6.2.4.1. Ranking

Cette technique consistera à classer, en termes de risque, un étudiant du CESAG par rapport à l'ensemble des débiteurs de façon à commencer du moins risqué au plus risqué. Le ranking permettra au CESAG de relativiser le risque d'un client.

Mais elle n'est pas un outil indiqué pour le CESAG. Les conditions de son application seront difficiles à remplir par ce dernier.

6.2.4.2. Diminution des délais de paiement

Etant donné que plus les délais de paiement des clients sont courts, moins le risque est important et mieux se porte la trésorerie, l'accent doit être nécessairement mise sur la diminution délais de paiement des étudiants. Ainsi le CESAG doit :

- Imposer un délai maximum de paiement à 90 jours à partir de la date de réception de la lettre d'admission (en supposant que la lettre d'admission parvienne aux étudiants en septembre). Cela permettra d'identifier les étudiants porteurs de risque d'impayés ;
- Renforcer le mécanisme de recouvrement en développant de nouvelles stratégies.

Le credit management développera ces stratégies en tenant bien sûr compte des avis de la direction financière et des contraintes des étudiants.

Des méthodes externes de gestion des risques client existent. Mais elles ne sont pas adaptées aux réalités socioculturelles de l'Afrique. Ces méthodes ne peuvent pas être mises en application par le CESAG. Il s'agit des transferts des créances et du risque client auprès d'autres organismes.

6.3. Limite du credit management

Le manque d'information sur les pratiques de la fonction du credit management constitue une limite pour le métier. L'intérêt de la gestion du risque client pour une amélioration de la trésorerie doit être vulgarisé dans tout le service où il est appliqué. La politique de gestion de risque client peut être agressive, mais elle peut également permettre aux entreprises qui l'applique de s'imposer dans la négociation des délais de paiement. Du point de vue des financiers, une entreprise qui a des difficultés financières doit maîtriser ses dettes à court terme ; et pour ce faire doit se conformer aux exigences du credit management.

Malgré l'importance de son utilisation, le credit management comprend certaines limites à savoir :

- l'appréciation du risque reste avant tout relative ;
- le credit manager peut manquer d'information ;
- le credit management n'empêche pas la probabilité de défaillance, il la détecte et permet de l'anticiper ;
- plus le nombre de client est important, plus la gestion du risque est complexe. La quantité d'information à traiter est lourde à gérer au quotidien et demande un suivi minutieux. Raison pour laquelle il faut utiliser des outils simples à mettre en application. ;
- cela représente un coût (frais de personnel, assurance, administratifs...), il faut s'assurer que le service du credit management soit rentable ;
- les outils utilisés par le credit management peuvent devenir obsolètes dans le temps. Il faut s'assurer que les indicateurs utilisés soient toujours aussi pertinents dans le temps. l'évolution de la conjoncture économique engendre une modification des normes, il est alors nécessaire de mettre à jour les procédures risque ;
- une politique risque trop rigoureuse peut freiner le développement de l'entreprise. Le credit management assure une sécurité financière de la croissance, il n'est pas là pour la limiter.

6.4. Conditions de mise en œuvre du credit management au CESAG

L'initiation d'une optimisation de processus et flux pour une amélioration de la trésorerie du CESAG nécessite la mise en place d'un service credit management à la hauteur de son image et de ses performances.

Dans un premier point, nous aborderons le rôle des acteurs du credit management, en deuxième lieu nous étayerons des procédures susceptibles d'être mises en place, et enfin nous essayerons de voir l'organisation la mieux adaptée pour le CESAG.

6.4.1. Les acteurs

Ils doivent avoir comme principe la sécurisation du chiffre d'affaires ce qui inclut le respect des délais par les clients. Il s'agit essentiellement de la Direction Générale, de la Sous Direction du Contrôle de Gestion, et le service recouvrement.

La direction générale doit jouer un rôle prépondérant. Dans cette optique de minimisation du risque client et donc d'optimisation du BFR, la renégociation des délais de paiement pour certains types de clients s'impose.

6.4.2. Les procédures

La maîtrise des risques financiers, en particulier celui concernant les clients permet de donner une dimension stratégique aux relations clients.

Une approche par les compétences doit être adoptée afin d'assurer une pérennité future de l'entité. Ceci doit se faire dans un esprit de transparence avec un sens des responsabilités.

Le service de recouvrement et la sous direction du contrôle de gestion doivent être sensibilisés. Ils doivent suivre une formation sur le credit management, et l'accent doit être mis sur la communication financière, la maîtrise des risques, l'anticipation, la transparence, la performance.

6.4.3. L'organisation adaptée

Le service de credit management au CESAG peut être mis sous la tutelle de la Direction Générale en partenariat avec le service chargé du recouvrement pour une meilleure application des stratégies définies, communication de l'information financière et maîtrise des risques.

Conclusion

La maîtrise du risque client est primordial pour le CESAG et permettra une optimisation de sa trésorerie. La mise en place du credit management serait une aubaine pour diminuer les risque de crédit client au CESAG. L'utilisation des outils tels que le scoring et le ranking, le respect des conditions de mise en œuvre du credit management sont essentiel pour la maîtrise du risque client.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis de connaître davantage l'organisation de notre cadre d'étude qu'est le CESAG et d'analyser les différentes variables et de constater l'importance de la maîtrise du credit management au CESAG. Nous avons aperçu une carence de la gestion de la trésorerie et du risque client. L'observation des procédures de mise en place du credit management, l'emploi des outils et techniques permettant la réduction du risque client induisent une amélioration de la trésorerie.

Bien que l'optimisation de la trésorerie par la maîtrise du risque management est nécessaire voire impérative pour le CESAG, l'appréciation du risque est toutefois relative.

CONCLUSION

Dans le cadre de la redynamisation et de la reconquête de son autonomie financière, le CESAG se doit de mettre en place des stratégies de bonne gestion axées sur une chaîne de valeur de performance et d'efficacité dont la gestion de la trésorerie sera l'un des maillons forts. Cette vision montre l'enjeu financier d'une bonne gestion. A travers notre étude, nous avons fait ressortir le bien fondé de la maîtrise du risque client pour une amélioration de la trésorerie du CESAG. Les faiblesses de système de trésorerie que nous avons décelées peuvent être comblées par le credit management. Le credit management répond aux objectifs de rentabilité et de performance des entreprises. En concertation avec tous les acteurs du système de trésorerie du CESAG, il va déterminer des procédures afin de limiter les risques d'impayés en appréciant la probabilité de défaillance des étudiants ; d'assurer le développement des activités du CESAG tout en pérennisant une bonne situation financière et enfin d'augmenter les flux de trésorerie de l'institution de formation pour lui assurer la marche vers une autonomie certaine.

Le CESAG a une croissance forte mais déséquilibrée, ce qui à terme ne lui est pas profitable. Il doit s'assurer que son développement ne comporte pas de risque et notamment que les engagements de paiement de la formation reçus des étudiants soient bien honorés. En effet, les impayés ont un coût important et ils peuvent engendrer des tensions de trésorerie mettant le CESAG même en difficulté. Pour gérer ce risque au CESAG, le credit manager réalisera au préalable une étude de solvabilité des étudiants de l'institution de formation. Chaque étudiant, ou toute entreprise qui envoie en formation ses cadres doivent faire l'objet d'une analyse afin d'évaluer le niveau de risque. Les outils financiers sont nombreux mais les indicateurs clés restent sommaires. Dans le credit management, une étude approfondie s'impose pour découvrir les clients douteux.

Afin que le credit management soit efficace au CESAG, il y a 3 procédures fondamentales à retenir :

- établir une limite de crédit (déterminer clairement le montant à payer au début de la formation et la modalité de règlement du reste) ;

- réduire les délais de paiement client ;
- coordonner les services de la direction financière et le service credit management (à mettre en place au CESAG) pour plus d'efficacité.

Ces outils peuvent être complétés par l'assurance crédit qui assure un soutien et permet de limiter les pertes engendrées par un impayé.

De plus, il est important pour le CESAG de mettre en place une politique dynamique de trésorerie qui tienne compte des objectifs stratégiques de l'institution de formation et du niveau social des étudiants. Aussi, une gestion analytique des formations doit être pratiquée afin d'assurer leur rentabilité pour le CESAG. Le CESAG doit également penser à diminuer ses charges d'exploitation afin de permettre à sa structure financière d'être équilibrée et s'adapter aux aléas économique de son environnement. Enfin il est essentiel qu'un tableau des flux de trésorerie soit adopté afin d'imprimer une visibilité certaine à la gestion courante de la trésorerie.

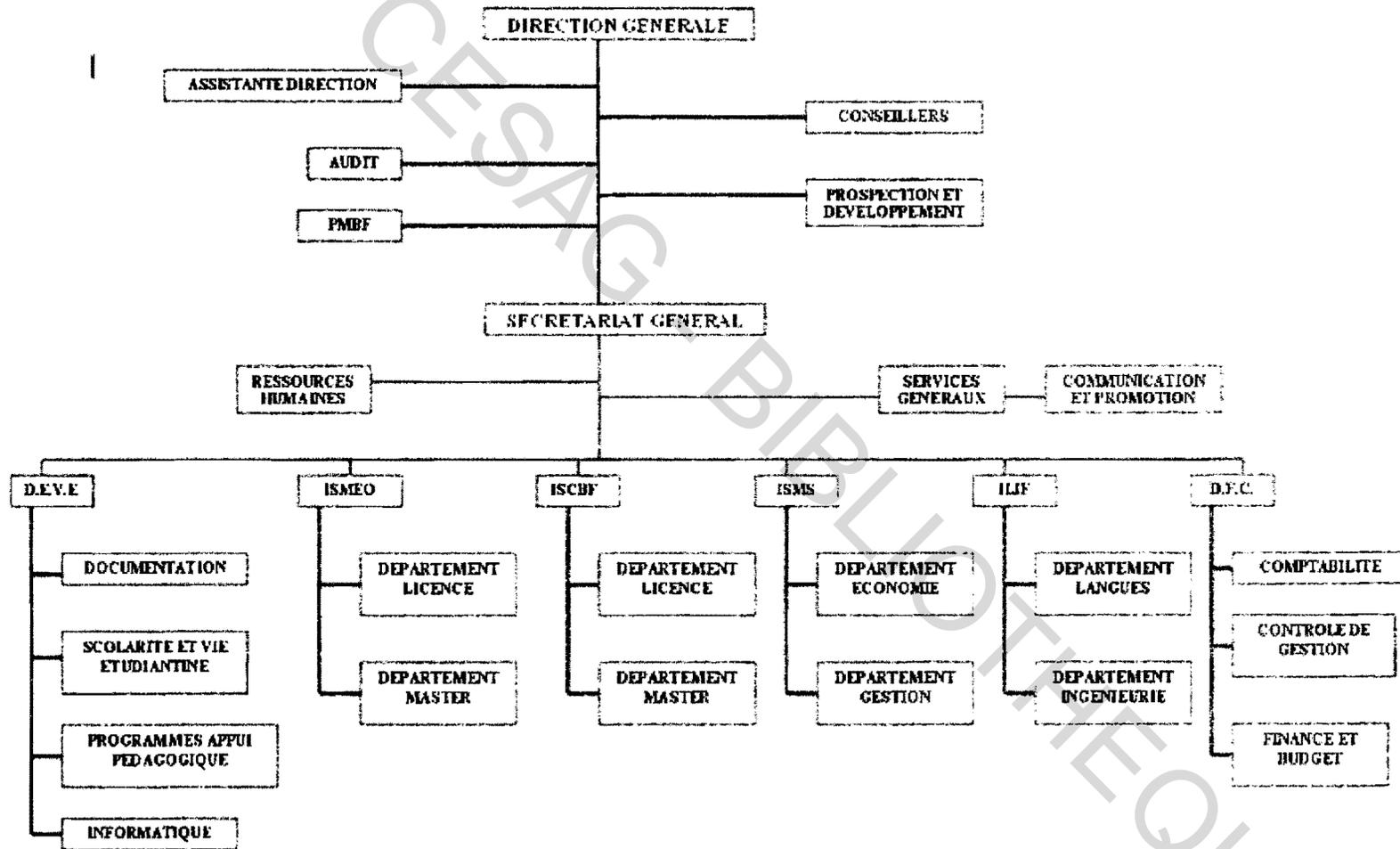
ANNEXES

Annexe n°1 : Organigramme du CESAG

Annexe n°2 : Recouvrement au 8 mai 2008

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme du CESAG



Annexe 2 : Recouvrement au 8 mai 2008

DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE / RECOUVREMENT AU 8 MAI 2008

PROGRAMME	MONTANT A PAYER	MONTANT REGLE	SOLDE AU 30 AVRIL 2008	ENCAISSEMENTS PREVUS		
				MAI	SOLDE DURANT LE MOIS DE MAI	JUIN
LPGEO 1	91 875 000	86 737 500	5 137 500	355 000	4 782 500	
LPGEO 2	63 750 000	61 425 000	2 325 000	675 000	1 650 000	
LPGEO 3	92 750 000	86 434 875	6 315 125	385 000	5 930 125	
LPCTF 1	128 625 000	125 318 136	3 306 864		3 306 864	
LPCTF 2	80 325 000	74 225 000	6 100 000	575 000	5 525 000	
LPCTF 3	86 125 000	78 861 500	7 263 500	950 000	6 313 500	
TOTAL LICENCES	543 450 000	513 002 011	30 447 989	2 940 000	27 507 989	
MPSG 1	155 125 000	144 870 000	10 255 000	560 000	9 695 000	
MPSG 2	85 775 000	78 701 666	7 073 334	1 275 000	5 798 334	
MPACG 1	87 600 000	79 830 012	7 769 988	336 238	7 433 750	
MPACG 2	25 550 000	23 545 213	2 004 787	525 000	1 479 787	
MPCGF 1	169 725 000	159 534 650	10 190 350	1 555 000	8 635 350	
MPCGF 2	94 900 000	70 491 262	24 408 738	1 775 000	22 633 738	
TOTAL MASTERS	618 675 000	556 972 803	61 702 197	5 466 238	55 675 959	
DESAG	125 790 000	114 792 500	10 997 500	402 500	10 595 000	
DESIGF	44 925 000	44 485 000	440 000	95 000	345 000	
DESS/ES	44 925 000	35 305 000	9 620 000		9 620 000	
DESS/GH	14 975 000	14 490 000	485 000	200 000	285 000	
DESS/GPS	23 960 000	18 445 000	5 515 000		5 515 000	
DESS /GSS	44 925 000	44 130 000	795 000		795 000	
DESS/GRH	20 965 000	20 965 000	0		-	
DESS/MS	35 940 000	29 960 000	5 980 000		5 980 000	
DESS/GP	86 855 000	81 920 000	4 935 000	700 000	4 235 000	
DESS/AUDIT	113 810 000	104 575 000	9 235 000	845 000	8 390 000	
DESCOGEF	72 000 000	53 721 500	18 278 500	250 000	18 028 500	
TOTAL DESS	629 070 000	562 789 000	66 281 000	2 492 500	63 788 500	
TOTAL GENERAL	1 791 195 000	1 632 763 814	158 431 186	10 898 738	146 972 448	

NB 1:le montant réglé intègre les sommes restant à payer par les bailleurs à savoir 224 865 000 frs

NB 2:le solde ne concerne que les stagiaires qui n'ont pas de prises en charge

NB 3 :A ce jour il nous reste à encaisser la somme globale de frs 371 837 448 (à confirmer par la comptabilité)

L' AGENT FINANCIER CHARGE DU RECOUVREMENT

BIBLIOGRAPHIE

A. Ouvrages

1. BUISSART Chantal (1999), *Analyse financière*, 3e édition, Foucher, Paris, Page 239
2. BREALEY, Richard ; MYERS Stewart et ALLEN Franklin (2006), *Principes de gestion financière 8^{éd.}* Pearson Education, Paris, Page 1058
3. COLQUIT Joetta, (2007), *Credit risk management*, McGraw-Hill, Page 372
4. DELAHAYE Jacqueline et Florence (2007), *Finance d'entreprise*, édition DUNOD, Page 539
5. EDIGHOFFER Jean-Réné (1993), *Credit Management Prévention Et Gestion Des Risques d'Impayés Dans L'entreprise*, édition NATHAN
6. FIGHT Andrew (2004), *Credit Risk Management*, edition EFlsevier
7. FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie : optimiser la gestion financière à court terme*, Editions d'organisation, Paris, Page 239
8. GOUTELLE Luc- Jean (1998) : Le Credit -Management, *Gestion Du Risque-Client*, édition Masson
9. LEVASSEUR Michel (1979), *Gestion de Trésorerie*, éd. Economique 1979 Page 26 – 34 -39 VAS.
10. LABADIE Axelle, ROUSSEAU Olivier (1996), *Credit management, Gérer les Risque Client*, édition Economica, Page 238
11. MARTINET Alain-Charles & SILEM Ahmed (2005), *Lexique de gestion*, édition Dalloz 551Page
12. PEYRARD Josette (1999), *Analyse financière*, éditions Vuibert, Page 262
13. SAUVAGEOT Georges (2001), *Précis de finance*, édition NATHAN, Page 160
14. SMITH Charles (2003), *Credit portofolio management* , édition John Wiley & sons, Inc, 340 Page
15. VAN PRAAG, Nicolas (1995), *Credit management et credit-scoring*, Economica, Paris, Page 112.

B. Articles

16. ABTEY, Bertrand-Huges, (2001), *Gestion de l'encours clients : du contrôle des coûts à la maîtrise des risques*, Revue Française de gestion, n° 133, page 49.
17. CONSALVI Nicole, LECUYER Jean (2004), *Les outils à la disposition des entreprises pour optimiser leur gestion de trésorerie*, Option finance, n°782, pages 35 – 38.
18. GARROUSTE Frédérique (2004), *Cash management : les trésoriers deviennent des centres de profit*, Option finance, n° 800, pages 19 – 23.
19. LACROIX Elisabeth, MEILLE Bernard (2004), *Le financement des entreprises en difficulté de trésorerie*, n°364, page 22.

C. Mémoires

20. AGRE Kouadjo Bernard, *Introduction du credit management ou gestion du risque client au Port Autonome d'Abidjan*, CESAG, DSGE (2001), Page 84
21. KOUAME, Mamadou *Diagnostic de la gestion de trésorerie : cas du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)*, CESAG, MPTCF (2006), Page 73
22. LADIKPO, Taiwo Kayodé, *Impact de la gestion des créances clients sur la trésorerie de la Société Africaine de Raffinage (SAR)*, CESAG, MPGEO (2004), Page 71
23. NIABA, Karen Dorothée, *Analyse du risque client et approche du credit management : cas de UNILEVER-CI*, CESAG, MPTCF (2006), Page 79
24. TRAORE Estelle Tagnongoh, *Le credit management, système de gestion du poste clients pour une optimisation de la trésorerie : cas de Colgate Palmolive NSOA Sénégal*, CESAG, MPGEO (2004)

D. Sites internet visitées

25. Association des Credit Managers (2008), Le crédit management, <http://www.afdcc.com.html> (consultée le 3 février 2008).
26. Association des Universités pour l'enseignement Numérique en Economie et Gestion (2008), Cours contrôle de Gestion, Page16-21. <http://www.auneg.org/modules.html> (consultée le 10 février 2008).
27. Nathalie Gardes (2008), Gestion active de la trésorerie hospitalière, Page 36-45. <http://www.yopdf.com/gestion-de-tresorerie-pdf.html#a24> (consultée le 02 avril 2008).
28. Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires Rurales du Canada (2007), Soutenir la vulgarisation du credit management dans les entreprises, Page 26-29. <http://www.omafra.gov.on.ca/french/html> (consultée le 31 mars 2008).
29. Vernimenn (2005), Définition trésorerie. http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_tresorerie.html (consultée le 9 mars 2008).
30. Wikipedia (2008), Crédit management, <http://fr.wikipedia.org/wiki.html> (consultée le 8 avril 2008).