



SOMMAIRE

Généralités

Remerciements

Dédicaces

Avant propos

Introduction1

1^{ère} partie : Cadre théorique et méthodologique

Chapitre 1 : Cadre théorique

Section 1 : Problématique4

Section 2 : Objectifs de la recherche5

Section 3 : Hypothèses de travail5

Section 4 : Pertinence du thème5

Section 5 : Revue critique de littérature6

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

Section 1 : Cadre de l'étude8

Section 2 : Délimitation du champ de l'étude8

Section 3 : Techniques de recherche9

Section 4 : Difficultés rencontrées9

2^{ème} partie : Cadre conceptuel et présentation de l'entreprise

Chapitre 1 : Cadre conceptuel

Section 1 : Gestion de trésorerie11

Section 2 : Rentabilité.....25

Section 3 : Moyens de paiement30

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise

Section 1 : La C.C.G.T Travaux Sénégal	35
Section 2 : Chiffres d'affaire	36
Section 3 : Bénéfice après impôt	36
Section 4 : Le personnel	36
Section 5 : Organes de gestion	

3^{ème} partie : Cadre analytique

Chapitre 1 : La gestion de trésorerie à C.C.G.T Travaux

Section 1 : les méthodes de gestion de trésorerie	40
Section 2 : les méthodes de prévisions de la gestion de trésorerie	41

Chapitre 2 : Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité de l'entreprise

Section 1 : Forces et faiblesses constatées	44
Section 2 : Recommandations	45

<u>Conclusion</u>	47
--------------------------------	----

<u>Bibliographie</u>	49
-----------------------------------	----

<u>Tables des matières</u>	50
---	----

<u>Annexes</u>	53
-----------------------------	----



GENERALITES



REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous tenons à remercier le Bon Dieu de nous avoir prêté vie jusqu'à ce jour

Nous adressons particulièrement notre sincère gratitude :

A nos parents pour leur soutien moral et financier ;

A nos frères et sœurs, proches et amis pour leurs encouragements ;

A Monsieur Mamadou BADIANE, mon directeur de mémoire ;

A Monsieur Mamadou SECK, Directeur Général Adjoint de C.C.G.T Travaux ;

A Monsieur Issa MBOUP, Directeur Général de Distribution PLUS ;

A Monsieur Abdoulaye DIALLO, Chef d'agence de la B.I.C.I.S de Saint Louis ;

A Monsieur Abdourahmane Moussa NDOYE, Directeur Général de C.E.R.T.E.C.

Nous réitérons également nos remerciements au corps enseignant et personnel de l'Ecole supérieure de Commerce de Dakar pour la formation reçue.



**A mon père et ma mère
Auxquels je dois ce que je suis. Que dieu vous protègent**

**A mes frères et sœurs, proches et amis
Qu'ils trouvent dans ce mémoire l'expression de mes
remerciements les plus sincères**



VANT-PROPOS

SupdeCo Dakar est une école qui forme en 5 ans ses étudiants aux différents métiers du Management des entreprises et qui délivre au bout de la formation un Master Of Science in Management dans les filières suivantes :

- **Audit – Contrôle de gestion ;**
- **Finance d'entreprise ;**
- **Management des Ressources Humaines ;**
- **Marketing et Commerce International.**

Membre fondateur du R.A.M.E.G.E (Réseau Africain et Malgache pour l'Excellence de la Gestion des Entreprises), qui regroupe les 15 meilleures écoles de Management d'Afrique francophone, le groupe SupdeCo est positionné actuellement comme l'une des meilleures écoles de formation de la sous région.

Afin de sanctionner le cursus du Programme E.S.C, les étudiants doivent faire un mémoire de fin d'étude. C'est dans ce contexte que nous vous présentons nos travaux de recherche.



INTRODUCTION

L'environnement économique et financier dans lequel évoluent les entreprises est devenu source de risque : Ceci est principalement dû à son caractère d'instabilité, aux mutations accélérées, à la concurrence accrue dans les différents secteurs, à l'émergence de nouvelles zones économiques, aux innovations technologiques, etc.

Dans ce contexte, la gestion financière est devenue un outil de gestion nécessaire et indispensable au pilotage de l'entreprise.

Elle concerne tous les domaines de l'entreprise car tous les choix et toutes les décisions de l'entreprise ont une implication financière.

La gestion financière a pour but d'établir un diagnostic sur la situation financière de l'entreprise, de porter un jugement sur son équilibre financier et sur sa rentabilité.

Cette analyse permet de mesurer et d'améliorer la rentabilité des activités et des projets, de

prévoir les besoins, de trouver les moyens nécessaires à la vie et au développement de l'entreprise et de contrôler son fonctionnement.

La gestion financière a toujours occupé une place privilégiée dans la gestion de l'entreprise car elle concerne sa naissance, sa croissance et son autonomie. Elle recouvre à la fois des pratiques relativement techniques parmi lesquelles nous pouvons citer la gestion de trésorerie.

Cette dernière s'est fortement développée depuis les années 1970. Elle consiste à prévoir et à gérer les flux de l'entreprise, à anticiper et à prévenir les risques financiers, à négocier et à contrôler les opérations bancaires, à placer les excédents et, surtout, à assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

La gestion de trésorerie est amenée à répondre à un certain nombre d'objectifs dont les principaux sont de gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise ; d'assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, d'arbitrer entre les différents produits de financement et de placement, de gérer les risques financiers et les risques de change et d'optimiser et gérer la relation banque/entreprise.

Il devient alors essentiel pour nous d'étudier certains aspects de la gestion de trésorerie et de montrer son rôle prépondérant. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes proposé d'analyser l'impact qu'elle peut avoir sur la rentabilité d'une entreprise.

Notre étude s'articule autour des trois parties ci après :

Une première partie : **cadre théorique et méthodologique**

Une deuxième partie : **cadre conceptuel et présentation de l'entreprise** ; dans laquelle nous définirons les mots clés de notre thème et ensuite ferons une présentation sur la C.C.G.T Travaux.

Une troisième partie : **cadre analytique** dans laquelle nous présenterons le système de gestion de trésorerie de la C.C.G.T Travaux et formulerons des recommandations par rapport aux faiblesses constatées.

1^{ère} Partie

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Chapitre 1 : Cadre théorique

Section 1 : Problématique

L'entreprise est fortement dépendante de la gestion optimale de ses ressources. En effet, une entreprise ne peut être viable sans une bonne gestion de ses ressources humaines, financières et matérielles.

Les ressources financières occupent une place centrale dans la gestion des autres ressources. La gestion des ressources financières s'effectue sur le long terme (investissements) que sur le court terme (trésorerie) ; et les horizons temporels sont interdépendants.

Afin de pouvoir équilibrer la situation financière, il faut gérer de manière optimale la trésorerie.

Le trésorier d'entreprise est toujours à la recherche continue entre la solvabilité et la rentabilité. Il a le souci de solvabilité de l'entreprise c'est-à-dire que tous ses engagements doivent être honorés et au moindre coût.

Le financier est quotidiennement confronté à un certain nombre de décisions comme celles relatives au choix des modes de financement, des moyens de paiement, etc.

Les entreprises utilisent aujourd'hui plusieurs instruments dans les transactions avec leurs partenaires. Cependant aucune étude n'est généralement faite au préalable sur l'impact des choix sur les coûts et la rotation des flux de trésorerie.

Les opérations de recettes et de dépenses sont réalisées souvent sur la base de mauvais critères tels que les habitudes, les facilités administratives, les intérêts des banquiers etc.

Par rapport à cette approche, deux (2) questions centrales se dégagent :

Une question d'ordre général :

Ces mauvaises habitudes ont-elles un impact considérable sur la gestion de trésorerie ?

Et notre question de recherche

Comment la gestion de trésorerie permet-elle de gérer efficacement l'entreprise ?

Section 2 : Objectifs de la recherche

Nos objectifs de recherche sont scindés en 2 types

Objectif général

Notre étude a pour objectif général d'examiner le système de gestion de trésorerie mis en place par l'entreprise afin de montrer l'impact considérable qu'il peut avoir sur la rentabilité de l'entreprise.

Objectifs spécifiques

- Identifier les principaux outils et méthodes de gestion de trésorerie ;
- Montrer l'importance de la gestion de trésorerie au sein de la fonction financière de l'entreprise ;
- Améliorer le fonctionnement de la politique financière de l'entreprise.

Section 3 : Hypothèses de travail

1. La gestion de trésorerie doit être une préoccupation particulièrement forte dans les entreprises : Pour parer au risque d'illiquidité ou d'insolvabilité (rupture du service de caisse, cessation de paiement, etc.), l'entreprise doit maintenir un certain niveau de trésorerie
2. L'enjeu de la gestion de trésorerie est tout simplement la survie de l'entreprise : l'entreprise doit disposer de ressources suffisantes afin de pouvoir face à ses engagements financiers. A défaut, elle sera dans une situation de cessation de paiement et sera éventuellement liquidée.

Section 4 : Pertinence du thème

La gestion de trésorerie a été longtemps marginalisée et considérée comme une fonction annexe au sein des entreprises. La plupart de ces dernières ne disposait pas d'un système de gestion de trésorerie performant, même aux Etats – Unis. Ce qui conduisait les entreprises à un état de surliquidité.

De plus, on assimilait la trésorerie au reliquat entre les ressources et les dépenses de fonctionnement de l'entreprise. Les années soixante-dix (70) ont marqué un tournant quant à la perception de la fonction de la trésorerie après la montée des taux d'intérêt nominaux (inflation), la chute du taux d'investissement et une accumulation des excédents de trésorerie.

Ces éléments ont amplifié le poids du résultat financier dans la formation des marges dégagées par l'exploitation.

Les entreprises ont dès lors développé des instruments spécialisés dans la gestion de leurs résultats financiers, en particulier, dans la recherche d'une optimisation de leur gestion de trésorerie.

La gestion de trésorerie est devenue une mission essentielle pour la survie de toute entreprise. Elle est donc un domaine très sensible que l'on doit gérer quotidiennement.

En effet, le gestionnaire de trésorerie, grâce aux outils et à la stratégie dont il dispose aujourd'hui, doit combiner les contraintes qui rendent les choses plus complexes. A la maîtrise des échéances sociales et fiscales, s'ajoute, entre autres, la planification des paiements fournisseurs, le climat de confiance à instaurer avec les banquiers, les prévisions de l'activité de l'entreprise et la disponibilité de fonds propres suffisants.

Section 5 : Revue critique de littérature

Bruno SOLNIK traite dans son livre intitulé « Gestion financière » des concepts et méthodes qui s'inspirent des théories financières les plus récentes et de leurs applications aux problèmes de gestion telles qu'elles sont réalisées par de nombreuses entreprises, mais en faisant abstraction des modèles et formulations mathématiques.

Selon lui, « Traditionnellement, le trésorier qui gère la trésorerie de l'entreprise est considéré comme un technicien à l'opposé du directeur financier qui est associé aux décisions à caractère stratégique et détermine la politique financière de l'entreprise.

Toutefois, la période de crise et de ralentissement que nous avons traversé a montré combien un bon trésorier pouvait contribuer à la rentabilité de l'entreprise. »

Bruno SOLNIK est aujourd'hui professeur au Groupe H.E.C. Il est également conseiller d'entreprises et administrateur de sociétés.

Pierre CONSO et Farouk HEMICI abordent la gestion financière en rappelant la place privilégiée qu'elle a toujours occupée dans la conduite de l'entreprise. L'originalité de leur ouvrage réside dans le fait qu'il situe la vie financière des entreprises dans un environnement complexe et turbulent, concurrentiel et conflictuel, à la fois économique et social. Ainsi, l'étude de la fonction d'entreprise précède et éclaire l'analyse des mécanismes financiers et le fonctionnement des marchés financiers.

Selon eux, « Pour que la fonction de trésorerie soit efficace, il ne faut pas qu'elle soit dispersée mais il faut que tous les efforts soient orientés vers un seul objectif : minimiser le coût du maintien de l'équilibre. Il est nécessaire de n'avoir qu'un seul centre de décision à l'égard des différentes formes de crédit. Il sera en même temps plus facile aux banquiers de traiter avec un service compétent disposant de toutes les informations nécessaires et du pouvoir de décision. »

Ancien PDG d'une multinationale, Pierre CONSO a été professeur à HEC et aux universités de Paris I et Paris IX. Titulaire d'une chaire au CNAM, il est ancien président du Centre d'observation économique de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

Farouk HEMICI est docteur en gestion. Il est maître de conférence à Paris I et à Paris IX où il enseigne la finance et le contrôle de gestion. Il mène parallèlement depuis plusieurs années des activités de conseil auprès des entreprises.

Jack FORGET aborde dans son livre intitulé « Gestion de trésorerie » les méthodes d'optimisation de la gestion financière de l'entreprise à court terme. Selon lui, « les différents instruments de paiement présentent des caractéristiques juridiques et techniques qui ont des implications notables dans la gestion de trésorerie, en particulier pour ce qui a trait à la prévision du jour d'encaissement des fonds. Leur choix mérite donc réflexion. »

Il est le président de l'International School of Management (I.S.M) à New York, Paris et Tokyo.

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

Section 1 : Cadre de l'étude

Le choix de notre cas pratique est porté sur l'entreprise C.C.G.T Travaux, une Société Anonyme (S.A) évoluant dans le secteur des Bâtiments / Travaux Publics au Sénégal.

Ce secteur enregistre **une croissance supérieure à 10% annuellement depuis 4 ans** et contribue activement à la croissance du PIB. En effet, ce **secteur** est porté à la fois par les investissements publics, la demande de construction de logements et le développement des infrastructures, en partie financé par les bailleurs de fonds internationaux. Les investissements dans le **secteur** se sont élevés à plus de **820 millions d'EUR (soit environ 538 milliard de FCFA) en 2003** dont 63% émanant du **secteur** privé.

Les perspectives s'annoncent prometteuses avec le lancement et la poursuite de nombreux projets de construction : nouvel aéroport de Ndiass, à 45 kilomètres de Dakar, création d'un port minéralier, aménagement du pôle industriel de Diamniadio et déplacement de la capitale administrative à Thiès. De surcroît, le Sénégal bénéficie de nombreuses aides financières d'agences de coopération bilatérale et de bailleurs de fonds internationaux (AFD, KFW, Fonds Nordique de Développement (FND), Union européenne, Banque mondiale, Banque Africaine de Développement, Banque Islamique de Développement).

Section 2 : Délimitation du champ de l'étude

L'étude en question porte sur la gestion de trésorerie au sein de C.C.G.T Travaux.

Il s'agira ici de faire une analyse sur l'utilisation des moyens de paiement par l'entreprise pour ensuite formuler des recommandations.

Section 3 : Techniques d'investigation

Afin d'obtenir des informations fiables et d'avoir le maximum de données pertinentes, plusieurs techniques d'investigation ont été utilisées tout au long de notre analyse. C'est ainsi que nous avons utilisé les moyens de collecte d'informations suivantes :

- Recherche documentaire au niveau des ouvrages et articles spécialisés sur la gestion financière en général et sur la gestion de trésorerie en particuliers ;
- Guide d'entretien qui nous permis de nous exprimer avec les cadres de l'entreprise afin de mieux appréhender le système de gestion de trésorerie mis en place par l'entreprise, les méthodes de gestion de trésorerie utilisées, etc.

Par ailleurs, l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) tel que Internet nous a permis d'explorer plusieurs sites sur la gestion trésorerie et de son impact sur la rentabilité d'une entreprise.

Section 4 : Difficultés rencontrées

La principale difficulté à laquelle nous nous sommes heurté a été de trouver des écrits récents qui traitaient du thème de notre étude.

D'autre part, le choix d'un cas pratique et l'obtention d'information n'ont pas été faciles en raison de la forte concurrence dans laquelle évoluent les entreprises et qui fait que les données sont confidentielles

2^{ème} Partie

CADRE CONCEPTUEL ET PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Chapitre 1 : Cadre conceptuel

Section 1 : Gestion de trésorerie

1.1 - Définition de la trésorerie

La **trésorerie** (d'une entreprise, d'associations, etc.) est la somme de tous les avoirs et dettes à court terme. Une partie importante de la trésorerie est le contenu des comptes de banque et des comptes de caisse d'épargne de l'entreprise.

1.2 - Définition de la gestion de trésorerie

La compréhension de ce concept nécessite la définition des deux termes :

« Gestion » et « trésorerie »

Gestion : découle du verbe gérer, qui signifie : prendre aujourd'hui, des décisions qui engagent l'entreprise pour demain, cela suppose que toute décision soit précédée par une prévision. Il s'agit d'imaginer quel pourra être l'état probable de l'entreprise dans un futur plus ou moins lointain du fait des décisions à prendre.

Trésorerie : elle désigne l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose l'entreprise pour faire face à ses dépenses de toutes natures : encaisses, crédits bancaires à court terme.

De ces deux définitions, on peut déduire que la gestion de trésorerie consiste à prendre aujourd'hui des décisions, en matière des moyens de financement, qui engage l'entreprise pour demain.

La gestion de trésorerie présente un enjeu financier considérable qui a profondément évolué depuis quelques années, cette évolution est due essentiellement à l'émergence de nouveaux instruments financiers. Mais cette évolution ne doit pas faire oublier qu'une bonne gestion de la trésorerie ne doit pas se limiter à une connaissance de ces instruments financiers ; mais passe par une maîtrise des outils de base de la trésorerie.

1.3 - Rôles de la gestion de trésorerie et du trésorier

La mission principale de la gestion de trésorerie est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers. Par la gestion de l'encaisse et celle des instruments de paiement et de financement, la gestion de trésorerie concourt aussi à l'objectif de rentabilité en minimisant, d'une part le coût et le volume des financements utilisés, en optimisant d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à très court terme. Elle participe enfin à la gestion des risques financiers par la mise en œuvre d'instruments de couverture ou de spéculation dans les domaines où la volatilité du marché s'est fortement accélérée en particulier pour ce qui concerne les taux d'intérêt.

1.4 - Objectifs de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie a deux buts principaux :

- Assurer la solvabilité, à court terme, de l'entreprise en recherchant les financements permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie.
- Assurer à l'entreprise l'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche des moyens de financement à court terme au moindre coût. La gestion de la trésorerie repose sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

1.5 - Caractéristiques de la gestion de trésorerie et rôle du trésorier

1.5.1 - Caractéristiques de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie consiste à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. C'est le métier du trésorier.

La trésorerie idéale est égale à 0 :

- si elle est positive, de l'argent pourrait être placé pour rapporter des intérêts (ou investie) ;
- si elle est négative, il faut alors payer des agios au banquier.

1.5.2 - Rôle du trésorier

Le trésorier doit prévoir, assurer et maîtriser les échéances au moyen d'un plan de trésorerie, qu'il doit optimiser de façon à avoir :

- le moins possible de fonds non rentrés (surveillance des encaissements) ou dispersés, par exemple dans les agences, filiales et leurs comptes en banque propres (c'est le concept de la trésorerie centralisée) ;
- le moins possible de fonds liquides rapportant peu ou pas assez d'intérêts; on parle à ce sujet de gestion en trésorerie zéro ;
- mais suffisamment d'argent disponible ou de lignes de crédit pour assurer les paiements à temps pour éviter l'illiquidité (*cf.* défaut de paiement).

Il doit par ailleurs assurer la relation avec les banques pour bénéficier :

- des circuits d'encaissement et de paiement les plus rapides, sûrs et rentables ;
- et des taux d'intérêt les plus favorables.

En résumé, il doit :

- optimiser la gestion financière à court terme (bas de bilan) ;

Voire celle à long terme (haut de bilan), encore que cette dernière mission entre plutôt dans le domaine d'attribution du directeur financier s'il existe.

1.6 - Gestion de trésorerie sous l'angle de l'analyse financière

En terme d'analyse financière, la trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Elle peut être calculée soit, à partir du bilan fonctionnel, soit à partir du Fond de Roulement et du Besoin en fonds de roulement.

1.6.1 - Notion de trésorerie

La trésorerie d'une entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes selon l'approche retenue :

Tout d'abord, la trésorerie d'une entreprise correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement. Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du

besoin en fonds de roulement alors que les ressources de l'entreprise disponibles pour financer ces besoins s'appellent le fond de roulement. La trésorerie nette de l'entreprise correspond alors au solde net entre ces besoins et ces ressources. Si les besoins excèdent les ressources, alors la trésorerie de l'entreprise sera négative (au passif du bilan), alors que si les ressources sont supérieures aux besoins, la trésorerie sera positive (à l'actif du bilan).

Mais, la trésorerie d'une entreprise représente aussi l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettra 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.

1.6.2 - Détermination de la trésorerie de l'entreprise

Comme nous l'avons dit, il y a deux manières de calculer la trésorerie nette d'une entreprise :

❖ Calcul par le "haut de 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 de 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).

D'où :

Trésorerie = Ressources financières - Besoins financiers de l'entreprise.

ou d'un point de vue comptable :

Trésorerie = Fond de roulement - Besoin en Fonds de roulement

Soit en terme de bilan fonctionnel :

Cas d'une trésorerie nette négative :

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

Ou,

Cas d'une trésorerie nette positive :

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

Le 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 nécessitent 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 crédit 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.

Le besoin en fonds 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.

D'une part, 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.

De plus, l'entreprise peut dans certains 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 déjà 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.

❖ Calcul par le "bas de bilan" :

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

d'où :

Trésorerie = Trésorerie d'actif - Trésorerie du passif

Soit en terme de bilan fonctionnel :

Cas d'une trésorerie négative :

Actif	Passif
<p>Trésorerie d'actif :</p> <p>dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - valeurs mobilières de placement. - disponibilités. 	<p>Trésorerie du passif :</p> <p>dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - concours bancaires. - soldes créditeurs des banques.
	<p>Trésorerie nette</p>

Ou,

Cas d'une trésorerie nette positive :

Actif	Passif
<p>Trésorerie d'actif :</p> <p>dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - valeurs mobilières de placement. - disponibilités. 	<p>Trésorerie du passif :</p> <p>dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - concours bancaires. - soldes créditeurs des banques.
<p>Trésorerie nette</p>	

1.6.3 - Interprétation économique

L'analyse du solde de la trésorerie permet de se faire une idée sur la situation financière de l'entreprise.

Trois cas de figure peuvent se présenter :

1. La trésorerie nette de l'entreprise est positive :

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit $\text{Fond de roulement} > \text{Besoin en Fonds de roulement}$), 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.

2. La trésorerie nette de l'entreprise est nulle :

Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins ($\text{Fond de roulement} = \text{Besoin en Fonds de roulement}$). 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.

3. La 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 courts termes (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.

1.7 - Plan de Trésorerie

Le budget ou plan de trésorerie vise à anticiper la situation financière à très court terme de l'entreprise (disponibilités en caisse ou en banque). Il est nécessaire, pour le réaliser, de disposer du compte de résultat prévisionnel et du plan de financement.

La trésorerie de l'entreprise varie en fonction des opérations courantes d'exploitation (ventes, achats,...), mais aussi des opérations liées à l'investissement et au financement (prêt, augmentation de capital).

Présentation du Plan de Trésorerie

Le plan de trésorerie doit prendre en compte tous ces éléments et faire ressortir les suivants :

Situation de trésorerie en début de période (début du mois);

Encaissements ;

Décaissements ;

Situation de trésorerie à la fin de la période (fin du mois).

La situation de trésorerie à la fin du mois est reportée au début du mois.

	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc
A - Situation en début de période												
Encaissements												
ventes TTC												
Prêts obtenus												
Augmentation de Capital												
B- Total Encaissements												
Décaissements												
Achats TTC												
Salaires												
Charges sociales												
TVA à payer												
Investissements												
Remboursements prêt												
C- Total Décaissements												
D - Situation en fin de période = A+B-C												

1.8 – La maîtrise du circuit d'information

L'analyse des conditions de validité et la portée du système d'information comptable et financière sont incontournables dans la gestion de trésorerie.

Ainsi, une réflexion sur le système d'information comptable et financière paraît nécessaire. Les problèmes d'élaboration et de quantité de l'information peuvent être schématisés comme suit :

Quel est le système comptable capable de produire une information fiable et utilisable dans un délai compatible avec la prise de décision ?

Quelle est la valeur de l'information comptable de synthèse pour le diagnostic d'entreprise ?

La première approche est plutôt type « rationalité procédurale » et met l'accent sur le processus d'élaboration de l'information.

La deuxième procédure de nature plus « substantielle » est centrée sur les résultats produits par le système d'information comptable. Le poids de cette contrainte est si fort et évident que les exigences qui concernent la qualité et la fiabilité du système d'information comptable sont grandes. De plus, ce système étant à l'origine des états financiers de synthèse (bilan, compte de résultat, TAFIRE et annexe), il conditionne l'information financière et le diagnostic financier. Par conséquent, le rôle essentiel de l'information comme facteur de compétitivité est indéniable.

Le système d'information joue d'une part le rôle d'interface traditionnelle représenté symboliquement par les flèches qui assurent les transactions entre les flux physiques et financiers et, son rôle autonome comme facteur spécifique de création de valeur ajoutée symbolisé par le carré sombre d'autre part.

La valeur stratégique de l'information en tant que réducteur d'incertitude apparaît de plus en plus comme une évidence. Grâce à sa capacité d'induire une optimisation des décisions économiques et financières, l'information engendre une amélioration du fonctionnement global du système.

1.8.1 – L'origine de l'information

L'information reçue par le trésorier provient de diverses sources. Les données sont quant à elles acheminées par les services opérationnels de l'entreprise qui détiennent les informations relatives aux flux actuels ou futurs de fonds.

Les Directions Opérationnelles situent le trésorier sur les paiements à recevoir et les règlements fournisseurs.

La Direction Financière l'éclaire quant aux politiques de financement, de placement et de distribution des dividendes.

La Direction des Ressources Humaines peut lui fournir les informations relatives aux salaires et charges sur salaires, notamment le montant, la date de virement des salaires, les avances au personnel, les règlements aux différents organismes sociaux.

Le trésorier peut être en relation avec le Service Comptabilité pour les renseignements concernant les impôts et taxes à payer, les rapprochements bancaires, le décalage des flux par rapport au bilan et au compte de résultat entre autres.

Le service des approvisionnements lui donnera la situation sur les acomptes versés au moment de la commande, l'escompte pour le paiement comptant, délais de règlement.

Les services généraux sont mieux indiqués pour l'obtention de renseignements portant sur les frais généraux comme les loyers des bâtiments, les assurances contractées par exemple.

Pour la sécurité des signatures (mandatement de dépenses), la manipulation des espèces et d'autres maîtrises de procédure, le trésorier pourra s'en référer à l'audit interne.

Les établissements bancaires avec lesquels l'entreprise travaille communiqueront de manière concrète des informations sur les opérations au fur et à mesure de leurs réalisations, mais aussi sur certaines opérations avant leur apparition sur les relevés de compte (domiciliation d'effet par exemple).

Les différents intervenants pour le compte de l'entreprise dans les opérations financières sont d'un apport appréciable dans la diffusion de tout document permettant au trésorier de mener à bien sa mission.

1.8.2 - Le traitement de l'information

Le filtrage de l'information comptable est souvent un préalable nécessaire à l'élaboration des données chiffrées permettant la formulation d'un diagnostic. Ce dernier implique une mesure de potentiel concurrentiel de l'entreprise à partir des données puisées dans son système d'information.

Les erreurs de mesure proviennent principalement des biais d'ordre statistique ou comptable et des désordres engendrés par les variations de l'étalon de mesure. Par conséquent, un système d'information comptable doit être cohérent, fiable, assez réactif et pertinent.

La cohérence du système d'information met en jeu la conception même du plan et des budgets d'un point de vue formel, de la stratégie et du contrôle d'un point de vue de fond. Elle

implique au minimum, une interaction souple et constante entre les deux (2) niveaux d'analyse pouvant se traduire à la fois par les décisions correctives rapides au niveau du système de pilotage et par une réévaluation éventuelle des objectifs.

La fiabilité de l'information, quant à elle, met en jeu à la fois la technologie du système, la détection des erreurs ou fraudes. Ainsi le choix de la technologie et du mode de production de l'information n'est pas neutre dans ce domaine car il s'agit d'un véritable choix stratégique.

La détection des erreurs ou des fraudes renvoie à l'existence et à la qualité de l'audit interne (ou externe)

Cependant, la réactivité du système d'information elle est un concept central qui suppose à la fois une rapidité d'obtention des informations et leur utilisation effective pour la prise de décision. Ainsi la constatation et l'analyse des écarts doivent faire une place plus grande à la stimulation des initiatives à tous les niveaux de la prise de décision. Le système budgétaire est alors davantage un bilan des initiatives qu'un état chiffré comparatif.

Par ailleurs, la pertinence dépend aussi bien des moyens mis en œuvre pour remédier aux différents biais que de la qualité des outils mis au point à partir des données corrigées.

La logistique du trésorier porte de plus en plus sur l'outil informatique. Il apparaît de nos jours comme une denrée inéluctable au bon fonctionnement de l'entreprise et de ses rapports avec les établissements financiers avec lesquels elle travaille.

L'informatique permet à l'entreprise de faire apparaître le positionnement de ses comptes en se connectant directement aux banques, aux bourses et autres intermédiaires financiers.

Cette transmission d'informations indispensable à la gestion de trésorerie peut se faire grâce à la télématique dont les abonnements permettent un accès quotidien.

Ainsi les logiciels et progiciels favorisent-ils la récupération et / ou l'expédition des données en provenance ou vers d'autres services.

1.9 Les erreurs à éviter

Pour atteindre son objectifs de trésorerie « zéro », le trésorier d'entreprise doit éviter les trois (3) erreurs fondamentales que sont : la contre passe, la sur mobilisation et la sous-mobilisation.

L'erreur d'équilibrage et de contre passe

Le suivi des soldes en date comptable ne permet pas de connaître la position exacte en banque appelée position en date de valeur. L'erreur de contre passe consiste à laisser simultanément des soldes créditeurs non rémunérés sur une banque, et des soldes débiteurs sur une autre banque. L'existence de ces contre passes a un impact important sur la gestion de trésorerie, dans la mesure où les soldes débiteurs génèrent des agios alors que les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés. L'erreur de contre passe est de loin la plus coûteuse et son élimination passe par le suivi quotidien en date de valeur bancaire des soldes de l'entreprise

L'erreur de sur mobilisation

Une fois les contre phases éliminées, l'existence de soldes créditeurs importants traduit un défaut de placement soit un recours excessif à l'escompte, ou à d'autres modes de financement à court terme.

L'erreur de sous mobilisation

Cette erreur est la moins coûteuse pour le trésorier d'entreprise. On peut l'éviter par un recours supplémentaire à l'escompte à un autre crédit. Aux agios de découvert constitués des intérêts débiteurs et de la commission du plus fort découvert, vont se substituer les agios du financement utilisé (l'escompte par exemple). L'entreprise ne supporte donc qu'un différentiel de coût entre les modes de financement (découvert contre crédit à court terme), le coût du découvert étant supposé le plus élevé. Cette erreur est donc relativement peu importante par rapport aux deux précédents. De plus, son existence est subordonnée à la condition suivante : l'entreprise en situation de découvert doit avoir à sa disposition une ligne de financement type escompte inutilisé. Cette condition n'est pas toujours satisfaite.

Ces trois (3) erreurs, dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sur le travail du trésorier de l'entreprise. Elles sont à la base du diagnostic

de la gestion de trésorerie de l'entreprise et le point de départ d'une possible automatisation de la fonction.

Les gains induits par la réduction progressive de l'impact des trois (3) erreurs de la gestion de trésorerie doivent compenser rapidement les coûts entraînés par le passage à un système automatisé de gestion en date de valeur. Certains prescripteurs de solutions informatiques plaident un retour d'investissement inférieur à six (6) mois et pour une élimination d'environ 75% des erreurs de gestion de trésorerie.

1.10 - Enjeux et limites de la gestion de trésorerie

1.10.1 - Enjeux de la trésorerie

La trésorerie permet de :

- contrôler les entrées et sorties de fonds ;
- optimiser la gestion de trésorerie, dans un sens de sécurité et de rentabilité ;
- s'assurer de la bonne application des conditions bancaires : jours de valeur, frais appliqués sur flux de trésorerie.

1.10.2 - Limites de la gestion de trésorerie

La mise en place d'un bon système de gestion de trésorerie dépend de la performance de son système d'information et d'aide à la prise de décision.

La gestion de trésorerie ne peut pas prévoir les aléas du marché.

Section 2 : La rentabilité

2.1 - Définition de la notion de rentabilité

La **rentabilité** est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir. La notion s'applique notamment aux entreprises mais aussi à tout autre investissement.

La rentabilité rétrospective est le rapport entre un résultat comptable et les moyens en passifs mis en œuvre pour l'obtenir.

La rentabilité prévisionnelle est le rapport entre un gain de trésorerie et la valeur d'un investissement.

Le terme est parfois utilisé à tort à la place d'efficacité (ou d'efficience) afin de donner une connotation financière aux propos. Ce taux sert à tous les calculs d'actualisation et est donc un outil spécifique du service financier

2.1.1 - Enjeux de la rentabilité

La rentabilité représente l'évaluation de la performance de ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil d'évaluation privilégié par l'analyse financière.

La rentabilité rétrospective permet d'évaluer le MEDAF pouvant permettre de calculer un taux d'actualisation par le coût moyen pondéré du capital. La rentabilité rétrospective est un outil difficilement utilisable directement (à partir du résultat d'exploitation ou du résultat net) pour évaluer les entreprises car elle est biaisée par les décalages temporels de l'entreprise (dus aux délais de paiement par exemple).

La rentabilité prévisionnelle permet d'utiliser les flux de trésorerie pour assurer une évaluation prenant en compte les décalages temporels de l'entreprise.

2.1.1.1 - La rentabilité rétrospective

On distingue deux types de rentabilité rétrospective : la *rentabilité économique* qui mesure le rapport entre le revenu courant et le "capital stable" (dettes financières sous normes internationales et capitaux propres) mise en œuvre et la *rentabilité financière* qui mesure le rapport entre le revenu courant après paiement des intérêts et des impôts et les capitaux propres. Cette dernière rentabilité est essentielle pour les apporteurs de capitaux puisqu'elle mesure la performance des ressources qu'ils ont investies dans l'entreprise.

2.1.1.1.a - La rentabilité économique

La rentabilité économique est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé », c'est-à-dire de l'ensemble de son actif financé par les "capitaux stables".

Le revenu généré est mesuré par l'indicateur financier que constitue le résultat d'exploitation (*RE*), auquel on soustrait les impôts sur les bénéfices (*Imp*). L'ensemble des capitaux « employés » est égal à la somme des fonds propres (*KP*), apportés par les apporteurs de capitaux, plus les capitaux acquis grâce à l'endettement (*DF*, pour dette financière). La somme des capitaux nets d'exploitation est donc égale à $CPNE = KP + DF$.

La rentabilité économique est égale à :

$$R_{eco} = \frac{RE - Imp}{CPNE}$$

Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle « Return on assets » ou

encore « ROA ». La rentabilité économique est donc indépendante du type de financement des capitaux et exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur la dette. Elle est donc une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de son actif : elle détermine quel revenu l'entreprise parvient à générer en fonction de ce qu'elle a. C'est donc un ratio utile pour comparer les entreprises d'un même secteur économique.

IMPORTANT !

Il n'y a pas de consensus concernant son mode de calcul, ainsi certains calculent la rentabilité économique en prenant en compte le résultat d'exploitation (RE) divisé par la somme des emplois stables (ES) plus le BFR :

$$R_{eco} = \frac{RE}{ES + BFR}$$

ou bien encore l'excédent brut d'exploitation (EBE) divisé par capitaux investis (CI) autrement dit immobilisations corporelles et incorporelles, plus le besoin en fond de roulement d'exploitation (BFRE)

$$R_{eco} = \frac{EBE}{CI + BFRE}$$

Par opposition à la rentabilité financière, qui intéresse plus les associés, la rentabilité économique intéresse plus les investisseurs financiers tels que les banques.

2.1.1.1.b - La rentabilité financière

La rentabilité économique n'est toutefois pas significative pour les apporteurs de capitaux : ce qui est pertinent pour eux est la rentabilité non pas de l'ensemble des capitaux ($CPNE = KP + DF$), mais des seuls capitaux propres (KP).

Le bénéfice analysé est résultat net courant (RN), c'est-à-dire au résultat d'exploitation (RE) auquel on a soustrait l'impôt sur les bénéfices (Imp) et les intérêts versés aux dettes financières (iDF , avec i le taux d'intérêt moyen sur les dettes financières de l'entreprise). On divise ce résultat net courant par le montant des capitaux propres de l'entreprise.

La rentabilité financière sera donc égale à :

$$R_{fi} = \frac{RN}{KP} = \frac{RE - Imp - iDF}{KP}$$

Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on Equity » ou encore « ROE ». Il exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain niveau de profit.

N.B : Différence entre les deux rentabilités et levier d'endettement

La différence entre les deux rentabilités va dépendre de la différence entre le taux d'intérêt et la rentabilité économique, à proportion du poids de l'endettement. Pour un niveau de taux d'intérêt donné, la rentabilité financière sera d'autant plus éloignée (plus élevée ou plus faible) de la rentabilité économique que l'endettement sera fort : cet effet s'appelle le levier d'endettement.

Plus précisément, on a :

$$R_{fi} = \frac{RE - Imp - iDF}{KP} = \frac{R_{eco} * (KP + DF) - iDF}{KP}$$

$$R_{fi} = R_{eco} + (R_{eco} - i) * \frac{DF}{KP}$$

Quand la rentabilité économique est supérieure au taux d'intérêt ($R_{eco} > i$), la rentabilité financière est donc une fonction croissante du ratio d'endettement (DF / KP). Plus la dette s'accroît, plus la rentabilité financière est forte. C'est l'effet de levier de l'endettement : pour

un niveau donné de fonds propres, il est possible d'améliorer la rentabilité financière de ces fonds en s'endettant davantage.

Au contraire, lorsque la rentabilité économique est inférieure au taux d'intérêt ($R_{eco} < i$), la rentabilité financière sera d'autant plus faible que le ratio d'endettement sera fort.

2.1.1.2 - La rentabilité prévisionnelle

La rentabilité prévisionnelle pour un investisseur dans une entreprise sous forme de souscription ou achat d'actions n'est pas directement la rentabilité rétrospective financière constatée pour l'entreprise elle-même. La rentabilité prévisionnelle de l'investissement est ici la somme actualisée des flux de trésorerie.

- des revenus encaissés (dividendes...)
- et de la plus ou moins value potentielle due à la variation du prix de l'action. Elle dépend notamment d'un élément exogène, le prix de marché de l'action, mais d'autres facteurs que la rentabilité de l'entreprise interviennent. En particulier le prix d'achat de l'action est déterminant, ainsi que les tendances boursières si l'action est cotée sur un marché organisé.

2.2 - Notions à ne pas confondre en rentabilité

Le rendement est une notion utilisée plutôt par les épargnants et investisseurs concernant les revenus directs de leurs placements (dividendes, intérêts...), notamment à taux fixe. S'y ajoutent les variations de valeur du capital pour obtenir la rentabilité (parfois appelée "performance") totale du placement.

La productivité (ou rendement physique) est le rapport d'un élément quantitatif à un élément financier ou le rapport de deux éléments quantitatifs. Par exemple, on rapportera le chiffre d'affaires d'une entreprise aux effectifs de cette entreprise pour exprimer la productivité apparente d'un salarié. Ou alors, on rapportera le nombre de véhicules produits par heure travaillée pour exprimer la productivité du travail.

La solvabilité est la mesure de la capacité d'une entreprise à payer ses dettes sur le moyen et long terme.

L'analyse de la solvabilité se distingue de l'analyse de la liquidité dans le sens où les indicateurs utilisés n'utilisent pas obligatoirement les flux de trésorerie.

La rentabilité diffère aussi de la profitabilité, ou le taux de marge. Ce dernier est le rapport entre le chiffre d'affaires et le résultat net, et exprime la capacité du chiffre d'affaires à créer un certain niveau de bénéfice.

Les apporteurs de capitaux sont constitués des actionnaires, associés et au sens large de tous individus ou organisations apportant des ressources à l'entreprise.

Les capitaux propres nets d'exploitation n'incluent pas les dettes d'exploitation et par conséquent ne représentent pas tout l'actif de l'entreprise. Néanmoins, c'est eux qui supportent par le financement de l'ensemble des outils économiques utilisés par l'entreprise (c'est à dire hors créance court terme...)

Section 3 : Moyens de paiement

Les **moyens de paiement** permettent d'utiliser la monnaie qu'on détient en compte de dépôt ou en espèces pour régler ses dépenses et dettes. Les systèmes interbancaires permettent l'échange et, éventuellement, la compensation des moyens de paiement entre les établissements de crédit ou les établissements de paiement.

3.1 - Principaux moyens de paiements:

Les espèces : Ce sont la monnaie émise par la banque centrale d'un pays sous forme de billets de banque et de pièces de monnaie dites aussi monnaie divisionnaire.

Les espèces ne représentent qu'une faible partie de la masse monétaire, dont l'essentiel de nos jours consiste en monnaie scripturale, sous forme de dépôts disponibles « à vue » dans les banques commerciales.

Dans le langage courant, on parle d'*argent liquide*.

Le chèque : C'est un moyen de paiement scriptural utilisant le circuit bancaire. Il est généralement utilisé pour faire transiter de la monnaie d'un compte bancaire à un autre.

Le chèque est un document écrit, valable entre 6 mois et 1 an et 8 jours selon les lois du pays de l'émetteur. Celui-ci est un moyen par lequel, le « *tireur* » (celui qui signe le chèque) donne l'ordre au *tiré* (une banque ou un autre organisme prévu par la loi) de payer sur présentation et sans délai (paiement à *vue*) un *montant* donné au *bénéficiaire*.

Le virement bancaire : En finance, un **virement bancaire** est une opération d'envoi (transfert) ou de réception (rapatriement) d'argent *entre deux comptes bancaires*:

- soit ouverts dans la même banque (virement interne), soit dans deux banques différentes (virement externe).
- soit réalisé dans le même pays (virement domestique), soit entre deux pays de l'espace économique européen et inférieur à 50.000 euros (*virement Union européenne* ou SEPA Credit Transfer), soit dans les autres cas, entre deux pays (*transfert international*) par utilisation, par exemple, du réseau SWIFT.
- soit ponctuel, soit permanent (*virement automatique*, par exemple virement par le locataire de son loyer au propriétaire, programmé à date mensuelle fixe dans le système de la banque).

La personne physique ou morale qui demande l'émission du virement est dénommée le donneur d'ordre, celle qui reçoit l'argent le bénéficiaire.

Le prélèvement bancaire : Etabli habituellement sous forme de *prélèvement automatique*, le prélèvement bancaire est un transfert de fond répétitif (souvent exercé de façon périodique, mensuelle par exemple) par l'intermédiaire du système bancaire, utilisé surtout au niveau domestique. Dans le jargon bancaire, on le nomme également *Ordre Général de Paiement (O.G.P)*.

La carte de paiement : Une **carte de paiement** est un type de moyen de paiement sous forme de carte plastique, équipée d'une bande magnétique et/ou puce électronique (voir carte à puce), qui permet :

- le **paiement** d'achats et prestations de services, auprès de fournisseurs possédant un « terminal de paiement » (remplaçant l'ancien « fer à repasser ») pouvant lire la carte et connecté ou non à sa banque ou dans un appareil de distribution automatique ;
- les **retraits** d'espèces aux distributeurs de billets ;
- le **télépaiement** Internet, etc.

Son acceptation implique que le réseau international auquel la carte est associée soit accepté par le Terminal de Paiement Electronique (T.P.E) du commerçant. Les réseaux internationaux les plus connus sont VISA, Mastercard, American Express, JCB, Diners.

La lettre de crédit : La lettre de crédit (ou accreditif) est un engagement de paiement généralement irrévocable souscrit par le banquier d'un acheteur de marchandises ou autres prestations commerciales de payer le vendeur si celui-ci lui présente pendant la période de validité de cet engagement les documents conformes à ceux spécifiés dans le crédit documentaire et qui sont censés attester de la bonne exécution par le vendeur de ses obligations.

La lettre de crédit est également connue sous le nom de crédit documentaire, communément appelé « crédoc », et est parfois désignée par « L/C », abréviation de *letter of credit*

3.2 - Effets de commerce

Un **effet de commerce** est un titre négociable qui constate au profit du porteur une créance de somme d'argent et sert à son paiement (lettre de change, billet à ordre...).

L'effet de commerce est un moyen de paiement qui peut servir à améliorer la trésorerie pour celui qui l'escompte, qui peut s'échanger et partager la garantie de paiement, car il n'est pas attaché à un compte bancaire.

3.2.1 - Caractéristiques principales des effets de commerce

3.2.1.1 - L'escompte sur un effet de commerce

L'escompte est le mécanisme par lequel un établissement de crédit (une banque généralement) rachète à un bénéficiaire les effets de commerce dont il est porteur.

Le bénéficiaire qui cède ainsi ses effets est appelé le *cédant*, le débiteur est appelé le *cédé*. Le banquier devient alors le créancier du cédé. Lors de cette opération, le banquier effectue une avance de trésorerie au cédant : la banque se rémunère alors par des agios et des commissions.

3.2.1.2 - L'acceptation

L'acceptation est l'acte par lequel une personne, le souscripteur, s'engage à payer à une époque déterminée, une somme d'argent à un bénéficiaire.

3.2.1.3 - L'endossement

L'endossement est le mécanisme par lequel le bénéficiaire d'un moyen de paiement le transmet à un tiers (pour paiement ou gage). Les effets de commerce (traites) et les chèques sont endossés par une signature respectivement sur le verso et au dos du support papier. Les chèques sont aujourd'hui par défaut "barrés" c'est à dire non endossable. L'endossement de traite se réduit à la transmission par le bénéficiaire d'une traite à son *banquier* pour en obtenir le crédit.

3.2.2 - Caractéristiques relatives au type d'effet

3.2.2.1 - Lettre de change

La lettre de change est un écrit par lequel une personne, dénommée tireur, donne à un débiteur, appelé tiré, l'ordre de payer une certaine somme à une certaine date, au bénéficiaire ou porteur. La lettre de change est un acte de commerce, le tribunal de commerce est compétent en cas de litige et le droit cambiaire s'applique.

La lettre de change est utilisée comme moyen de paiement, souvent dans un pays étranger : par l'intermédiaire des banques, elle permettait dès le Moyen Âge, de payer dans la monnaie du pays (d'où le nom de lettre de « change »). Elle est aussi un moyen de crédit par l'escompte. Elle est donc très utilisée par les commerçants car donnant satisfaction au débiteur qui paiera à crédit, au créancier qui sera payé immédiatement en ayant recours à l'escompte, et à l'organisme bancaire qui en retire des intérêts. Cependant le bordereau de Dailly et l'affacturage empiètent sur le domaine de la lettre de change.

3.2.2.2 - Billet à ordre

Le **billet à ordre** est un document qui présente certaines caractéristiques d'une lettre de change (engagement de payer à une échéance donnée) et d'autres d'un chèque : c'est le client débiteur (le souscripteur) qui s'engage à payer, qui émet le billet et qui le remet au bénéficiaire, lequel le présentera à l'échéance, en général par le biais du circuit bancaire. À l'instar des lettres de change relevé, il existe également les **billets à ordre relevé** ou **BOR**.

Conditions de forme : La clause "à ordre" ou la dénomination du titre doit figurer sur le titre dans la langue de rédaction. La promesse pure et simple de payer une somme doit figurer sur le billet à ordre.

Conditions de fond : Il n'est pas nécessaire de prouver qu'il y a des provisions, c'est un simple accord entre le tireur et le tiré. La différence entre la lettre de change et le billet à ordre est que pour un billet à ordre, le tirage se fait à vue alors que pour la lettre de change, le tiré doit accepter le paiement (le tiré peut refuser le paiement ou l'accepter partiellement).

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise

Section 1 : La C.C.G.T Travaux Sénégal

Le Groupe marocain « CCGT TRAVAUX », spécialisé dans le domaine des BTP, sous l'impulsion d'une équipe dirigeante performante, menée par son Président Directeur Général, Monsieur Youssef TAZI, a fini de faire ses preuves au MAROC,

Il a décidé de s'installer au SENEGAL, en créant une nouvelle dynamique dans la coopération Sud / Sud, et en mettant à profit, sa parfaite maîtrise dans ce secteur d'activité.

Ainsi, il a créé en 2002, au SENEGAL une Société Anonyme de droit Sénégalais, « CCGT TRAVAUX », avec un capital de 768 720 000 Francs CFA

Ce capital de 76 872 actions de 10 000 Francs CFA chacune, est ainsi constitué :

- 700 000 000 Francs CFA d'apport en nature, composé de matériel d'exploitation,
- 68 720 000 Francs CFA, en numéraire, entièrement libéré.

Les principales activités de la société sont :

- construction de routes
- construction de bâtiments
- aménagement agricole

Section 2 : Chiffres d'affaires

La société a réalisé pendant les cinq dernières années, les chiffres d'affaires ci-dessous :

Années	Chiffres D'affaires réalisés *1
2004	2 650 450 220
2005	2 978 520 490
2006	3 496 452 360
2007	3 894 360 400
2008	4 314 960 300

* les montants sont libellés en F.C.F.A

Section 3 : Bénéfice après impôt

Les bénéfices après impôt, pour la même période, sont ainsi arrêtés :

Années	Bénéfices après impôt *
2004	160 212 500
2005	190 500 250
2006	225 143 600
2007	310 847 750
2008	260 325 720

* les montants sont libellés en F.C.F.A

Section 4 : Le personnel

L'effectif au 31 Décembre 2008, est composé de :

- Permanents : 312
- Temporaires : 145

Section 5 : Les organes de gestion

5.1 – Le Directeur Général

De façon générale, il assure le fonctionnement de l'entreprise, suivant les directives du Conseil d'Administration.

Conformément aux objectifs qui lui sont fixés, il présente pour approbation, au Conseil d'Administration, pour les périodes définies :

- les budgets d'investissement, d'exploitation et de trésorerie, au début de chaque exercice,
- les états financiers à la fin de chaque exercice.

5.2 – Le Directeur Général Adjoint

Il assiste le Directeur Général dans ses fonctions et assure son intérim en cas d'absence

5.3 – Le Directeur Technique

En relation avec les autres départements, il répond aux différents appels d'offres auxquels l'entreprise a pris la décision de soumissionner.

En cas d'attribution, il :

- Élabore un planning global d'exécution des travaux,
- Suit l'exécution des travaux,
- Dirige les réunions de chantiers,
- Établit les décomptes périodiques

5.4 – Le Directeur des Approvisionnements

S'appuyant sur les procédures en vigueur, il assure la politique de l'entreprise en matière d'approvisionnement et de gestion des stocks pour :

- les investissements, en étroite collaboration avec le Directeur du Matériel,
- les fournitures,
- les matériaux,

5.5 – Le Contrôleur Général

Par le biais des cellules du Contrôle Interne et du Contrôle de Gestion, il exerce un contrôle continu et sans restriction sur toutes les activités de l'entreprise.

Dans ce cadre, il

- élabore, avec la collaboration des autres départements, les budgets d'investissement, d'exploitation et de trésorerie,
- contrôle l'exécution de ces budgets,
- élabore et met en place, avec la collaboration des autres départements, les différents cycles des procédures de l'entreprise
- contrôle l'application de ces procédures,

5.6 – Le Directeur Administratif et Financier

Il assure :

- la tenue de la comptabilité générale,
- la tenue de la comptabilité analytique,
- le fonctionnement de la trésorerie
- la tenue de la fiscalité.

Il établit :

- les états situations mensuelles, trimestrielles et semestrielles,
- les états financiers en fin d'année

Il gère l'administration générale et la paie.

3^{ème}

Partie

CADRE ANALYTIQUE

Chapitre 1 : La gestion de trésorerie à CCGT Travaux

La Gestion de la Trésorerie de l'entreprise tourne autour de 2 axes :

- la gestion de l'encours
- la gestion prévisionnelle

Section 1 : Les méthodes de gestion de trésorerie

Pour la gestion courante de la trésorerie l'entreprise utilise comme ressources :

- les CMT des banques,
- les découverts octroyés par les banques,
- les encaissements sur les clients.

Les emplois sont constitués par l'ensemble des décaissements.

Au niveau de la section de la trésorerie, est créée une cellule dynamique chargée du recouvrement. Cette cellule qui tient le compte client, établit chaque semaine la situation des créances afin de faire les relances nécessaires. Entre autres, l'objectif d'encaisser toutes les créances échues, lui est fixé.

L'ensemble des encaissements de chaque mois doit permettre de régler toutes les dettes échues et les engagements comptants pour le même mois.

Après établissement des rapprochements bancaires hebdomadaires, le responsable de la section de la Trésorerie, dresse une situation prévisionnelle de la semaine à venir.

Cette situation, devant être validée par la Direction Générale, tient compte :

- des soldes rapprochés des banques,
- des propositions de nivellement à opérer entre banques,
- de la situation de la caisse principale,
- de la situation des caisses de chantiers,
- des alimentations des différentes caisses,

- de la prévision d'encaissement de la semaine à venir,
- de la prévision de décaissement de la semaine à venir.

Sur la base de cette situation, une réunion, dirigée par le Directeur Général, est tenue chaque semaine pour décider des règlements à effectuer.

Il reste entendu que même après la prise de décision des règlements à effectuer, aucune action ne peut être prise avant la certification et validation des documents servant de supports (factures, note de débit, demande de règlement espèces, etc.....) , par les services compétents de l'entreprise.

Les moyens d'encaissement, de paiement et de nivellement de l'entreprise sont les :

- espèces,
- chèques,
- virements,
- traites (effets à payer et à recevoir),
- les crédits documentaires (pour les importations)

Section 2 : Les méthodes de prévision de la gestion de trésorerie

La prévision annuelle de la gestion de la trésorerie est basée sur un plan de Trésorerie établi en début d'exercice et couvrant la période des 12 mois à venir.

Ce plan de Trésorerie s'articule autour :

- du budget prévisionnel des Investissements de l'exercice,
- du budget prévisionnel d'exploitation de l'exercice,
- du solde des créances à la clôture de l'exercice précédent,
- du solde des dettes à la clôture de l'exercice précédent.

Il faut noter que :

- la récapitulation des Ressources et des Emplois du plan, dégage la situation prévisionnelle de trésorerie de l'entreprise en fin d'exercice.

- pour une meilleure gestion de sa trésorerie, l'entreprise n'utilise pas ses fonds propres pour le financement des investissements. Afin de rentabiliser les investissements, elle sollicite le plus souvent le concours des banques pour obtenir du Crédit à Moyen Terme (CMT),
- les encaissements des créances sur les clients permettent de financer les charges d'exploitation d'une part et d'autre part de rembourser les emprunts (CMT),

2.1 – Encaissements

Ils sont constitués par :

- la rentrée des créances non amorties à la fin de l'exercice précédent,
- la mobilisation des prêts obtenus auprès des banques pour le financement des investissements.
- les encaissements du chiffre d'affaires relevant du budget prévisionnel d'exploitation pour l'exercice en cours.

La méthodologie des encaissements sur le chiffre d'affaires, tient compte :

- des encaissements comptants, effectués dans le mois de la réalisation des travaux ou prestations,
- des encaissements à terme suivant les conditions commerciales arrêtées avec les clients.

2.2 – Les décaissements

Ils sont constitués par :

- le règlement du solde des dettes à la fin de l'exercice précédent,
- la réalisation du budget des Investissements,
- la réalisation des budgets prévisionnels d'exploitation, en ce qui concerne
- seulement les charges dites « décaissables »,
- le remboursement du Crédit à Moyen Terme.

La méthodologie des décaissements tient compte :

- des règlements comptants, effectués dans le même mois de leur engagement (impôt et taxes, frais de personnel, frais financiers),
- des règlements à terme, suivant les conditions commerciales arrêtées avec les Tiers (fournisseurs d'approvisionnement et prestataires de services)
- des conditions de remboursement du Crédit à Moyen Terme

Chapitre 2 : Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité de l'entreprise

Section 1 : Forces et faiblesses constatées

Dans la dynamique de mieux cerner tous les aspects de notre étude, nous avons confectionné un questionnaire qui abordait la gestion de trésorerie de l'entreprise en général et l'utilisation des moyens de règlements en particulier. A l'issue de l'exploitation des informations issues du questionnaire, nous avons décelé aussi bien des forces que des faiblesses, toutes découlant du système de gestion de trésorerie de l'entreprise.

1.1 - Etat des lieux des forces

L'entreprise a une très bonne connaissance des moyens de règlement et de paiement. L'utilisation du crédit documentaire et du virement comme moyens de paiement dans les transactions internationales constitue un atout dans la mesure ce sont des instruments qui présentent un haut niveau de garantie de paiement.

L'entreprise dispose aussi d'un système de gestion prévisionnelle en valeur pour les moyens de paiement qui est un outil indispensable pour anticiper les impasses et les excédents. Ce système de gestion prévisionnelle en valeur contribue donc à l'atteinte d'une « trésorerie zéro (0) ».

L'entreprise gère ses déficits de trésorerie en négociant des lignes de découverts ou en négociant un rééchelonnement des échéances de crédits consentis ou un report d'échéances des crédits fournisseurs.

Les excédents de trésorerie servent à compléter les besoins de financement des investissements où font souvent l'objet de placements porteurs d'intérêts auprès des banques.

L'entreprise dispose aussi d'un système budgétaire. Des contrôles budgétaires sont souvent effectués et le budget est régulièrement suivi.

L'entreprise travaille avec de très grandes banques au Sénégal. Elle utilise aussi des options financières tels que l'escompte de traites, l'escompte de chèques, les dépôts à terme, etc.

1.2 - Faiblesses constatées

La première faille que nous avons décelée dans le système de gestion de trésorerie de l'entreprise est l'absence d'un logiciel de gestion des moyens de paiement.

L'entreprise utilise plutôt des supports papier pour traiter les données liées aux moyens de paiement. Ce qui constitue une faiblesse dans la mesure ou l'absence d'un traitement automatisé des moyens de paiement peut causer des lenteurs et des pertes (à causes des jours de valeur, des erreurs, etc.)

L'autre difficulté à laquelle l'entreprise est souvent confrontée est la hausse incontrôlable des matières premières. Ceci entraîne souvent des écarts entre les prévisions et les réalisations par rapport au budget de trésorerie.

Une des limites de la gestion de trésorerie est qu'elle ne peut pas prévoir les aléas du marché.

La hausse incontrôlable des matières premières des matières premières peut causer des écarts significatifs par rapport aux prévisions.

Section 2 : Recommandations

L'utilisation d'un logiciel de gestion de moyens de paiement :

Pour optimiser la gestion des moyens de paiements, des logiciels entièrement adaptés aux besoins des entreprises sont proposés. Ces logiciels facilitent les transactions avec les banques et confèrent donc plusieurs avantages à l'entreprise :

Gain de temps : ces logiciels traitent avec rapidité et précision les opérations relatives aux paiements des clients, des fournisseurs, etc.

Gain financier : grâce à leur simplicité et leur rapidité, les logiciels de gestion de paiement permettent de réaliser des économies en jours de valeur.

Facilité d'utilisation : ces logiciels nécessitent peu de paramétrage dans la mesure où ils sont associés au fichier comptable de l'entreprise.

L'amélioration du pilotage du système d'informations financières.

Des outils tels que le reporting, le tableau de bord, l'intranet permettent de transmettre l'information financière en interne. Mais l'entreprise doit davantage s'appuyer sur des portails collaboratifs tels que les banques, les investisseurs, les marchés financiers, les

progiciels de gestion intégrés (Exemple : les ERP - Entreprise Resource Planning). Ceci contribue à l'optimisation des outils de prévision, d'analyse et d'aide à la prise de décision.

Travailler avec une banque étrangère :

L'entreprise aurait intérêt à travailler avec un partenaire financier étranger pour faciliter ses transactions à l'international. Ceci pourrait entériner sa notoriété et son image de marque et donc renforcer la confiance de ses autres partenaires (banques locales, les fournisseurs, les clients, etc.). L'entreprise pourra aussi exploiter les offres de produits et services financiers proposés par ces banques étrangères et ainsi optimiser sa gestion de trésorerie.



CONCLUSION

Au terme de notre travail qui consistait à analyser l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité d'une entreprise, nous pouvons affirmer que le domaine de la gestion de trésorerie a connue une forte évolution au cours de ces dernières années. Sa maîtrise contribue fortement à l'amélioration de la rentabilité.

Comme le disait Philippe KNEIPE, « Il serait regrettable que l'entreprise ne continue pas à garder au trésorier la place légitime qu'il s'est attaché à conquérir en son sein pour son plus grand profit. Car ce qu'il apporte quotidiennement comme profit ou diminution de coûts dans son inlassable recherche de meilleures conditions de marché reste encore très peu connu (ou calculé)

C'est fort de constat que la C.C.G.T Travaux que la C.C.G.T Travaux a mis, sous la tutelle de sa direction administrative et financière un service chargé de gérer la trésorerie de l'entreprise.

En effet le fait d'étudier un système de gestion de trésorerie comme celui de la C.C.G.T Travaux nous a permis de cerner les aspects essentiels de la gestion de trésorerie tels que les méthodes de gestion de trésorerie et les méthodes de prévisions de la gestion trésorerie, la gestion des excédents et des déficits de trésorerie, etc.

Finalement des suggestions ont été faites et nous avons proposé des perspectives de mise en œuvre.



IBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

SOLNIK Bruno. *Gestion financière*. 6^e édition, Paris : DUNOD, Paru le 01 / 06 / 2005, 275 pages. (Collection gestion sup).

CONSO Pierre, HEMICI Farouk. *Gestion financière de l'entreprise*. 10^e édition, Paris : DUNOD, Paru le 26 / 09 / 2002, 634 pages. (Collection gestion sup).

FORGET Jack. *Gestion de trésorerie*. Paris : Editions d'organisation, Paru le 06 / 01 / 2005, 240 pages. (Collection Les mémentos finance).

ROCHE Didier, *Rédiger et soutenir un mémoire avec succès*. Paris : Editions d'organisation, Paru le 23 / 08 / 2007, 108 pages.

KNEIPE Philippe. *Trésorerie et finance d'entreprise*. Edition : 3. 1997. 392 pages.

MEMOIRE

PREIRA Frederic. *Contrôle interne du cycle trésorerie : Cas de la Sénégalaises de l'Automobile*. Dakar : Institut Supérieur en Management, Année académiques 2007 – 2008

SITES INTERNET

www.wikipedia.org

www.google.fr



TABLE DES MATIERES

Introduction

1^{ère} partie : Cadre théorique et méthodologique

Chapitre 1 : Cadre théorique

Section 1 : Problématique	4
Section 2 : Objectifs de la recherche	5
Section 3 : Hypothèses de travail	5
Section 4 : Pertinence du thème	5
Section 5 : Revue critique de littérature	6

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

Section 1 : Cadre de l'étude	8
Section 2 : Délimitation du champ de l'étude	8
Section 3 : Techniques de recherche	9
Section 4 : Difficultés rencontrées	9

2^{ème} partie : Cadre conceptuel et présentation de l'entreprise

Chapitre 1 : Cadre conceptuel

Section 1 : Gestion de trésorerie	11
1.1 Définition de la trésorerie	11
1.2 Définition de la gestion de trésorerie	11
1.3 Rôle de la gestion de trésorerie et du trésorier	12
1.4 Objectifs de la gestion de trésorerie	12
1.5 Caractéristiques de la gestion de trésorerie et rôle du trésorier	12
1.5.1 Caractéristiques de la gestion de trésorerie	12
1.5.2 Rôle du trésorier	13
1.6 Gestion de trésorerie sous l'angle de l'analyse financière	13

1.6.1 Notion de trésorerie.....	13
1.6.2 Détermination de la trésorerie de l'entreprise	14
1.6.3 Interprétation économique	17
1.7 Plan de trésorerie	18
1.8 Maîtrise du circuit d'information	19
1.8.1 Origine de l'information	20
1.8.2 Traitement de l'information	21
1.9 Erreurs à éviter	23
1.10 Enjeux et limites d la gestion de trésorerie	25
1.10.1 Enjeux de la gestion de trésorerie	25
1.10.2 Limites de la gestion de trésorerie	25
Section 2 : Rentabilité.....	25
2.1 Définition de la rentabilité	25
2.1.1 Enjeux de la rentabilité	25
2.1.1.1 La rentabilité rétrospective	26
2.1.1.1.a La rentabilité économique	26
2.1.1.1.b La rentabilité financière	27
2.1.1.2 La rentabilité prévisionnelle	29
2.2 Notions à ne pas confondre en rentabilité	29
Section 3 : Moyens de paiement	30
3.1 Principaux moyens de paiement.....	30
3.2 Effets de commerce.....	32
3.2.1 Caractéristiques des effets de commerce	32
3.2.1.1 L'escompte sur un effet de commerce	32
3.2.1.2 L'acceptation	33
3.2.1.3 L'endossement	33
3.2.2 Caractéristiques relatives au type d'effet.....	33
3.2.2.1 Lettre de change	33
3.2.2.2 Billet à ordre	34

Chapitre 2 : Présentation de l'entreprise

Section 1 : La C.C.G.T Travaux Sénégal	35
--	----

Section 2 : Chiffres d'affaire	36
Section 3 : Bénéfice après impôt	36
Section 4 : Le personnel	36
Section 5 : Organes de gestion	37
5.1 Le Directeur Général	37
5.2 Le Directeur Général Adjoint	37
5.3 Le Directeur Technique	37
5.4 Le Directeur des Approvisionnement	37
5.5 Le Contrôleur Général.....	38
5.6 Le Directeur Administratif et financier	38

3^{ème} partie : Cadre analytique

Chapitre 1 : La gestion de trésorerie à C.C.G.T Travaux

Section 1 : les méthodes de gestion de trésorerie	40
Section 2 : les méthodes de prévisions de la gestion de trésorerie	41
Les encaissements	42
Les décaissements	42

Chapitre 2 : Analyse de l'impact de la gestion de trésorerie sur la rentabilité de l'entreprise

Section 1 : Forces et faiblesses constatées	44
1.1 Etat des lieux des forces.....	44
1.2 Faiblesses constatées	45
Section 2 : Recommandations	45

<u>Conclusion</u>	47
--------------------------------	----

<u>Bibliographie</u>	49
-----------------------------------	----

<u>Tables des matières</u>	50
---	----

<u>Annexes</u>	53
-----------------------------	----



ANNEXES