

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**MAITRISE PROFESSIONNALISEE
DES TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE



**DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE TRESORERIE : CAS DU
CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION (CESAG)**

Bibliothèque du CESAG



REDIGE & PRESENTE PAR
Kouamé MAMADOU
Stagiaire en MPTCF

ENCADREUR
Alexis KOUASSI
Trésorier du CESAG

DIRECTEUR DE MEMOIRE
Mamadou A DIOP
Enseignant vacataire au CESAG

M0016MPTCF06

03-2005

2



DEDICACE

Ce mémoire est dédié à DIEU qui a permis à nos frères, nos amis et nos parents d'avoir mis leur confiance en nous, en acceptant de nous soutenir, en acceptant de financer notre formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous ne pourrions rédiger ce mémoire sans rendre grâce à :

- Tous nos professeurs qui nous ont fait partager, transmis, leur savoir en matière de techniques comptables et financières ;
- M. Mamadou Aminata DIOP qui a accepté de nous suivre et nous prodiguer les conseils nécessaires pour la réalisation de ce mémoire ;
- M. Moussa YAZI, sous directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité pour sa disponibilité et ses conseils pratiques en matière de méthodologie de rédaction du mémoire ;
- M. Alexis KOUASSI pour la disponibilité dont il a fait montre et son savoir faire en matière de gestion de trésorerie qui m'a été très bénéfique tout au long de mon stage ;
- Tous mes amis et collègues stagiaires du CESAG pour leur sympathie ; en particulier à tous les stagiaires de la MPTCF (2003-2005) en l'occurrence à M.THEOBRIDGE LOUBAKI ;
- Messieurs Jean Yves BOA, SOUL TO SOUL, Fancine MAYA, Zoumana KONE, Loulou GOUARI et Roland ASSOURKOU pour leur soutien indéfectible tant au plan financier qu'au plan spirituel, mais aussi et surtout pour ma réalisation et pour la réussite de ce travail ;
- TOUS et à TOUTES NOUS VOUS REMERCIONS.

LISTE DES ABREVIATIONS

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFR : B  soin en Fond de Roulement
BFRE : Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation
CAFG : Capacité d'Autofinancement Global
CEAO : Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFPD : Commission du Plus Fort Découvert
CSS : Caisse de Solidarité Sociale
DAF : Directeur Administratif et Financier
DAFRH : Direction Administrative, Financière et des Ressources Humaines
DG : Directeur Général
DRH : Directeur des Ressources Humaines
EBE : Excédent Brut d'Exploitation
ESGE : Ecole Supérieure de Gestion
ETE : Excédent de Trésorerie sur Opérations d'Exploitation
ETOG : Excédent de Trésorerie sur Opération de Gestion
ETOIF : Excédent de Trésorerie sur Opération d'Investissement et de Financement
FR : Fond de Roulement
Fra's : Forward Rate Agreement ou accords de taux futurs
LCR : Lettre de Change Relevé
SDB : Sous Direction du Budget
SDFB : Sous Direction des Finances et du Budget
SWAP de taux : Echanges de taux
T : Trésorerie
TTC : Toutes Taxes Comprises
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain
VA : Valeur Ajoutée
VAG : Valeur Ajoutée Globale
VRS : Versement des impôts Retenus à la Source

LISTE TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Bilan fonctionnel	p12
Tableau 2 : Détermination du fond de roulement	p14
Tableau 3 : Détermination du besoin en fond de roulement	p16
Tableau 4 : cas d'une trésorerie négative	p20
Tableau 5 : cas d'une trésorerie positive	p20
Tableau 6 : cas d'une trésorerie négative	p21
Tableau 7 : cas d'une trésorerie positive	p21
Tableau 8 : Conditions de date de valeur-opérations de débit	p30
Tableau 9 : Conditions de date de valeur- opérations de crédit	p31
Tableau 10 : Tableau récapitulatif et comparatif des différentes techniques de couverture du besoin de financement	p41-44
Tableau 11 : détermination du BFR et de son évolution de 2001-2004	p59
Tableau 12 : détermination du FR et de son évolution de 2001-2004	p62
Tableau 13 : détermination de la trésorerie et de son évolution de 2001-2004	p64
Tableau 14 : détermination des flux de trésorerie : ETE, ETOG, ETOIF	p65
Tableau 15 : répartition de la valeur ajoutée globale	p66
Tableau 16 : détermination de la liquidité à partir des opérations courantes	p67
Tableau 17 : détermination de la liquidité à partir des opérations de gestion	p67
Figure 1 : Les flux de trésorerie	p19
Figure 4: schématisation du modèle d'analyse	p46
Figure 5 :Evolution du BFR	p60
Figure6 : Evolution du FR	p63
Figure 7 : Evolution du FR, du BFR et de la TRESORERIE	p64

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABBREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
INTRODUCTION GENERALE	p1
PREMIERE PARTIE : PHASE THEORIQUE DE L'ETUDE	p6
CHAPITRE1 : LA TRESORERIE DE L'ENTREPRISE	p8
1.1 APPROCHE FONCTIONNELLE DU BILAN	p8
1.1.1 LE BILAN FONCTIONNEL	p9
1.1.2 NOTION DE FOND DE ROULEMENT (FR)	p13
1.1.3 NOTION DE BESOIN EN FOND DE ROULEMENT (BFR)	p16
1.1.4 NOTION DE TRESORERIE	p18
1.2 LES FLUX DE TRESORERIE ET L'ANALYSE DE LA LIQUIDITE	p23
1.3 ENVIRONNEMENT DE LA TRESORERIE	p25
1.3.1 ENVIRONNEMENT FINANCIER	p25
1.3.2 LES CONDITIONS BANCAIRES	p29
1.3.3 LA BONNE CIRCULATION DE L'INFORMATION	p34
CHAPITRE 2 : PRATIQUE DE LA GESTION DE TRESORERIE	p35
2.1 BUDGET DE TRESORERIE ET MOYENS DE FINANCEMENT DU BESOIN EN FOND DE ROULEMENT	p35
2.1.1 BUDGET DE TRESORERIE	p35
2.1.2 MOYENS DE FINANCEMENT DU BESOIN EN FOND DE ROULEMENT	p37
DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	p48
CHAPITRE1 : PRESENTATION DU CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION	p50
1.1 PRESENTATION GENERALE	p50

1.2 LA DIRECTION FINANCIERE, ADMINISTRATIVE ; LA SOUS DIRECTION DU BUDGET ET DES FINANCES ; LA TRESORERIE	p56
CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DE LA GESTION DE TRESORERIE DU CESAG	p59
2.1 EVOLUTION DU BFR ET DES DIFFERENTES COMPOSANTES	p59
2.2 EVOLUTION DU FR ET DE SES DIFFERENTES COMPOSANTES	p62
2.3 EVOLUTION DE LA TRESORERIE ET DE SES DIFFERENTES COMPOSANTES	p64
2.4 FLUX DE TRESORERIE ET ANALYSE DE LA LIQUIDITE	p65
2.4.1 FLUX DE TRESORERIE	p65
2.4.2 ANALYSE DE LA LIQUIDITE	p67
2.5 MODES ET MOYENS DE PAIEMENT ET D'ENCAISSEMENT	p68
2.5.1 MODES ET MOYENS DE PAIEMENT	p68
2.5.2 MODES ET MOYENS D'ENCAISSEMENT	p68
2.6 MOYENS DE FINANCEMENT DU BFR	p68
2.7 ANALYSES DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	p69
CONCLUSION GENERALE	p73
BIBLIOGRAPHIE	

INTRODUCTION GENERALE

Bien gérer sa trésorerie, c'est avant tout maîtriser ses encaissements et ses décaissements et en particulier les décalages entre les deux. La gestion de trésorerie consiste à optimiser les cash-flows, les placements, les financements et la couverture des risques sur la base d'un planning de liquidité efficace. C'est surtout pour assurer la pérennité et la rentabilité que bon nombre d'entreprises gèrent leur trésorerie. Toutefois, environ la moitié des petites et moyennes entreprises qui se créent ne passent pas la barre des trois années d'existence, le plus fréquemment en raison d'un problème de prévention et d'anticipation des besoins de trésorerie. « En effet, la trésorerie est un domaine très sensible qu'il faut gérer, avec une véritable stratégie, tout au long de la vie d'une entreprise, elle constitue de nos jours une fonction vitale » (LEROY, 1999 : 7-8) C'est pourquoi l'objet de notre étude est de faire le diagnostic de la gestion de trésorerie du CESAG afin d'identifier les insuffisances et proposer des solutions.

L'évolution des entreprises et des marchés financiers au cours de ces dernières années a profondément modifié la gestion des flux financiers au sein des entreprises. Les fluctuations des taux d'intérêt et des cours des devises ont contraint les services financiers et les trésoriers à faire évoluer leurs activités. Les retards de paiements et les défaillances d'entreprises en raison d'un manque de liquidité ou d'une insolvabilité ont amené les trésoriers à prendre en charge le suivi du poste client. Au trésorier comptable a succédé un trésorier gestionnaire de flux qui est devenu un gestionnaire de risques, de crédit, de taux d'intérêt et de change.

« Jusqu'au début des années 70, la trésorerie n'est pas sauf dans quelques grands groupes, une fonction à part entière. Elle est réalisée par les chefs comptables et rares sont ceux qui savent ce qu'est une date de valeur, encore moins ceux qui oseraient négocier des conditions bancaires avec les banquiers : le trésorier se contentait de ventiler des flux entre des banques ;

De 1973 au début des années 80, c'est la période du début de la crise marquée par une hausse des taux d'intérêts, les banquiers qui sont soucieux de l'utilisation des crédits par leurs clients : le trésorier est à la recherche d'argent. » (LEROY, 1999 : 44-45)

Depuis les années 80, la hausse des taux, l'augmentation de la volatilité de ces taux d'intérêts, ainsi que les cours de change et l'apparition de nouveaux instruments de couverture contre ces fluctuations qui ont obligé les sociétés à mettre en place une structure destinée à gérer les liquidités, la solvabilité, les risques et à faire du profit. : la fonction trésorerie est devenue une partie intégrante et reconnue de l'entreprise amenant ainsi le trésorier à gérer un centre de profit. »

L'évolution de la trésorerie est en effet la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise. Le trésorier doit garantir donc à tous moments le respect des échéances des entreprises. Il gère les fonds à court terme et assure la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions et optimise les flux de trésorerie de sorte à minorer les frais financiers et à majorer les produits financiers. Au travers de la gestion de trésorerie, la structure équilibrée ou non du financement de l'entreprise se révèle. La gérer signifie arriver à la meilleure adéquation possible des flux de ressources et de dépenses à court terme avec un recours inévitable à l'extérieur dans le cas des besoins de financements comme dans celui des capacités de financements. Il ne saurait être question de gérer la trésorerie si l'on n'est pas auparavant en mesure d'assurer l'équilibre financier de l'entreprise. Pour mieux gérer la trésorerie, il faut être à mesure de détecter le besoin de financement que l'entreprise crée. La détection du besoin de financement, l'appréciation de son ampleur, le choix des ressources apte à le satisfaire sont primordiales à toute gestion véritable de trésorerie.

Elle nécessite donc un suivi systématique et détaillé. C'est dans cette optique que le CESAG dans sa dynamique de croissance se trouve confrontée à des besoins de financement à très court terme pour faire face aux imprévus, à un besoin à court terme pour financer son actif circulant et enfin à un besoin à plus long terme pour financer ses immobilisations ou leur renouvellement. Ainsi, sachant que le CESAG n'a pour activité principale que la formation et dans le souci de la continuité de son exploitation, voit son besoin en fond de roulement (BFR) baisser vertigineusement, mais reste tout de même important d'une année à une autre, dû à son niveau d'en-cours clients, s'expliquant par le non respect des échéances de règlements clients (stagiaires) suscitant parfois une insuffisance de trésorerie.

Ceci, si l'on ne prend garde conduirait le CESAG à manifester les symptômes d'une trésorerie en crise. Aussi avons-nous constaté que, les difficultés des entreprises débutent souvent par des difficultés de trésorerie qui ne sont en général que le symptôme des difficultés que connaît l'entreprise. Cette crise de trésorerie n'est souvent identifiée qu'après sa manifestation. Ces symptômes se traduisent selon la gravité par un ou plusieurs facteurs constatés au CESAG qui sont :

- retards de paiement des fournisseurs ;
- les fournisseurs refusent d'augmenter le niveau de l'encours atteint ;
- retards de règlement de certains organismes fiscaux et sociaux ;
- refus de livraison de certains fournisseurs sans versement comptant ou sans acompte ;

Sachant qu'il n'y a rien à espérer d'une insuffisance chronique de financement liés aux symptômes sus cités, nous envisageons les solutions suivantes pour résoudre ce problème :

- 1- Eviter les croissances sans rentabilité
- 2- Faire un bon choix de financement
- 3- Maîtriser le niveau d'évolution du BFR

D'abord, éviter les croissances sans rentabilité. En effet, une forte croissance n'est certes pas un mal en soi, encore faut-il avoir les moyens de la financer. Car une augmentation des ventes entraîne en général une augmentation proportionnelle du BFR. Modérer la croissance contribue doublement à améliorer la trésorerie : cette modération permet de privilégier la marge au volume, donc à renforcer le FR grâce à un meilleur résultat et de contenir l'augmentation du BFR. Cet état de fait réduirait le taux de rotation des stocks de l'entreprise et conserverait nos produits, nos offres à une frange de la population.

Cette solution ne nous semble pas favorable car elle réduirait l'activité de l'entreprise.

Ensuite, faire un bon choix de financement signifierait que l'entreprise s'efforcera de mettre en place un financement à long et moyen terme à posteriori pour rééquilibrer sa structure financière. En outre elle devrait investir en mettant en place de nouvelles ressources stables. Pour ce faire, elle pourrait envisager des techniques comme la consolidation du découvert en prêt à moyen terme ou le lease-back. Cette situation rendra l'entreprise dépendante du banquier.

Sur ce, à l'image de la première solution, cette solution ne requiert pas non plus notre adhésion.

Enfin, maîtriser le niveau d'évolution du BFR, nécessitera une approche globale vis-à-vis des processus de la chaîne de valeur de l'entreprise. Achats, commande, stocks, facturation, paiement, autant de domaines impliqués dans le BFR. LA maîtrise du BFR nous conduit à l'optimisation du poste client, à l'amélioration du processus de recouvrement, à l'anticipation des besoins et à leur financement. Cette solution nous semble favorable car maîtriser le BFR signifierait mieux gérer sa trésorerie.

Cependant, comment à partir de la gestion du BFR, pouvons nous mieux gérer les causes de la dégradation de la trésorerie, les symptômes liés à la crise de trésorerie : le retard de paiement de certains fournisseurs ?

Nous tenterons de répondre à ce problème en portant notre réflexion sur le thème suivant :

« DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE TRESORERIE : cas du CESAG »

En nous attelant à porter notre réflexion sur ce thème sus cité, notre objectif est d'identifier rapidement les dysfonctionnements concernant la gestion de trésorerie et de proposer immédiatement des solutions permettant d'enrayer la situation.

De façon spécifique, nous voulons mettre en exergue les faiblesses de gestion de trésorerie du CESAG et proposer des solutions pour les éradiquer. Pour ce faire, nous porterons notre attention sur la gestion du besoin de financement, les postes de charges trop lourdes entraînant des décaissements effectifs.

Vu que la gestion de la trésorerie est un domaine très vaste regorgeant la gestion des flux, des taux d'intérêts et de change, du financement et de placement pour ne citer que celles-ci, nous limiterons notre étude à la gestion du besoin de financement du cycle d'exploitation sans lequel la situation financière de toutes entreprises ne peut être que périlleuse.

Pour nous, cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances et des techniques nouvelles dans la gestion optimale du BFR.

Quant aux lecteurs, ce mémoire leur donnera des informations sur les problèmes que peuvent engendrer la non maîtrise du BFR et des tentatives de solutions pour y remédier.

Le CESAG étant un label de formation, du fait qu'un exemplaire sera déposé à la bibliothèque, cette étude lui permettra d'étoffer sa documentation et servira de support aux stagiaires désirant faire d'autres études sur ce thème. Ceux-ci pourront utiliser ce mémoire comme référentiel d'un travail qui pourrait être parfait.

La démarche de notre étude se fera comme suit : après avoir défini les concepts essentiels liés à la trésorerie, nous passerons en revue toutes les phases de la conception du diagnostic de trésorerie en faisant référence à la théorie.

Notre travail s'articulera autour de deux parties en dehors de l'introduction générale qui contient la problématique, nous aborderons d'abord dans les chapitres 1 et 2 de la première partie le cadre théorique fait à partir de la revue de littérature. Ensuite, dans la deuxième partie nous parlerons du diagnostic proprement dit en décrivant l'existant dans les chapitres 1 et 2, ensuite nous ferons l'analyse des résultats obtenus et des propositions. Enfin, dans une conclusion générale, nous résumerons succinctement notre mémoire de fin de cycle.

Le thème soumis à notre étude s'est fait dans le contexte unique du Centre Africain d'études Supérieures en Gestion car chaque entreprise a ses spécificités. Sur ce, les résultats obtenus ne sont valables que pour le CESAG. Cependant une adaptation sera nécessaire si l'on souhaite l'étendre à d'autres entreprises du même secteur d'activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La gestion de trésorerie est un domaine de gestion qui offre des principes et des méthodes qui permettent de mieux appréhender le circuit de flux financier dans le cadre d'une bonne prise de décision dans l'entreprise. En se référant à ces principes et méthodes, le trésorier pourra faire un suivi précis des besoins et des disponibilités à court terme de l'entreprise pour gérer sa trésorerie.

Mais au fait :

- comment se définit la trésorerie ?
- comment se définit la gestion de trésorerie ? et quels sont les principes et méthodes à notre disposition pour mieux la gérer ?

En réponse à toutes ces questions, nous tenterons dans cette première partie qui comporte les chapitre 1 : qui abordera la trésorerie d'entreprise et le chapitre 2 qui traitera de la pratique de la gestion de trésorerie afin d'apporter des tentatives de solutions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : LA TRESORERIE DE L'ENTREPRISE

Une entreprise, si elle est mal gérée, risque à tout moment de se retrouver en situation d'insolvabilité ce qui se traduirait par une cessation de son activité et une mise en liquidation. On entend par insolvabilité, l'incapacité qu'aurait une entreprise à s'acquitter à un moment donné d'une dette par manque de liquidité.

Cette situation peut arriver à toute entreprise qui ne prend pas suffisamment conscience de l'importance d'une gestion saine de ses finances, et ce, même dans le cas où l'entreprise connaît une bonne activité économique.

Pour éviter de se trouver dans l'incapacité d'honorer une dette, l'entreprise doit être consciente de ses besoins financiers et doit y apporter une réponse appropriée. Pour ce faire, nous étudierons la capacité d'une entreprise à respecter les échéances qui lui sont imposées par ses créanciers pour ne pas se retrouver en situation d'insolvabilité.

Pour mener cette étude, il nous est nécessaire de procéder à un certain nombre de retraitements comptable permettant d'obtenir un bilan de l'entreprise présentant ses divers éléments de l'actif et du passif selon leur degré d'exigibilité (pour les éléments du passif) ou de liquidité (pour les éléments de l'actif). A partir du bilan comptable, nous définirons le bilan fonctionnel de l'entreprise afin de pouvoir juger de son équilibre financier. C'est donc la trésorerie par l'approche fonctionnelle et par les flux qui nous permettra de mieux cerner les contours du problème.

1-1 Approche fonctionnelle du bilan

L'analyse fonctionnelle suppose que le bilan recense les ressources et les emplois de l'entreprise en fonction de leur participation aux différents cycles économiques. La grille de base est donc l'identification des emplois et des ressources en distinguant, le cycle d'investissement, de financement et d'exploitation. A ce propos, nous verrons la composition du bilan fonctionnel dans les pages suivantes.

1-1-1 Le bilan fonctionnel

« Le bilan fonctionnel correspond à une photographie à un instant donné des différents flux de trésorerie potentielle enregistrés au cours de la vie de l'entreprise, classés par fonction ». (Zambotto, 2003 :37).

1-1-1-1 le passif du bilan fonctionnel

Le passif du bilan fonctionnel se décompose en trois parties qui sont classées par ordre croissant selon leur degré d'exigibilité. Le degré d'exigibilité mesure le temps nécessaire à une dette pour devenir remboursable. Selon Khoury (1999 :31-32), « le passif du bilan fonctionnel se compose de capitaux permanents, du passif circulant et de la trésorerie passive). Ainsi nous avons :

- Les capitaux permanents : regroupant l'ensemble des éléments du passifs dont le remboursement est le plus éloigné dans le temps pour une entreprise. A savoir :
 - les capitaux propres de l'entreprise : c'est l'ensemble des ressources non empruntées dont dispose l'entreprise pour exercer son activité (capital, réserves, subventions d'investissement...)
 - les amortissements et provisions : constitués par l'entreprise pour permettre le renouvellement de ses éléments de l'actif immobilisé.
 - Les dettes financières à long terme : contractées par l'entreprise au près des établissements financiers et ayant une échéance longue.
- Le passif circulant : renferme les éléments du passif ayant un degré d'exigibilité plus ou rapproché et qui sont directement liées à l'activité courante de l'entreprise. Les éléments de ce passif circulant se renouvellent périodiquement. A l'exemple :
 - Des dettes fournisseurs : l'entreprise ne payant pas nécessairement ses fournisseurs à la livraison, il contracte alors des dettes qui ont des échéances de quelques mois.
 - Des dettes fiscales et sociales : l'entreprise ne paie pas ses impôts, taxes ou autres charges sociales au jour le jour (exemple : la TVA), il contracte alors des dettes auprès de l'Etat ou des organismes de protection sociale.
 - Les autres dettes d'exploitation : représentant l'ensemble des autres dettes contractées par une entreprise pour exercer son activité.

- La trésorerie passive :
 - les concours bancaires et autres facilités de caisses : consentis par un établissement de crédit pour financer l'activité quotidienne de l'entreprise.
 - Les soldes bancaires créditeurs : Si le compte bancaire de l'entreprise est négatif, alors l'entreprise devra combler son découvert le plus rapidement possible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1-1-1-2 L'actif du bilan fonctionnel

De la même manière que pour le passif, l'actif se décompose en trois parties qui sont classées par ordre croissant de liquidité. Par liquidité, on entend la capacité d'un actif à être immédiatement disponible pour financer une dépense ou payer une dette. Pour Khoury (1999-31-32), « l'actif du bilan fonctionnel est composé de l'actif immobilisé, l'actif circulant, et la trésorerie active).

Nous avons :

- l'actif immobilisé : regroupant l'ensemble des éléments qui restent pour une longue période au sein de l'entreprise, c'est-à-dire, qui ne sont pas directement consommés à leur première utilisation (les immobilisations). Comme en témoigne :
 - les immobilisations incorporelles : représentent des dépenses engagées par l'entreprise pour une longue période (frais d'établissement, frais de recherche et développement, fonds de commerce, brevets, licences...).
 - Les immobilisations corporelles : c'est l'ensemble des biens finaux acquis par l'entreprise pour exercer son activité (terrains, constructions, matériels...) et qui servent au cours de plusieurs cycles d'activité.
 - Les immobilisations financières : ensemble des sommes engagées par l'entreprise pour acquérir des participations dans d'autres entreprises ou faire des dépôts, des cautionnements ou accorder des prêts.
- L'actif circulant : regroupant les éléments de l'actif ayant un degré de liquidité plus fort et qui sont directement liées à l'activité courante de l'entreprise. Les éléments de l'actif circulant se renouvellent périodiquement. A savoir :
 - Les stocks et encours : l'entreprise, pour produire achète des matières premières et autres approvisionnements qui ne sont pas consommés en totalité en une seule fois. Ils sont donc stockés par l'entreprise.
 - Les créances clients : L'entreprise peut être amenée à accorder des délais de paiements à ses clients. En ce sens, elle leur accorde un crédit qui lui sera remboursé à relativement brève échéance.
 - Les autres créances d'exploitation : ensemble des autres créances d'exploitation contractées par une entreprise au cours de son activité.
- La trésorerie active : constituée de l'ensemble des éléments de l'actif parfaitement ou très liquides. Comme :

- les valeurs mobilières de placement : représentant l'ensemble des actifs financiers acquis par l'entreprise mais qui n'ont pas de valeur stratégique et qui visent plutôt à réaliser des plus-values.
- Le solde des comptes bancaires débiteurs : ensemble des disponibilités déposées sur le compte bancaire de l'entreprise.
- La caisse : ensemble des pièces et billets détenus par l'entreprise.

1-1-1-3 Représentation du bilan Fonctionnel

A partir des différents éléments que nous venons de définir, nous pouvons alors construire le bilan fonctionnel qui se présente de la manière suivante :

Tableau1 : Bilan fonctionnel en grandes masses

BILAN FONCTIONNEL	
ACTIF	PASSIF
Actif immobilisé :(valeurs brutes) Dont : - immobilisations corporelles - immobilisations incorporelles - immobilisations financières	Capitaux permanents : Dont : - capitaux propres - amortissements et provisions - dettes financières à long terme
Actif circulant : Dont : -stocks -créances clients	Passif circulant : Dont : -dettes fournisseurs -dettes fiscales et sociales autres dettes d'exploitation
Trésorerie active Dont : -disponibilité -soldes bancaires débiteurs	Trésorerie passive Dont : -concours bancaires -soldes bancaires créditeurs

Source : (Christine Genest « & al », 2005 : 235)

Une telle réorganisation du bilan comptable nous permettra d'analyser l'équilibre Financier de l'entreprise en faisant apparaître d'une part le fond de roulement de l'entreprise ainsi que son besoin en fond de roulement.

L'entreprise dispose de ressources propres qui lui procurent une certaine marge de manœuvre notamment pour satisfaire ces besoins financiers à long terme, mais aussi pour satisfaire ses besoins à court terme.

Nous évaluerons la capacité de l'entreprise à faire face à ses besoins. Pour ce faire, nous allons déterminer le fond de roulement de l'entreprise.

1-1-2 La notion de fond de roulement

Lorsqu'une entreprise se crée, elle doit tout d'abord procéder à des investissements lourds pour acquérir l'ensemble des immobilisations indispensables à son activité.

Ces investissements mobilisent des ressources financières sur une longue période et nécessite de fait des capacités de financement à long terme afin de tenir compte de la règle prudentielle voulant qu'un besoin de financement doit être satisfait avec des ressources financières de même échéance.

Pour se faire, l'entreprise se dote d'un certain nombre de ressources financières de longue périodes : grâce aux actionnaires tout d'abord qui apportent des capitaux à l'entreprise, et grâce aux institutions financières d'autre part qui accordent à l'entreprise des crédits à long terme.

Bien évidemment, il n'y a pas égalité parfaite entre ces ressources et ces besoins à long terme et une partie de ces ressources à long terme vont donc permettre de financer des besoins de financement à court terme.

Le fond de roulement représente donc l'excédent des ressources stables sur le total des dépenses d'investissement d'une entreprise. Aussi, « le fond de roulement exprime, quant à lui, la part des capitaux dont le degré d'exigibilité est faible, qui sert à financer les éléments d'actif dont le degré de liquidité est assez élevé » (CONSO, 1984 :8).

1-1-2-1 Détermination du fond de roulement

Le bilan fonctionnel élaboré nous permet de regrouper l'ensemble des dépenses et des ressources à long terme de l'entreprise :

Au passif du bilan:

- les capitaux propres
- les amortissements et provisions constitués par l'entreprise dans le but de renouveler ces immobilisations
- les provisions pour risques et charges
- les dettes financières stables (dettes financières hors concours bancaires).

A l'actif du bilan :

Les actifs immobilisés qui sont évalués à leur valeur brute pour tenir compte du coût réel de leur acquisition sans tenir compte des amortissements déjà réalisés par l'entreprise. On distingue les immobilisations selon leur nature (incorporelles, corporelles ou financières).

Selon Hubert (2002 : 89) « **Fond de roulement = Ressources stables – Emplois stables.**

Ou du point de vue comptable :

Fond de roulement = capitaux permanents - actif immobilisé »

Tableau 2 : Détermination du fond de roulement

Soit en terme de bilan fonctionnel

Actif immobilisé :	Capitaux permanents :
Dont :	Dont :
-immobilisations corporelles	- capitaux propres
-immobilisations incorporelles	- amortissements et provisions
-immobilisations financières	- dettes financières à long terme
Fond de roulement	

Source : (Jean jacques « & al », 2005 : 235)

1-1-2-2 Interprétation économique

Trois cas de figure se présente parfois comme l'atteste ELIE COHEN (1997 :277), « un fond de roulement peut être positif, nul ou négatif ».

✦ le fond de roulement est positif :

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose grâce au fond de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.

✦ Le fond de roulement est nul :

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.

Mais, même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation ce qui rend son équilibre financier précaire.

✦ Le fond de roulement est négatif :

Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise. La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est donc pas respectée. Elle doit donc financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide de ressources à court terme ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité. Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire.

Après l'analyse du fond de roulement qui constitue un excédent de ressources stables qui va permettre de financer une partie des besoins à court terme, nous allons nous appesantir sur le besoin en fond de roulement lié au cycle d'exploitation car ayant des implications non négligeables sur la trésorerie, s'il n'existe pas suffisamment de ressources stables pour assurer son financement.

1-1-3 Notion de besoin en fond de roulement

Une fois que l'entreprise a acquis les immobilisations indispensables à son activité de production, elle va devoir financer les besoins liés à son cycle d'exploitation. Il existe en effet un décalage temporel entre d'une part les dépenses engagées par l'entreprise pour produire, et d'autre part, les recettes tirées de la vente des biens ou services produits par l'entreprise.

L'entreprise a besoin de matières premières et autres biens intermédiaires qui sont consommés dans le temps selon la cadence de production de l'entreprise.

En plus, elle peut dans certain cas bénéficier de délais de paiements accordés par ses fournisseurs ce qui lui permet de différer dans le temps le règlement de ces charges. De la même manière, l'entreprise peut être amenée à concéder des délais de paiement à ses clients et enregistre alors les créances clients qui retardent d'autant la perception par l'entreprise des encaisses liées à des ventes réalisées.

Le Besoin en fonds de roulements résulte donc des décalages temporels entre les décaissements et les encaissements des flux liés à l'activité de production de l'entreprise.

Selon HUBERT (2002 :230), « le besoin en fond de roulement (BFR) correspond à l'immobilisation d'unités nécessaires pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise ».

1-1-3-1 Détermination du besoin en fonds de roulement

Tel qu'il a été présenté, le bilan fonctionnel fait apparaître les éléments de l'actif et du passif qui se rapportent à l'activité de l'entreprise et qui permettent de déterminer ses besoins de financement à court terme.

Les principaux éléments constitutifs de l'actif circulant sont :

- ✓ Les stocks et en-cours : qui sont fonction du cycle d'exploitation de l'entreprise, que ce soit pour les matières premières, les produits ou les marchandises.
- ✓ Les créances clients et comptes rattachés : qui sont fonction des délais de paiement accordés par l'entreprise à ses clients ainsi que du volume d'activité de l'entreprise.

Les éléments constitutifs du passif circulant :

- ✓ Les avances et acomptes reçus sur commande
- ✓ Les dettes fournisseurs et comptes rattachés : qui sont fonction des délais de paiement accordés à l'entreprise par ses fournisseurs ainsi que du volume d'activité de l'entreprise.
- ✓ Les dettes fiscales et sociales dues par l'entreprise aux administrations publiques et aux organismes sociaux.
- ✓ L'ensemble des autres dettes constatées au cours du cycle d'exploitation.

Pour Elie COHEN (1997 :286), « **BFR = Emplois d'exploitation – ressources d'exploitation** »

Ou d'un point de vue comptable : **BFR = Actif circulant – passif circulant**

Tableau 3 : Détermination du besoin en fond de roulement

Soit en terme de bilan fonctionnel :

Actif	Passif
Actif circulant	Passif circulant
Dont :	Dont
- stocks	- dettes fournisseurs
- créances clients	- dettes fiscales et sociales
	- Autres dettes d'exploitation
	Besoin en fonds de roulement

Source : (Christine Genest « &al », 2005 : 236)

1-1-3-2 Interprétation économique

Aussi avons-nous trois cas de situation qui se présente : « BFR positif, BFR négatif, BFR nul ».MEUNIER (1984 :41-45).

✦ **Le besoin en fond de roulement est positif :**

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources. L'entreprise doit donc financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), soit à l'aide de son excédent de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires ...).

✦ **Le besoin en fond de roulement est nul :**

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

★ Le fond de roulement est négatif

Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financements de son actif d'exploitation.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront en grande partie de son pouvoir de négociation qui lui permet d'agir sur le montant de ses créances clients ou de ses dettes fournisseurs. Elle n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (fond de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

Après avoir défini le FR et le BFR, nous nous définirons la trésorerie qui apparaît comme le solde de la situation globale de l'entreprise. Elle peut se calculer soit à partir du bilan fonctionnel, soit à partir du fond de roulement.

1-1-4 Notion de trésorerie

Les approches du concept de trésorerie sont multiples. Cette diversité provient du fait que selon les circonstances et les points de vue, ces définitions tendent à mettre en lumière un aspect ou un autre de la trésorerie. Certains auteurs expliquent la trésorerie comme des disponibilités, de la liquidité ou l'encaisse, alors que d'autres proposent une analyse statique du bilan, en se référant plutôt à la notion de fond de roulement et de besoin en fond de roulement.

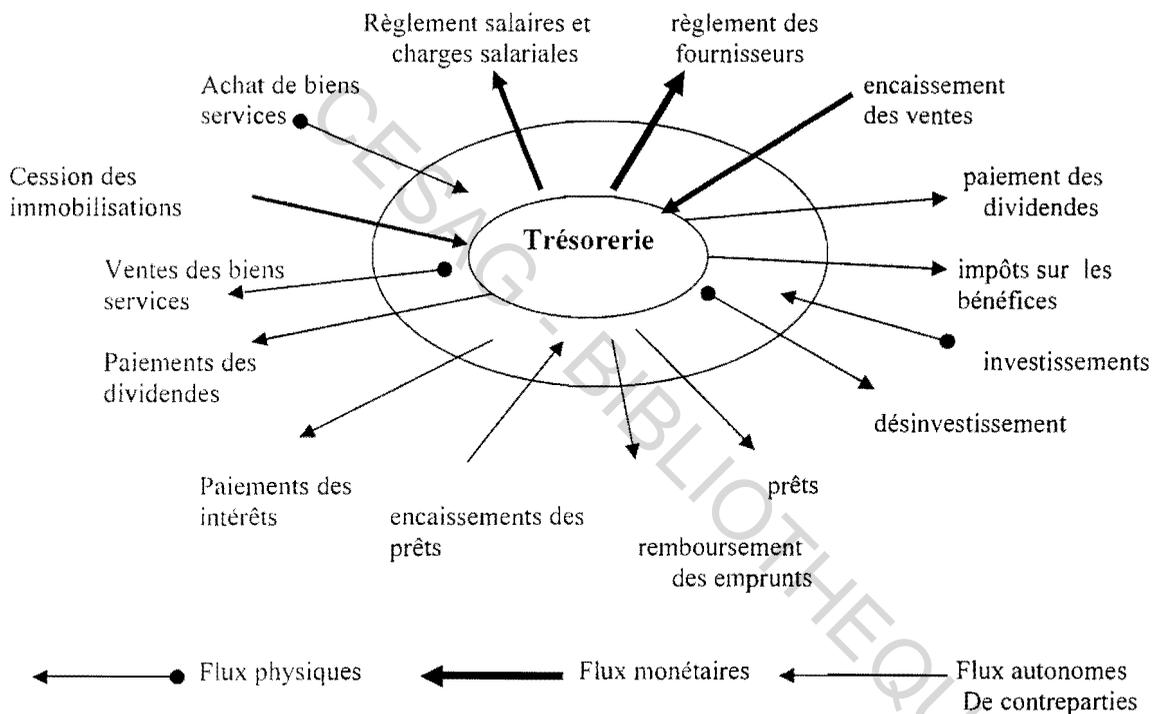
Pour Michel LEROY (1999 :9), « la trésorerie représente les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. Pour connaître la trésorerie disponible à un moment donné, il suffit d'additionner le solde des comptes bancaires, comptes courants postaux, caisses situés à l'actif et d'en retrancher le solde des comptes bancaires au passif (découvert) ».

Mais, la trésorerie d'une entreprise peut aussi se définir comme l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme.

Dans ce cas, la trésorerie nette d'une entreprise se calcule en faisant la différence entre sa trésorerie d'actif et sa trésorerie de passif. Pour MEUNIER, « &al »(1984 :4) « la trésorerie d'une entreprise (à une date déterminée)est la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvres pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité. ».

1-1-4-1 Schéma récapitulatif de la trésorerie

FIGURE 1 : Les flux de trésorerie



SOURCE : NOUS – MEME à partir de MICHEL LE ROY (1999 :115)

1-1-4-2 Détermination de la trésorerie

➔ Calcul par le haut du bilan

La trésorerie nette est égale à la différence entre d'une part les ressources nettes de l'entreprise et d'autre part ses besoins de financement. Soit la différence entre d'une part l'excédent des ressources à long terme de l'entreprise (le fond de roulement) et d'autre part le besoin de financement à court terme de l'entreprise (le besoin en fonds de roulement).

Selon BRUNO poloniato « &al » (1997 :12-14), « la trésorerie représente les ressources permanentes qui ne sont pas affectées à des emplois longs. Elle est le solde du FR diminué du BFR. Le niveau de FR et celui du BFR déterminent l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie.

D'où la relation :

$$\text{Trésorerie} = \text{Ressources financières} - \text{besoins financiers de l'entreprise}$$

Ou du point de vue comptable :

$$\text{Trésorerie} = \text{Fond de roulement} - \text{Besoin en fond de roulement} \gg$$

Soit en terme de bilan fonctionnel :

Tableau 4 : cas d'une trésorerie négative

Cas d'une trésorerie négative

Actif	Passif
	Fond de roulement
Besoins en fond de roulement	Trésorerie nette

Source : (Christine Genest « &al », 2005 :237)

Tableau 5 : cas d'une trésorerie positive

Cas d'une trésorerie positive

Actif	Passif
Besoins en fonds de roulement	Fond de roulement
Trésorerie nette	

Source : (Christine Genest « &al », 2005 :237)

↳ **Calcul par le bas du bilan :**

Dans ce cas, la trésorerie de l'entreprise est égale à la différence entre les actifs de trésorerie (valeurs mobilières de placement, disponibilités, soldes de comptes bancaires ou postaux débiteurs...) et les éléments du passif de trésorerie (concours bancaires, soldes créditeurs des banques...).

D'où :

$$\text{Trésorerie} = \text{trésorerie Actif} - \text{trésorerie passif}$$

Soit en terme de bilan fonctionnel :

Tableau 6 : cas d'une trésorerie négative

Cas d'une trésorerie négative

Actif	Passif
Trésorerie d'actif :	Trésorerie du passif :
Dont :	Dont :
-valeurs mobilières de placement	-concours bancaires
-disponibilités	-soldes créditeurs des banques
	Trésorerie nette

Source : Nous-même à partir du (SYSCOA : guide d'application, 1997 : 84)

Tableau 7 : cas d'une trésorerie positive

Cas d'une trésorerie positive

Actif	Passif
Trésorerie d'actif	Trésorerie du passif
Dont :	Dont :
-valeurs mobilières de placement	-concours bancaires
-disponibilités	-soldes créditeurs des banques
Trésorerie nette	

Source : Nous-même à partir du (SYSCOA : guide d'application, 1997 : 84)

1-1-4-3 Interprétation économique

La trésorerie nous permet de nous faire une idée sur la situation financière de l'entreprise.

Trois cas de figure peuvent se présenter selon PHILIPPE Rousselot « al » (1999 :11) « la trésorerie nette est positive, la trésorerie nette est nulle ou la trésorerie nette est nulle ».

✓ Trésorerie nette de l'entreprise est positive

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit $FR > BFR$), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

✓ Trésorerie nette de l'entreprise est nulle

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins ($FR = BFR$).

La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucunes réserves pour financer un surplus de dépenses que ce soit en terme d'investissement ou d'exploitation.

✓ Trésorerie nette de l'entreprise est négative

Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins.

Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découverts bancaires...) pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation. Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

1-2 Les flux de trésorerie et l'analyse de la liquidité

1-2-1 Les flux de trésorerie

« Les opérations que l'entreprise réalise avec son environnement se traduisent immédiatement ou à terme par des flux de trésorerie. La variation de trésorerie obtenue au cours d'un exercice représente les encaissements desquels ont été déduits les décaissements. Cette variation de trésorerie provient de deux origines distinctes :

-Des excédents de trésorerie sur opérations de gestion (ETOG), (affectant le compte de résultat sauf cession d'élément d'actif) ;

-Des excédents de trésorerie sur opérations d'investissement et de financement (ETOIF).

D'où :

Variation de trésorerie = ETOG + ETOIF

ou Variation de trésorerie = Variation du FRNG - Variation du BFR »(MAMADOU DIOP,2003,cours).

Pour mieux appréhender ces flux de trésorerie (ETOG, ETE), nous les définirons et nous statuerons sur leurs intérêts.

1-2-1-1 Excédent de trésorerie sur opérations de gestion (ETOG)

1-2-1-1-1 Définition

L'excédent de trésorerie provenant des opérations de gestion est la différence entre les produits encaissés au cours de cet exercice et les charges de gestion décaissées au cours de ce même exercice.

ETOG = produit de gestion encaissé – charge de gestion décaissée

L'ETOG peut aussi être calculé à partir de la CAF moyennant certaines corrections relatives aux variations des stocks, des créances et des dettes.

Par conséquent, la relation liant l'ETOG à la CAF est :

ETOG = CAF - Variation des stocks

1-2-1-1-1 Intérêt de L'ETOG

L'ETOG permet de savoir si les opérations améliorent ou détériorent la trésorerie. Une entreprise dont les opérations de gestion réduiraient la trésorerie se trouverait dans une situation critique et risquerait d'être confronté à bref délai au problème de non liquidité. Si au contraire, l'ETOG est largement positif, il exprime l'existence d'un potentiel d'autofinancement et le signe d'une bonne rentabilité.

1-2-1-2 Excédent de trésorerie sur opérations d'exploitations (ETE)

1-2-1-2-1 Définition

L'ETE, est la trésorerie générée ou consommée au cours de la période par les seules opérations d'exploitation. L'ETE est la différence entre les encaissements sur les opérations d'exploitation et les décaissements sur les opérations d'exploitation. Elle peut aussi se calculer à partir de l'EBE moyennant certaines corrections relatives aux stocks, créances et aux dettes.

D'où $ETE = EBE - \text{Variation BFE}$

1-2-1-2-2 Intérêt

L'ETE représente la trésorerie gagnée ou perdue par l'entreprise du seul fait de ces opérations d'exploitation. Si l'ETE est négatif, cela signifie que l'exploitation consomme de la trésorerie au lieu d'en dégager : les encaissements sont inférieurs aux décaissements.

Il s'agit alors d'une situation grave qui sauf exception traduit une rentabilité insuffisante. Toutefois, plus l'ETE est important, plus la rentabilité de l'exploitation et le potentiel d'autofinancement sont grands.

1-2-2 ANALYSE DE LA LIQUIDITE

Une entreprise est liquide quand les ressources dégagées par les opérations courantes lui fournissent les disponibilités pour faire face à ces échéances à court terme. Ainsi pour mieux analyser cette liquidité, la conception basée sur les ratios ou sur les flux est utilisée. Nous utiliserons la conception basée sur les flux.

1-2-2-1 Conception basée sur les flux

1-2-2-1-1 Au niveau des opérations courantes

Après règlement des opérations courantes, tel que les achats, les charges du personnel, les charges financières, les impôts..., l'excédent de trésorerie résiduel dû aux opérations courantes nommée ETOG(vu plus haut).

$$\text{ETOG} = \text{CAF} - \text{Variation BFR}$$

Par conséquent, si pour un exercice on a : $\text{CAF} > \text{variation BFR}$, alors l'entreprise est en mesure de faire face aux échéances relatives à la gestion courante et obtient de plus en plus un supplément de trésorerie. Dans le cas contraire, c'est-à-dire $\text{CAF} < \text{variation BFR}$, l'entreprise ne dégage pas de ressources suffisantes pour faire face à ses échéances courantes. Il y'a lieu d'inclure dans les échéances à court terme les remboursements des dettes financières.

En effet, si les ressources dégagées par les opérations courantes ne permettent pas de couvrir les remboursements des dettes financières alors l'entreprise s'appauvrit et une telle situation ne saurait se prolonger durablement.

Dès lors nous pouvons dire que la liquidité est assurée si :

$$\text{ETOG} - \text{Remboursement des dettes} - \text{Dividendes} > 0$$

1-2-2-1-2 Au niveau des opérations d'exploitations

Nous pouvons dire que la liquidité est assurée si :

$$\text{ETE} - \text{charges financières} - \text{impôts sur les sociétés} - \text{remboursements des dettes} - \text{dividendes} > 0$$

1-3 Environnement de la trésorerie

1-3-1 Environnement Financier

1-3-1-1 Modes et moyens de paiement

Il arrive parfois que le trésorier soit le seul interlocuteur de l'entreprise auprès des banques. D'où son intervention dans le circuit des modes de paiement reçus ou émis dans leur choix.

Pour mieux maîtriser ces modes de paiement et en faire bon usage, nous allons nous appesantir sur la monnaie fiduciaire et scripturale.

1-3-1-2 la monnaie fiduciaire

La monnaie fiduciaire est l'instrument principal de paiement des dépenses quotidiennes des particuliers et des entreprises dans la zone UEMOA. Elle regroupe les pièces et les billets de banque. Mais le coût de gestion et le niveau des risques de perte ou de vol ou de falsification de cette monnaie restent élevés. C'est pourquoi nombreuses sont les personnes et les entreprises qui ont de plus en plus recours à la monnaie scripturale qui présente plus de commodité et de sécurité.

1-3-1-3 la monnaie scripturale

1-3-1-3-1 Le chèque

« Le chèque est par définition un écrit par lequel une personne dénommée le tireur donne l'ordre à une autre personne dénommée le tiré de payer une certaine somme au titulaire ou à un tiers, appelé le bénéficiaire à concurrence des fonds déposés chez le tiré »(ERSA,2002 :167) .

Le chèque permet au titulaire d'un compte en banque d'effectuer des paiements sans manipulation d'espèces et de faire des retraits d'espèces.

Les formules de chèques sont soumises à une normalisation définie par instruction de la BCEAO, le cas échéant par un arrêté ministériel.

Mais le chèque présente aussi des risques car il fait l'objet d'un pourcentage élevé de fraude et d'impayé. Par ailleurs, son circuit de gestion est lourd et coûteux.

Un chèque est payable à vue ; toute mention contraire est réputée non écrite. Le chèque doit, d'autre part, être présenté au paiement dans un délai court dit délai de présentation.

1-3-1-3-2 Les virements

« Le virement est l'opération qui consiste à débiter un compte pour en créditer un autre. L'ordre de virement peut être donné par écrit sur papier libre, mais il est généralement donné au moyen de formules délivrées par la banque (voir exemplaire en annexe) » (ERSA ,2002 :168). Cependant, bien qu'établi, le plus souvent sur une formule pré imprimé par la banque, l'ordre de virement est un mandat qui n'est soumis à aucune condition de forme. Mais quelle que soit sa forme, l'ordre de virement doit cependant être suffisamment précis afin de permettre au banquier de remplir convenablement son mandat.

C'est le moyen de paiement le plus privilégié dans les transactions entre banques et les entreprises effectuent de plus en plus des paiements par virement (par exemple le paiement des salaires, les nivellements de compte entre siège et succursales etc.).

Il convient de signaler que les virements émis en faveur ou reçus d'autres pays sont des transferts.

1-3-1-3-3 Les effets de commerce

1-3-1-3-3-1 Définition

« L'effet de commerce correspond à l'engagement de payer une certaine somme à une date précise. A la date donnée, le créancier donne l'effet (actuellement par voie électronique) à sa banque, et le débiteur confirme la validité de l'effet auprès de sa propre banque, soit par acceptation de l'effet de commerce (reconnaissance de la dette), soit par autorisation du débit en compte. » (ERSA, 2002,172).

L'effet de commerce est également un document qui intervient dans les échanges entre commerçants pour garantir le paiement à l'échéance d'une prestation de service ou d'une livraison de marchandises. Il présente les trois caractéristiques suivantes :

- il représente une créance d'argent d'un montant déterminé et exigible à court terme ;
- il ne peut être payé qu'à celui qui détient matériellement le document ;
- il est négociable, c'est-à-dire qu'il peut se transmettre par endossement (ce qui rend sa circulation facile et rapide)

Les effets de commerce comprennent : la lettre de change, le billet à ordre et le warrant.

1-3-1-3-3-2 Les différents types d'effets de commerce

1-3-1-3-3-2-1 La lettre de change

** Définition*

« La lettre de change est un écrit par lequel une personne appelée tireur (le créancier) donne à une autre personne appelée tiré (le débiteur) l'ordre de payer une certaine somme, à une date déterminée (date d'échéance), à une troisième personne appelée bénéficiaire ou à l'ordre de ce dernier » (André ERSA, 2002,172).

1-3-1-3-3-2-2 Le cas de La lettre de change- relevé (LCR)

** Définition*

« La lettre change- relevé est la version électronique de la lettre de change. Elle repose sur le principe simple que la preuve du paiement peut être faite sans remise d'effet au débiteur, après paiement. » (Michel, 2003,52-53).

Les caractéristiques propres à la lettre de change -relevé sont :

- En plus de la domiciliation, elle comporte les références bancaires codifiées du tiré (mentions chiffrées portées sur le relevé d'identité bancaire)
- elles peuvent être créées ou non sur support papier, mais dans tous les cas elles sont transférées sur support magnétique.

1-3-1-3-3-2-3 Le billet a ordre

**Définition*

« Le billet à ordre est un écrit par lequel une personne appelée souscripteur (débiteur) reconnaît sa dette et s'engage à payer, à une autre personne appelée bénéficiaire (le créancier ou un tiers désigné par lui) une certaine somme, à un époque déterminée. »(André ERSA, 2002,172).

Le débiteur établit lui-même le document par lequel il s'engage à s'acquitter de sa dette à une date déterminée : ce document s'appelle le billet à ordre.

Alors que la lettre de change met en relation trois personnes (tireur, tiré, bénéficiaire), le billet à ordre en concerne que 2 personnes : souscripteur et bénéficiaire).

1-3-1-3-3-2-4 Cas du billet à ordre relevé

**Définition et mécanisme*

Le billet à ordre relevé est la version électronique du billet à ordre. Une fois souscrit, il est remis par le bénéficiaire à sa banque et suit le même procédé de traitement que la lettre de change- révéle.

NB : Tous les effets doivent comporter l'indication du relevé d'identité bancaire des tirés. La transmission des effets entre banques devient alors possible par simple échange d'enregistrements informatiques. Les effets ne sont plus restitués après paiement.

1-3-1-3-3-2-5 Le WARRANT

****Définition***

Le warrant est un billet à ordre par lequel le souscripteur s'engage à payer une certaine somme à une certaine date. Il se distingue du billet à ordre ordinaire par le fait qu'il constitue, en outre, un acte de nantissement au profit du créancier sur des marchandises déposées dans un magasin général ou dans des entrepôts, dont le stock est contrôlé par des sociétés de vérification de stocks.

Les magasins généraux sont des entrepôts placés sous le contrôle de l'Etat.

Ils sont responsables de la conservation et de la garde des marchandises déposées et sont assurés obligatoirement contre l'incendie.

1-3-2 Les conditions bancaires

La réduction du coût du service bancaire constitue une des missions du trésorier. Il doit par conséquent identifier et évaluer les différents moyens par lesquels la banque se rémunère dans sa relation avec l'entreprise. Ces différents modes de rémunérations sont toutefois encore aujourd'hui nombreux et sont souvent difficiles à appréhender. Appréhender ces moyens de rémunération est toute fois indispensables pour mener à bien la négociation bancaire. Ainsi nous identifierons les modes de rémunération bancaires traditionnels : les jours de valeurs, les différentes commissions d'opération et de compte et présenter des moyens nouveaux visant à simplifier et rationaliser la rémunération bancaire, comme la commission globale ou le forfait.

1-3-2-1 Les modes de rémunération traditionnels

1-3-2-1-1 les jours de valeur

Selon MICHEL Sion (2003 : 66) « Les jours de valeur consistent pour le banquier à créditer les encaissements en valeur un ou plusieurs jours après la date d'opération et à débiter les décaissements un ou plusieurs jours avant la date d'opération ».

Le mécanisme des jours de valeurs nous amène à distinguer plusieurs dates :

- ✓ date d'opération : il s'agit de la date à laquelle a été conclue une opération, où l'opération est traitée par la banque .On l'appelle aussi date de négociation , de conclusion, de mise en place.
- ✓ date de valeur : date à laquelle le mouvement prend effectivement effet sur le compte.
- ✓ date d'échéance : il s'agit de la date de fin de contrat. selon le type d'opération il peut y avoir règlement de devises.
- ✓ date de règlement des intérêts : utilisée pour les contrats de FRA'S ou de SWAP taux, elle correspond à la date de versement des intérêts.
- ✓ Date de comparaison : généralement située à 2jours ouvrés avant la date de règlement, il s'agit de la date à laquelle on compare le taux fixe d'opération (FRA'S ou SWAP de taux) avec le taux variable de référence.

Ainsi les tableaux ci-dessous retracent les conditions pour l'essentiel communes à toutes les banques et qui s'appliquent en l'absence de toutes négociations selon (MICHEL Sion 2003 :66-67).

Tableau 8 : Conditions de date de valeur-opérations de débit

Condition de date de valeur – opérations au débit		
Opérations	Jours de valeur	Date d'opération
Espèces	Jour	Jour de retrait
Chèques	-2 jours calendaires	Jour de compensation
LCR/BOR	-1 jour calendaire	bancaire
VREMENTS	-1 jour calendaire	Jour de compensation
Traites impayées	veille calendaire de l'échéance	bancaire
		Jour d'émission
<u>Etrangers</u>		
Chèques virement	-1 jour calendaire	
	-1jour calendaire	

Source : (MICHEL Sion 2003 :66-67)

Tableau 9 : Conditions de date de valeur- opérations de crédit

Condition de date de valeur – opérations au crédit		
Opérations	Jours de valeurs	Dates d'opérations
Espèces	Jour	Jour de remise
Chèque même agence	+1 jour ouvré	Jour de remise
Chèques(1)	+2 à 3 jours ouvrés	Jour de remise
LCR/BOR(2)	+4 jours calendaires	Jour de remise
Virements reçus	+1jour calendaire	Jour d'échéance reportée
ETRANGER		
Chèques(6) SBF	+5 à 15 jours ouvrés selon le pays	Jour de réception des fonds
Après encaissement virement	+1 à 3 jours ouvrés selon le pays +1 jour calendaire	Jour de réception des fonds

Source : (MICHEL Sion 2003 :66-67)

(1) Avec les jours ouvrés, les samedis, dimanches et jours fériés ne sont pas pris en compte dans le décompte des jours de valeurs.

(2) échéance reportée : lorsque l'échéance de la traite est un samedi, dimanche ou jour férié, elle est reportée au jour prochain, jour ouvré suivant.

(6) chèques sauf bonne fin (SBF) : les jours de valeur sont calculés à partir de la date de remise.

Après encaissement, les jours de valeurs se calculent à partir de l'encaissement effectif des fonds par la banque.

1-3-2-1-2 l'heure de caisse

« Pour les remises de chèques à l'encaissement, c'est l'heure limite jusqu'à laquelle la remise est considérée être réalisée le jour même.

Passée cette heure, la banque considère que la remise a été réalisée le lendemain ouvré. »
(MICHEL, 2003 : 67).

Le trésorier doit bien entendu s'organiser pour que la remise de chèque soit réalisée chaque jour avant cette heure. L'heure de caisse varie entre 10 heures et 16 heures. Elle dépend de l'organisation propre de l'agence et se négocie par client. Ainsi, la banque détermine une heure de caisse propre à chaque opération : ordres de virement tiers et équilibrage, encaissement des LCR/BOR, décision d'emprunt ou de placement.

1-3-2-1-3 jours ouvrés et jours calendaires

- jours ouvrés : cette notion s'applique à un pays. Sur le marché des changes, un pays est dit ouvrer s'il est possible de régler les opérations dans la devise de ce pays.

C'est aussi à partir des jours ouvrés que l'on détermine en tenant compte des conventions de report, les dates de valeurs.

Les jours ouvrés représentent les jours effectivement travaillés dans l'entreprise ou l'établissement.

- Jours calendaires : comme leur nom l'indique, il s'agit de tous les jours du calendrier, y compris les samedis, dimanches et jours fériés.

Les jours calendaires sont utilisés lors d'un calcul de durée. En effet dans ce cas on prend tous les jours compris entre 2 dates qui déterminent la période.

1-3-2-1-4 Les commissions

« La banque prélève un ensemble de commissions que l'on classe en deux catégories : les deux principales commissions de compte sont la commission de mouvement et la commission du plus fort découvert. »(MICHEL, 2003 : 71)

1-3-2-1-4-1 La commission de mouvement

Elle intègre l'ensemble des commissions relatives aux encaissements, décaissements, avis d'impayés,...

Elle est prélevée sur les mouvements débiteurs de nature commerciale, en même temps que les agios sur découvert à partir de l'échelle d'intérêt.

Toutefois la commission de mouvement, les débits de nature financière : agios remboursement d'emprunts, blocages de placement interbancaire au débit, achats de devises sont exclus.

Cette commission est d'un quart pour mille.

1-3-2-1-4-2 La commission du plus fort découvert

Selon MICHEL SION (2003 : 72) « C'est une commission de 0.05% calculée sur le plus fort découvert de chaque mois. Prélevé en même temps que les agios à partir de l'échelle d'intérêt.

Le montant de cette commission est limité à la moitié des agios sur découvert figurant sur la même échelle d'intérêt. ».

Elle est calculée sur le plus fort découvert du mois quelque soit la durée de celui-ci (entre un jour et un mois).

CPFD se négocie plus facilement que la commission de mouvement et de nombreuses entreprises sont parvenues à obtenir sa suppression. A défaut il, est possible de négocier l'annulation de la CPFD.

Une mauvaise gestion quotidienne avec des pointes de découvert est donc pénalisée.

1-3-2-2 les nouveaux modes de rémunérations

Les nouveaux modes de rémunérations comprennent selon MICHEL SION (2003 : 72-73) « la commission globale et le forfait, les soldes créditeurs non rémunérés ».

1-3-2-2-1 la commission globale et le forfait

Ils permettent de réduire le nombre de factures émises par la banque concernant un mode de rémunération spécifique.

La commission globale est calculée à posteriori et sur le nombre réel d'opération de la période. A la place de la commission globale, l'entreprise peut négocier un forfait, calculé cette fois-ci non, sur le nombre réel de virements émis mais sur un montant moyen estimé à l'avance.

Ils visent à remplacer la multiplicité des modes de rémunération par une facturation unique.

Le trésorier pourra par exemple vouloir remplacer les jours de valeurs et les commissions de compte par une facturation unique tout en continuant à payer les commissions d'opération à l'unité.

1-3-2-2-2 Les soldes créditeurs non rémunérés

Ce mode de rémunérations est proposé par la banque à des clients à trésorerie excédentaire, des entreprises.

Le trésorier s'engage à laisser sur le mois ou le trimestre un solde créditeur non rémunéré en contrepartie de la suppression des modes de rémunérations traditionnels.

1-3-4 La bonne circulation de l'information

Selon PHILIPPE Laurent « & al »(1991 : 85) « le système d'information peut être défini comme l'ensemble des flux d'information manuelle ou informatisée, l'information étant véhiculé sous forme textuelle, chiffrée, d'image ou de son. Ces flux peuvent être purement internes ou en liaison avec l'extérieur. ».

Toute décision prise dans l'entreprise se répercute sur sa trésorerie. Il est primordiale que le trésorier en soit informé afin d'en tenir compte dans ses décisions et de faire bon usage des ressources disponible. Ainsi, le trésorier devient le barycentre de l'activité de l'entreprise .Il apparaît comme le point de convergence de l'ensemble des informations de l'entreprise. En réalité en entreprise, toute décision à une incidence financière et donc le trésorier doit toujours avoir la totalité des informations susceptibles d'engendrer des flux financiers. Le trésorier devrait être informé le plus rapidement possible des flux de trésorerie prévisionnels et réalisés, il devrait établir une bonne communication avec ses interlocuteurs :

- le responsable administratif et financier pour toutes les informations à caractère financier à court, moyen et long terme ;
- le responsable du personnel qui établit les états de salaires et charges sociales ;
- le responsable du service achat pour les différents achats ;
- le responsable de la facturation pour les ventes ;
- le responsable du crédit management ;
- les comptables pour les informations comptables ;
- les clients et les fournisseurs en vue d'accélérer les délais de règlement et d'améliorer les conditions de paiement ;
- les différentes banques en vue d'améliorer les conditions bancaires mais aussi avec le responsable du service contrôle et Audit pour les engagements des vérifications.

Le système de gestion de trésorerie est donc en interrelation avec d'autres systèmes d'informations. L'environnement financier maîtrisé et toutes les informations à la disposition du trésorier devraient lui permettre d'établir son budget d'activités : l'état prévisionnel et contrôlé des dépenses et des recettes.

Chapitre2 : Pratique de la gestion de trésorerie

La trésorerie de l'entreprise doit toujours être suivie avec une attention particulière pour éviter la cessation de paiement ou pour placer l'excédent trop important : c'est la gestion de trésorerie.

La gestion de trésorerie doit conduire également à une gestion équilibrée : gérer l'insuffisance (c'est rechercher tous les moyens qui permettent à l'entreprise d'y faire face) et de gérer l'excédent (rechercher les moyens qui permettront à l'entreprise de l'employer pour des placements). Toutefois, nous nous attarderons dans le cadre de notre étude sur la gestion de l'insuffisance de trésorerie.

2-1 Budget de trésorerie et moyens de financement du Besoin en fond de roulement

La gestion courante d'une entreprise nécessite une surveillance quotidienne des flux monétaires, un contrôle permanent de leur ajustement. Cet objectif ne peut être atteint que dans la mesure où l'entreprise effectue un minimum de prévision.

2-1-1 Budget de trésorerie

« Une bonne gestion de trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle. En effet gérer la trésorerie de l'entreprise c'est anticiper, prévoir une situation de trésorerie future, ainsi que l'exposition future aux risques de change et de taux.

C'est aussi définir une stratégie, c'est à dire une politique de financement et de placement, une politique de change et de taux, puis l'appliquer en la modulant au fil du temps ». (POLONIATO « &al », 1997 : 28-29).

Le Budget de trésorerie s'obtient en chiffrant par période (mois, trimestre, semestre...) le solde des recettes et des dépenses de toutes natures compte tenu des délais obtenus ou accordés. Il a pour objet de dégager le solde de la trésorerie par mois ou par trimestre de façon à pouvoir déceler les risques de défaillance, de cessation de paiement ou de situation de trésorerie oisive. Il regroupe toutes les prévisions relatives aux opérations intéressant la banque, la caisse et les chèques postaux. Il permet de voir si l'entreprise peut faire face à ses échéances et dans le cas contraire comment arriver à un équilibre de trésorerie en cherchant des sources de financement.

2-1-1-1 Composantes du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie comprend deux parties : le budget des encaissements et le budget des décaissements.

2-1-1-1-1 Budget des encaissements

Selon BARRY (1995 :122) « le budget des encaissements met en évidence les recettes TTC provenant des budgets de ventes, des éléments divers tels que les cessions d'immobilisations, les emprunts, les augmentations de capital... ».

Ce budget correspond aux entrées de trésorerie (Banque, caisse, chèques postaux).

2-1-1-1-2 Budget des décaissements

« Le budget des décaissements correspond aux sorties de trésorerie, donc ne tient compte que des charges décaissées. Ce budget prend en compte :

- ☞ le paiement des achats TTC (provenant du budget des approvisionnements) ;
- ☞ les autres biens et services, impôts et taxes, charges de personnel (provenant des budgets des frais généraux, du budget de production) ;
- ☞ la TVA à décaisser (provenant du budget de TVA) ;
- ☞ les éléments divers tels que les prêts, les remboursements d'emprunts, les achats de titre, les achats d'immobilisations (budget des investissements) ;
- ☞ le budget des achats ;
- ☞ le budget des ventes ;
- ☞ -le budget de TVA à décaisser. » (Barry, 1995 :123)

2-1-1-2 Processus d'élaboration du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et de la trésorerie finale.

La politique de trésorerie a pour but de trouver les moyens nécessaires au fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Ainsi nous allons voir les techniques de couverture des besoins d'exploitation.

2-1-2-Moyens de financement du besoin en fond de roulement

Pour financer une partie de leur cycle d'exploitation, de nombreuses entreprises ont recouru à des financements. Ces crédits à court terme permettent aux entreprises de combler le décalage entre les décaissements et les encaissements d'exploitation. L'optimisation de la gestion de trésorerie repose sur l'utilisation de modes de financement adaptés à l'activité. Ainsi, les principaux crédits à disposition du trésorier pour financer ses besoins tels :

- des créances et des stocks sont : l'escompte commercial, le crédit de mobilisation de créances commerciales, crédit dailly, le crédit documentaire et remise documentaire, le crédit global d'exploitation garantie par un certain montant de traites et allouée dans les conditions de grande confiance de la banque à son client, l'affacturage, le warrange ou la titrisation,...
- des besoins généraux sont : les facilités de caisse, le découvert, le crédit de campagne pour les activités saisonnières, le billet de trésorerie, le crédit spot...
- en dehors du circuit bancaire il peut faire usage pour certains financements : du crédit fournisseur, des acomptes versés par les clients, des prêts inter-entreprise, le leasing ou le crédit bail...

Toutefois, nous étudions le fait que nous sommes en présence d'une entreprise de prestation de services (la formation), les crédits de mobilisation de créances clients : l'affacturage et le financement par loi Dailly ; des lignes de crédits « en blanc » : découvert bancaire

2-1-2-1 Affacturage

2-1-2-1-1 Définition

Selon GERARD ROUYER « & al » (1996 :65) « l'affacturage consiste en un transfert de créances commerciales de leur titulaire à un factor qui se charge d'en opérer le recouvrement et en garantit la bonne fin, même en cas de défaillance momentanée ou permanente du débiteur. Le factor peut régler par anticipation tout ou partie du montant des créances transférées. L'affacturage est donc à la fois un procédé de recouvrement, une technique de garantie des risques et éventuellement un moyen de recouvrement ».

2-1-2-1-2 Conditions

- 1- L'adhérent facture ses clients. L'existence du contrat d'affacturage et l'obligation de payer directement le « factor » sont rappelées sur chaque facture ;
- 2- L'adhérent cède ses factures au factor dès leur émission en remettant un bordereau dénommé « quittance subrogative ».
- 3- L'adhérent a deux sources de financement possibles. Il demande un virement au factor sur la base des créances cédées ou il escompte un billet à ordre émis par le « factor » auprès de sa banque.
- 4- A l'échéance, le client ne peut se libérer de sa dette qu'en payant le factor. S'il payait directement son fournisseur, il s'exposerait à payer une seconde fois le « factor ».

2-1-2-1-3 Avantages

L'affacturage répond à plusieurs préoccupations à savoir :

- Il permet à l'entreprise de sous-traiter la gestion des créances client soit pour des raisons d'organisation, soit pour améliorer la maîtrise des risques et des délais de paiement. Les entreprises envisagent parfois d'utiliser l'affacturage quelques années le temps de mettre en place des procédures efficaces de recouvrement de créances.
- Il procure une réserve de financement importante, souvent supérieure à celle des crédits bancaires à court terme, car adossée sur l'intégralité du poste client. Il constitue donc une solution de financement adaptée pour les entreprises en forte croissance ou dont le BFR est particulièrement important.

2-1-2-2- Loi Dailly

La loi numéro 81-1 du 2 janvier 1981, dite loi dailly, visant à faciliter le crédit aux entreprises, a créé ce nouveau financement par mobilisation de créances.

2-1-2-2-1 Définition

Pour MICHEL SION (2003 :105-106) « Le financement par cession de créances (la loi dailly) se fait sur la base de la cession de toutes créances professionnelles en pleine propriété à la banque. Il est possible de mobiliser toutes créances professionnelles sur une personne de droit privé ou public ou sur une personne physique dans l'exercice de son activité professionnelle. Elle peut être réalisée dès l'émission de la facture et parfois même avant la facturation. ».

2-1-2-2-2- Avantages

La loi dailly accroît la capacité de mobilisation :

- le crédit est utilisable quelque soit le mode de paiement utilisé par le client (virement, chèque...);
- il est applicable à toute créance professionnelle, elle peut être détenue sur un client privé ou public, national ou non ;
- la créance est mobilisable dès l'émission de la facture ; la capacité d'emprunt n'est donc plus limitée par le délai de retour des traites acceptées ;
- la cession peut être réalisée avant la facturation et porter sur une créance en « germe ».
- Le financement est toujours avec recours. Si la facture cédée est impayée à l'échéance, la banque cessionnaire redébite le compte de l'emprunteur. Avec le financement sans recours, la banque prend le risque d'impayé à sa charge. Ainsi, la loi prévoit selon le degré de garanti trois modes de fonctionnement que souhaite la banque à savoir : le dailly simple, notifié ou le dailly accepté.

2-1-2-3 Découverts bancaires

2-1-2-3-1 Définition

« Le découvert est la possibilité donnée à l'entreprise d'utiliser à partir de son compte en banque des sommes qu'elle ne possède pas. Le découvert est une dette de l'entreprise vis-à-vis de la banque. ». (MICHEL, 2003,116).

2-1-2-3-2 Avantages

Le découvert comme source de financement unique est le crédit idéal du trésorier :

- L'en-cours s'ajuste instantanément aux fluctuations quotidiennes du besoin de trésorerie ;
- Les intérêts sont donc payés sur les montants et la durée réelle d'utilisation sans sur financement possible ;
- Les intérêts sont post-comptés dus à l'absence de jours de banque.

Cependant, il est parfois plus coûteux que les autres financements. La commission de plus fort découvert peut pénaliser à l'extrême l'entreprise, et la limite à 50% des agios de découvert le légitime.

Si les agios sont calculés aux taux facial de 10%, l'incidence de cette commission peut les amener à un taux de fait de 14%. Ce qui amène les trésoriers à négocier l'exonération pure et simple de cette commission.

Pour mieux appréhender ces différents moyens de couverture des besoins de financement, le tableau synthétique ci-dessous nous permet une approche et une comparaison des différentes techniques :

Tableau 10 : Tableau récapitulatif et comparatif des différentes techniques de couverture du besoin de financement

	LOI DAILLY	AFFACTURAGE	Assurance-crédit
DEFINITION	La cession de créances appelée loi Dailly est un procédé de financement à court terme qui découle de la loi N° 81-1 du 2 janvier 1981 complétée par la loi N° 84-46 du 24 janvier 1984 (du nom du sénateur qui l'a proposée.	L'affacturage est une technique permettant de rendre trois services (cumulés ou non) : - Le financement de créances, - L'assurance-crédit - La gestion des comptes clients.	Les assureurs crédit offrent le recouvrement et les renseignements commerciaux, en y ajoutant la prévention du risque.
PRINCIPE	Le banquier achète les factures de l'entreprise et avance les fonds correspondants jusqu'à leur échéance. Votre client peut soit régler directement la banque (il y a alors « notification »), soit vous régler, à charge pour vous de rembourser la banque (apparemment, toutes les entreprises ne tiennent pas cet engagement, d'où les réserves qu'émettent de plus en plus souvent les banquiers à l'égard de cette technique).	Le factor achète les factures et met le financement à la disposition de l'entreprise. Il gère lui-même les relances et les recouvrements.	L'assureur rembourse partiellement la créance impayée.
QUELS BESOINS ?	La loi Dailly se substitue souvent au découvert bancaire et vient en complément de l'escompte traditionnel d'effets de commerce.	Le factoring s'adresse plus particulièrement aux sociétés qui ont : - Un manque de fonds propres, - Une structure financière légère (mais une rentabilité correcte), - Une activité saisonnière, - Une politique de croissance par reprise de sociétés, - Réalisé une implantation de filiales en France, - Un développement à l'exportation.	L'assureur crédit s'adresse à toutes les sociétés dont les clients peuvent présenter un risque d'insolvabilité.

	LOI DAILLY	AFFACTURAGE	Assurance-crédit
QUEL COUT REEL ?	<p>En ce qui concerne le « Dailly », en plus des frais financiers indexés sur EURIBOR, s'ajoutent 1 à 3% de commissions.</p> <p>Il faut compter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le montant des commissions de 0,35% à 1% du montant des factures, - Une commission sur impayés de 1,5 à 2€ par facture. Ces commissions, comme en affacturage, se négocient. En cas de retard de paiement de la part de votre client, la banque peut accepter de proroger son financement à un taux majoré, - La tenue des comptes, 1€ pour cinq. <p>Le suivi de la maîtrise des coûts est difficile et la facturation parfois complexe.</p>	<p>Le coût de l'affacturage comprend deux éléments distincts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La commission d'affacturage qui s'applique sur le montant des factures cédées et varie entre 0,15 et 1.5% (en fonction du nombre et de la qualité des créances cédées). Cette commission rémunère la garantie à 100% contre les défaillances clients, les frais de relance et la tenue des comptes clients, - Les intérêts liés au financement (dans le cas où le factor vous finance) sont perçus, par votre banque qui escompte les billets à ordre émis par le factor, il faut alors prévoir une commission supplémentaire de 1% l'an, par le factor lui-même lorsqu'il finance directement l'entreprise en la réglant par virement ou par chèque à un taux qui peut être indexé sur EURIBOR ou EONIA plus 1 à 3%, <p>Peut s'ajouter une commission de 1 à 2 € par effet.</p> <p>Le suivi des coûts est maîtrisable. L'affacturage est apparemment nettement plus cher que le Dailly (sauf si la qualité de votre portefeuille est particulièrement bonne).</p>	<p>Pour le coût de la garantie d'assurance-crédit, comptez en moyenne 0,3% du chiffre d'affaires assurable (minimum 0,1%, maximum 1%).</p> <p>En fait, le taux de prime varie en fonction de la qualité de la clientèle (mesurée sur les sinistres subis cette année et l'année précédente) et sa localisation géographique. Il s'applique au chiffre d'affaires total réalisé (hors administrations publiques sur le marché domestique). Peut être assuré le marché domestique et/ou l'exportation (avec en option le risque politique, de litige, de fabrication). Par ailleurs, des frais dits d'enquête (environ 15 € sur le marché domestique) et de surveillance trimestriels sur les clients dits dénommés (encours supérieurs à 5 K€). En cas de recouvrement, comptez les frais d'ouverture de dossier (environ 10 €) plus une participation aux frais de procédure très faible si la créance est garantie.</p>
DANS QUELS SECTEURS ?	<p>Les principaux secteurs d'activité concernés sont les suivants : prestations de services, négoce, fabrication, information et bureautique, matériel médical (administrations comprises).</p>	<p>Mêmes secteurs que ci-dessus avec une restriction pour les situations de travaux et les facturations intermédiaires.</p>	<p>Même secteurs que ci-dessus (mais hors administrations).</p>

	LOI DAILY	AFFACTURAGE	Assurance-crédit
QUELS SERVICES ?	<p><u>AVANTAGES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Indépendance de gestion. - Bonne image de marque vis-à-vis de vos clients. - Recours ponctuel possible. - Pas de justificatifs du bien-fondé de la créance (la banque Se contente de la facture) <p><u>INCONVENIENTS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de maîtriser le suivi de son poste clients. - Pas de garantie du paiement à 100 % - Autant d'interlocuteurs que de banquiers. 	<p><u>AVANTAGES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La gestion intégrale des factures remises et le recouvrement avant et après échéance. - Garantie du paiement à 100 % - Un seul interlocuteur. - Affacturage à l'export. - Le factor améliore la rotation du poste clients de 8 à 10%. - Pas de tri des factures retenues par le factor, mais accord préalable sur le nom de vos clients. <p><u>INCONVENIENTS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avoir recours à un factor peut induire une image négative vis-à-vis de vos clients. - L'ensemble des factures établies sur un même débiteur doit sui être confié. - Demande de justificatifs (bons de commande, bonds de livraison) nécessaires au recouvrement. 	<p><u>AVANTAGES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La PME reste maîtresse de ses relances. - Possibilité de couverture des ordres à livrer en cas de réduction ou de résiliation de la garantie. - Bonne notoriété des assurances-Crédits. - Préjugé favorable des banques. <p><u>INCONVENIENTS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le pourcentage de garantie est fixé pour les clients garanti nominativement à 75 ou 80% de la perte finale TTC ou à 85 ou 90% de ladite perte HT, plafonnée au montant garanti par la Compagnie. - Déclaration du chiffre d'affaires global, par pays, à faire par l'assuré.
FINANCEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Le paiement est immédiat, mais il y aura débit à échéance en cas de non règlement à l'échéance, sauf accord particulier avec le banquier (prolongation de délai). - Financement à 100% des encours. - Financement plafonné (selon l'entreprise). 	<ul style="list-style-type: none"> - Paiement des créances garanties irrévocable et immédiat (dans les 24 heures). - Financement à 90 % des encours. - Financement globalement non plafonné. - L'affacturage suit le rythme des ventes de l'entreprise. - Minimum de commission d'affacturage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de financement. - Le délai d'indemnisation varie entre 1 et 6 mois.

	LOI DAILLY	AFFACTURAGE	Assurance-crédit
CONDITIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Signature d'une convention. - Dépendance vis-à-vis de la banque. - Taux difficilement révisable. - Annulation ou réduction du plafond à l'initiative du banquier. Peu d'accords écrits. - Caution du dirigeant souhaitée sur les concours bancaires. - Une société peut obtenir une ligne Dailly sur plusieurs banques. - Les banques, pour accorder leur ligne, s'attachent d'avantage à la structure financière de votre bilan qu'aux créances cédées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Signature d'un contrat à durée indéterminée qui engage le factor. - Indépendance financière. - Taux révisable à tout moment. - Résiliation par lettre recommandée avec préavis de 1 à 3 mois. - Caution du dirigeant souhaitée, mais limitée à la malversation (car assurance-crédit). - Une société ne peut faire appel qu'à un seul factor à de très rare exception. - L'entreprise doit remettre un montant moyen de factures supérieur à 1 million d'euros TTC annuels. - Il s'agit de créances à court terme. - En accord avec le factor, l'entreprise peut n'affacturer qu'une partie de son portefeuille. 	<ul style="list-style-type: none"> - Signature d'un contrat à durée déterminée. - Les taux sont révisables tous les ans. - Les résiliations de contrat ne peuvent s'effectuer qu'à la date anniversaire avec un préavis de 1 à 3 mois. - L'assureur crédit est guidé, au même titre que le factor, par la qualité de la clientèle. - La situation judiciaire du postulant de même que sa situation financière si elle est très mauvaise sont prise en compte.

Source : HOGESCO Homme Gestion Communication

Titre : Tableau comparatif

Site : www.hogesco.fr/FR_tableau_comparatif_10.html consulté le 20 Juillet 2005

Le cadre théorique nous a permis de mieux cerner les contours de notre étude. A travers cette revue de littérature, nous avons compris que la gestion de trésorerie occupe une place essentielle dans toutes les entreprises au vu de son objet et de ses fondements. Nous allons à présent nous appesantir sur le cadre pratique qui traite du diagnostic à partir duquel nous trouverons des tentatives de solutions à nos préoccupations dont nous avons fait cas dans l'introduction. Mais avant, nous parlerons de notre méthodologie de recherche. En effet, dans les institutions où tout autres formes d'organisations, toute tâche bien définie, ayant des séquences est déjà à moitié exécutée. C'est ainsi que, quelle que soit la tâche que l'on serait en mesure de réaliser, il serait primordial d'adopter un fil conducteur pour pouvoir mener à bien ce travail.

Selon le dictionnaire universel, 3e édition, la méthodologie se définit comme : « étant la démarche rationnelle pour arriver à la démonstration ou encore un ensemble de méthodes appliquées à un domaine de recherche, est un facteur essentiel de l'atteinte de façon efficiente de ces objectifs ».

Nous sommes donc appelés à travailler avec méthode pour mieux nous faire comprendre et permettre aux uns et aux autres de nous suivre dans notre démarche.

Ainsi pour mieux comprendre les problèmes qui minent la trésorerie du CESAG, nous avons élaboré un questionnaire (voir annexe1) que nous avons administré au trésorier. Par ailleurs, nous avons à notre disposition les états financiers des exercices 2001 à 2004 à partir desquels notre travail a été effectué en partie.

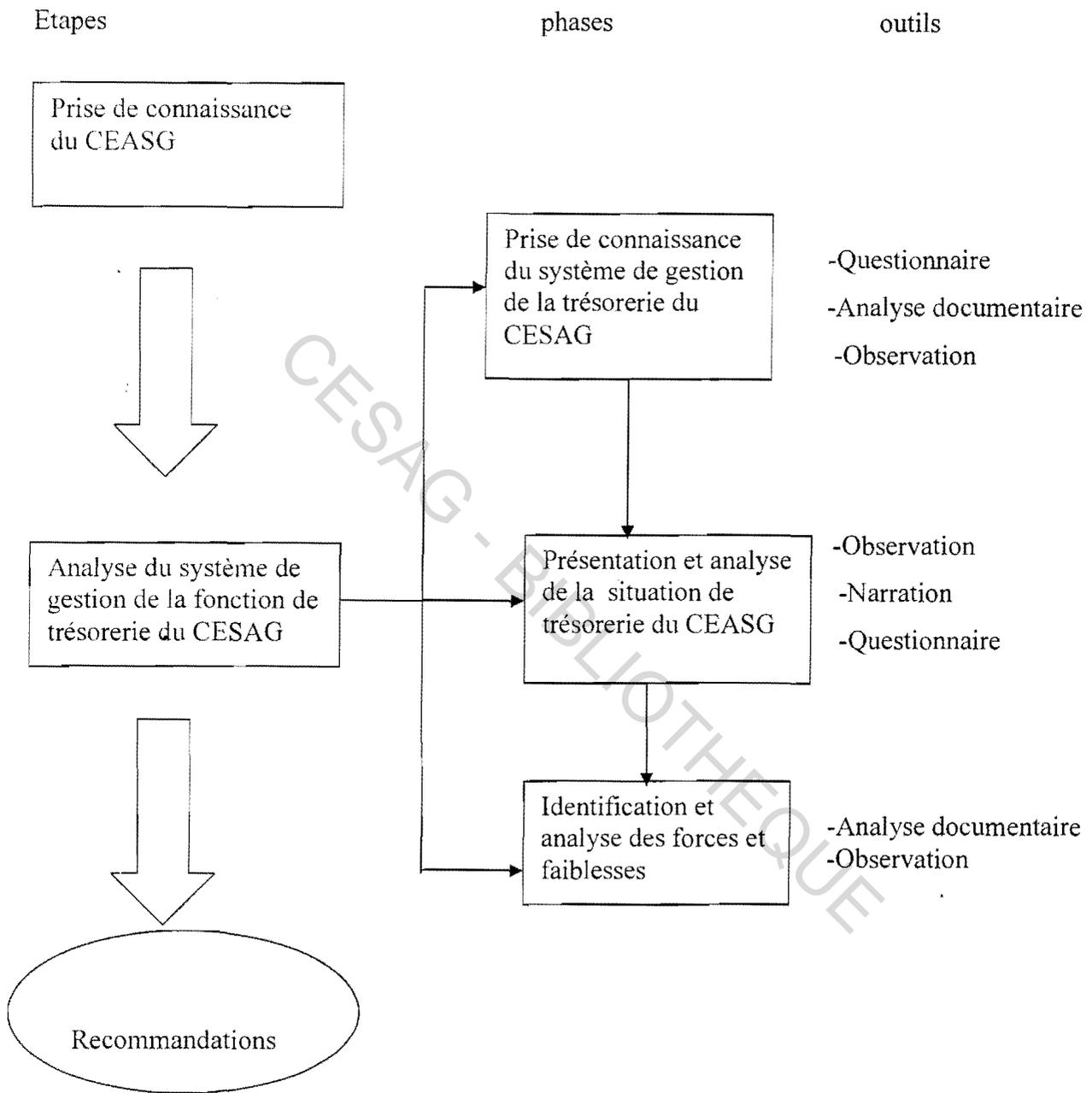
Pour ce qui concerne l'élaboration du modèle d'analyse, nous retiendrons l'étape de l'analyse diagnostic détaillé puis nous procéderons aux recommandations.

Notre démarche comporte les phases suivantes :

- la prise de connaissance de l'existant et le recueil des informations ;
- l'analyse de l'existant et l'identification des forces et faiblesses de la gestion de trésorerie du CESAG ;
- l'analyse des causes et conséquences des faiblesses identifiées ;
- les recommandations.

Notre modèle d'analyse se présente comme suit :

Figure n°4: schématisation du modèle d'analyse



Source : nous-même à partir de la revue de littérature

Les méthodes et outils mentionnés ci-après nous ont permis de collecter les données relatives à l'analyse de la gestion de trésorerie du CESAG.

Notre étude a été effectuée à la SDFB, notamment au service trésorerie. Ainsi, pour mener à bien cette étude, nous avons adopté la méthode suivante :

♠ Collecte des informations auprès des acteurs impliqués dans la gestion de trésorerie

La collecte des données a été essentiellement effectuée auprès des personnes suivantes :

- le trésorier qui est le principal responsable du service ;
- l'assistante du trésorier ;
- la caissière.

A cette fin, plusieurs outils ont été utilisés pour la collecte des données à savoir : la revue documentaire, les entretiens, l'observation, le questionnaire et le test de conformité.

♠ Revue documentaire

Nous avons consulté la documentation disponible à savoir : l'organigramme, les états financiers de 2000 à 2004, les extraits de compte (2003-2004-2005), les journaux de trésorerie, les journaux afférents à la caisse (2004).

♠ Les entretiens

- L'entretien avec le trésorier a porté sur l'organisation du service ;
- Les missions et objectifs qui lui sont assignés ;
- La gestion prévisionnelle et quotidienne de la trésorerie ;
- La disponibilité des moyens ;
- L'existence d'un système d'information adéquat.

A ce propos, nous avons prévu un guide d'entretien qui figure en annexe du document.

♠ L'observation

Nous avons assisté à l'exécution des opérations de décaissement et d'encaissement. Nous avons aussi observé le trésorier dans l'exécution de ses tâches quotidiennes en vue de nous assurer de l'exactitude des propos recueillis.

La revue de littérature nous a permis de faire un exposé sur les principes aboutissant à une gestion optimale de la trésorerie. Nous allons à présent confronter les conditions de son applicabilité au CESAG.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Après avoir effectué la revue de littérature qui nous a permis de comprendre le mécanisme aboutissant à une gestion optimale de la trésorerie, nous allons aborder la phase pratique de notre étude.

Elle consistera à faire le diagnostic de la trésorerie du CESAG tout en nous attelant de façon précise sur la maîtrise du besoin en fond de roulement.

Ce diagnostic nous permettra d'identifier les forces et les faiblesses afin de formuler des recommandations nécessaires pour l'amélioration de l'existant.

Cette deuxième partie se fera sur la base de notre modèle d'analyse. Elle s'articulera comme suit :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation du CESAG ; le second à la présentation et à l'analyse de la situation de la trésorerie puis nous aboutirons aux recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DU CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Ce chapitre a pour objet de présenter le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion. Nous aborderons les aspects essentiels tels que son historique, sa mission et son organisation générale.

1-1 PRESENTATION GENERALE

1-1-1 HISTORIQUE

Le CESAG a été créé dans le cadre de la CEAO (Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest) en application d'une décision prise par les chefs d'Etat à la conférence de Bamako en 1978. L' Etablissement n'est entré en activité qu'en 1985 après qu'il ait été décidé de lui transférer le patrimoine de l'Ecole Supérieure de Gestion (ESGE) à Dakar.

Avec la dissolution de la CEAO en Mars 1994, le CESAG a été repris par la BCEAO pour le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), soucieux de préserver cet outil d'intégration sous-régionale et de renforcement des capacités de gestion.

A l'occasion de sa réunion du 20 Septembre 1996, le conseil des ministres de l'UEMOA a confié à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la mission de réorganiser le CESAG en vue de favoriser la poursuite et le développement des activités.

Depuis lors, le CESAG est un établissement public international spécialisé en matière de formation, de recherche et de consultation, doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et administrative et ayant son siège à Dakar. Il est dirigé par un Conseil d'Administration présidé par le Gouverneur de la BCEAO. A cet effet, il peut :

- Contracter avec les tiers.
- Acquérir ou aliéner tous biens meubles ou immeubles.
- Ester en justice.

1-1-2 LES MISSIONS

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 en vue du renforcement des capacités humaines et institutionnelles et de l'amélioration des performances des entreprises et des organisations de la région. Pour ce faire, le CESAG s'est assigné comme mission de :

« -Former les cadres des entreprises privées et publiques, de l'administration et d'organisations diverses avec une vision régionale et africaine ;

-Etre une Institution post-universitaire et complémentaire des Institutions existantes ;

-Perfectionner et recycler les cadres en matière de gestion ;

-Former des formateurs pour les Institutions de formation en gestion de la région

-Etre un Centre Africain d'informations et de recherche appliquée dans les domaines de la gestion, axé sur les priorités de la sous région ;

-Fournir des services de consultation et de recherche en gestion aux entreprises privées et publiques, aux administrations et organisations diverses, et des services de formations aux Institutions de formation. »(<http://www.cesag.sn/cesag1/mission.asp>)

1-1-3 Organigramme

Afin de réaliser les objectifs de sa mission, le Directeur Général est assisté de plusieurs directeurs et sous directeurs indépendants les uns des autres. Comme l'atteste l'organigramme en annexe 2.

1-1-4 LES ACTIVITES

Les objectifs principaux que se sont assignés les dirigeants du CESAG sont : la formation, le perfectionnement des dirigeants et des cadres de haute qualité.

A cette fin, le CESAG met en œuvre les activités suivantes : des formations diplômantes : comme activités principales. Et comme activités secondaires:des séminaires, des consultations, des recherches , des sessions de langues,des hébergements,la reprographie,des locations des salles,des locations de matériels,le téléphone.

1-1-4-1 LA FORMATION

Les formations actuellement dispensées par le CESAG comprennent :

- Les formations de cycle long (MBA ou DESS)
- Les formations de cycle moyen et cours du soir
- Les séminaires de perfectionnement
- Les formations en langues étrangères (anglais, français, italien, Allemand, espagnol, japonais)

1-1-4-2 LA CONSULTATION

La consultation au CESAG a pour objectif d'accroître la notoriété du centre dans le milieu professionnel, contribuer à son autofinancement et adapter de façon permanente ses programmes et matériels pédagogiques aux besoins des clients.

1-1-4-3 LA RECHERCHE

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.

1-1-5 LES STRUCTURES

Les différentes structures du CESAG sont les suivantes :

- Le Conseil d'Administration
- La Direction Générale
- La Direction de l'Appui Pédagogique et des Ressources Multimédia
- La Direction Administrative, Financière et des Ressources Humaines
- Les Instituts

1-1-5 -1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration comprend au maximum douze membres représentant 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 ayant 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 des activités et des orientations du centre
- Le rapport annuel des activités présenté par le Directeur Général
- L'ensemble des règles régissant les activités du centre, notamment, au plan administratif et financier ainsi que dans des domaines de coopération entre le centre et les organisations régionales et internationales
- Les programmes de formation et le statut du personnel

Il nomme et révoque le Directeur Général.

1-1-5 -2 LA DIRECTION GENERALE

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

1-1-5-3 LA DIRECTION DE L'APPUI PEDAGOGIQUE ET DES RESSOURCES MULTIMEDIA (DAPRM)

La DAPRM a pour mission :

- Appuyer les instituts en leur fournissant un environnement leur permettant de se concentrer sur les activités académiques avec le maximum d'efficacité possible ;
- contribuer à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelle du centre dans ses différents domaines d'activités ainsi que de sa gestion interne.

La DAPRM est subdivisée en quatre (4) Sous- Directions

- la Sous Direction des ressources documentaires et des archives ;
- la Sous Direction de la Production et de la Promotion ;
- la Sous Direction de la Scolarité ;
- la Sous direction de l'informatique et des systèmes d'information

1-1-5-4 LA DIRECTION ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DES RESSOURCES HUMAINES

Elle a pour mission d'assurer la gestion efficace des ressources financières et des ressources humaines du CESAG. Elle est subdivisée en quatre Sous Directions :

- la Sous Direction des Finances et du Budget (SDFB)
- la Sous Direction de la Comptabilité (SDC)
- la Sous Direction du patrimoine (SDP)
- la Sous Direction des Ressources Humaines et des Approvisionnements (SDRHA)

1-1-5-5 LES INSTITUTS

Le CESAG comprend six (6) Instituts et un projet autonome qui réalisent des activités dans les domaines de la formation, de la consultation et de la recherche.

1-1-5-5-1 L'INSTITUT DE BANQUE ET FINANCE (IBF)

Cet institut prépare aux diplômes suivants :

- DESS en gestion Financière Municipale
- DESS en Management Municipal

1-1-5-5-2 L'INSTITUT D'INGENIERIE DE LA FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (IFDRH)

Il prépare aux diplômes suivants :

- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Ingénierie de la Formation (DESIGF)
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisés en Gestion des Ressources (Humaines DESS/GRH)

1-1-5-5-3 L'INSTITUT DES LANGUES ET COMMUNICATION INTERNATIONALES (ILCI)

Il prépare aux diplômes suivants :

- Diplôme d'Assistant de Direction Bilingue (DADB)
- Diplôme d'Etudes Supérieures d'Interprétation
- Diplôme d'Etudes Ouest Africaines (Diplôme in West African Studies)

1-1-5-5-4 L'INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE (ISC)

Il prépare aux diplômes suivants :

- Maîtrise Professionnalisée en Techniques Comptables et Financières (MPTCF)
- Diplôme d'Etudes Supérieures de Comptabilité et Gestion Financière (DESCOGEF)
- Diplôme d'Expertise Comptable et Financière de l'UEMOA (DECOFI)
- Diplôme d'études supérieures en Audit et Contrôle de Gestion

1-1-5-5-5 L'INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS (ISGEO)

Il prépare aux diplômes suivants :

- Maîtrise Professionnalisée en Gestion des Entreprises et Organisations (MPGEO) ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures en Administration et Gestion (DESAG) ;
- Master in Business Administration International (MBA);
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion des Projets ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Marketing et Stratégie ;
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Administration et gestion / Certificat d'Aptitude à l'administration des Entreprises : Double Diplôme Enseignement à Distance.

1-1-5-5-6 L'INSTITUT SUPERIEUR DE SANTE

Il forme aux diplômes suivants :

- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en gestion des Services de Santé (DESS/SS)
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Economie de la Santé (DESS/ES)
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion Hospitalière (DESS/GH)
- Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en gestion des Programmes de Santé (DESS/GPS)

1-1-5-5-7 LE PROJET DU MASTERE EN BANQUE ET FINANCE

C'est un projet autonome chargé de la formation du diplôme du Mastère en Banque et Finance (MBF).

1.2 DIRECTION FINANCIERE ET ADMINISTRATIVE ; SOUS DIRECTION DU BUDGET ET DES FINANCES : LA TRESORERIE

Nous avons été accueilli à la DAFRH. Cependant nous avons effectué notre stage à la sous direction des finances et du budget (SDFB), précisément à la trésorerie. Nous les présenterons à deux niveaux : leurs missions et leurs fonctionnements. Mais avant, présentons la DAFRH : la DAFRH est composé du Directeur Administratif et financier qui a sous son autorité le sous-directeur des ressources humaines et des approvisionnements, le sous-directeur de la comptabilité , le sous-directeur du budget et le sous-directeur du patrimoine.

1-2-1 LES MISSIONS

Les missions de la DAFRH se situent à deux niveaux : D'une part au niveau financier et d'autre part au niveau des ressources humaines. Cependant, nous nous attarderons sur ses missions au niveau financier.

Sur le plan financier, la DAFRH a pour missions de :

- Planifier, organiser et évaluer les opérations financières et comptables ;
- Elle élabore et met en œuvre les procédures et les systèmes financiers du CESAG ;
- Elle fixe les normes de rendement et prépare les rapports sur les finances pour la Direction Générale ;
- Elle coordonne le processus de planification financière et de budget, en fait l'analyse et corrige les prévisions ;
- Elle joue le rôle de liaison entre le CESAG et ses partenaires financiers.

Quant à la SDBF, elle effectue :

- toutes études, toutes analyses et synthèses utiles à la détermination des équilibres financiers ;
- elle assure la promotion des procédures, des techniques et des méthodes de modernisation de la gestion budgétaire ;
- elle élabore les plans de trésorerie correspondant afin d'en suivre l'exécution et de proposer toute mesure corrective ou rectificative nécessaire à la préservation des équilibres budgétaires ;
- elle assure le contrôle et la validation des propositions d'engagement et d'ordonnancement des dépenses initiées par les différents instituts ; elle initie toute mesure de nature à améliorer l'exécution et l'efficacité des dépenses.

Quant au trésorier, il a pour mission :

- de gérer la liquidité, d'améliorer les équilibres entre les différents comptes bancaires ;
- d'arbitrer les différents modes de financement ou de placement ;
- d'améliorer les circuits de transmission des flux de trésorerie et de piloter si possible une trésorerie zéro ;
- de négocier les conditions bancaires qui doivent être les plus avantageux possibles ;
- de mettre en place des procédures assurant la sécurité des moyens de paiement afin d'éviter la falsification des chèques, des ordres de transfert, les détournements de fonds à d'autres fins ;
- de mettre en place des procédures améliorant le circuit d'encaissement afin que les règlements par chèques et espèces soient remis en banque le même jour avant l'heure de caisse ;
- de mettre en place des outils d'aide à la décision tels que : des tableaux de bords, des documents servant à la présentation de l'activité et des budgets annuels ;
- d'effectuer le recouvrement des créances clients.

1-2-2 LE FONCTIONNEMENT

Le fonctionnement de DAFRH s'appuie sur la stratégie globale de l'entreprise. Il est articulé autour de deux méthodes de coordination :

- une utilisation des décisions du Comité de Direction pour informer et coordonner à temps les activités ;
- un management participatif qui permet à chaque agent de mettre à contribution ses compétences, de donner son point de vue sur des situations données tout en respectant les procédures et règlements.

La SBFB : La SBFB est subdivisé en deux services : le service budget et la trésorerie. Le service budget a en son sein un sous-directeur qui est le chef de service. Il a en charge l'élaboration budgétaire, son exécution à travers la comptabilisation des opérations d'exécution budgétaire (à travers les engagements, dettes), le contrôle et l'élaboration des ordres de paiement appelé mandatement.

Quant au service trésorerie : Il est composée d'un trésorier qui assure la gestion de trésorerie.

Il suit la liquidité et la solvabilité du CESAG en établissant un budget de trésorerie, un de plan de trésorerie et des fiches hebdomadaires de trésorerie. Il établit des fichiers clients (annexe3) et fournisseurs (annexe4) en vue d'un meilleur suivi des actions de recouvrement et d'un meilleur planning pour le respect des échéances fournisseurs.

Sous son autorité se trouve une assistante chargée d'assister le trésorier dans ses tâches quotidiennes et surtout en matière de recouvrement des créances. L'efficacité de l'action de recouvrer détermine le niveau de trésorerie de l'entreprise. Ainsi, le trésorier qui est le responsable de recouvrement choisit les supports de paiements effectués qui sont : le chèque, le virement, la lettre de change et le billet à ordre l'espèce.

Pour recouvrer ses créances, le trésorier utilise le recouvrement amiable qui consiste en la mise en œuvre de diverses techniques susceptibles d'inciter le débiteur à honorer ses engagements.

IL intervient tout d'abord par des relances verbales (téléphone....) puis écrites qui restées sans effet, donneront lieu à une dernière mise en demeure de paiement transmise par lettre recommandée avec avis de réception. En dernier ressort si le client persiste et ne cesse de retarder son paiement, il devient parfois efficace de faire intervenir un agent de recouvrement qui se déplace afin d'obtenir le paiement de sa créance. Aussi sous son contrôle se trouve une caissière qui a en charge les encaissements et les décaissements.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DE LA SITUATION DE TRESORERIE DU CESAG

Pour mieux gérer la trésorerie, il faut être à mesure de détecter le besoin de financement que le CESAG crée. Pour ce faire, nous allons présenter l'évolution du BFR et de ses différentes composantes ; apprécier son ampleur par des analyses et décrire le choix des ressources apte à le satisfaire. Nous ferons de même pour le FR. Cette présentation est faite par des tableaux ci-dessous ainsi que par des graphiques qui nous permettront de mieux apprécier les différents agrégats (BFR, FR, T) et leurs évolutions.

2-1 Evolution du BFR et de ses différentes composantes

Tableau 11 : détermination du BFR et de son évolution de 2001-2004

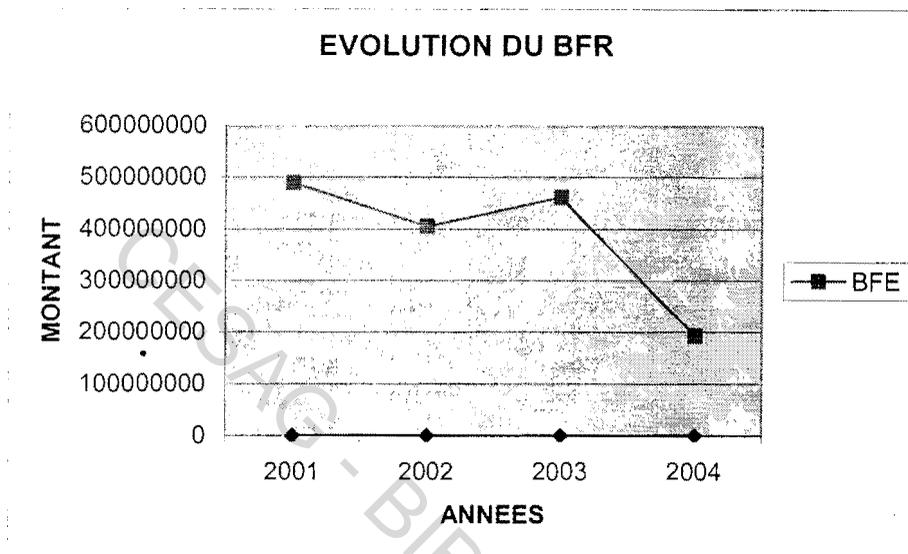
ANNEES	2004	2003	2002	2001
ELEMENTS				
ACTIF CIRCULANT				
STOCKS				
matières premières et autres approvisionnements	32 349 936	35 462 026	30 214 993	22 357 454
total1	32 349 936	35 462 026	30 214 993	22 357 454
Variation des stocks (1)	-3 112 090	5 247 033	7 857 539	
CREANCES				
fournisseurs avances versés	0	0	914 574	18 735 132
clients	1 230 686 268	1 471 628 725	1 465 902 425	1 108 709 912
autres créances	149 308 213	143 354 076	163 063 372	330 075 387
écart de conversion actif	0	4 292 981	0	0
total2	1 379 994 481	1 619 275 782	1 629 880 371	1 457 520 431
TOTAL3= total1+ total2	1 412 344 417	1 654 737 808	1 660 095 364	1 479 877 885
variation des créances (2)	-239 281 301	-10 604 589	172 359 940	
PASSIF CIRCULANT				
clients, avances reçues	0	0	0	0
fournisseurs d'exploitation	213 044 125	190 952 111	273 083 122	271 844 071
dettes fiscales	14 138 061	281 311	19 519 315	0
dettes sociales	80 627 320	83 467 952	51 206 347	37 299 484
autres dettes	870 059 358	919 231 946	910 400 152	681 773 409
risques provisionnés	41 923 186	0	0	0
total4	1 219 792 050	1 193 933 320	1 254 208 936	990 916 964
Variation des dettes (3)	25 858 730	-60 275 616	263 291 972	
BFE=TOTAL3-total4	192 552 367	460 804 488	405 886 428	488 960 921
Variation du BFE = (1)+(2)-(3)	-268 252 121	54 918 060	-83 074 493	

Source : Nous-même à partir des états financiers 2001- 2004

Ce tableau qui retrace l'évolution du BFR et de ses différentes composantes sera analysé concomitamment avec son graphique ci-dessous. Car pour mieux apprécier l'évolution du BFR, nous avons jugé bon de faire un graphique.

2-1-1-Representation graphique du BFE

Figure 5 : Evolution du BFR



Source : Nous-même

2-1-1-1 Analyse de l'évolution du BFR

De ce qui précède, il ressort que le BFE qui était de 488.960.921 en 2001 baisse légèrement en 2002, puis croît à nouveau en 2003 mais n'atteint pas le niveau initial de (2001) et baisse à nouveau considérablement en 2004 de plus de la moitié du BFE initial (2001) en témoigne le graphique ci-dessus.

- Cette baisse légère constatée en 2002, se légitime du fait d'une augmentation de l'actif circulant marquée surtout par un accroissement des matières premières et autres approvisionnements de 7.857.539 en référence à 2001 et des créances clients de 172.359.940 par rapport à l'année 2001. Au même moment, on observe une augmentation des dettes en général de plus de 260 millions. Et cela du fait d'une augmentation des dettes fiscales, sociales, des autres dettes et des dettes fournisseurs d'exploitation.

- La faible croissance du BFE en 2003 de 54 918 060 se justifie au niveau de l'actif circulant et des dettes.

Au niveau de l'actif circulant, on constate une baisse de très importante de 5.357.556 en référence à 2002 due à une augmentation des matières premières et autres approvisionnement, à l'annulation des postes fournisseurs avances versés, à une baisse des autres créances et par une constatation des écarts de conversion actif.

Au niveau des dettes, on constate une diminution importante de 60.275.616 en référence à 2002 et cette importante baisse est due à l'importante diminution, réduction des dettes fournisseurs d'exploitation, fiscales des autres dettes à l'exception des dettes sociales qui ont augmentée légèrement.

-La baisse accentuée du BFE en 2004 de -268 252 121 en référence à 2003 trouve son explication au niveau :

- des stocks : on assiste à une diminution, une baisse de plus de 3millions des matières premières
- et des créances : On assiste aussi à une diminution de -239 281 301 dû à une diminution à nouveau des créances clients : le recouvrement a donc été porteur, important en 2004 et bons nombres de clients ont payé comptant leur facture.

Alors qu'au niveau des dettes, on assiste à une augmentation de celles –ci de 25 858 730 : Cela à cause de l'augmentation constatée au niveau des dettes fournisseurs d'exploitation, fiscales, des risques provisionnées d'une part et d'autre part d'une diminution des dettes sociales et des autres dettes.

En somme, nous constatons que le BFR baisse vertigineusement, mais reste toujours important. Ce qui se traduit par le fait que les emplois d'exploitation sont beaucoup plus importants que les ressources. Le besoin est donc réel et doit être financé soit par le surplus du FR soit par des moyens de financement à court terme.

2-2 Evolution du FR et de ses composantes

Tableau 12 : détermination du FR et de son évolution de 2001-2004

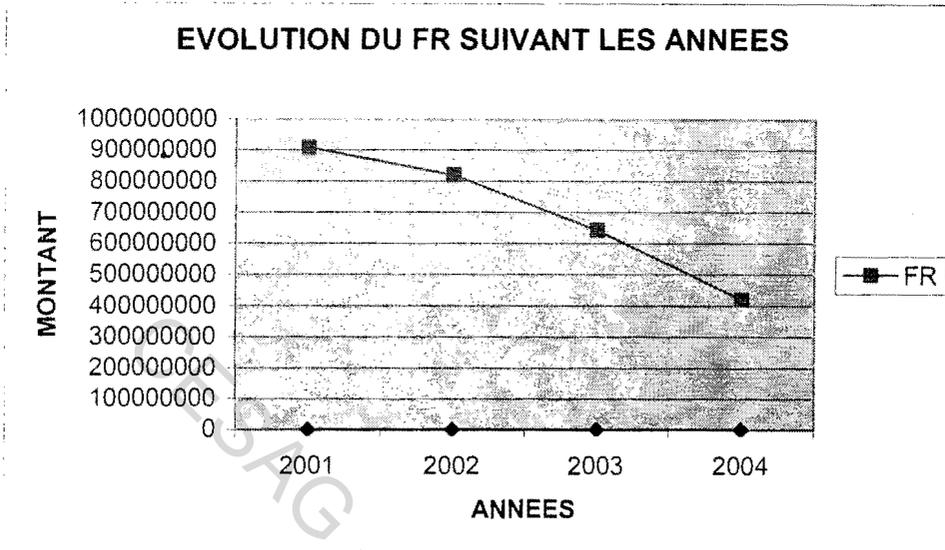
ELEMENTS	2004	2003	2002	2001
RESSOURCES DURABLES				
Total capitaux propres	3 618 522 413	4 083 477 460	4 228 186 801	4 251 928 639
total dettes financières à + 1an	68 529 485	60 121 216	41 202 746	27 571 861
total ressources stables (1)	3 687 051 898	4 143 598 676	4 269 389 547	4 279 500 500
ACTIF IMMOBILISE				
charges immobilisées	0	0	27 686 723	55 373 445
immobilisations incorporelles	34 734 491	42 736 541	36 411 695	27 815 393
immobilisations corporelles	3 228 133 998	3 451 951 865	3 379 057 861	3 287 076 448
immobilisations financières	4 253 815	5 870 717	6 006 822	2 842 060
total actif immobilisé (2)	3 267 122 304	3 500 559 123	3 449 163 101	3 373 107 346
FR= (1)-(2)	419 929 594	643 039 553	820 226 446	906 393 154
variation du FR	-223 109 959	-177 186 893	-86 166 708	

Source : Nous-même à partir des états financiers 2001- 2004

Nous ferons un graphique qui nous traduira l'allure de l'évolution du FR de 2001-2004.

2-2-1 Représentation graphique du FR

Figure 6 : Evolution du FR



Source : Nous-même

2-2-1-1 Analyse de l'évolution du FR

De 2001 à 2003, on assiste à une dégradation progressive et accentuée du FR en 2004.

Nous pouvons légitimer ce constat du fait que les ressources durables diminuent légèrement de 2002 à 2003 en référence à 2001 puis on assiste à baisse un peu plus accentuée 2004 toujours en référence à 2001. Dans le même temps (2001-2003), les actifs immobilisés ont augmenté légèrement puis ont baissé légèrement en 2004.

Cependant, cette augmentation des actifs immobilisés ne dépasse pas le niveau des ressources durables en régression. Ce qui traduit la situation positive du FR.

En résumé, nous pouvons dire que le FR roulement se dégrade suivant les exercices mais reste aussi positif. Toutefois il est moins important. Cela dit, les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise. L'équilibre financier est donc assuré, respecté, et l'entreprise dispose grâce au FR d'un excédent moins important de ressources stables qui lui permettent de financer d'autres besoins à court terme.

2-3 Evolution de la trésorerie et de ses composantes

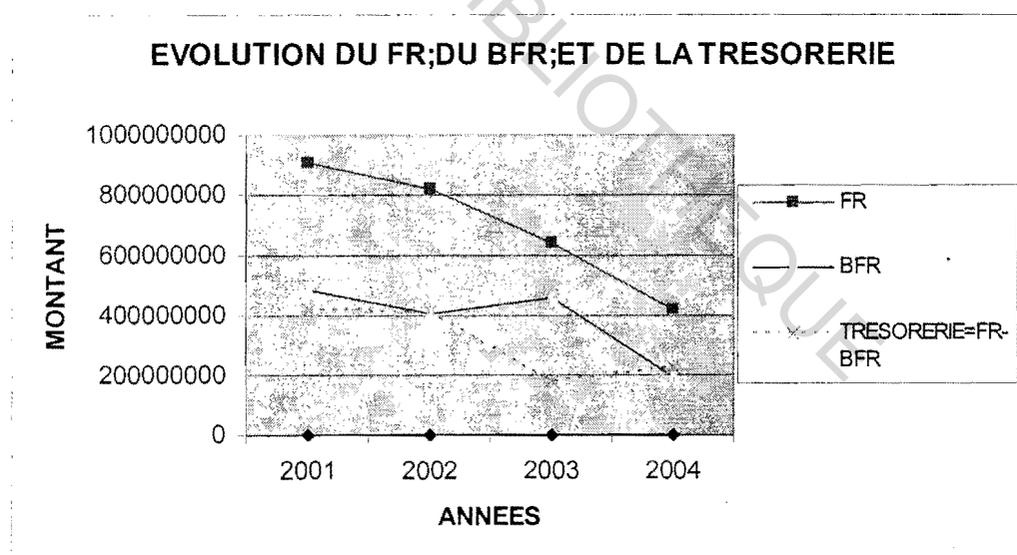
Tableau 13 : détermination de la trésorerie et de son évolution de 2001-2004

ANNEES	2001	2002	2003	2004
FR	906 393 154	820 226 446	643 039 553	419 929 594
BFR	488 960 921	405 886 428	460 804 488	192 552 367
TRESORERIE= FR-BFR	417 432 233	414 340 018	182 235 065	227 377 227
variation de trésorerie		-3 092 215	-232 104 953	45 142 162

Source : Nous-même à partir des états financiers 2001- 2004

2-3-1 Représentation graphique du FR, du BFR et de la Trésorerie

Figure 7 : Evolution du FR, du BFR et de la TRESORERIE



Source : Nous-même

2-3-1-1 Analyse de l'évolution de la trésorerie

De 2001-2004, nous constatons que la trésorerie est en baisse par rapport à la trésorerie constatée en 2001.

Le BFR augmente proportionnellement au FR, le BFR de 2001 à 2004 est égale à environ 50% du FR. Or le FR durant toutes ces années est en baisse, le BFR aussi. D'où, la dégradation de la trésorerie.

En définitive, nous constatons que la trésorerie baisse considérablement mais reste tout de même positive. Sur ce, les ressources du CESAG sont suffisantes pour couvrir ses besoins ($FR > BFR$), Ce qui signifie que la situation financière du CESAG est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.

2-4 FLUX de trésorerie et analyse de la liquidité

2-4-1 Flux de trésorerie

2-4-1-1 Tableau récapitulatif des différents flux de trésorerie :

ETE, ETOG, ETOIF

Tableau 14 : détermination des flux de trésorerie : ETE, ETOG, ETOIF

ELEMENTS	2004	2003	2002
EBE (1)	-108 053 737	232 096 987	283 694 244
VARIATION BFE (2)	-268 252 121	54 918 060	-83 074 493
ETE= (1)-(2)	160 198 384	177 178 927	366 768 737
CAFG (a)	-105 945 933	246 166 810	303 070 917
VARIATION BFR (b)	-268 252 121	54 918 060	-83 074 493
ETOG (e) = (a)-(b)	162 306 188	191 248 750	386 145 410
VARIATION FR (m)	-223 109 956	-177 186 893	-86 166 708
CAFG (a)	-105 945 933	246 166 810	303 070 917
ETOIF (i) = (m)-(a)	-117 164 023	-423 353 703	-389 237 625
variation de la trésorerie = (i) +(e)	45 142 165	-232 104 953	-3 092 215

Source : Nous-même à partir des états financiers 2001- 2004

Ce tableau nous permet de constater que l'ETE et L'ETOG sont positifs de 2002 à 2004 mais se dégradent au cours des exercices suivants 2002.

-La dégradation de l'ETE s'explique du fait de la dégradation de l'EBE : la valeur ajoutée globale est consommées en grande partie, voire toute, par les salaires, qui eux croissent à chaque exercice suivant 2001. En témoigne le tableau de répartition de la VAG.

La valeur ajoutée globale (VAG) est la richesse globale produite par l'entreprise au cours de l'exercice et que se partageront le personnel comme salaire, l'Etat à titre d'impôt, les prêteurs comme charges financières et l'entreprise elle-même comme auto financement. Ainsi la VAG produite par le CESAG est réparti comme suit : (voir tableaux ci-dessous).

Tableau 15 : répartition de la valeur ajoutée globale

	2001	2002	2003	2004
VAG	488 399 848	999 956 323	1 106 011 624	915 672 830
CHARGES DU PERSONNEL	593 954 494	752 604 909	802 928 253	910 740 914
ETAT	-	-	-	-
PRETEURS	391 287	1 184 604	12 454	2 243 831
CAFG	- 105 945 933	246 166 810	303 070 917	2 688 085

Source : Nous-même à partir des états financiers 2001- 2004

- Répartition de la valeur ajoutée globale en pourcentage (les chiffres sont rapprochés au centième près)

	2 001	2 002	2003	2 004
VAG	488 399 848	999 956 323	1 106 011 624	915 672 830
Charges du personnel	122%	75%	73%	99%
Etat	0%	0%	0%	0%
Prêteurs	0%	0%	0%	0%
CAFG	-22%	25%	27%	0%

Source : Nous-même à partir des états financiers 2001- 2004

- quant à la dégradation de l'ETOG, elle est liée à la dégradation de la CAFG qui s'est dégradé depuis 2002, 2003 et est devenu négatif en 2004. Cette dégradation de la CAFG est due au fait que l'EBE reste plus important que les produits encaissables restants et aux charges décaissables restantes (à l'exclusion des valeurs comptables de cession d'immobilisation et des produits comptables des cessions d'immobilisation) qui devraient améliorer la CAFG alors que la variation du BFR reste négative en 2002 et 2004 et positive seulement en 2003.

En somme, nous pouvons dire que l'ETE et l'ETOG dégagent de la trésorerie mais cette trésorerie baisse considérablement à chaque exercice.

2-4-2 Analyse de la liquidité

2-4-2-1 Au niveau des opérations courantes

Tableau 16 : détermination de la liquidité à partir des opérations courantes

	2004	2003	2002
ETOG (1)	162 306 188	191 248 750	386 145 410
DETTES	68 529		
FINANCIERES	485	60 121 216	41 202 746
DIVIDENDES	0	0	0
IS	0	0	0
TOTAL DETTES (2)	68 529 485	60 121 216	41 202 746
LIQUIDITE= (1)-(2)	93 776 703	131 127 534	344 942 664

Source : Nous-même à partir des états financiers 2001- 2004

2-4-2-2 Au niveau des opérations d'exploitation

Tableau 17 : détermination de la liquidité à partir des opérations de gestion

	2004	2003	2002
ETE (1)	160 198 384	177 178 927	366 768 737
TOTAL DETTES	68 529 485	60 121 216	41 202 746
DIVIDENDES	0	0	0
IS	0	0	0
CHARGES FINANCIERES	2 243 831	12 454	1 184 604
TOTAL DETTES (2)	70 773 316	60 133 670	42 387 350
LIQUIDITE= (1)-(2)	89 425 068	117 045 257	324 381 387

Source : Nous-même à partir des états financiers 2001- 2004

Que ce soit au niveau des opérations courantes qu'au niveau des opérations d'exploitation, nous constatons que la liquidité de l'entreprise est assurée mais qu'elle se dégrade à partir de 2003 et cette dégradation s'est accentuée en 2004.

Ainsi, l'ETOG et L'ETE permettent à l'entreprise de faire face à toutes ces dettes financières à long terme, à ses charges financières. En témoigne les tableaux ci-dessus.

2-5 Modes et moyens de paiement et d'encaissement

2-5-1 Modes et moyens de paiement

Le chèque, les espèces et les virements sont les modes et moyens de paiement les plus usités par le trésorier du CESAG pour régler ses fournisseurs dont leur facture est à échéance.

Selon le désir de certains fournisseurs, résidents à Dakar ou non, le trésorier utilise le virement pour leur règlement.

2-5 1-1 Modes et moyens d'encaissement

Le montant que doivent les clients au CESAG, peut être réglé par chèque, en espèce ou par virement bancaire. Pour ce faire le CESAG accorde aux stagiaires de verser un acompte de 50% au moins du montant de leur scolarité avant le début des cours.

Quant aux autres clients, ils doivent s'acquitter de leurs dettes 30 jours à partir de la date de facturation.

Les encaissements par chèques sont remis à la banque le même jour avant l'heure de caisse de la banque ou le lendemain si la réception du chèque a été faite après l'heure de caisse.

Quant aux encaissements en espèces, ils servent d'approvisionnement caisse au CESAG. Toutefois lorsque le montant encaissé est très important : supérieur à 5000.000f, une partie est utilisée comme un approvisionnement caisse et une autre versée à la banque.

2-6 Moyens de financement du BFR

Pour financer son besoin en fond de roulement, le trésorier n'utilise que les capitaux permanents du CESAG. Il rallonge de son gré les échéances fournisseurs en passant de 30 jours à 60 jours, voire à 90 jours sans pourtant que leur contrat le stipule. Cet état de fait pourrait détériorer l'image du CESAG vis à vis de ces fournisseurs.

2-7 Analyses des résultats et recommandations

Vu l'importance du problème et pour mieux appréhender les propositions, nous avons à, chaque analyse de résultat, joint les recommandations liées à celle-ci.

De façon générale, nous constatons que le BFR décroît mais reste tout de même très important c'est-à-dire positif. Nous pouvons donc conclure que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources. Pour ce faire, le CESAG doit financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme, soit à l'aide de son excédent de ressources complémentaires à court terme ou réduire son BFR. En outre, le fond de roulement se dégrade de façon vertigineuse mais reste positif : les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constitué. Nous comprenons aisément que le CESAG finance ces besoins à court terme à l'aide de son excédent de ressources à long terme (FR).

Néanmoins, il serait préférable qu'elle finance ses besoins à court terme en réduisant son BFR car cette réduction lui permettra de rétablir son équilibre financier en limitant ses besoins de financement à court terme. Ainsi, le trésorier pourrait disposer de trois leviers d'actions importantes à savoir : la réduction des stocks, la renégociation des délais de paiement fournisseurs, la renégociation des délais de paiement clients.

Premièrement, la réduction des stocks, est une des mesures que pourrait prendre l'entreprise (CESAG) pour limiter l'importance des besoins de financement de son cycle d'exploitation ce qui consisterait à tendre vers une gestion de ses stocks en flux tendus, de manière à se rapprocher au maximum d'une situation de « zéro stock ». Cette attitude permet alors de limiter ses besoins d'exploitation ce qui se traduit par une diminution de son actif d'exploitation. La disparition des stocks grâce à la mise en place d'une politique de réduction des stocks permet à l'entreprise de passer d'une situation où son besoin de fonds de roulement était positif (actif circulant > passif circulant) à une situation où son besoin de fond de roulement est négatif (actif circulant < passif circulant), c'est-à-dire que le CESAG dégage des excédents financiers à court terme au cours de son cycle d'exploitation.

Cependant, le CESAG devrait garder un stock minimal pour éviter les ruptures de production qui pourraient intervenir (dans le cas où elle ne disposerait d'aucun stock de matière première). Cette stratégie permet à l'entreprise à le CESAG de réduire son actif pour un même niveau de passif circulant.

Deuxièmement le CESAG pourrait mettre en œuvre une politique de renégociation visant à obtenir des délais de paiements plus importants de la part de ces fournisseurs. En passant de 60,90, voire 120 jours de délais de paiement par exemple, le CESAG accroît du même coût le montant de ses dettes fournisseurs. En obtenant des délais de paiement plus longs de la part de ses fournisseurs, le CESAG accroît le montant de ses dettes fournisseurs ce qui entraîne une augmentation de son passif circulant. En conséquence, et à montant identique d'actif circulant, le besoin en fonds de roulement de le CESAG diminue d'un montant équivalent à celui de la hausse des dettes fournisseurs.

Troisièmement, de la même manière que le CESAG cherchera à accroître son passif circulant en augmentant ses délais de paiement fournisseurs, le CESAG peut modifier son besoin en fond de roulement en diminuant le délai de ses créances clients. A ce titre, le CESAG a intérêt à privilégier les paiements comptants de la part de ses clients pour restreindre au minimum le montant de ces créances clients. En négociant des délais de paiement plus courts auprès de ses clients, le CESAG réduit le montant de ses créances clients ce qui entraîne une diminution de son actif circulant. En conséquence, et à montant identique de passif circulant, le besoin en fond de roulement du CESAG diminue d'un montant équivalent à celui de la baisse des créances clients. En plus, le CESAG pourrait accroître le montant de ses recouvrements que s'il crée un service de placement du moins de recherche de stage pour ses stagiaires qui restent en a point douté ses clients potentiels. Cela motiverait certains stagiaires à payer au comptant et d'autres à respecter les échéances prévues par le trésorier et ces derniers.

Par ailleurs, les opérations d'exploitation dégagent de la trésorerie : les encaissements sont supérieurs aux décaissements. Aussi, les opérations de gestion améliorent la trésorerie. Mais cette trésorerie générée par l'ETE et l' ETOG diminuent au fil des années. Une telle situation où l'ETE, L'ETOG, et la trésorerie nette se dégradent continuellement, suivant les exercices ne saurait se prolonger car conduirait le CESAG dans une situation critique et risquerait de le confronter à bref délai au problème de non liquidité si nous ne prenons garde.

Le CESAG pourrait améliorer sa liquidité s'il arrive à améliorer son excédent brut d'exploitation (EBE) et sa capacité d'auto financement global (CAFG) .Pour donc améliorer ces agrégats, elle peut

revoir à la baisse sa masse salariale en diminuant les salaires de son personnel ou en réduisant l'effectif de son personnel qui reste quoi qu'on dise trop élevé pour une école de formation.

Concernant, les moyens de financement, il est bon de retenir que le CESAG ne fait usage que de ses capitaux permanents pour financer son BFR ce qui explique en partie les retards de paiement fournisseurs constatés, il attend parfois de recevoir certaines subventions avant de s'acquitter de certaines dettes. Cette situation peut ternir l'image du CESAG.

Pour faire face à ce problème, le trésorier gagnerait à faire usage des moyens de financement tels que : l'affacturage, le découverts bancaires et autres dont nous avons fait cas dans la partie théorique pour financer ses besoins, régler ses fournisseurs à échéances prévues.

Quant aux moyens de paiement, seuls, l'espèce, le chèque et le virement bancaire sont utilisés au vue de l'importance des dettes à payer.

Cependant pour mieux maîtriser la date de règlement de ses fournisseurs, nous souhaiterions que le trésorier en plus du virement bancaire qu'il utilise pour régler ses fournisseurs, qu'il utilise aussi fréquemment les effets de commerce : lettre de change ou billet à ordre, les chèques barrés au détriment de l'espèce et du chèque au porteur. Car par ses moyens, il pourra mieux maîtriser les jours de décaissements. Toutefois, nous souhaiterions qu'il règle tous ses fournisseurs par chèques pour bénéficier du float : du délai pendant lequel le chèque parcourt le circuit d'encaissement. A ce niveau, tout retard mis par le créancier pour déposer le chèque entraînerait des gains au bénéfice du CESAG.

A propos des comptes bancaires, le CESAG en dispose cinq : trois comptes à Ecobank, un à la SGBS et un autre à la BCEAO. Cette pluralité des comptes n'est pas motivée par des objectifs de performance dans la mesure où ces banques ne sont pas mises en concurrence ; aucunes conditions bancaires ne font objet de négociation. Nous observons aussi que les comptes du CESAG sont toujours créditeurs avec assez souvent des montants très importants (existence parfois d'encaisse oisive) et les excédents non plus ne font pas objet de placement.

Pour résoudre ces problèmes, le trésorier devrait faire jouer la concurrence entre les banques afin d'obtenir les meilleures conditions liées aux dates de valeur, aux commissions, ...

Il doit aussi faire des placements des excédents de trésorerie dans le souci d'améliorer ses produits financiers et tendre vers la gestion de la trésorerie « zéro » : consistant à minimiser les frais financiers et à maximiser les produits financiers, ne pas laisser les disponibilités inutilisées.

Le trésorier est aussi confronté à une insuffisance d'information, de communication.

En effet, le trésorier est très souvent le dernier à être informé des décaissements ou des encaissements futurs. Il est parfois pris au dépourvu pour l'exécution de certaines opérations de décaissements et d'encaissements, les informations ou les données relatives à ces opérations ne sont pas reçues à temps ou ne parviennent pas au trésorier. Ce déficit d'information est à l'origine de bons nombres de retard tant au niveau des encaissements clients qu'au niveau des règlements fournisseurs. D'où le risque important d'écart entre les prévisions et les réalisations.

Pour remédier à ces insuffisances d'informations, il faut renforcer la collaboration entre la DAF, DRH, SDB et le service trésorerie. Il faut donner des informations fiables au trésorier afin qu'il puisse exercer son métier au mieux car il travaille à temps réel.

Au niveau de la planification en fin , nous constatons que certaines opérations non planifiées doivent être exécutées sur la demande du DAF ou du DG. Ce qui met à mal le trésorier car ces décisions viennent bouleverser son planning, entraînent parfois un conflit d'autorité et de pouvoir entre le trésorier et le DAF.

Pour ne plus rencontrer de telles situations, nous suggérons que l'on élabore en début de chaque mois ou de chaque semaine un planning des activités qui engendreraient des flux réels de trésorerie (encaissements ou décaissements), identifier les personnes impliquées et déterminer les délais de réalisation de chaque activité avec son corollaire de dépenses ou d'encaissements.

CONCLUSION

En définitive, pour résoudre tous les problèmes de trésorerie que le Centre Africain d'études supérieures en gestion (CESAG) rencontre, nous avons retenu dans un premier temps, qu'il faut gérer les délais de règlement des créances et de paiement des fournisseurs car une entreprise peut limiter ses besoins en fonds de roulement soit en diminuant le total de son actif (réduction des stocks, ou réduction des créances clients), soit en augmentant le montant de son passif circulant (allongement des délais de paiement fournisseurs). Pour ce faire le trésorier doit être à l'écoute, en veille, il doit être informé de toutes les décisions des dirigeants qui engendreraient des sorties ou des entrées d'argent.

Ensuite, il faut prévoir certaines charges tels que : les charges du personnel et autres, à la baisse. Enfin le CESAG doit avoir recours à l'emprunt pour financer certains de ses besoins à court terme en faisant jouer la concurrence entre les différentes banques pour bénéficier de meilleurs taux d'emprunt.

Pour éviter les situations de désarroi (étranglement financier), les périodes difficiles et les gérer, le trésorier doit prévoir la trésorerie et la gérer de sorte à tendre vers la trésorerie zéro car comme l'atteste PHILIPPE ROUSSELOT « &al » (1999 :53) « dans la gestion moderne, la fonction trésorerie est considérée comme un centre de profit où tous les excédents de trésorerie doivent être placés au meilleur taux de manière à optimiser les produits financiers de l'entreprise ; et tous les déficits de trésorerie doivent être financés au meilleur taux de manière à réduire au maximum les charges financières de l'entreprise. C'est en agissant ainsi que le résultat de l'entreprise sera maximisé et la rentabilité finale de l'entreprise améliorée ». C'est à ce prix que le trésorier pourrait faire face aux différentes échéances fournisseurs et maintenir la notoriété de l'entreprise, du CESAG.

BIBLIOGRAPHIE

1* ASCHENBROICH Yves ; POLONIATO Bruno ; VOYENNE Didier, (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise* Paris : Dunod , p. 564

2* BARRY Mamadou (1995), *audit et contrôle : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, parapublic et privé.*

3*CHOINEL Alain ; ROUYER Gerar, (1986), *La trésorerie de l'entreprise* éditions presses universitaires France, p 127

4*Christian ZAMBOTTO, Mireille ZAMBOTTO, (2003), *Gestion financière : Finance d'entreprise* dunod, 2003, p115

5*COHEN Elie ; SAUREL André, (1990), *Analyse financière : outils et applications* Paris : Economica , p. 373

6*COHEN Elie' (1997), *analyse financière* 4^e édition, p 635

7* ERSA, André, (2002), *Précis de comptabilité SYSCOA. Tome 1 : initiation comptable, plan comptable SYSCOA, achats, ventes, règlements, charges du personnel, emballages commerciaux, entreprises industrielles.* Éd. 2002 Dakar : Collège Saint-michel , p. 233

8*G.ROUYER ; A CHOINEL, (1996), *La banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement*, la revue banque éditeur, p413.

9*GENEST CHRISTINE ; JEAN JACQUES, (2005), *Analyse financière et gestion de la trésorerie* paris fontainepicard, p339

10* Hubert de LA BRUSLERIE, (2002), *Analyse financière : information financière et diagnostic* Paris : Dunod , p. 472

11*KHOURY, Paul, (1999), *La maîtrise des états financiers SYSCOA : de l'analyse comptable à l'analyse financière* Dakar : Pk & Associés , p. 398

12*LAURENT Philippe; TCHERKAWSKY Pierre,(1991), *Pratique de l'audit opérationnel : pour une dynamique de progrès dans l'entreprise* Paris : Editions d'organisation , p. 268

13*Mamadou A DIOP, cours de diagnostic financier, 2004

14*MEUNIER Henri, BAROLET François de boullmer, (1984), *La trésorerie des entreprises : plans de trésorerie, plans de financement* éditions Dunod, p 177

15*Michel LEROY, (1999), *Gestion de trésorerie* Editions SODIFOR Collection Multimédia Finance, p165

16* ROUSSELOT Philippe ; VERDIE Jean-François, (1999), *La gestion de la trésorerie* Paris : Dunod , p. 292

17*PIERRE Conso ; ROBERT Lavaud, (1984), *Fond de roulement et politique financière* Dunod, p116

12*SION Michel, (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle* Paris : Dunod , p. 271

18*Différentes techniques de couverture du besoin de financement extrait de

HOGESCO Homme Gestion Communication

Titre : Tableau comparatif

Site : www.hogesco.fr/FR_tableau_comparatif_10.html consulté le 20 Juillet 2005

19*Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, (1997), *Système Comptable Ouest Africain : Guide d'application* paris : FOUCHER, P 671

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

QUESTIONNAIRES

AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

La sous direction des budgets et des finances : la trésorerie, est elle bien organisée ?

Oui Non

Les tâches sont réparties clairement

Oui Non

Bonne collaboration entre les agents

Oui Non

Bonne collaboration entre les agents et les responsables

Oui Non

AU NIVEAU DES INFORMATIONS

Vous recevez les informations :

Souvent

Oui Non

De temps en temps

Oui Non

Rarement

Oui Non

Pas du tout

Oui Non

Quand vous recevez les informations, Quelles appréciations en faites vous ?

Informations exactes .

OUI Non

Informations fantaisistes

Oui Non

Informations insuffisantes

Oui Non

AU NIVEAU DE LA GESTION

Existe-il un manuel de procédure de la gestion de trésorerie ?

Oui Non

Eprouvez vous des difficultés à cerner vos besoins ?

Oui Non

Les créances sont recouvrées dans les délais ?

Oui Non

Si non quelles sont les actions que vous mener ?

Vous encaissez les règlements à la banque :

Le même jour

OUI Non

Une fois par semaine

OUI Non

Les jours de valeurs et les conditions bancaires sont –ils négociés ?

Oui Non

Connaissez vous l'heure de caisse de vos banques ?

Oui Non

Négociez-vous l'escompte de règlement avec vos fournisseurs

OUI Non

AU NIVEAU DU CONTROLE

Des activités de contrôle sont –elles effectuées ?

OUI Non

Des analyses sont-elles faites périodiquement pour comparer les prévisions aux résultats réalisés ?

OUI Non

Les faiblesses sont-elles signalées aux personnes à mesure de les corriger ?

Oui Non

Les rapprochements entre les livres et autres documents sont ils effectués pour s'assurer de leur cohérence ?

Oui Non

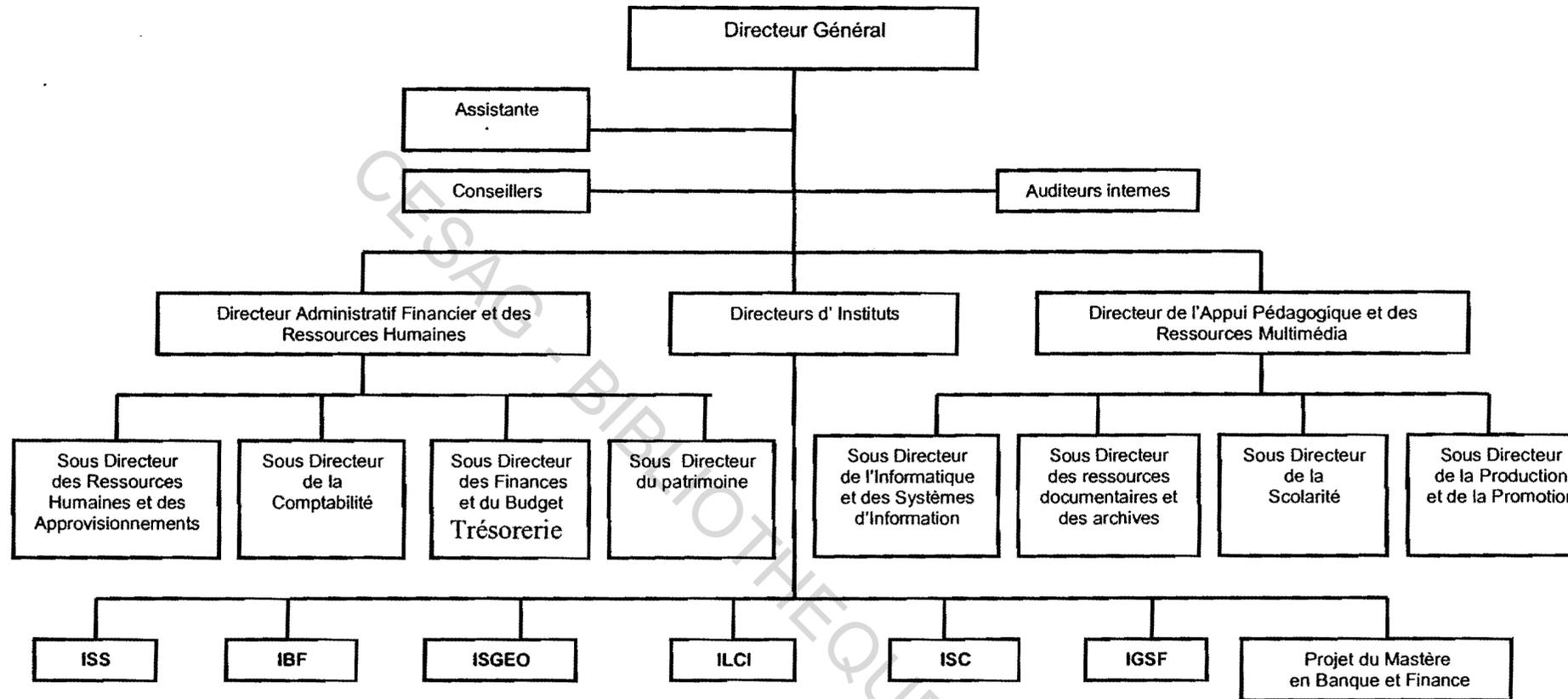
Les politiques de gestion et les procédures sont elles modifiées en cas de besoins ?

Oui Non

Le Budget s'adapte –t-il au besoin qui se crée ?

Oui Non

ORGANIGRAMME



IBF : Institut de Banque et Finance

IGSF : Institut d'Ingénierie et Gestion des Systèmes de Formation

ILCI : Institut Des Langues et Communications Internationales

ISC : Institut Supérieur de Comptabilité

ISGEO : Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et Organisations

ISS : Institut Supérieur de Santé

CESAG/ TRESORERIE
Alexis KOUASSI

**FICHER DE SUIVI CLIENTS
ET DE RECOUVREMENT**

DATES:

CLIENTS	OBJETS	NUMEROS ENREGI.	DATES	FACTURES	MONTANTS	ECHANCE	ECHUES	MTS PAYES	SOLDES	INSTITUTS	Date de paiement

CESAG - BIBLIOTHEQUE