



Introduction

La gestion de trésorerie a longtemps été considérée comme une simple activité d'exécution du budget, sans enjeux particuliers. Arrêtée essentiellement d'un point de vue comptable, elle est restée jusqu'à une époque récente le domaine du "caissier", le chef d'entreprise surveillant au seul maintien de l'équilibre financier traditionnel¹.

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

Dans ce sens Gestionnaire d'encaissement et de décaissement, le Trésorier est devenu gestionnaire de dettes et de placement, puis gestionnaire de l'ensemble des risques financiers. L'apparition des nouveaux instruments financiers, l'abolition du contrôle des changes, ont bousculé bien des barrières que l'on croyait infranchissables entre court et long terme... Parallèlement à ce mouvement et à ces créations de nouveaux produits, de nouveaux types de risques sont apparus, qu'il faut également maîtriser : risques de liquidité d'un instrument, risques de marché, risque de contrepartie, etc.... »²

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

L'objectif de la gestion de la trésorerie peut aller jusqu'à la trésorerie zéro³.

Dans une période économique difficile, où les crédits de fonctionnement sont devenus de plus en plus limités les taux d'intérêt soumis à des variations fréquentes, la gestion de la trésorerie devient la cible, car les charges financières

1 -Noël Gauthier, Geneviève Causse, 1981, «La trésorerie dans l'entreprise », page : 6 ; Éditions Union.

2 - BARBIZIT Patricia «Finance d'entreprise » 1. Exploitation et trésorerie page10

3 - ANDRE BOYER," L'essentiel de la gestion de A à Z", 1994 ; Edition D'organisation, pages 148 et 149.



représentent, de plus en plus un poste lourd qu'il convient désormais de maîtriser parfaitement.

Les chefs d'entreprise se sentent impuissants de réduire ce type de coûts. La raison en est que ces coûts sont mal connus quant à leur base, leur nature et à leur mode de calcul. Une enquête réalisée, au cours de l'année 1992, par l'association marocaine des trésoriers d'entreprise, ayant touché plus de 100 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, montre que 60 % des entreprises estiment que la tarification des services bancaires n'est pas totalement transparente. Une bonne connaissance des mécanismes bancaires éclairera les professionnels sur les divers modes de financement à court terme et sur les principes de gestion de trésorerie⁴.

La mauvaise gestion de la trésorerie est particulièrement grave en période de crise. En effet la détention de fonds inactifs affaiblit considérablement la rentabilité de l'entreprise à une époque caractérisée par l'envolée des taux d'intérêts. A l'inverse, une trésorerie faible risque d'être fatale à l'entreprise car les difficultés d'obtention des crédits ne permettent pas de faire face à des besoins mal évalués et risque d'entraîner son insolvabilité. La crise n'a donc fait mettre en lumière, l'importance d'un aspect jusqu'à présent négligé de la gestion financière.⁵

La gestion de trésorerie en date comptable, présente des inconvénients qu'il faudrait éviter à l'avenir, raison pour laquelle nous présentons dans ce projet une nouvelle approche : la gestion de trésorerie en date de valeur, qui va permettre à l'entreprise de minimiser les frais et d'accroître les produits financiers.

Dans le cadre d'une gestion moderne et efficace de l'entreprise, la gestion de la trésorerie en date de valeur devient impérative. En effet, au moment où les entreprises se trouvent confrontée à l'accroissement des frais financiers, il devient nécessaire, non seulement d'en contrôler les flux financiers, mais de les gérer en réduisant les frais. Le système de gestion de la trésorerie en valeur est pertinent plus rationnel que les simples enregistrements comptables⁶.

La gestion prévisionnelle au jour le jour, doit être une préoccupation majeure du responsable de la trésorerie pour optimiser les flux financiers.

4- El Miloud Guermatha 1993 : « les techniques de gestion de trésorerie » Edition Guessous, pages 10.

5- Hunault (P) ; 1987 ; « Gestion de la trésorerie au jour le jour » ; Editions d'Organisations ; page 132 ; 133.

6- Hunault (P) ; 1987 ; « Gestion de la trésorerie au jour le jour » ; Editions d'Organisations ; page 125.



Ce mémoire, a donc pour objet de présenter un aspect de vaste discipline encore mal connu, et de faire une analyse au tissu des PME de la région de Souss dans les deux secteurs: agricole et industriel qui sont les plus dynamiques à cette région.

Le choix des PME peut être raisonné de fait que ce type des entreprises est le plus attractif dans cette région. En effet la gestion de trésorerie apparaît essentielle pour la stabilité financière de ces entreprises.

Ce mémoire cherche à trouver des réponses aux différentes problématiques:

Comment l'entreprise gère sa trésorerie? Quels sont les moyens et ses outils? Et quels sont ses obstacles?

Que peut-on constater lorsqu'on analyse le mode de gestion de trésorerie des entreprises marocaines ?

Afin de répondre à ces questions, la structure de ce mémoire est organisée selon l'architecture suivante.

La première partie se compose de trois chapitres, le premier a pour objectif de mieux cerner un certain nombre de Notions fondamentales dans la gestion de trésorerie. Le deuxième porte sur le cadre d'analyse de la gestion de trésorerie Enfin, le troisième présente la mise en place d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur. La deuxième Partie sera consacrée à la gestion de la trésorerie au sein des entreprises de la région de Souss.



Première partie

L'analyse Théorique de la gestion de trésorerie



Introduction

Il est évident de traiter dans une première partie, le concept de la gestion de trésorerie dans le premier chapitre, puis son cadre d'analyse dans le deuxième chapitre, enfin présentant un diagnostic de trésorerie.

Chapitre 1 : Notions fondamentales

Dans ce chapitre nous traiterons au premier lieu l'importance de la trésorerie dans l'entreprise selon les deux approches qui encadrent la notion de fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette. Ensuite nous parlerons sur le rôle de trésorier et son environnement interne et externe. Enfin on va présenter la structure de département de trésorerie.

Section1: importance de la gestion de trésorerie dans l'entreprise

Le système financier d'une entreprise comporte un sous système « gestion de trésorerie ». Ce dernier est assuré, selon la structure organisationnelle de l'entreprise, soit naturellement par le trésorier dans les entreprises fortement structurées, soit par le directeur financier si les moyens humains de l'entreprise sont limités, ou enfin, par le chef comptable, au cas où les fonctions de comptabilité et de trésorerie sont intimement mêlées.

La gestion de trésorerie est due à des facteurs internes et externes à l'entreprise dont les conséquences n'ont pas été anticipées de façon quantifiable, tant par les entreprises que par les banquiers.

Ces facteurs peuvent être résumés dans les points suivants⁷ :

- la hausse généralisée des taux d'intérêt : depuis une dizaine d'années se traduit par un gonflement des frais financiers qui à son tour a l'amélioration des services bancaires.

- fluctuations économiques : ressenties par un grand nombre d'entreprises, ont une influence sur l'amélioration de la gestion de trésorerie, ont ainsi un rôle révélateur de l'importance de la gestion des liquidités.

Chaque entreprise a sa politique (elle se meut dans un univers aléatoire), elle est, de surcroît, sensible au cycle conjoncturels (expansion, inflation,

7- El Miloud Guermatha 1993 : « les techniques de gestion de trésorerie » Edition Guessous, page 14



récession) qui affectent sa trésorerie ou qui provoque une détérioration de la trésorerie.

-L'insuffisance des fonds propres : Le trésorier est de plus en plus sollicité pour prévoir, pouvoir et gérer rationnellement les flux financiers, et surtout, à assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise au moindre coût et ce, d'une manière permanente.

La combinaison entre ces facteurs a entraîné des conséquences, En fait la gestion financière est devenue un des axes stratégique de la politique générale de l'entreprise.

Section2 : Les différentes approches de la trésorerie

Dans l'ensemble de la gestion financière, et selon les auteurs, nous distinguerons trois approches :

Certains auteurs définissent la trésorerie de l'entreprise comme une différence entre les valeurs réalisables et disponibles d'un côté et les dettes à court terme d'autre côté (approche bilantielle : statique). D'autres se basent sur le rapport entre ces valeurs réalisables et disponibles et des dettes à court termes (approche des ratios : statique). En fin et contrairement à l'approche statique certains auteurs définissent la trésorerie en terme des flux (approche dynamique).

1) Approche bilantielle :

L'analyse des bilans n'est pas sans critique, mais elle permet de développer les trois grandes masses du bilan, à savoir le fond de roulement (FR), besoin en fond de roulement (BFR) et la trésorerie (T), ces masses représentent la structure de base de l'analyse financière actuelle.

1.1 Le concept de fonds de roulement:

La notion de fond de roulement est la plus utilisée dans l'analyse financière, tant au niveau théorique qu'en pratique. Nous parlons aussi de fonds de roulement net comptable (FRNC) par contraction fonds de roulement, est connu de tous⁸.

8- Bruno Poloniato, Didier Vuyenne, interéditions 1991, « la nouvelle trésorerie de l'entreprise », page 30.



Le fait de proportionner la nature des ressources à celle des emplois dans l'entreprise ç à d FR est un équilibre financier minimal, donc le FR devrait être supérieur ou égale à zéro.

La notion de FR implique une certaine spécialisation des ressources aux emplois, il doit, se mesurer par le haut de bilan, en retranchant les immobilisations nettes des capitaux permanents, servant soit à l'acquisition d'outil industriel (immobilisations incorporelles), soit au contrôle de filiales (titre de participation).

Calcul de FR :

Deux façons possibles pour calculer le FR :

$FR = \text{capitaux permanents} - \text{immobilisations nettes}$

$FR = \text{actifs circulants} - \text{dettes à court terme}$

Ces deux méthodes de calculs ont mérite de mettre en lumière qu'il existe un seul problème financier dans l'entreprise qu'il peut être abordé sous deux optiques différentes : celle de financement à long terme, et celle du financement à court terme.

Le montant de FR dépend des décisions à long terme concernant la politique d'investissement et la politique de financement de l'entreprise. Le FR est donc généralement stable sur le court terme.

En particulier, il convient de noter la difficulté de définir la notion de ressource stable. Ainsi, certaines ressources de court terme peuvent être assimilées à des ressources durables dans la mesure où elles sont constamment renouvelées (crédits de trésorerie classiques ou découverts bancaires). En conséquence, il ne faut pas oublier que certaines entreprises peuvent connaître un équilibre financier avec un fonds de roulement négatif (financement d'une partie des actifs immobilisés avec des crédits de court terme).

Un FR positif mesure la contribution des financements permanents au financement de l'actif circulant ou bien la dépendance totale de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs et des banques pour le financement de son cycle d'exploitation. Un FR négatif signifie une dépendance encore plus accrue dans la mesure où le passif circulant finance non seulement l'actif circulant mais aussi une partie de l'actif immobilisé⁹.

9- SI Mohamed BOUAZIZ, « Finance d'entreprise », page 15



1.2 Le concept de besoin en fonds de roulement :

Le cycle d'exploitation comprend généralement quatre phases : L'approvisionnement, la production, le stockage et la distribution, qui se traduit chacune par des flux financiers.

Pour assurer la performance de son cycle d'exploitation, l'entreprise finance ses stocks et ses clients. Les matières premières et les produits finis stockés ont déjà été réglés mais ne rapporte pas encore. A cela, s'ajoute la TVA, dont l'impact sur la trésorerie dépend du décalage d'un mois entre taxes et taxes à récupérer mais aussi de la durée des crédits clients et fournisseurs. En revanche l'entreprise est financée par ses fournisseurs

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{clients} + \text{autres créances d'exploitations (Etat...) - fournisseurs - autres dettes d'exploitation (fiscales ou sociales...)}$$
 le besoin de financement du cycle d'exploitation est généralement constitué d'une partie permanente (appelée ressource stable) et d'un autre plus saisonnier.

Donc la trésorerie à court terme dépend étroitement de niveau de BFR.

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{créance clients} - \text{dettes fournisseurs}$$

On distingue généralement le besoin de financement d'exploitation du besoin de financement hors exploitation.

1.3 Le concept de trésorerie:

La trésorerie constitue le troisième pied du tripote de l'analyse financière moderne. Il est certainement le plus difficile à définir.

La notion de trésorerie est très importante puisqu'il est indispensable pour l'entreprise de disposer d'un niveau de disponibilité suffisant pour faire face aux dettes qui viennent à l'échéance, sinon des difficultés financières permanentes risqueraient de venir bloquer son développement et son fonctionnement.

Le niveau de FR est celui de BFR déterminent l'excédent ou l'insuffisance de trésorerie, qu'il soit courante ou potentielle.

A) La trésorerie courante :

Le FR et le BFR sont traditionnellement classés en deux rubriques distinctes. En fait, ils constituent l'outil global qui sert à l'entreprise à générer sa rentabilité. Seul leur degré de rotation diffère. En effet du point de vue



financière, les besoins nés de cycle d'exploitations présente le même caractère de permanence que l'immobilisation.

Il apparaît donc préférable d'abandonner la présentation traditionnelle du bilan et d'adapter une nouvelle présentation :

10

Actif	Passif
Immobilisations corporelles et incorporelles	Capitaux propres
BFR	
Participation	Endettement à LT
Trésorerie	Endettement à CT

La trésorerie à moyen terme résulte de choix stratégiques liés aux investissements, et du niveau de FR. Cependant un BFR stable peut également jouer un rôle sur la trésorerie à terme. La trésorerie à LT présente un solde soit positif, soit négatif.

La trésorerie à CT, ne peut sur une longue période, que être positif ou nulle. Donc, il apparaît déjà que la gestion de trésorerie se divise en deux. La stratégie détermine le niveau de la trésorerie. La tactique concerne la trésorerie quotidienne.

10 - El Miloud Guermatha, 1993 ; « technique de gestion de trésorerie », Edition Guessous, page 24.



B) Trésorerie potentielle

La notion de trésorerie courante n'est pas suffisante, dans la mesure où la comptabilité ne peut traduire au bilan toutes les décisions ou flux financiers. Trois éléments qui constituent cette trésorerie potentielle :

Une entreprise disposant d'une trésorerie excédentaire peut accélérer le règlement de ses fournisseurs, afin de bénéficier d'un escompte pour règlement au comptant. Cette pratique courante constitue souvent un excellent placement de trésorerie. En revanche, elle a pour effet d'augmenter la BFR, donc de diminuer la trésorerie disponible. Cet exemple indique bien que la trésorerie n'apparaît pas seulement au bas du bilan, mais est également comprise dans le BFR.

La capacité théorique d'endettement non utilisée assure l'entreprise une possibilité de 'financement en cas de besoin. Cette possibilité de mobilisation de crédits constitue, pour l'entreprise une trésorerie potentielle.

L'utilisation des produits financiers influence également la trésorerie potentielle. L'achat ou la vente d'un contrat à terme représente un engagement permet d'acheter ou de livrer une certaine quantité d'actif à une échéance donnée. Il doit donc faire l'objet d'une comptabilisation dans les comptes de hors bilan, jusqu'au dénouement de l'opération. Pendant toute la durée de l'engagement, seul le dépôt de garantie est comptabilisé au bilan. Or, sur le MATIF (marché à terme international de France), ce dépôt ne représente que 4% de l'engagement pris ⁽¹¹⁾.

$$\text{Trésorerie} = \text{FR} - \text{BFR}$$

$$\text{Trésorerie} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

La trésorerie est négative lorsqu'elle est structurellement négative, la gestion est dominée par la recherche et la mise en place des crédits à CT. Les pratiques habituellement considérés comme rentables, par exemple les tentatives de synchronisation entre les entrées et les sorties dans le but est précisément d'éviter le recours à des crédits à CT.

11- Bruno Poloniato, Didier Voyer, interéditions 1991, « la nouvelle trésorerie de l'entreprise », page 33,34.



Les frais financiers à CT ne sont pas significatifs de la gestion de trésorerie, ils sont dus en grande partie à la politique de financement mises en œuvre.

La trésorerie est positive, lorsqu'elle est constamment excédentaire, le problème majeur est de la rentabiliser. Comme les placements rentables sont généralement « rigides » quant à leur montant et durée, la préoccupation du trésorier est le lissage du solde au cours des périodes.

Lorsque la trésorerie est nulle ou poche de zéro, le trésorier ne doit en principe pas avoir le problème d'ajustement au niveau global. Cependant dans la gestion au jour le jour les difficultés existent soit pendant une partie de l'année parce que l'activité est saisonnière, soit à l'intérieur de chaque cycle de trésorerie, soit conjoncturelle parce que le BFR a augmenté ou qu'il existe des besoins hors exploitation.

2) Les ratios de trésorerie

Les ratios de trésorerie, sont des rapports mettant en relation deux grandeurs homogènes liées par une logique économique, pour tirer des indications de tendances, fournissent une information qui permet d'informer l'analyste financier sur de nombreux aspects de l'entreprise qu'il souhaite mettre en valeur : rentabilité, liquidité, et structure financière.

L'objectif primordial de la méthode des ratios consiste à évaluer précisément l'importance des qualités et défauts de l'entreprise et à mieux la connaître. Une bonne connaissance du passé améliorera la qualité des prévisions.

Les ratios de trésorerie ont pour objectif de mesurer la solvabilité à CT qui dépend du volume de FR, mais aussi la composition des capitaux circulants et des dettes à CT.

Quelques ratios financiers :

R1 : ratio de trésorerie relative = valeurs réalisables et disponibles / dettes à CT.

Ce ratio se propose d'apprécier l'endettement de l'entreprise, nous avons coutume de dire, qu'il doit être supérieur ou égal à 1. Les stocks sont bien sûr financés par des capitaux permanents.

R2 : ratio de trésorerie immédiate = disponibilité / dettes à CT



Son usage est toutefois une portée limitée si l'on ne dispose d'une analyse détaillée des dettes à CT. Il est important de savoir, pour apprécier ce ratio, si une opération d'escompte n'a pas été réalisée.

R3 : ratio de crédit bancaire à CT = capitaux propres/ crédit bancaire à CT

Ce ratio permet de faire une comparaison entre le montant total des crédits bancaires à CT accordés à l'entreprise.

R4 : ratio d'autonomie financière = capitaux propres/ Total des dettes

A l'aide de ce ratio, l'entreprise peut définir son degré d'indépendance vis-à-vis de ses bailleurs de fonds.

A titre d'information, un ratio de 1 signifie que l'ensemble du passif est constitué par les capitaux propres ou le résultat. Un ratio de 0,5 qui représente une norme financière acceptable, veut dire que l'entreprise a autant de ressources propres que de ressources empruntées.

R5 : ratio d'équilibre financier = Capitaux permanent + cumul d'amortissement/Immobilisation brute totales

Ce ratio vérifié si l'entreprise respecte ou non la règle d'équilibre financier qui veut qu'une immobilisation, soit financée par des capitaux des durées au moins égale.

Lorsque ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise a financé, à due concurrence, des immobilisations par crédits à CT, ce qui constitue une entorse grave à la règle financière de prudence.

R6 : ratio d'endettement total = dettes totales $\times$ 360/CA.TTC

Ce ratio permet d'exprimer l'importance des biens auxquels l'entreprise peut faire appel pour faire face à ses engagements à CT.

Ce ratio est évidemment supérieur à 1 si le FR est positif, c'est-à-dire que la réalisation des actifs circulant à concurrence des fractions seulement des créances à CT.

Ces ratios on peut les tirer du bilan et CPC. Il est évident que une entreprise n'utilisera pas tous ces ratios pour des raisons personnelles, et on les utilisés pour mieux comprendre la situation de l'entreprise et les adaptés à leur contexte.



Il est donc nécessaire d'avoir une meilleure connaissance de l'entreprise et notamment des flux financiers générés par son activité.

3) Approche des flux financiers

Cette approche permet d'expliquer les variations dans le temps de l'ensemble de la trésorerie, elle présente l'intégralité des flux de fonds qui, pendant une période, manquent la vie financière d'une entreprise. Elle sert également de cadre au plan de financement, et décrit le passage entre le cash flow (concept d'origine anglo-saxons traduit mot à mot par flux de trésorerie et recouvre la différence entre toutes les entrées de trésorerie <cash in flow> et toutes les sorties de trésorerie < cash out flow> de l'entreprise pendant une période donnée) et la trésorerie.

L'approche des flux financier permet d'analyser la variation de la trésorerie, en étudiant, les conséquences financières de décisions adaptées au niveau des politiques d'investissement, du processus d'exploitation et des autres opérations financières.

La variation de la trésorerie par les flux financiers ¹²

Produit d'exploitation – charges d'exploitation
= excédent brute d'exploitation (EBE)
- variation du besoin en FR (1)
= variation de la trésorerie d'exploitation
l'investissement +cessions d'actifs +produits financiers -Impôts -dividendes + augmentation de capital +emprunt nouveau -remboursement des dettes
La variation de trésorerie + trésorerie de début de paiement
Trésorerie fin de période

(1) Il s'agit du BFR fin de période diminué de celui de début de période

12 - El Miloud Guermatha, 1993, «Techniques de gestion de trésorerie », Editions Guessous, page 33.



Section 3 : Rôle de trésorier et son environnement

1) Rôle du responsable de la trésorerie dans l'entreprise

La mission de trésorier consiste à prévoir et à gérer les flux de l'entreprise, à anticiper et garantir les risques financiers, à négocier et contrôler les opérations bancaires, à placer les excédents et, sur tout assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise.

La fonction de trésorier est confiée souvent au service comptable, cette situation peut être préjudiciable à l'entreprise car les préoccupations des services comptables différents notablement à celle de service financier

Le trésorier doit avoir en plus des qualités techniques des qualités de contact. L'importance de ses relations avec le service comptable malgré l'indépendance des fonctions, ses relations avec les banques, partenaires, ses relations avec les fournisseurs et avec les clients de l'entreprise¹³.

Le trésorier est chargé d'assurer un certain nombre de fonctions soit, Par lui-même, soit à l'aide de collaborateurs directs. Celles-ci sont différentes parfois d'une société à l'autre en raison de l'importance ou non au rôle de trésorerie au sein de l'entreprise.

Dan le cadre des flux financiers l'action sur les besoins en fond de roulement, en amant de trésorerie, est primordiale il est important de négocier avec les banques un jour de valeur sur les remises de chèques. Mais il est préalable, nécessaire d'essayer d'encaisser les créances des clients plus rapidement. Sans doute l'entreprise pourra-t-elle y gagner une dizaine de jours

Ces actions sont multiples est porte essentiellement sur les encaissements et décaissements, la sensibilisation à l'importance de la trésorerie dans l'entreprise et le choix des moyens de règlement.¹⁴

1.1 Les encaissements

Quel que soit la personne qui assure ce rôle, il est nécessaire qu'elle soit en parfaite harmonie avec le service trésorerie. De même le trésorier se doit de rechercher constamment la plus grande synergie avec les commerciaux de l'entreprise, qui ont besoin de se sentir impliqués par les délais de règlement de leurs clients.

13- El Miloud Guermatha, 1993 ; « technique de gestion de trésorerie », Edition Guessous, page 30.

14 - Référence précédent page 42.



Dans les grandes entreprises, cette responsabilité incombe au crédit manager, dans les autres, elle est fréquemment du ressort de trésorier.

1.2 Les décaissements

Une fois la politique des délais de paiements fournisseurs établis, c'est au trésorier de la faire respecter. A ce niveau, son rôle n'est pas uniquement technique.

La sensibilisation à l'importance de la trésorerie

A titre d'exemple, les chèques reçus, d'un montant significatif, doivent être remis en banque le jour même. En trésorerie de l'entreprise, un jour coûte ou rapporte entre 200 et 350 dirhams par million de dirhams en fonction de sens de trésorerie de l'entreprise (prêteuse ou emprunteuse) et du taux de ses placements et de ses emprunts.¹⁵

Les choix des moyens de paiement : ils concernant bien sûr la direction financière de l'entreprise Dans la mesure où ils génèrent des commissions plus ou moins élevés et où ils peuvent accélérer les encaissements. Il s'intéresse aussi tout le service opérationnel en contact avec la clientèle et les fournisseurs. Par exemple, le choix du prélèvement automatique proposé aux clients est avant tout un choix stratégique.

Les modes d'encaissements et de décaissements informatiques et domestiques les plus utilisés sont la lettre de change relevé, l'avis de prélèvement, le titre interbancaire de paiement, le billet a ordre et le virement d'échéance.

En ce qui concerne la gestion des risques, il s'agit essentiellement du risque de taux, risque de change, risque de contrepartie (souscription d'un billet de trésorerie).

Risque de taux : il résulte des changements, dans le temps, du niveau des taux d'intérêts. Le risque de taux peut se traduire de plus au moins value et /ou une meilleur ou moindre rémunération d'une créance ou d'un placement, ainsi que par une augmentation ou une diminution du coût d'une dette.¹⁶

Risque de change : réside des variations, dans le temps des cours de devises dans lesquelles sont exprimées des créances et les dettes de l'entreprise, par rapport à la monnaie de compte que celle-ci utilise. L'entreprise est exposée

15 - Guillou(J), 1981, « Comment négocier avec ses banquier », Edition Dunod, page 95.

16 - Guillou(J), 1981, « Comment négocier avec ses banquier », Edition Dunod,page 96.



au risque de change entre le moment où elle enregistre ses dettes et créances et le moment elle les règle ou elle se les fait régler.

Risque de contrepartie : résulte dans le non respect des engagements de la contrepartie, il s'agit soit d'un risque de livraison ou de règlement.¹⁷

2) L'environnement du trésorier

Les flux financiers passe par la trésorerie qui est considéré le cœur de l'entreprise, pour mieux gérer ses flux, le trésorier doit entretenir les relations aussi bien les entités interne de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion, commerciale, etc.) que externe (banque, marche financier, ...)

2.1 Environnement interne:

Pour assurer parfaitement sa fonction, le trésorier est conduit à favoriser le contacte de la direction générale avec tout les aspects de la trésorerie, à sensibiliser à l'esprit de trésorerie, toutes les personnes concernés, et à faciliter la mise en place des procédures de gestion de trésorerie performantes.

Comme le soulignaient Bruno Poloniato, et Didier Voyenne dans leur livre « la nouvelle trésorerie de l'entreprise » « je suis tranquille, car personne ne comprend rien à ce que je fais, »¹⁸ déclarent un certain nombre de trésoriers. Au sein de l'entreprise les principaux interlocuteurs de trésorerie se présentent comme suit : le comptable, le contrôleur de gestion, le commercial et le directeur général.

A) Le comptable

Le service de la comptabilité possède des documents indispensables au trésorier pour établir des prévisions sur un horizon de 1 à 3 mois, tels que les balances clients et fournisseurs. Généralement, tous les paiements que doit effectuer l'entreprise sont centralisés au service de comptabilité et sortent de l'entreprise après être obligatoire passés par le service trésorerie. Un tel circuit assure au trésorier une information fiable, lui permet d'agir en permanence sur les délais fournisseurs (retarder les décaissements), lui permet de choisir et de modifier les moyens de paiement.

17 - Référence précédent, page 98.

18 - Bruno Poloniato, Didier Voyenne, interéditions 1991, « la nouvelle trésorerie de l'entreprise », page 64.



B) Le contrôleur de gestion

Celui qui élabore les différents budgets (budget de fonctionnement, budget d'équipement, etc.) qui lui permet de faciliter la préparation des prévisions de trésorerie. La fiabilité de la gestion prévisionnelle de la trésorerie repose sur celle du contrôle de gestion. A l'inverse, la condition de la trésorerie au budget annuel du contrôle de gestion réside essentiellement dans la prévision des charges et produit financiers.

C) Le commercial

Le trésorier a besoin également d'autres informations notamment commerciales. Le responsable commercial d'une entreprise engrange du CA, mais ne se soucie pas des encaissements de ses clients. Or le CA n'est réel que s'il est entièrement payé sans retard. Il faut sensibiliser le commercial à l'esprit trésorerie.

D) Le directeur général

Le trésorier doit préparer (une fois par semaine ou mensuellement) une synthèse de la trésorerie permettant au directeur général de comprendre et d'analyser les opérations financiers remarquables. L'absence de cette formalité est souvent due aux deux parties :

Le directeur général a tort de laisser se des activités qu'il ne maîtrise pas, le trésorier a tort de ne pas faire du reporting permettant échange de point de vue avec le directeur général.

2.2 Environnement externe :

A) Les banques

Le trésorier fait appel chaque jour à ses banquiers. Auprès de ces derniers le trésorier recherche des moyens de financements ou de produit de placements, des cours de change, et des analyses ou des outils forger ses propres anticipations.

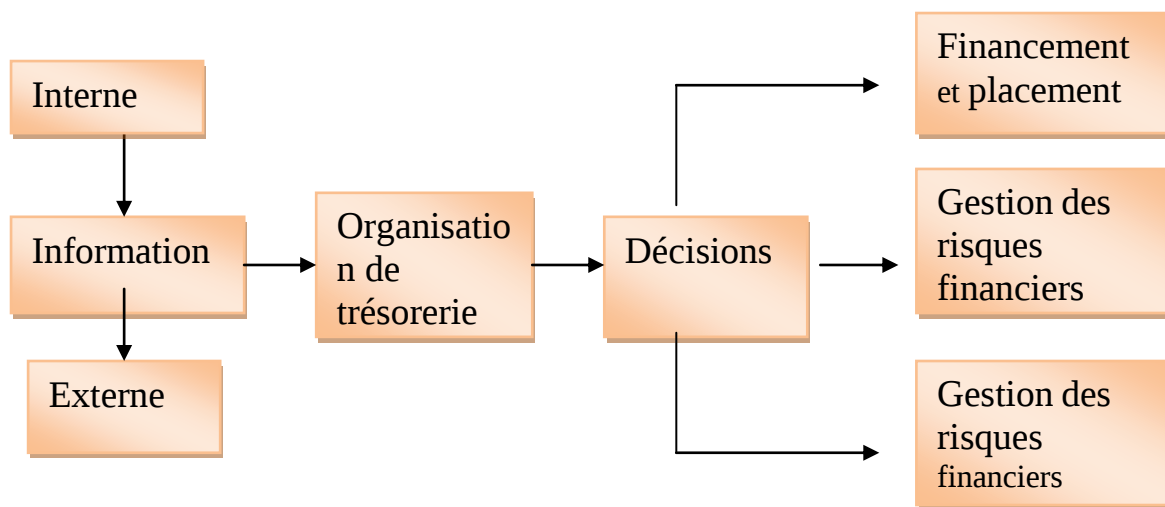
B) Le marché financière :

Parallèlement à l'information fournie par les banquiers, le trésorier doit rester attentif aux différentes analyses des économistes sur la conjoncture et au sentiment démarcher. A cela, le trésorier ajoute son intuition ainsi que son expérience.



Section 4: le système de gestion de trésorerie

Lorsque l'étude spécifique des procédures (organisation des tâches administrative) il a été noté que les services financiers ou trésorerie de l'entreprise ont été loin d'être les fonctions concernées par la trésorerie. Les services de production, achat, ou même facturation, trouvent leur sanction en matière de trésorerie. Le schéma ci-dessous représente le système de gestion de trésorerie¹⁹ :



La structure de système de gestion de trésorerie dépend du niveau de trésorerie, c'est-à-dire est ce qu'elle

Section 5 : Organisation et structure de la trésorerie

Les moyens humains à mobiliser pour assurer une gestion de trésorerie de l'entreprise seront proportionnels au volume des affaires, à la complexité de structure organisationnelle et à l'importance de risque à gérer. D'une manière générale, le service de trésorerie devra se structurer en fonction de 5 axes principaux²⁰ :

19- Bruno Poloniato, Didier Voyenne, inter éditions 1991, « la nouvelle trésorerie de l'entreprise », page 66.

20 - Philippe Kneipe, « Gestion de trésorerie de l'entreprise », 2ième Edition, page 81.



-La centralisation des opérations d'encaissements tant pour les clients que pour les débiteurs divers.

-La centralisation des opérations de paiement tant pour les fournisseurs que pour les créanciers divers,

-La gestion de risque de change et du financement en devises,

-La gestion de trésorerie au jour le jour et le financement des opérations à moyen et court terme,

-Les prévisions de la trésorerie et la rédaction des rapports de synthèse pour suivi des chiffres clé de trésorerie.

Dans le cadre de l'organisation de la trésorerie de groupe, un groupe composé des filiales majoritaires offre des avantages au niveau de la gestion de trésorerie :

-L'utilisation quotidienne des excédents d'une société pour combler les besoins d'une autre.

-Rémunération, pour le groupe, des excédents à un taux supérieur au

Taux de placement sur le marché monétaire,

-Emprunt de ces mêmes capitaux à un taux inférieur aux crédits extérieur.

-Réduction de l'endettement globale de groupe

Pour bénéficier de ses avantages, il est nécessaire que chaque filiale informe au jour le jour la maison mère (ou holding) de sa situation de trésorerie par banque, ainsi que des prévisions d'encaissements à court terme.

Dans certains groupes les filiales sont gérées chaque jour à zéro, les excédents ou les besoins de financement étant absorbés ou assurés par la holding. Dans d'autres groupes, les filiales peuvent emprunter ou placer directement sur le marché, si elles y obtiennent les meilleures conditions que celle proposés par la maison mère.

Une structure centralisée de gestion de trésorerie est, par contre, fort opportune lorsque les flux financiers sont importants et que les entités ne sont pas armées pour exercer les fonctions de trésorerie de manière professionnelle.

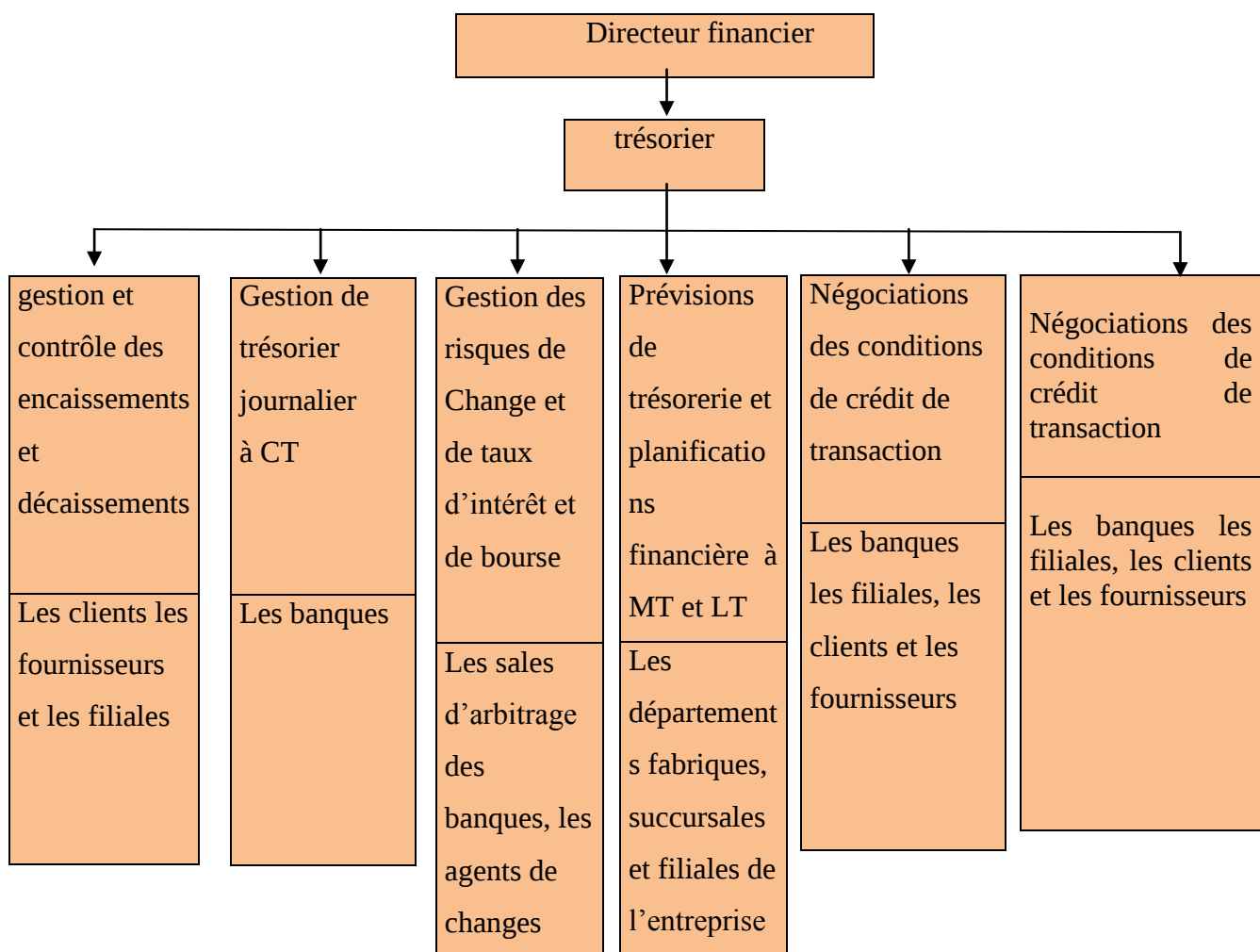
Les avantages de trésorerie centralisée sont alors multiples :



Diminution de risque de change, concentration des moyens financiers, réduction des flux dans le groupe, diminution des frais bancaires et du nombre de comptes financiers à surveiller, meilleure utilisation des ressources financières du groupe, pour des négociations accrues auprès des institutions financières, etc.

La structure centralisée de gestion de trésorerie n'est pas toujours facile à mettre en place en raison de barrières psychologiques que cette mutation peut entraîner : perte d'autonomie de l'entité locale, contrôle accru de l'entité centrale, abandon du contact direct (et valorisation) avec les banquiers.

Structure de département de trésorerie





Conclusion

Enfin, l'analyse financier envisagera les possibilités d'amélioration du niveau de FDR autorisant l'obtention de ressources stables et donc de ressources structurelles. Cette amélioration du FDR peut être raisonnée préventive ou curative. Elle est généralement plus lourde et lente dans sa mise en place.

La trésorerie nette peut être considérée comme une résultante, mais cela occulte sa caractéristique principale qui est d'être un flux dynamique évolutif à chaque instant en fonction de l'ensemble des dépenses connues par l'entreprise.



Chapitre 2 : le cadre d'analyse de la gestion de la trésorerie

Après avoir défini l'importance de la trésorerie, nous passerons à l'analyse de la gestion de trésorerie. Cette analyse nécessite une interprétation de tableau de financement (tableau emplois ressources). Ce tableau explique de manière générale les variations de la trésorerie de l'entreprise à partir de son résultat en tenant compte des flux ayant une influence sur le bilan.

Section 1: Tableau de financement ou tableau emplois-ressources

Le tableau de financement ou tableau emplois-ressources s'attache davantage à exprimer la variation de la structure de ses bilans de début et fin, de période.

Définition

Selon le conseil français de la comptabilité, « Le tableau des emplois et des ressources explique les variations du patrimoine de l'entreprise au cours de la période de référence. »²¹

Le tableau de financement est donc complémentaire du TPFF. En outre, il fait partie des documents du plan comptable de 1982, et il est donc préconisé par les experts-comptables et les banques. Il doit être obligatoirement établi pour les entreprises gérant de 300 salariés et réalisant un chiffre d'affaire de plus de 800 millions d'euros.

Le tableau de financement est construit à partir du découpage du bilan comptable en bilan fonctionnel ou tableau d'équilibre financier (« vue de la banque »), afin de faire apparaître les différents équilibres « bilanciels », fond de roulement (FR), besoin en fond de roulement (BFR) et solde de trésorerie (ST), révélateurs de difficultés financières éventuelles (déséquilibre financier).

Comme nous l'avons vu précédemment, en raison de l'égalité comptable entre actif (« tout ce que l'entreprise possède ») et passif (« tous ce que l'entreprise doit à qui »), on peut également affirmer que :

$$\text{Solde de trésorerie (ST)} = \text{FR} - \text{BFR}$$

21- Rachid Belkahia et Hassan Oudad ; finance d'entreprise Tome 1 ; " analyse et diagnostic financiers", page 51.



Cette égalité définit le concept d'équilibre financier de l'entreprise. Ainsi, un solde de trésorerie positif signifiera que le FR couvre le BFR, et au-delà finance un solde de trésorerie positif. Dans le cas contraire, le FR dégagé par l'entreprise ne couvre pas son BFR, donc l'équilibre financier « ultime » n'est assuré que grâce à un solde de trésorerie négatif (donc un excédent de financement à CT par les banques), signifiant que la survie de l'entreprise dépendra du « bon vouloir » de ses banquiers.

Le tableau de financement ⁽²²⁾ s'intéresse donc à l'évolution de la structure de l'équilibre financier de l'entreprise sur une période de référence donnée (généralement 1an).

		Exercice 19N+1	
		emplois	ressources
	Ressources stables de l'exercice (flux)		
	Autofinancement (A)		
	Capacité d'autofinancement		
	Distribution de bénéfices		
	Cession et réduction d'immobilisations		
	(B)		
	Cession d'immobilisations incorporelles		
	Cession d'immobilisations corporelles		
	Cession d'immobilisations financières		
	Récupérations sur créances immobilisées		
	Augmentation des capitaux propres et assimilés (C)		
	Augmentation de capital, apports		
	Subvention d'investissement		
	Augmentation des dettes de financement (nettes de primes de remboursement)		
	(D)		

22 - Rachid Belkahia et Hassan Oudad ; finance d'entreprise Tome 1 ;" analyse et diagnostic financiers", page 55



	Total des ressources stables (A+B+C+D)		
	Emplois stables de l'exercice (flux) Acquisition et augmentation d'immobilisations (E) Acquisition d'immobilisations incorporelles Acquisition d'immobilisations corporelles Acquisition d'immobilisations financières Augmentation des créances immobilisées Remboursement des capitaux propres (F) Remboursement des dettes de financement (G) Emplois en non-valeur (H) Total 2 emplois stables (E+F+G+H)		
	Variation de besoins de financement global (BFR)		
	Variation de la trésorerie		
	Total général		

Section 2 : Analyse des flux de trésorerie

Les réflexions autour de l'analyse dynamique initiée par les tableaux de financement ont contribué à un enrichissement précieux de la matière. En particulier, les limites de l'approche par les flux de financement signalées dans la première partie de ce chapitre impliquent un intérêt plus prononcé pour la notion de trésorerie. Nous avons défini en introduction les flux de trésorerie comme les flux correspondant à des opérations ayant donné lieu à encaissement ou décaissement. Les tableaux de flux de trésorerie ont précisément pour objet d'étudier les variations de la trésorerie.



1) Présentation des tableaux de flux de trésorerie

Il existe trois principaux modèles de tableaux de flux de trésorerie utilisés par les entreprises. Le plus ancien est tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF) initié en 1977 par G. de Murad. Cependant, sa présentation et son utilisation demeurent hétérodoxes. Le tableau de l'ordre des experts-comptables (OEC) publié en 1988 est le plus international et couramment mis en application par les entreprises. En fin le tableau de la banque de France.

Dans le cas du tableau de financement la présentation est homogène s'inspirant du modèle du PCG. Pour ce qui est du tableau des flux de trésorerie, et vue qu'il existe un certain nombre de présentation différente, nous illustrerons l'analyse des flux de trésorerie par l'étude d'une présentation standard.

1-1 Le principe

L'ambition des tableaux de flux de trésorerie est d'expliquer la variation de la trésorerie en mettant en lumière les opérations ayant dégagé ou consommé des ressources de trésorerie. Les tableaux de flux de trésorerie classent donc les flux en trois fonctions : exploitation, investissement et financement, selon le schéma général ci-dessous.

1-2 Présentation du tableau des flux de trésorerie

Tableau des flux de trésorerie ²³

Emplois	Ressources
Flux de fonds générés par les opérations d'exploitation (Insuffisance Brut d'Exploitation IBE)	Flux de fonds générés par les opérations d'exploitation (Excédent Brut d'Exploitation EBE)
Variation des besoins de financement d'exploitation	Variation des besoins de financement d'exploitation
Excédent ou insuffisance de trésorerie d'exploitation ETE (A)	
Acquisition d'immobilisations	Cession ou réduction d'immobilisations

23- Rachid Belkahia et Hassan Oudad ; finance d'entreprise Tome 1 ; "analyse et diagnostic financiers", page 57



Soldes des flux d'investissement (B)	
Réduction des capitaux propres	Augmentation des capitaux propres
Remboursement d'emprunts	Augmentation d'emprunt
Solde des flux de financement (C)	
Impôts	Produits financiers
Charges financières	
Solde des flux de répartition(D)	
Autres charges	Autres produits
Variation des besoins de financement Hors Exploitation	Variation des besoins de financement Hors exploitation
Soldes des Autres flux (E)	
$A+B+C+D+E = \text{variation de la trésorerie}$	

L'analyse des tableaux des flux de trésorerie est largement préconisée au niveau international dont la mesure ou ils permettent :

*la prévision des risques de défaillance (cessation de paiement notamment)

*Une démarche prévisionnelle facilitée par le regroupement des opérations par fonctions.

2) analyse des tableaux de flux de trésorerie

Comme les tableaux de financement, les tableaux de flux de trésorerie permettent une analyse dynamique de la situation financière de l'entreprise. Ils répondent en partie aux critiques adressées aux tableaux de financement en plaçant la trésorerie au centre de l'interprétation. Cependant, les tableaux de flux de trésorerie présentent également des limites liées de manière plus générale à la notion de flux de trésorerie.



2-1 Utilisation des tableaux de trésorerie

2-1-1 l'activité

Le flux de trésorerie d'exploitation ETE mesure la capacité de l'entreprise :

- *à générer de la trésorerie à partir de son exploitation cyclique.

- * à transformer ses marges en liquidités.

Le flux de trésorerie interne est un indicateur important du risque de défaillance. Ce flux fournit les moyens d'autofinancer les investissements. S'il est négatif durant plusieurs exercices consécutifs, les capacités de croissance de l'entreprise sont largement réduites.

L'activité de l'entreprise doit dégager de la trésorerie faute de fragiliser l'entreprise et la rendre d'avantage dépendante des ressources externes pour survivre.

2-1-2 L'investissement

Le flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement, s'il est positif, permet de financer les investissements. Il s'agit de permettre de renouvellement et le développement de l'activité en vue de préserver ou d'accroître le niveau futur des flux de trésorerie.

2-1-3 Le financement :

Le flux net de trésorerie lié aux opérations de financement permet de combler le besoin de trésorerie résiduel découlant des opérations liées à l'activité et à l'investissement.

Au final, l'ensemble des opérations de la période ont une conséquence positive ou négative sur la variation de trésorerie (et donc la liquidité) de l'entreprise.

2-2 Intérêt et limites des tableaux de flux de trésorerie

2-2-1 Intérêt des tableaux de flux de trésorerie

Quelle que soit la méthode de présentation des tableaux de trésorerie, les commentaires que l'on peut leur adresser s'articulent autour d'un point commun consiste à mesurer les flux de trésorerie de l'entreprise.



De manière générale, la trésorerie est un indicateur plus satisfaisant que le fonds de roulement qui était au centre de l'analyse par les tableaux de financement décrits précédemment. En premier lieu, la trésorerie répond à la normalisation mondiale, ce qui favorise la prise de décision des investissements plus objectifs car elle n'est pas affectée par l'utilisation de certaines options comptables qui peuvent, en revanche, avoir des incidences sur le fonds de roulement tel que par exemple la méthode de valorisation des stocks. Enfin, le concept de trésorerie est meilleur que celui de fonds de roulement pour juger de la liquidité immédiate et de la solvabilité des entreprises.

De même, une des unités centrales de la notion de trésorerie est la mise en évidence de « l'effet de ciseaux ». Il s'agit de la situation d'une entreprise pour laquelle l'augmentation du chiffre d'affaires génère, certes une augmentation de l'excédent brut d'exploitation, mais également une augmentation du besoin en fonds de roulement d'exploitation supérieure. Cela peut s'expliquer par exemple par un décalage trop important dans le temps entre entrées et sortie de fonds. Dans ce cas, il existe un seuil au-delà duquel la trésorerie est réduite. Toute politique de croissance rapide n'est donc pas forcément positive, et même peut se traduire par un risque de faillite accru.²⁴

2-2-2. les limites de l'étude des flux de trésorerie

L'interprétation générale de la notion de trésorerie fait l'objet d'un certain nombre de critiques. D'abord, il convient de dire que la trésorerie est un indicateur volatil. En effet, il inclut des éléments exceptionnels et est soumis à des variations saisonnières.

Il est, par exemple, possible que la clôture de l'exercice, date à laquelle est établi le tableau de flux de trésorerie, corresponde à une période de faible activité non représentative du reste de l'année.

En conséquence, l'analyse de la trésorerie demeure ambiguë. La trésorerie est censée refléter le risque de faillite de l'entreprise. Ce pendant, nous venons de voir qu'elle était très variable d'une année à l'autre. Il convient donc de prendre du recul par rapport à cet indicateur et d'examiner plusieurs exercices successifs. Dans ce cas, l'analyse perd de sa rapidité au profit de davantage de pertinence.

24 - Conso (p), Dunod, 1983, « La gestion financière de 'entreprise », page 74.



Conclusion

L'analyse de l'activité de l'entreprise permet de distinguer deux types de flux : les flux de fond et les flux de trésorerie. Les flux de fonds sont des flux de ressources et des emplois générés par les opérations de l'entreprise. Ces emplois et ressources sont enregistrés sur la base du fait générateur, sans tenir compte de leur date d'encaissement ou de paiement. Les flux de fonds correspondent alors à des flux potentiels de trésorerie. Les flux de trésorerie sont en revanche des flux correspondant à des opérations ayant donné lieu à encaissement ou décaissement, ils rendent compte des mouvements réels de trésorerie.



Chapitre 3 : Diagnostic de trésorerie, la gestion au quotidien et la gestion prévisionnelle

Section 1: Diagnostic de trésorerie, trésorerie zéro et la gestion de trésorerie au quotidien

1) Diagnostic de trésorerie et trésorerie zéro :

1-1 L'analyse des économies réalisables :

1-1-1 La gestion de trésorerie comptable :

L'enregistrement comptable des flux engendre donc une tenue comptable des soldes bancaires par banque et c'est à partir de cette situation, que le responsable financier prend des décisions.

Du point de vue trésorerie, cette situation comptable présente des inconvénients : elle ne représente pas la réalité bancaire et peut donc engendrer des décisions erronées et onéreuses. Elle n'est généralement pas systématique, mais périodique.

1-1-2 La réduction de l'encaisse de trésorerie non disponible :

L'encours de trésorier non disponible, appelé parfois (float), est la somme à un instant donné de tous les règlements effectués par les clients mais pas encore crédits aux comptes de l'entreprise, en raison notamment du délai de traitement des opérations ou de la négligence des créanciers.

Un caractère fondamental des flux de trésorerie, est d'être plus au moins contrôlable par le trésorier. Ce dernier dispose de moyens d'actions directs sur la caisse (les différents crédits et placements que lui proposent ses banquiers).

Sur la plupart des dépenses et des recettes, le trésorier ne possède, ni le contrôle du mandant, ni le contrôle de l'échéance. Il intervient alors seulement comme collecteur des paiements qui lui sont dus.

En effet, examinons par exemple le déroulement d'une opération d'encaissement, on peut constater qu'il s'écoule plusieurs jours entre le moment où le paiement est effectué par le débiteur et celui où la somme correspondante est utilisable par l'entreprise, c'est-à-dire le moment où l'entreprise dispose matériellement des fonds. Cet écart est le délai mort associé à l'opération. Pour certains encaissements, en particulier pour les paiements par chèque hors place bancaire, ce délai atteint pratiquement 12 jours.



Le trésorier peut facilement faire un diagnostic des économies que pourrait réaliser la réduction de ce délai mort. Il suffit de prendre un échantillon représentatif des règlements effectué par chèque et virement. Le trésorier peut décomposer le délai mort de n'importe quelle opération. Ainsi, pour un chèque : les facteurs liés au délai mort se présente comme suit :

- ✓ Le retard de client à payer ;
- ✓ Le temps de transit entre le client et l'entreprise ;
- ✓ En fin les jours de valeur.

Les deux premières étapes sont très difficiles à contrôler. Le trésorier ne peut intervenir que lorsqu'il constate un abus de la part de certains clients par contre, les deux autres sont sous sa responsabilité directe. Quant au jour de valeur, ils peuvent être remis en cause dans le cadre des conditions bancaires.²⁵

1-1-3 La régulation de l'encaisse et la trésorerie zéro :

La régulation de l'encaisse :

Pour réguler, au jour le jour, la caisse autour d'un niveau constante, le trésorier doit trouver des techniques de régulation.

Dans l'hypothèse, où l'entreprise maîtrise parfaitement le niveau moyen de la caisse, il faut déterminer la valeur qu'il doit, avoir, c'est ici que se justifie pleinement le principe de la trésorerie zéro.

Le problème de régulation de la caisse se présente d'une manière très simple. Lorsque la caisse est à un niveau positif, l'entreprise réalise manque à gagner. A l'inverse lorsque la situation de la caisse est négative, l'entreprise doit payer du crédit par caisse.

La régulation de la caisse ne peut pas s'effectuer correctement, si le trésorier ne fait pas de prévisions. Il est donc important, sous peine de commettre des imprudences, de subordonner l'application d'une politique de trésorerie à la mise en place d'un système de prévision.

Le concept de trésorerie zéro :

C'est un mode de gestion de la trésorerie visant à maintenir la position en valeur, chaque jour, de chaque compte en valeur de l'entreprise, à un niveau aussi plus proche que possible de zéro.

25- Hunault (P), « Gestion de la trésorerie au jour le jour » ; Editions d'organisations page 48.



Cette situation serait idéale pour l'entreprise puisqu'elle n'aurait pas d'intérêt à payer ni d'argent gelé.

Pour obtenir une trésorerie zéro pendant un délai long, une première condition est d'avoir un courant d'achat de production et de distribution régulièrement réparti dans le temps.²⁶

1-2 les économies réalisables sur les procédures de trésorerie

1-2-1 Les encaissements

Le circuit de la facturation

L'analyse d'un circuit de facturation implique généralement deux remarques fondamentales à savoir :

- L'existence fréquente de délai entre le fait

Générateur et la facturation, lorsque les conditions de paiements sont libellées par rapport à la date de la facture. Quelles que soit les conditions commerciales affectées à la vente.

- Les conditions commerciales, non précisées sur

Les factures, sont la cause d'une part, de retard de paiement des clients qui ne voient pas les conditions rappelées sur les factures, d'autre part, de difficulté de relances de mauvais payeurs par une absence de référence et de base de classement des délais rencontrés.

Les circuits d'encaissement (chèques)

Pour les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaire important par chèque, une attention particulière doit être portée sur leur circuit de remise en banque.

Généralement, les phases qui caractérisent ces circuits :

Une phase interne à l'entreprise qui va de la réception du chèque, au courrier jusqu'au départ de chèque de l'entreprise ;

Une phase de transmission du chèque de l'entreprise à la banque ;

Un délai de prise en compte du chèque par le banquier.

26- Dung Nguyen, juillet 1972, « trésorerie zéro, pourquoi, comment ? ».



La phase interne

On constate que le chèque est avant tout un support de paiement. Il sert dans l'entreprise à d'autres fins, telles que la comptabilisation du règlement, statistiques commerciale, etc. Ces opérations nécessitent au moins une journée, d'où une perte d'argent. Pour contourner ce problème, il est souhaitable de remettre J à sa banque, le chèque reçu le même jour, et la comptabilisation du règlement peut se faire sur la base d'une photocopie du chèque, sur la lettre d'accompagnement du chèque. L'objectif visé est de ne pas faire traîner les chèques reçus dans l'entreprise avant leur transmission à la banque.

La phase de transmission

La transmission lorsqu'elle est faite par courrier entraîne automatiquement un délai qui est aléatoire (grève des postes par exemple, etc.), la transmission par courrier ne permet pas à l'entreprise de prévoir le moment où le banquier prendra en compte le règlement.

Il convient de ce fait, de changer cette procédure et fait appel aux services d'un coursier. Dans ce cas, l'entreprise peut mentionner elle-même les dates de valeur sur le bordereau de remise et prendre ce flux de trésorerie en compte de façon fiable dans sa gestion de trésorerie en date de valeur.²⁷

La phase de prise en compte bancaire

Les banques ne décomptent pas les jours de valeurs de la même façon que le chèque est remis à 11 heures du matin, à 15 heures et à 18 heures. Ce phénomène est dû à l'existence de l'heure de caisse qui est le moment, dans la journée, où le jour même devient le long demain (le minuit de la banque). Il faut donc connaître cette heure de caisse (si elle paraît trop tôt dans la journée, une négociation avec le banquier peut résoudre ce problème) afin d'organiser le passage du coursier et ne pas perdre systématiquement une journée sur tout le chiffre d'affaire réalisé par chèque.²⁸

1-2-2 Les décaissements :

La maîtrise des décaissements est, ipso facto, rendue plus importante aux entreprises que le jeu sur les encaissements. Les économies sont fonction des facteurs suivants :

27- www.controldegestion.org : SYSTEME RATIONALISE DE GESTION DE LA TRESORERIE, Page 11.

28- PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN François Verdie ; « La gestion de trésorerie », page 54, 55.



- Les choix des modes paiement ;
- Le respect des dates limites et des règles de paiement ;
- La centralisation ou la concentration de paiement ;
- L'arbitrage sur les conditions de règlement aux fournisseurs.

Les choix des modes de paiement

Les possibilités de paiement offertes à l'entreprise sont au nombre de trois : par chèque (sur place, hors place), par effet, par virement (compensé ou non compensé). Le tableau suivant met en évidence les délais encourus à chaque niveau :²⁹

Moyens de paiement	débit	Crédit
Chèque sur place		J + 2O
Chèque hors place bancable		J + 12C
Chèque hors place non bancable		J + 15C
Effets	J	J
Virement	J - 1	J + 1

(o) : ouvrable

(c) : calendaire

Le respect des dates limites et des règles de paiement:

Le trésorier doit toujours vérifier qu'il ne paie pas trop tôt. Il doit aussi analyser chacune des dépenses et de les régler au mieux. Ceci est essentiel pour deux raisons :

Les montants sont en général importants, donc gagner quelques jours de valeur sur ses montants représente les économies non négociables,

Les aléas sont tels que, sur ses dépenses une immobilisation de quelques jours est toujours possible.

La centralisation ou la concentration de paiement

La réduction des frais financiers passe avant tout par celle de la réduction des centres de dépenses.

29 - www.controldegestion.org : SYSTEME RATIONALISE DE GESTION DE LA TRESORERIE, Page 15.



Dans certaines entreprises, on ne constate que la dispersion des chèquiers tous azimuts est la cause de :

Le non maîtrise par le trésorier des montant et des dépenses ;

Le non respect des dates limitées de paiement ;

L'existence des sur mobilisations effectuée par excès de prudence.

Toutes les dépenses doivent normalement transiter

Par le trésorier et dépendre directement de lui même

Ses dépenses doivent être également concentrées, c'est-à-dire mettre en place une procédure d'envoi des chèques vers les fournisseurs : par exemple l'envoi le jeudi permet de gagner quelque jour sur un envoi journalier. L'envoi groupé des chèques permet au trésorier également de faire les statistiques fiables.

L'arbitrage sur les conditions de règlement aux fournisseurs

Choisir de payer un fournisseur à 90 jours au comptant contre escompte est une option importante de la responsabilité de direction financière de l'entreprise.

Ce choix se propose principalement pour :

Les entreprises ayant des disponibilités importantes à placer et qui constatent que les rémunérations sont peut attrayantes ;

Les entreprises qui empruntent à court terme mais à des conditions avantageuses.

2) Gestion de trésorerie en date de valeur :

L'information détenue par les entreprises qui gère leur trésorerie en date comptable induit mécaniquement des décisions qui engendrent des frais financiers important.

Pour minimiser ces frais, il est indispensable d'avoir en permanence une information 'exacte'. Ceci est possible par la mise en place d'un système rationalisé de gestion de trésorerie en date de valeur. Ce système vise à créer de façon interne, au jour le jour et banque par banque, les échelles d'intérêts que les entreprises ne reçoit généralement qu'une fois par trimestre et avec mois de décalage, il permet également de contrôler de façon automatique les conditions bancaires, il aide le trésorier à prendre des décisions pour les principaux



arbitrages notamment placement/découvert, en fin le système fournit des renseignements statistiques relatifs aux flux de trésorerie.

2-1 Diagnostic du système de gestion de trésorier :

La trésorerie constitue le dernier maillon de la chaîne de toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Toute mauvaise décision d'investissement aura un impact évident sur la trésorerie. Mais aussi, une mauvaise gestion de stock, des relations clients et fournisseurs et de la fiscalité aura de mauvaises conséquences sur la trésorerie. La gestion quotidienne peut être de même, une source non négligeable des gaspillages de frais financiers et de manque à gagner important.

Les erreurs de gestion de la trésorerie qui peuvent être commises sont de trois types ⁽³⁰⁾ :

Erreur d'équilibrage ou de contre-phases.

Erreur de sur-mobilisation.

Erreur de sous-mobilisation.

Dans ce qui suit, on présente l'identification de chaque erreur et la méthodologie de son calcul.

2-1-1 Erreur d'équilibrage :

Les entreprises étant contraintes de détenir plusieurs comptes bancaires, procèdent chaque jour à des opérations d'équilibrage. L'existence de ces contre-phases (solde débiteur dans une banque et créiteur dans une autre au même moment) a un impact évident sur les frais financiers dans la mesure où les soldes débiteurs sont générateurs d'agios, alors que les soldes créditeurs ne sont pas rémunérés.

Cette erreur peut être donc définie comme la différence entre les frais financiers qui ont été effectivement payés du fait des découverts enregistrés et les frais financiers qui auraient dû être payés si les compensations adéquates entre les soldes bancaires avaient été effectuées.

Goût de déséquilibre interbancaire ou de l'erreur d'équilibrage :

30- PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN François Verdie ; « La gestion de trésorerie », page50.
www.controldegestion.org : SYSTEME RATIONALISE DE GESTION DE LA TRESORERIE,
Page 15.



Goût du découvert avant compensation - coût du découvert après compensation.

Notion du solde compensé ou du solde de la banque fictive : c'est la somme algébrique des soldes en valeur des banques où l'entreprise détient un compte courant ou des comptes fusionnés.³¹

Le travail de valorisation du coût de non compensation peut être fait sur la base des échelles d'intérêt établies trimestriellement par la banque ou celles reconstruites par l'entreprise.

Méthodologie :

Les nombres débiteurs et créditeurs de la période considérée seront constitués sous la forme :

Banques	Nombres débiteurs (ND)	Nombres créditeurs (NC)
Banque 1 Banque2...		
Banque N		
Total	ND	NC
Banque fictive	ND'	NC'

Goût de non compensation : $[(ND-ND') \times \text{taux découvert}]/36\,000$

Avec ND : nombre débiteurs.

ND' : nombres débiteurs de la banque fictive.

2-1-2 Erreur de sur-mobilisation ou de sur-équilibre :

Une fois la compensation des déséquilibres entre les banques est faite, l'existence de soldes créditeurs traduits :

Soit un recours superflu à l'escompte ou à d'autres formes de crédits,

Soit un manque de placement.

Les deux hypothèses traduisent :

Soit des frais financiers superflus,

31- Même référence, page 17.



Soit une absence de produits financiers.

L'erreur de sur-mobilisation est très lourde dans la mesure où elle revient à valoriser les soldes créditeurs au taux des crédits utilisés (ou au taux de placement possible).

Coût de sur-mobilisation après compensation = $(NC * Te)/36\ 000$ ou $(NC * TP)/36\ 000$

Avec NC : nombres créditeurs, Te : taux d'escompte ou d'autre crédit, TP : taux de placement possible.

2-1-3 Erreur de sous-mobilisation :

C'est l'erreur la moins coûteuse de point de vue frais financier. Cette erreur peut être «éviter par le recours à l'escompte ou à tout autre crédit moins coûteuse que le découvert.

Coût de sous-mobilisation après compensation :

$ND' (Td - Te)/36\ 000$ Avec ND' : nombres débiteurs de la banque fictive Td : taux découvert

Te : taux d'escompte

Après avoir identifié les différentes erreurs dont la gestion de la trésorerie peut être sujette, il convient de calculer la somme des économies réalisables en éliminant ces erreurs :

Coût total : coût de non compensation + coût de sur-mobilisation + coût de sous-mobilisation.

L'identification des trois types d'erreurs exposés vise en fait à valoriser la disparité qui existe entre les soldes tels qu'ils apparaissent sur les échelles d'intérêt et les soldes tels qu'ils devraient être à l'optimum égaux à zéro.

Ainsi, tout solde créditeur traduit un sur-financement ou un manque de placement, et tout solde débiteur, un défaut de financement. Dans cet esprit, le solde zéro se présente comme l'optimum de la gestion de la trésorerie qui doit être recherché en permanence.³²



2-2 Décision de trésorier :

Le gestionnaire de la trésorerie est amené, pour optimiser la trésorerie de l'entreprise, à prendre certaines décisions. Ces décisions nécessitent d'abord de se baser sur une gestion prévisionnelle et en date de valeur. Ensuite, des calculs seront nécessaires pour choisir entre telle ou autre décision. Les points suivants présentent certains arbitrages de gestion et certaines actions possibles à court et moyen terme pour remédier aux problèmes de la trésorerie.

Les arbitrages de gestion de la trésorerie sont les décisions les plus courantes à court terme, les arbitrages les plus fréquents sont³³:

Arbitrage entre escompte et découvert,

Arbitrage entre placement et découvert,

Arbitrage entre emprunt et découvert.

2-2-1 Arbitrage entre escompte et découvert :

Le recours à l'escompte des effets à recevoir s'explique par son coût plus faible que celui du découvert. Le recours à l'escompte suppose la mise en place d'une gestion en date de valeur, puisque cette décision doit se baser sur des soldes réels et prévisionnels.

La décision d'escompter les effets n'est pas toujours la décision optimum, une méthode rationnelle doit être mise en place.

En pratique, les remises à l'escompte se font si la longueur des traites (différence entre date de remise et date d'échéance) ne dépasse pas la durée du découvert de plus de 5% (3% pour l'escompte qui est supérieur à 30 jours). En d'autre terme, si la longueur de l'effet = 20 jours, le découvert doit être au moins égal à 19 jours, pour que la remise se révèle avantageuse. Soit $20 - (0.05 \times 20) = 19$ jours.

2-2-2 Arbitrage entre placement et découvert :

Le placement n'est pas le monopole des seules sociétés qui possèdent une trésorerie excédentaire tout le temps. Mais, il concerne aussi, des entreprises dont la trésorerie est créditrice dans certains jours, pour lesquels, il convient d'effectuer des arbitrages entre le placement et le découvert.

³³ -www.controldeggestion.org : SYSTEME RATIONALISE DE GESTION DE LA TRESORERIE, Page 14



Un tel arbitrage nécessite des prévisions fiables et une aisance dans les calculs. Il s'agit d'optimiser les gains nets éventuels. Gain net = rémunération brute du placement – intérêts débiteurs prévus.

Les soldes sur lesquels on se base pour effectuer ces calculs sont extraits des échelles d'intérêts prévisionnelles.

La situation optimale pour le placement se présente si (le montant de placement*30jours*taux de placement) est supérieur au (montant de placement*durée de découvert*taux découvert).

2-2-3 Arbitrage entre emprunt et découvert :

La décision de financement consiste à définir l'échéance et le montant de l'emprunt, à partir des soldes prévisionnels du compte courant. Sur une échéance donnée, il existe un montant optimum à emprunter qui minimise le couple «frais financiers sur emprunt » et « agios du découvert ».

Pour parvenir à la décision optimale, le trésorier doit éviter deux erreurs :

Le sous- financement : il s'évalue à partir de l'encours du découvert. En empruntant un montant insuffisant. Le coût de sous-financement repose sur le différentiel [taux du découvert – taux de l'emprunt].

Le sur-financement : il y a sur-financement lorsqu'il y a simultanément un encours d'emprunt court terme et des excédents de trésorerie, placés ou non rémunérés. Si placés le coût de sur-financement s'évalue par le différentiel taux d'emprunt et taux de placement.

2-3-2 Le coût réel des crédits :

Le coût de crédit résulte de la conjugaison de l'application du taux d'intérêt nominal et du décompte des jours de valeur³⁴.

Le découvert bancaire

Le Calcul des agios :

Mouvement du compte bancaire de l'entreprise « X »

34- El Miloud Guermatha, 1993 ; « technique de gestion de trésorerie », Edition Guessous, page 113.



Date de valeur			Débit	Crédit	Solde		Jours	Nombres	
Jours	Mois	Année			Débiteur	Créditeur		Débiteurs	Créditeurs
31	01	N		300			8		2400
08	02	N	400		100	300	26	2600	
06	03	N	150	400	250		9	2250	
15	03	N				150	3		450
18	03	N	200		50		13	650	
31	03	N						5500	3750

Cette date diffère de la date de l'enregistrement symétrique dans la comptabilité de l'entreprise.

Les intérêts, auxquels seront ajoutées les commissions s'élèvent à :

Nombre débiteurs* Taux d'intérêt

5500* 11.5%

----- = 1.7 569 DH

360 jours

Le calcul du coût réel du découvert :

Dans l'exemple précédent, le calcul des agios a été effectué en appliquant le taux nominal et en se basant sur les jours de valeurs. En réalité, en plus de sa rémunération normale (taux + commission), le banquier réalise un profit sur la différence de temps qui s'écoule entre la date de l'opération (J) et la date de valeur (J+1).

Supposons que la banque accorde à l'entreprise X un découvert le 1^{er} Janvier au taux de 11.5% pour combler le découvert, l'entreprise verse des chèques sur place le 20 Janvier ; la banque calculera les intérêts sur 22 jours alors que compte tenu du versement, l'entreprise n'aura bénéficié du découvert que pendant 20 jours. Le taux réel sera donc non pas 11.5% mais :

$$11.5\% \times \frac{22 \text{ jours}}{20 \text{ jours}} = 12.65\%$$

Si on prend le cas d'une entreprise, dont le C.A qui s'élève à 250 000 00 DH est matérialisé par des chèques hors place (J+12) et dont le taux de découvert est de 14%, le surcoût dû aux jours de valeurs s'établit à :



$250\ 000\ 00 \times 0.14 \times 12/360 J = 1\ 166\ 667\ \text{DH}$; ce qui n'est pas négligeable.

Le coût réel de l'escompte

La date de valeur pour l'escompte coïncide avec le jour de l'opération.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui détient un effet de 200 000 DH à l'échéance du 31 Mars ; le 1^{er} Février, l'entreprise fait escompter l'effet par son banquier qui crédite le compte bancaire le jour même. Si l'entreprise avait remis l'effet à l'encaissement, la date de valeur aurait été le 05 Avril (J+5).

Dans le 1^{er} cas, la durée du crédit d'escompte est de 59 jours ; dans le 2nd cas (encaissement) la durée d'immobilisation de la créance est de 64 jours (59 + 5).

Si le taux nominal est de 11.5% le taux réel de l'escompte ressortira à $11.5\% \times 59/64 = 10.60\%$ est sera donc avantageux par rapport au taux nominal.

3) Décisions de financement et de placement à court terme :

3-1 Décisions de financement à court terme:

3-1-1 Opter pour des concours bancaires à court terme adaptés :

Les règles de l'orthodoxie financière réservent le financement des actifs de court terme aux seuls concours financiers à court terme, tandis que les actifs immobilisés seraient financés par des capitaux permanents. Ces règles sont depuis longtemps battues en brèche. Il n'est pas rare que des crédits à court terme constamment renouvelés financent des emplois longs.

Toutefois, cette distinction entre concours à court terme et concours à moyen et long terme est souvent artificielle :

D'une part, l'argent est un bien fongible et la banque évalue le statut financier de l'entreprise en prenant en considération son endettement global ;

D'autre part, les sûretés demandées en garantie des crédits bancaires sont souvent identiques.

Les crédits à court terme accordés par le système bancaire sont destinés à couvrir les besoins de financement générés par l'exploitation et donc à couvrir le cycle correspondant (approvisionnements, stockage, fabrication, commercialisation). Le remboursement de ces concours à court terme (inférieur à deux ans) est normalement assuré par les recettes générées par l'activité courante.



Les crédits à court terme présentent certes des caractéristiques génériques. Néanmoins, il est essentiel de considérer chaque convention de crédit dans sa singularité, tant en ce qui concerne le taux, les possibilités de tirage et certaines clauses comme les clauses de garantie :

La clause « pari passu » consiste à interdire à l'emprunteur de consentir une garantie plus avantageuse à d'autres futurs prêteurs ou créanciers sans en faire bénéficier également les prêteurs qui sont parties prenantes au contrat concerné.

La clause de défaut croisé rend l'ensemble des engagements exigibles en cas de défaut de paiement sur un seul d'entre eux, même étranger à la convention de prêts.

Les clauses de renonciation ou de remboursement anticipé sont également essentielles pour une gestion active de l'endettement.

Par ailleurs, une convention de prêt peut contenir des obligations formulées en termes de ratios financiers à respecter (dettes à moyen et long terme sur fonds propres, fonds de roulement, marge brute d'autofinancement sur dettes à moyen et long terme, frais financiers sur excédent brut d'exploitation) ou des interdictions portant sur les cessions d'actifs, la modification des statuts juridiques ou la distribution de dividendes.

Certaines clauses peuvent stipuler l'interdiction de souscrire à de nouveaux emprunts.

L'emprunteur doit veiller à ce que les garanties qu'il accorde au prêteur soient proportionnées aux risques qu'il lui fait courir.

A) Les crédits de caisse

En général, ces découverts sont destinés à couvrir des déficits en trésorerie ponctuels devant se résorber dans les mois à venir. Ils sont limités usuellement à un mois du chiffre d'affaires.

Leur caractéristique est qu'ils sont à priori dépourvus de garantie directe. Toutefois, l'ensemble des garanties personnelles et réelles peut être réclamé à l'appui de ces financements à court terme. Le crédit prend la forme d'une ouverture de crédit si une convention est signée entre l'entreprise et sa banque.

L'avantage de ce type de crédit est que leur montant peut être parfaitement ajusté aux besoins de l'entreprise.



La facilité de caisse : correspond aux besoins de financement ponctuels résultant du décalage entre entrées et sorties de fonds. Elle est adaptée pour financer la période la plus critique du besoin en fonds de roulement.

Le découvert : peut correspondre à un concours consenti pour une période plus longue, anticipant une rentrée de fonds importante. Souvent il n'est accordé qu'en contrepartie du cautionnement des associés ou des dirigeants. Une commission de confirmation (1 % du montant autorisé) est demandée en cas de prorogation du découvert.

Le crédit de campagne ou crédit relais : est utilisé pour couvrir les déficits en trésorerie résultant d'une forte saisonnalité de l'activité. Le plan de remboursement doit être adapté au cycle de l'activité de l'entreprise.

Le crédit « spot » : est un découvert de courte durée matérialisé par des billets financiers à un taux égal à l'euribor (Euro Interbank Offered Rate) ou à un taux du marché monétaire selon la durée, plus une marge de 0,20 % à 1,50 % en fonction du statut financier de l'entreprise. A la différence du découvert, aucune commission n'est perçue. Dans le cas des crédits « spot » indexés sur l'euribor, les intérêts peuvent être précomptés. Le crédit spot est mobilisable uniquement par tranche³⁵.

Les concours à durée indéterminée, autres qu'occasionnels, ne peuvent être interrompus que par notification écrite à l'emprunteur et à l'issue du délai de préavis fixé lors de leur octroi. La rupture instantanée demeure possible seulement en cas de comportement gravement répréhensible du client ou lorsque sa situation s'avère irrémédiablement compromise.

En réalité, l'entreprise doit être placée sous la surveillance constante de son banquier qui doit veiller à ce que ses engagements n'excèdent pas une limite au-delà de laquelle sa responsabilité risquerait d'être engagée.

Par ailleurs, il existe d'autres possibilités de crédit réservées à des entreprises présentant une surface financière importante, comme :

La M.O.F. (multi-option facility), ligne de crédit revolving multidevises à options multiples.

Il s'agit d'un prêt confirmé mis en place par un syndicat de banques en faveur d'une entreprise pour une durée de plusieurs années et dont les conditions sont proches de celles pratiquées sur le marché interbancaire des capitaux. Cette catégorie de crédit relève des concours à moyen et long terme.

35- El Miloud Guermatha, 1993 ; « technique de gestion de trésorerie », Edition Guessous, page 125.



Les P.A.C.T. (programme d'adjudication à court terme) et les P.A.M. (programme d'adjudication à tirages multiples) présentent des caractéristiques similaires (toutefois le crédit n'est pas confirmé), mais s'adressent à des entreprises moyennes ou à des grandes entreprises ayant des besoins de financement ne nécessitant pas le montage d'une M.O.F.

Ces euro notes ont connu un vif engouement dans la décennie 90, mais ressortent davantage de la catégorie des crédits à moyen et long terme. Les tirages peuvent être effectués pour une durée de dix jours à six mois.

Les M.O.F. sont également utilisées comme lignes de crédit de substitution au cas où les conditions de marché pour l'émission des billets de trésorerie se détériorent.³⁶

Ce type d'eurocrédit à montant limité destiné aux entreprises présente de grandes facilités de tirage pour un coût très compétitif.

Néanmoins, ils sont accordés sous réserve que l'entreprise respecte des ratios prudentiels très stricts (capitaux propres > capitaux empruntés à moyen et long terme ; endettement à moyen et long terme compris entre 3 et 5 ans d'autofinancement).

Dans le cas contraire, une prime de risque sera ajoutée au taux du crédit.

En cas de difficultés avérées, les sommes prêtées deviennent immédiatement exigibles, ce qui risque de provoquer une crise aiguë de liquidités.

Ce type de montage financier était très en vogue à une époque où le processus de désintermédiation bancaire atteignait des niveaux probablement excessifs.

A ces modalités intermédiées de financement à court terme s'ajoutent les modes désintermédiés, les créances négociables émises par les entreprises à court terme (billets de trésorerie) et les bons à moyen terme mobilisables. Ces émissions supposent la publication d'une note de présentation financière annuelle au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires. La notation ("rating") des émetteurs facilite grandement le placement des titres, même si elle n'est pas obligatoire.

B) Les crédits de financement du cycle d'exploitation

L'escompte : est le mode de financement le plus traditionnel, puisqu'il consiste en un rachat par le banquier des effets de commerce dont l'entreprise est propriétaire avant leur échéance. Le banquier bénéficie des garanties supplémentaires que lui apporte le droit cambiaire (entre autres, la solidarité de droit des endossataires et du créancier). Le plafond de l'escompte est en général fixé à un mois de chiffre



d'affaires. De surcroît, l'entreprise peut conclure un contrat d'assurance-crédit qui couvre le risque des effets impayés. La banque choisit, pour sa part, les effets qui lui paraissent les plus solides.

Toutes ces précautions sont renforcées par le suivi constant des risques présentés par l'ensemble des créances, qu'il s'agisse de l'emprunteur ou des débiteurs de l'emprunteur (consultation du fichier central des incidents de paiements de la Banque de France).

La formule de l'escompte en compte permet à l'entreprise d'utiliser le découvert aux conditions de l'escompte.

Le crédit de mobilisation des créances commerciales

Consiste en la possibilité de céder ou de nantir au profit d'un tiers la totalité des créances commerciales par la simple remise d'un bordereau sans autre formalisme juridique (en particulier sans obligation d'envoi de l'effet au débiteur pour acceptation). La cession des créances entraîne le transfert des sûretés garantissant les créances. En cas de défaut de paiement sur les créances, le cédant doit rembourser le crédit consenti par la banque cessionnaire.

Le crédit de mobilisation des créances commerciales est en général plus onéreux que l'escompte.

Une novation juridique majeure est intervenue en 1981 avec la loi DAILLY qui autorise la cession de créances de l'entreprise à sa banque (matérialisée par la remise d'un bordereau indiquant le nom des clients, le lieu de paiement, le montant des créances et leurs échéances prévues). Cette cession de créances est une garantie accordée au banquier qui consentira un crédit à l'entreprise qui revêtira les formes les mieux appropriées.

Cette procédure permet de déconnecter le crédit bancaire et sa garantie, et ainsi de le rendre à la fois moins onéreux et mieux adapté aux besoins de l'entreprise.

Certaines banques se réservent toutefois le droit de notifier cette cession de créances aux débiteurs pour les emprunteurs dont la situation financière est peu sûre. Si la banque assure le suivi des rentrées de fonds, c'est l'emprunteur qui reste chargé de l'encaissement des créances, la banque lui donnant mandat de procéder au recouvrement des créances dont elle est devenue propriétaire.

L'affacturage : consiste en l'achat ferme de créances moyennant rémunération par un établissement de crédit (factor), créances détenues par un fournisseur (vendeur). La société d'affacturage se charge de l'encaissement des créances. Le vendeur doit



obtenir l'approbation du factor pour chacun de ses clients (créances cédées) avec généralement un plafond par client.

Cette technique permet d'externaliser le recouvrement des créances, de garantir le paiement de ces dernières et de financer le poste des créances commerciales. Les risques d'insolvabilité des débiteurs et de non-paiement à l'échéance sont transférés à la société de factoring qui reçoit une quittance subrogative lui transmettant tous les droits que l'entreprise détient sur ses clients.

Le coût comprend la commission d'affacturage (0,70 % à 2,50 % du chiffre d'affaires confié au factor) et la commission de financement (coût de financement anticipé) égal au coût du crédit bancaire si le paiement s'effectue par chèque et à une commission de 1 % si le paiement s'effectue par billet à ordre (que l'entreprise devra mobiliser auprès du système bancaire si elle a besoin de liquidités).

Le financement des stocks correspond à une avance sur marchandises (le plus souvent sous la forme d'un escompte de warrants représentatifs de marchandises déposées dans un magasin général, entrepôt sous le contrôle de l'État). L'entreprise s'engage à rembourser la somme prêtée à l'échéance mentionnée sur le warrant.³⁷

Les crédits par signature : correspondent le plus souvent à des cautions, simples ou solidaires, limitées dans le temps et pour des montants strictement plafonnés. Le banquier qui s'engage par signature bénéficie des droits du créancier au profit duquel la caution a été consentie : il est subrogé dans les droits du créancier bénéficiaire de l'engagement.

Le coût varie de 0,50 % à 2,50 %. Ils comprennent les obligations cautionnées (délais de paiement de T.V.A., de droits de douane et de certains droits d'enregistrement de 4 mois au plus accordés par l'État moyennant une caution bancaire, un intérêt et une commission), les cautions pour impôts contestés, les cautions d'adjudication et de bonne fin, les cautions de remboursement d'acomptes (versés par les clients dans le cadre de marchés publics ou privés) et les cautions de retenue de garantie (attente de la réception définitive de marchés publics ou privés).³⁸

Les crédits par acceptation ou aval concernent les effets de commerce. Le banquier s'engage à assurer son paiement à l'échéance, le client s'engageant pour sa part à couvrir l'effet par la somme prévue. Le crédit documentaire est l'engagement pris par la banque d'un importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises (ou l'acceptation d'une traite) contre la remise de documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat. Il est à remarquer que l'entreprise doit

37- La négociation banque entreprise "L'opinion du 01-12-93.

38- Levasseur (M), 1979 "Gestion Trésorerie", Economica.



souvent apporter des garanties supplémentaires, voire bloquer les fonds auprès de la banque accordant la garantie.

Le financement des marchés publics

Comprend les cautions (qui permettent d'éviter les dépôts de garantie, et donc l'immobilisation des fonds), les paiements à titre d'avances (avances gagées sur les créances sur commandes publiques après réception des travaux) et les crédits sur commandes publiques (crédits de préfinancement, crédits de mobilisation au cours des travaux, crédits globalisés).

Les crédits de financement du cycle d'exploitation sont très développés en France en raison des délais de paiement particulièrement longs, tant en ce qui concerne le crédit inter-entreprise (crédit-vendeur et crédit-fournisseur) que pour ce qui a trait aux commandes passées par les personnes morales de droit public.

C) Les crédits de financement du commerce extérieur

Le financement des importations : repose sur le crédit documentaire (crédit par signature), la lettre de crédit stand-by (éventuellement utilisable comme instrument de paiement par défaut), l'avance en devises à l'importation et les cautions en douane (garantie bancaire couvrant le paiement différé des droits de douane).

Le financement des exportations : bénéficie d'une gamme des services bancaires beaucoup plus étendue qui complète les garanties apportées par la société d'assurance-crédit à l'exportation

COFACE (dont certaines prestations peuvent s'assimiler à des subventions à l'exportation, comme l'assurance-prospection, l'assurance-crédit et l'assurance-change).

Les garanties internationales (ou lettres de crédit stand-by) englobent les cautions souscrites pour assurer la bonne exécution des marchés (caution de soumission, caution de bonne fin, caution de retenue de garantie) et les cautions souscrites pour garantir les engagements financiers (caution de remboursement d'acomptes versés par les clients, caution de remboursement de découvert local, caution de remboursement des douanes du pays acheteur).

Les crédits de préfinancement spécialisés permettent de financer le cycle de production des biens exportés. Le financement de la commercialisation comprend la mobilisation des créances nées sur l'étranger à court terme (M.C.E.) et les crédits à moyen ou long terme à l'exportation (crédits fournisseurs et crédits



acheteurs), complétés par les avances en devises à l'exportation et par les crédits de trésorerie spécialisés.

La mobilisation des créances nées sur l'étranger à court terme (18 mois au maximum) est un crédit permanent permettant aux exportateurs ayant accordé à leurs clients étrangers des délais de paiement de mobiliser le montant de leurs créances dès qu'elles prennent juridiquement naissance. Cette catégorie de crédit n'est exposée à aucun risque de change, puisqu'il est nécessairement accordé en euros.³⁹

3-1-2 Gérer la relation banque-entreprise :

Les relations entre la banque et l'entreprise sont fondées de manière ambivalente sur la confiance et la dépendance.

La banque cherche à prélever le maximum de ressources sur l'entreprise, mais pas au point que celle-là devienne dépendante des crédits qu'elle lui procure. Dans ce cas, le banquier serait considéré comme dirigeant de fait (« en commandite ») et verrait sa responsabilité engagée vis-à-vis des autres créanciers en cas de faillite et de liquidation, c'est-à-dire condamné à payer une partie du passif si son ingérence dans la direction de l'entreprise était prouvée.

La banque engage sa responsabilité en cas de maintien abusif de crédit

Ce principe est appliqué en cas de maintien abusif de crédit ("soutien abusif") à une entreprise. Le banquier, ayant connaissance de la cessation des paiements de l'entreprise et lui permettant de continuer artificiellement son activité par la fourniture de moyens ruineux de crédit, engage sa responsabilité pénale. Les autres créanciers peuvent lui reprocher, après le dépôt de bilan, d'avoir en toute connaissance de cause aggravé le passif de l'entreprise.

La relation entre la banque et l'entreprise doit donc être fondée sur un équilibre qui respecte le rôle respectif des deux partenaires.

Plus l'entreprise est en position de force, c'est-à-dire meilleure est sa situation financière, moins la banque sera en mesure de lui imposer des frais élevés, surtout dans un contexte de concurrence acérée entre banques.

Inversement, plus une entreprise représente un risque de crédit important, plus les tarifs qui lui sont appliqués seront élevés.

Dans cette relation asymétrique, il est probable que la banque de détail (clientèle de particuliers et de P.M.E.) est la plus rentable (en raison de la possibilité de lisser

39 - Levasseur (M), 1979 "Gestion Trésorerie", Economica



statistiquement les pertes en capital sur un très grand nombre de clients), alors que la clientèle des grandes entreprises a simultanément le pouvoir d'imposer des tarifs plus bas en faisant jouer la concurrence entre les banques et fait courir un risque en capital beaucoup plus important en cas de défaillance.

La clientèle des grandes entreprises est moins rentable pour les banques

Le cas des grands groupes menacés de faillite s'ils ne reçoivent pas de nouveaux crédits bancaires et si les anciennes dettes ne sont pas restructurées (c'est-à-dire transformées en fonds propres ou annulées) est symptomatique à cet égard.

Le taux de base bancaire demeure la référence, même s'il est de moins en moins répandu, pour les crédits accordés aux P.M.E., alors que l'Euribor l'est pour les grands groupes.

La gestion des risques bancaires est un exemple de rapports économiques gouvernés à la fois par des considérations rationnelles et des considérations d'opportunité.

3-2 Décisions des placements à court terme :

L'entreprise peut gager des excédents de trésorerie. Il faut trouver les placements adaptés à la durée des excédents. Depuis le début des années 1980, les possibilités de placements pour le trésorier ont connu une véritable explosion : développement des OPCVM la création des TCN...

3-2-1 Critères de choix des placements :

L'entreprise doit définir au préalable quel niveau de risque elle est disposée à prendre et par conséquent à quel niveau de rendement elle se limite. L'entreprise s'assigne ainsi un couple rentabilité risque admissible

A) Les deux critères contradictoires

La rentabilité

Elle dépend non seulement des intérêts perçus mais aussi des plus values. Le rendement des placements n'est souvent connu qu'a posteriori ce qui rend aléatoire le choix du meilleur placement.

La sécurité

Les placements en actions et dans une moindre mesure en obligations présentent un risque de moins value (risque en capital) alors que les placements en titres de créances négociables offrent une meilleure sécurité.



Les placements a taux fixe présentent un risque de taux si le taux du marché augmente alors que pour les placements a taux variable, le risque est celui d'une baisse de taux. Le critère de rentabilité est souvent contradictoire avec celui de sécurité.

Facteurs de décision

Le choix des placements dépend des facteurs suivants:

Durée prévue du placement ;

Anticipations sur l'évolution des taux d'intérêts et des taux de change dans le cas de placement en devises. Ces prévisions tentent de limiter le risque de taux ;

Attitude de l'entreprise par rapport au risque en capital ;

Le trésorier ou le chef d'entreprise adopte généralement une politique évitant systématiquement le risque en capital. Cependant, ils peuvent parfois accepter un risque en capital à condition qu'il n'excède pas le montant des intérêts prévus ;

Régime fiscal des différents types de placements.

3-2-2 Les différentes formes de placement :

A) Les placements bancaires

Dépôts a terme : il consiste en un dépôt de fonds sur un compte spécial, pour une durée d'au moins un mois, à l'aide d'une lettre de blocage. Le taux de rémunération est fixe librement, d'un commun accord, entre la banque et l'entreprise, pour les placements supérieurs à un mois de blocage.

Bons de caisse : Ce sont des titres négociables représentatifs d'une créance à court ou à moyen terme. Ils sont à ordre ou au porteur. Ils sont généralement émis par les banques. Le taux d'intérêt est librement négociable. Il existe des bons à échéance fixe et des bons d'épargne à intérêts progressifs. La durée se situe entre un mois et cinq ans. Ils sont remboursables à tout moment à l'issue du troisième mois.

Les euros dépôts bancaires : sont des placements effectués auprès de banques non résidentes par rapport au pays de la monnaie placée. Les taux de



placement offerts sont des taux interbancaires, valables uniquement pour des montants importants (1000000 €)⁴⁰

B) Les placements sur les marches

Les valeurs mobilières :

Les VM sont des titres réunissant les trois caractéristiques suivantes :

Ils sont négociables

Confèrent des droits identiques par catégorie

Sont cotées ou susceptibles de l'être.

Il existe différents placements en VM :

Placements en actions : l'action est un titre qui constate le droit de l'associe dans une société. C'est un titre de propriété

Placement en obligations : C'est un titre de créance négociable. Intérêt fixe ou variable. Peu risque... mais risque de taux

Opération de réméré et de pension livrée. Sont des opérations d'échange temporaire de titres contre espèces. Elles diffèrent par leur base juridique. La vente à réméré est une vente ferme de titres assortie d'une faculté de rachat. La pension livrée consiste en un échange simultané de titres et de liquidités avec un transfert de propriété du titre à celui qui prend en pension. Une vente à réméré est une vente comportant une option de rachat, après un certain délai, à un prix fixe initialement. Dans la pratique, les ventes à réméré concernent des obligations ou des TCN. Il en existe plusieurs types : à taux fixe, à taux variable avec date de sortie connue ou inconnue⁴¹.

Placement par intermédiaire des OPCVM

Les organismes de placement en VM comprennent : les SICAV les FCP et les FCC. Les OPCVM ont connu un développement sans précédent en France. Elles offrent un service clé en main aux investisseurs : des compétences, une diversification des actifs, des économies d'échelle. On distingue deux cadres juridiques pour les OPCVM :

40- www.aidecomptabilite.com/.../la-gestion-de-trésorerie-cours-applications-exercices

41 -www.gestiondetrésorerie.com



Les SICAV sont des SA bénéficiant de la PM et dont le capital varie au gré des achats et des ventes de parts sociales par les investisseurs. Une sicav est une société dont l'actif est constitué d'un portefeuille de VM. La gestion en est assurée par une banque ou une société de bourse...

Les FCP qui sont des copropriétés de VM, sans PM.

Les OPCVM sont transparents, ne sont soumis ni à impôt sur le revenu, ni à impôt sur les plus values. L'imposition est transférée aux porteurs de parts

Les titres de créances négociables (TCN)

Il existe différents TCN :

BTN bons du trésor négociable

Les BT billets de trésorerie

Les CD certificats de dépôts

L'usage des TCN et notamment des billets de trésorerie tendent à court circuit le banquier, intermédiaire traditionnel entre l'emprunteur et le prêteur. C'est ce que l'on appelle la désintermédiation bancaire.

Le développement des sicav, des FCP et FCC contribue aussi à la désintermédiation. Les épargnants achètent les actions des sicav ou part de FCP et ces organismes utilisent ces ressources pour financer directement les entreprises en leur achetant leurs actions, obligations ou titres de créances négociables.

C) Placements auprès d'une autre entreprise

Escompte fournisseur : il s'agit de la possibilité pour une entreprise de régler les fournisseurs au comptant, moyennant un escompte (dit escompte de règlement) au lieu de les régler à plus longue échéance.

Exemple⁴² : une entreprise accepte de régler ses fournisseurs au comptant moyennant un escompte de 2% au lieu d'un crédit de 60 jours. Le taux annuel de rendement réalisé par l'entreprise est de $2\% \times 60/360 = 12\%$

Avance en compte courant à une entreprise. Elle ne peut se concevoir que dans le cadre d'un groupe de sociétés.

42 - El Miloud Guermatha 1993, « technique de gestion de trésorerie » Edition Guessous, page 132.



Prêts a plus de deux ans. Ils ne sont possibles que si l'une des deux entreprises est un établissement financier (société de crédit bail par exemple.) A titre exceptionnel, une entreprise peut accorder un prêt a une autre entreprise, par exemple afin de renforcer les relations commerciales

D) Placements en devises

Ils sont souvent utilisés pour se prémunir contre les risques de change. Ils se font sous forme de blocage de devises ou encore sous forme d'obligations en monnaie étrangères.

Section 2 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie :

1) Méthode de prévision :

Le rôle le plus important d'un financier d'entreprise est sans doute de s'assurer de bon approvisionnement en fond de roulement et de leur utilisation optimal.

Avant d'entrer dans les détails des outils de gestion prévisionnelle, il convient de présenter les différentes méthodes de prévision à savoir :

- La méthode d'extrapolation,
- la méthode des délais d'écoulement,
- Le budget de trésorerie,
- La méthode des bilans prévisionnels.

La méthode d'extrapolation

L'extrapolation proportionnelle à partir du CA

Supposant qu'une entreprise présente une certaine stabilité d'environ suivant : FR / CA , et que pendant la période considérée, l'entreprise n'ait pas connu de déséquilibre majeur, on peut penser que ce ratio est satisfaisant

En conséquence sur la base d'une prévision du CA de 5 millions de DH, il est possible de déterminer le montant de FR nécessaire à un bon équilibre financier futur.

FR nécessaire = 0,25 CA



L'extrapolation linéaire à partir du CA

Partant de la fonction linéaire suivante : $y = ax + b$,

(y) représente le fond de roulement nécessaire, (x) représente le niveau de CA.

A l'aide de cette fonction, il est possible de prévoir pour un chiffre d'affaire donné, le fond de roulement correspondant.

$Y = 0,25(x) + 30\,000$ pour un CA prévisionnel de 2 millions de DH implique un FR (y) de 530 000.

La méthode d'extrapolation, bien qu'elle soit sommaire, peut être suffisante pour prévoir à court terme les BFR d'une entreprise ayant plus ou moins stable

La méthode des délais d'écoulement :

L'exemple suivant va permettre de comprendre le mécanisme de cette méthode.

Soit une entreprise commerciale présente les données suivantes : CA = 20 millions, coût d'achat des marchandises vendues 14 millions de DH (soit 70% de CA), achat = 21 millions de DH. Son bilan de fin d'exercice se présente comme suit⁴³ :

Actif		Passif	
Immobilisation	7	Capitaux propres	8
Stocks	3,5	Dettes à LMT	5
Créance commerciale	2,5	Dettes commerciales	2
Encaisse	2		
	15		15

A partir de ses données comptables, nous pouvons calculer les ratios suivants :

- délai de stockage (d_1) = stocks / coût d'achat des marchandises vendues * 360 = 90 jours,

- délai de crédit client (d_2) = créance commerciale / CA TTC * 360 = jours,

43 - El Miloud Guermatha 1993, « technique de gestion de trésorerie » Edition Guessous, page 140.



-délai de crédit fournisseur (d3) = dettes commerciales / achats TTC = 60 jours.

Les besoins financiers de cycle d'exploitation peuvent maintenant être calculés selon le raisonnement suivant :

- Le crédit fournisseur constitue une ressource correspondant à $60 \text{ j} * 70\% = 42 \text{ j}$ de CA, le stockage crée également un besoin financier équivalent à $90 \text{ j} * 70\% = 63 \text{ j}$ du CA.

Au total, le montant de besoins cycliques en FR s'élève à $(45 + 63 - 42 = 66 \text{ j de CA})$

Ce qui équivaut à $20 \text{ (CA)} * 66/360 \text{ j} = 3,66$ millions de DH, soit environ 18,88% du CA annuel.

Le budget de trésorerie

Un budget de trésorerie est un état prévisionnel, des recettes et des dépenses de l'entreprise. Le budget de trésorerie fera l'objet d'une section à part.

La méthode des bilans prévisionnels

- L'existence d'un système budgétaire :

Après avoir son budget de trésorerie et son compte de produits et de charges prévisionnelles, l'entreprise peut facilement constituer son bilan prévisionnel.

-Absence de système budgétaire : a partir de bilan de départ et en fonction d'un CPC prévisionnel, l'entreprise peut établir un bilan prévisionnel.

Les méthodes de prévision présentées plus haut sont plus au moins analytiques. La méthode des délais d'écoulement ne peut être appliquée que dans une entreprise, dont l'activité n'est pas saisonnière, la méthode des bilans prévisionnels permet d'élaborer un bilan prévisionnel sans dispositifs budgétaires. En fin le budget de trésorerie est la plus analytique.

2) Les outils de gestion prévisionnelle :

2-1 Actions à moyen terme:

Gérer la trésorerie à moyen terme revient à fixer deux objectifs fondamentaux :



-Respect de l'équilibre financier fondamentale, selon laquelle : Trésorerie = FR – BFR

-Dégagement maximal de trésorerie par l'exploitation, sachant que si la trésorerie n'est pas dégagée par l'exploitation, elle devra être par la politique financier (ce qui a des limites).

L'excédent de trésorerie d'exploitation de vient la cible

ETE = Recettes d'exploitation – Dépenses d'exploitation

Deux façons possibles pour calculer l'ETE

La première approche de l'ETE (Recettes d'exploitation – Dépenses d'exploitation) se prête aisément à une démarche prévisionnelle, dans le budget de trésorerie notamment.

La deuxième approche de L'ETE (EBE – la variation du BFR) indique que l'ETE doit être suffisant pour la rémunération du capital (EBE) et qu'il est diminué du fait des décalages induits par l'exploitation, eux-mêmes directement liés à la croissance.

Si l'ETE est négatif, cela veut dire que l'entreprise n'a donc pas de quoi maintenir son capital économique et assure sa croissance (investissements), ou de quoi payer les intérêts et le remboursement de ses dettes, ou de quoi verser des dividendes, ce qui, à terme compromet sa survie.

L'ETE est donc une notion importante dans le diagnostic et la prévention des difficultés des entreprises.

Pour atteindre le premier objectif, il faut élaborer un plan de financement, qui met en évidence les emplois durables et les ressources stables sur un horizon de 3 à 5 ans.



Le plan de financement se présente comme suit⁴⁴ :

	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Trésorerie de début d'année (1)			
Excédent Brut d'Exploitation (A)			
Variation du BFR (B)			
Stocks			
Clients			
Autres créances Autres dettes			
Variation de trésorerie d'exploitation (2)= (A-B)			
Répartition (3)			
Frais et produits financiers Impôt sur les bénéfices Distribution dividendes			
Investissements (4)			
Achats d'immobilisations			
Achats de titres de participation Cessions d'immobilisations Cession de titres de			
Financement (5)			
Variation de capital			
Variation comptes courants d'associés, Emprunts souscrits			
Trésorerie de fin d'année (1 + ou - 2 - 3 - 4 - 5)			

Pour atteindre le second objectif, il faut élaborer un tableau des flux. Le tableau pluriannuel se prête aisément à une traduction prévisionnelle. Le but est alors d'assurer un ETE positif maximal sur la période allant de 3 à 5ans, en vue de permettre le financement des investissements, le remboursement des dettes, l'optimisation de la politique financière.

Le TPFF met en évidence :

44- www.controldeggestion.org : SYSTEME RATIONALISE DE GESTION DE LA TRESORERIE, Page 89,

El Miloud Guermatha 1993, « technique de gestion de trésorerie »Edition Guessous, page 177



- L'évolution de la VA, mesure de la croissance de l'entreprise,
- L'EBE, financement généré par l'exploitation, et aussi l'indicateur de la rentabilité économique,
- L'ETE, trésorerie générée par l'exploitation, compte tenue de rétention d'argents que représente l'augmentation de BFR,
- Le solde économique (solde E)** : solde disponible après financement interne de la croissance, ce solde se calcule comme suit :

$$\text{Solde E} = \text{ETE} - \text{investissement d'exploitation}$$

Si le solde E est positif, toute la trésorerie n'est pas utilisée au financement de la croissance, c'est-à-dire l'entreprise en sous régime de croissance.

Si le solde E est négatif, l'entreprise a donc un besoin de financement externe.

Le solde financier (solde F) :

$$\text{Solde F} = \text{nouveaux emprunts} - \text{remboursements} - \text{charges financiers} - \text{IS}$$

Si le solde F est positif à LT, il exprime une politique d'endettement croissant de l'entreprise;

Si le solde F est négatif, il exprime une volonté d'assainissement de la politique financière, ou une politique d'autofinancement.

Le solde de gestion : solde G

Solde G correspond à la somme algébrique des soldes économiques et financiers, indicateur d'une croissance équilibrée ou non.

Le solde G est rapprocher de la notion de résultat courant (résultat d'exploitation – résultat financier).

Le TPF donne une orientation nouvelle au diagnostic financier.

Le tableau des flux est surtout un instrument de gestion prévisionnelle et aussi un élément de tableau de bord du financier contraint d'anticiper les équilibres tant à CT qu'à MT.



L'inconvénient du TPFF est de s'enfermer dans une démarche qui conduit à la variation du disponibles par intermédiaire d'un solde financier dont il est difficile de tirer une signification économique et financière.

2-2 Action à court terme

La gestion de trésorerie a pour but d'obtenir des fonds quand les besoins s'en font sentir. Il est donc nécessaire de prévoir ces besoins dans un budget de trésorerie et de rechercher leur financement dans un plant de trésorerie .

Les budgets de trésorerie

Nous avons use volontairement du pluriels, la présentation d'un tel document reste particulièrement variée dans pratique. En effet, la périodicité et l'horizon peuvent être très différents d'une entreprise à l'autre.

Ces prévisions sont généralement établies sur un budget de trésorerie prévisionnel. Ce budget de trésorerie est le complément naturel du plan de financement qui a été présenté dans les outils de gestion à MT.

Il est généralement établi sur une durée de 12 mois et selon un découpage mensuel ou fixe aux dates de fortes échéances (fin du mois, 10 du mois, etc.)

Le budget de trésorerie est la résultante de tous les budgets de l'entreprise, où les opérations sont exprimées en termes d'encaissements et de décaissements. Prévoir la trésorerie nécessite une connaissance parfaite du volume du vente, de capacité de production, de consommation du poste frais généraux qui pèse lourdement sure le total bilan de l'entreprise, les investissements, etc.

Lorsque l'entreprise dispose d'un système budgétaire performant les prévisions d'encaissement et des décaissements inscrits aux budgets de trésorerie dérivent des prévisions inscrites dans le budget d'exploitation et le budget d'investissement.⁴⁵

2-3 Contrôle des prévisions

Nous venons de voir tout effort pour mieux gérer sa trésorerie est avant tout un effort de meilleur prévision. Mais est inutile de mettre en place un système de prévision si on ne s'astreint au contrôle après coup. Il est indispensable de relever les erreurs pour les redresser. A cette fin, les échelles d'intérêt constituent des véritables juges de travaille effectué par le trésorier. Si les résultats était parfaits, alors il serait possible de lire des soldes constamment

45 - Claud Alazar, Sabine Sépari 1983, « contrôle de gestion » 2ème Edition, page 446.



à zéro, l'objectif serait totalement atteint : l'encaisse à zéro. Tout écart par rapport à cette constitue une erreur.

L'analyse des écarts montre que l'on peut les classer dans deux catégories :

Les écarts systématiques

Ils sont très faciles à traiter. Il est possible que de manière constante le trésorier soit trop optimiste dans ses prévisions.

Les écarts aléatoires

Il s'agit d'analyser clairement leur cause, il peut s'agir : soit une information qui était connue dans l'entreprise, mais qui n'a pas été portée au trésorier, soit il peut s'agir d'une erreur de trésorier dans une estimation et l'analyse est plus riche en enregistrements.⁴⁶

Section 3 : La démarche budgétaire, le contrôle de gestion et les actions mises en œuvre pour remédier aux problèmes de trésorerie

1) La démarche budgétaire et le contrôle de gestion :

Le budget de trésorerie est un tableau prévisionnel des recettes et des dépenses de trésorerie, qui présente les soldes des périodes sur la durée de la prévision. Son objectif est de prévoir, au cours de l'année à venir, le niveau de trésorerie et les variations mensuelles.

Le budget est réalisé en début de période comptable avec l'aide de tous les services concernés de l'entreprise, notamment le service de contrôle de gestion.

1-1 Démarche générale :

Il faut d'abord collecter les informations nécessaires⁴⁷:

- bilan N-1 ;
- ensembles des budgets établis ;
- modes et délais de règlement ;

46 - Claud Alazar, Sabine Sépari 1983, « contrôle de gestion » 2ème Edition, page 449.

47- Claud Alazar, Sabine Sépari 1983, « contrôle de gestion » 2ème Edition, page 480.



- décaissements et encaissements exceptionnels n'entrant pas dans le cadre d'un budget particulier (par exemple un emprunt, une augmentation de capital, le paiement des impôts...).

La construction du budget se déroule en quatre étapes:

- établissement du budget des encaissements ;
- établissement du budget des décaissements ;
- établissement du budget de TVA ;
- établissement du budget général de trésorerie.

Le budget des encaissements

Il prend en compte les encaissements directement liés à l'exploitation et les encaissements hors exploitation. Les ventes sont enregistrées TTC ⁽⁴⁸⁾

	Janvier	Février	
Encaissements liés à l'exploitation			
Créance du bilan initial N-1 : - Clients - Créances diverses ventes TTC : - au comptant - à crédit			
Encaissements hors exploitation			
- Emprunts - Cessions d'actifs.....			
Total encaissements			

Budget des encaissements de l'année N

48- G. Langlois, « gestion prévisionnelle », Tom 1, page 95



budget des décaissements

Il prend en compte les décaissements liés à l'exploitation et les décaissements hors exploitation⁴⁹.

Les achats sont enregistrés TTC

	Janvier	Février	
Décaissements liés à l'exploitation			
Dettes du bilan initial N-1 : - Fournisseurs - Dettes diverse Achats TTC : - au comptant - à crédit Autres dettes externes Salaires			
Décaissements hors exploitation			
- IS - Investissements - Dividendes - Remboursements emprunts			
Total décaissements			

Budget des décaissements de l'année N

Budget de TVA

La TVA à décaisser est obtenue par le budget de TVA qui présente pour chaque mois la TVA à décaisser. Le règlement s'effectue avant la fin du mois suivant celui au titre duquel la TVA est due (la TVA sur les opérations de janvier est décaissée en février...)

49- G. Langlois, « gestion prévisionnelle », Tom 1, page 97



1-2 Le budget général de trésorerie

	janvier	février		novembre	décembre	Bilan N+1
TVA facturée						
TVA récupérable						
TVA due au titre du mois						
TVA à décaisser						

Il reprend le total des encaissements et des décaissements en tenant compte de la TVA et de la trésorerie initiale. Il permet d'obtenir mois par mois le solde de trésorerie ⁽⁵⁰⁾.

	janvier	février	mars		Décembre
Trésorerie début de mois					
+ recettes - dépenses					
= Trésorerie cumulée fin de mois					

2) Actions mises en œuvre pour remédier aux problèmes de trésorerie :

La gestion de la trésorerie se fait aussi bien à court terme qu'à moyen terme. Chaque horizon de temps correspond à une catégorie d'actions possibles pour remédier aux insuffisances de la trésorerie ou pour rentabiliser les excédents de la trésorerie.

Ces actions seront classées en fonction de l'horizon de temps qu'elles concernent (court ou moyen terme) et la situation de la trésorerie (besoin ou excédent de trésorerie).

50- G. Langlois, « gestion prévisionnelle », Tom 1, page 101



2-1 Action à court terme:

Trésorerie = disponibilités – concours bancaires et soldes créditeurs de banque

Le problème ici est de trouver à CT des actions adéquates :⁵¹

Cas de besoin de trésorerie	
Action sur les prévisions de dépenses	- Décaler certaines dépenses sur les périodes dégagées des excédents ; - Voir supprimer certaines dépenses.
Action sur les prévisions de recettes	- Accélération des rentrées : stratégie commerciale. Cession de valeurs mobilières de placement.
Recherche de concours bancaires adaptés à la Nature des besoins de trésorerie	- Découvert, - Escompte commerciale. Billets de trésorerie, etc.

Placement des excédents :

La nature des placements des excédents dépend à la fois du montant à placer, de la durée et du risque que l'entreprise accepte de prendre. Les possibilités de placement concernent les dépôts à terme, les bons de caisse, les bons de trésor et les billets de trésorerie⁵².

Placement	Montant Minimum	Durée Min. Max	Rémunération	Risque
Date Bons de caisse Bons de trésor Billet de trésorerie				

2-2 Actions à moyen terme:

2-2-1 Approche fondée sur l'équilibre financier :

51- El Miloud Guermatha 1993, " technique de gestion de trésorerie", Edition Grueuss, page 195.

52- El Miloud Guermatha 1993, " technique de gestion de trésorerie", Edition Grueuss, page 196.



$$\text{Trésorerie} = \text{FR} - \text{BFR}^{53}$$

Cas de besoin de trésorerie	Actions à entreprendre	Comment ?
Augmenter le fonds de roulement	Augmenter les ressources stables	Augmenter les capitaux propres : amélioration du résultat et de la CAF. suppression ou diminution des dividendes. Augmenter les emprunts et les comptes courants d'associés.
	Réduire l'actif immobilisé	Reporter certains investissements. Recourir au crédit bail. Céder des immobilisations non productives.
Réduire le besoin en fonds de roulement	Diminuer les stocks	Revoir la politique d'approvisionnement.
	Diminuer les créances-clients	Réduire la durée du crédit client.
	Augmenter les dettes d'exploitation	Allonger la durée du crédit fournisseur.
Cas d'excédent de trésorerie	Actions à entreprendre	Comment ?
Réduire le fonds de roulement	Diminuer les ressources stables.	Distribution des dividendes. Désendettement.
	Augmenter l'actif immobilisé.	Augmentation des investissements. Acquisition de mobilisations financières.
Augmenter le besoin en fonds de roulement	Réduire les dettes d'exploitation. Augmentation des créances de l'actif circulant.	Payer les fournisseurs au comptant contre escompte. Acquisition des titres et valeurs de placement.

2-2-2-Approche fondée sur d'excédent de trésorerie d'exploitation :

$$\text{ETE} = \text{EBE} \pm \text{Variation du BFR}$$

$$\text{Variation de T} = \text{Solde E} + \text{Solde F} + \text{éléments exceptionnels}^{54}.$$

53- www.controldegestion.org : SYSTEME RATIONALISE DE GESTION DE LA TRESORERIE, Page 17,
El Miloud Guermatha1993," technique de gestion de trésorerie", Edition Grueuss, page197, 198.



Insuffisance de trésorerie d'exploitation		
- Action en amont	1. Maximiser l'EBE	Recours au crédit bail
- Action en aval	2. Réduire le BFR	Report des investissements
	1. sur les investissements	Recours au crédit de trésorerie
	2. sur le solde financier	Nouveau emprunts
		Compte courant associés
	3. recherche des ressources exceptionnelles	Augmentation de capital
		Cession d'immobilisations non productives
excédents de trésorerie d'exploitation		
- Action en aval (uniquement)	1. sur les investissements	Acquisition des immobilisations
	2 ; sur solde financier	Distribution des dividendes
		Remboursements anticipés des emprunts
	3. sur éléments exceptionnels	Acquisition des immobilisations financières



Conclusion

La gestion de la trésorerie n'est pas un luxe réservé à quelques grosses entreprises. Au contraire, il s'agit d'un domaine de la gestion financière longtemps délaissé et qui concerne toutes les entreprises. Elles doivent s'en préoccuper au même titre qu'elles gèrent leurs immobilisations, leur stock ou leur personnel.

Ce mémoire tente de contribuer à la réalisation d'une activité jusqu'ici exposée à des principes irrationnels et lourds de conséquences, notamment sur le plan des frais financiers. Le système rationalisé de gestion va permettre aux entreprises de minimiser les coûts ou de maximiser les produits financiers.

Le diagnostic, tel qu'il a été présenté dans ce mémoire, montre particulièrement l'effort que doit faire tout trésorier désirant optimiser sa gestion de la trésorerie, doit porter essentiellement sur les points où des lacunes de nature technique persistent encore.

Il faut garder qu'avec le banquier tout est négociable. Négocier veut dire aussi hiérarchiser les priorités : demander des conditions dérogatoires pour les conditions qui pèsent lourdement sur le compte des produits et charges de l'entreprise, et laisser de côté l'accessoire. A cet effet, il faut préparer à l'avance un plan de négociation et aller voir banquier avec des idées fixes.

La prise de décisions financières à court terme sur la base d'une position de trésorerie en date comptable peut engendrer des conséquences trop lourdes sur le plan des frais financiers. Pour y remédier, nous recommandons la mise en place d'un système rationalisé de gestion de trésorerie en date de valeur qui permet de réduire les frais financiers.

L'investissement doit être fait au niveau de l'organisation des fonctions et des tâches de trésorier.



Deuxième partie :

La gestion de la trésorerie au sein des entreprises de la région de Souss- Massa- Draa



Introduction

Face à l'évolution technologique extrêmement vive et la turbulence de l'environnement de plus en plus non maîtrisée, l'entreprise se trouve obligée de réagir contre ces contraintes. Pour se faire, elle fait une gestion de sa trésorerie.

Dans ce contexte et se basant sur un contenu assez large de la notion de la gestion de trésorerie, nous avons lancé une enquête auprès des entreprises de la région d'Agadir dans le but « d'analyser le suivi budgétaire et la gestion de trésorerie au sein des entreprises de la région de SMD des entreprises ».

Cette partie est éclatée en trois chapitres, dans le premier on donne des informations sur la monographie de Souss. Le deuxième consiste à élaborer de manière précise les objectifs et la méthodologie de l'enquête, le troisième est consacré à la présentation et l'interprétation des résultats de cette enquête.

Chapitre 1: Monographie de Souss-Massa-Draa

Situé en Afrique du nord, le royaume du Maroc appelé en arabe Al Maghreb recouvre une superficie de 706550 km² (y compris le Sahara occidental 266799 km²). Le Royaume est frontalier au nord par la mer méditerranée, à l'est par l'Algérie, à l'ouest par l'océan Atlantique et au sud par la Mauritanie; avec un relief fait de plaines et de montagnes par endroit, le Maroc compte une population de plus de 32 millions d'habitants dont plus de trois millions vivent dans la région du Souss Massa Draa qui représente 10,3 % de la superficie totale du pays.

La région du Souss-Massa-Draa est longée par l'Océan Atlantique à l'Ouest, la région de Marrakech-Tensift-Al haouz au Nord, par le désert du Sahara et l'Algérie à l'Est, et par la région de Guelmim- Smara au Sud. Sa superficie est de 72.506 km², soit 10,3% du territoire national, et son positionnement géographique lui confère un rôle géostratégique important.



La région du Souss dont Agadir est la plus grande ville est située dans le Sud du Royaume. Elle compte 2 préfectures et 5 provinces. C'est l'une des régions les plus enviées et les plus riches parmi les 16 que compte le Maroc.

Section 1: L'agriculture

L'agriculture est un secteur stratégique de développement socio-économique au Maroc, il contribue à hauteur de 12 à 16% du PIB national, hormis son importance sur le plan de la sécurité alimentaire nationale, l'Etat veut en faire un véritable levier de croissance économique et de développement social ; en ce sens le secteur agricole a connu de nombreux programmes de développement agricole et rural et de réformes structurelles .

La région de Souss-Massa-Draa est parmi les régions du Maroc les plus productives sur le plan agricole, malgré une superficie agricole utile (SAU) relativement limitée qui couvre près de 560.700 ha dont 475.500 ha cultivables soit 0,2% de la superficie totale régionale. Les principales zones agricoles se concentrent dans la plaine du Souss-Massa, qui comprend Agadir, Taroudant et Tiznit, cette région se distingue par le fait qu'elle constitue la première zone primeuriste intense du Maroc. Elle prédomine par ses produits agrumicoles et maraîchers notamment en petits fruits, en oranges et en tomates puisqu'elle contribue aux exportations nationales, respectivement, à hauteur de 53%, 50% et 83%.

Le diagnostic dressé démontre que c'est la culture de céréales qui prédomine avec 52,2% de la superficie agricole utile (SAU) et contribuant à 37% de la valeur ajoutée totale du secteur.

En revanche ce sont les cultures de maraichage et d'agrumes en irriguée qui dégagent les plus hautes valeurs ajoutées (respectivement 98000 DH/ha et 32000 DH/ha) d'autres cultures dégagent également des valeurs ajoutées plus importantes notamment les produits du terroir comme le cactus, le safran, l'amande ou la rose à parfum.



Section 2: Industrie

La région Souss-Massa-Draa dispose d'un tissu industriel important reposant essentiellement sur la valorisation des produits de la mer et de l'agriculture.

Aussi, les principales unités industrielles (335, soit 67,81% des unités industrielles totales de la région) sont implantées dans les deux Préfectures d'Agadir - Ida Outanane et d'Inezgane - Aït Melloul et concernent la transformation et la mise en conserve de poissons, le conditionnement des produits agricoles, et les minoteries industrielles. Par contre, dans les autres provinces (Chtouka-Aït Baha, Ouarzazate, Zagora, Tiznit et Taroudant) la contribution de ce secteur dans la formation de l'économie de cette région demeure faible et repose principalement sur les activités de traitement de quelques produits locaux notamment la distillation des roses, le traitement du lait, de ses dérivés et la production d'huile d'olive.

GRANDEURS ECONOMIQUES DE LA WILAYA D'AGADIR

Chiffre en 1000 dhs

Nb d'Etablissement	Chiffre d'affaire	Exportation	Investissement	Production	Emploi	Valeur ajoutée
290	14.134.032	3.470.804	691.014	12.086.543	24.703	2.199.813,2

Source : Délégation de Commerce et d'Industrie d'Agadir

REQUALIFICATION DES ZONES INDUSTRIELLES :

La disponibilité d'une infrastructure de qualité et à des prix compétitifs, constitue l'un des facteurs déterminants de l'acte d'investir ou de se délocaliser. C'est pour cela que dès le début des années 80, un programme National d'Aménagement des Zones



industrielles (PNAZI) a été lancé, qui permis la réalisation de 65 zones totalisant une superficie de près de 2800 has.

Chapitre 2 : Objectif et méthodologie de l'enquête

Section 1: Objectif et cadre spécifique de l'enquête

L'objectif de cette enquête est d'analyser le mode de gestion de trésorerie des entreprises marocaines.

L'analyse de ces entreprises est divisée en trois parties. La première concerne l'identification de l'entreprise à savoir l'âge, la forme juridique, capital, social, effectif,.....etc.

La deuxième définit la notion de la gestion prévisionnelle de trésorerie et sa place au sein de l'entreprise via quelques questions sur l'importance de la trésorerie, le rôle de trésorier, les outils de la gestion prévisionnelle, les problèmes qui limitent l'utilisation de la gestion prévisionnelle.....etc.

Section 2 : Méthodologie de l'enquête

Pour étudier le mode de gestion de trésorerie, nous nous sommes servis de la méthode dite par enquête. Celle-ci consiste à mener une enquête auprès des responsables des entreprises pour nous expliquer les moyennes et les obstacles de la gestion prévisionnelle de trésorerie.

2) Le questionnaire :

Le questionnaire est un instrument d'enregistrement et de stockage d'information, c'est ainsi le document qui permet d'établir une communication entre l'enquêteur et l'enquêté. Cependant, son élaboration doit respecter certaines règles. Il s'agit d'abord de concevoir un questionnaire qui nous permet de répondre à la problématique de recherche. Le questionnaire destiné aux entreprises a été conçu de telle sorte qu'il nous permet de collecter le maximum de données utiles pour aboutir à des résultats intéressants.



La rédaction d'un questionnaire :

Le questionnaire est un instrument très flexible du fait de la grande variété des questions qui peuvent être posées et l'élaboration d'un bon questionnaire requiert une très grande compétence.

La rédaction d'un questionnaire est donc un travail complexe, car il demande le construire de façon logique et cohérente en veillant à intéresser la personne interrogée pour en tirer le maximum d'informations. Il faut éviter les erreurs dans la formulation et l'argumentation des questions ainsi que dans le choix de réponses proposés.

Il existe quelques points fondamentaux à respecter dans la réalisation du questionnaire, ses points sont :

a) Un questionnaire commence généralement par des questions relativement simple.

b) Les questions plus complexes et ouvertes sont de préférence regroupées à la fin du document.

c) Les questions doivent se suivent dans un ordre logique privilégiant les regroupements thématiques et facilitant le passage d'un thème à l'autre.

3) Le champ de recherche :

2.1 Le choix de l'échantillon:

La réalisation d'un sondage s'effectue sur une partie de la population appelée échantillon. Mais la détermination de l'échantillon doit être calculée afin de fournir des informations et des résultats cohérents avec ceux qui seraient obtenus si toute la population était interrogée .Il faut donc définir la population mère pour être à la mesure de déterminer un échantillon fiable représentatif.

Il existe plusieurs critères à retenir pour définir l'ensemble des entreprises constituant la population de base :



- **Le critère de la taille :**

C'est à dire l'effectif du personnel (Homme et femme) qui forme une entreprise.

- **Le domaine d'activité :**

C'est-à-dire le secteur d'activité dans lequel l'entreprise a intérêt d'exploitation (Service ; conditionnement ; import/export ;.....)

- **Le critère de marché :**

C'est-à-dire le marché auquel est destiné le produit fabriqué par l'entreprise (National ; international)

- **Le critère du capital**

- **Le critère de forme juridique** selon quel soit SA ; SARL ;
Personne physique ; etc.

le critère sur lequel nous sommes basés pour choisir l'échantillon est le chiffre d'affaire de l'entreprises car ce critère influence sur la structure de trésorerie ; plus CA est augmenté plus l'entreprise s'intéresse à la gestion de trésorerie.

2.1 Les obstacles qui entravent la distribution du questionnaire:

A cette étape, plusieurs obstacles se présente dont on peut citer :

- * Les contraintes budgétaires et la courte durée pour distribuer plusieurs questionnaires ainsi que l'éloignement des entreprises ciblées (entreprises certifiées) ;

- * La non coopération des agents de sécurité et des gardiens. Pour certains d'entre eux, ils donnent toujours le prétexte de non présence du responsable ;

- * Le désintérêt des chefs d'entreprises à notre sujet de recherche;



* Le refus de certaines entreprises de remplir le questionnaire sans argument;

* L'excuse de plusieurs chefs d'entreprises que notre sujet peut comporter des informations confidentielles.

Chapitre 3: Présentation des résultats de l'enquête

Section 1: L'échantillon de l'enquête

Notre enquête a cerné seize entreprises opérantes dans les divers secteurs. Ces entreprises sont les suivantes :

Raison social	Le siège	Capitale en DRHS	La date de création
Sté FISCALE INRARNE	AV. AI MOUKAOUMA	250000	12/06/1999
COOPERATIVE AGRICOLE ADRAR	TEMSIA INEZEGAN AIT MELLOUL	-	03/04/2002
COMPTOIR STAR DU MATERIEL COSMA	QUARTIER AIT ELKADI TIKIOUIN-AGADIR	100000	08/10/1996
DOHA DISTRIBUTION	DISTRIBUTION ALIMENTATION CREMERALE	100000	1/06/1990
AGLOV BOIS SARL	TIZNIT	600000	17/08/1997
Sté ARBAGRI	OMAR BEN ABDELAZIZ LARACHE	-	20/03/2009
Sté INAGRIS	BIOUGRA ROUTE SIDI SAID	-	14/07/2001
INA -GRI	AIT MELLOUL	-	09/09/1996
NAFRIM	ZONE INDUSTRIELLE AIT MELLOUL	1000000	03/04/2006
ASSWAK ASSALAM	AV.ASSALAM AGADIR	350000000	21/04/2007
FORCOM	AIT MELLOUL	100000	01/01/2007



Sté SITAMAR	LBATOIR	3000000	01/01/1968
EQUEPEMENTS INDUSTRIEL TASSILA	ZONE INDUSTRIEL TASSILA	400000	01/01/2009
AGRISOUSS	IMMEUBLE NAJAH, CITE ANAJAH, B.P798, AGADIR	1162000	-
SET SMIR	Ait maloul	10000	01-01-2009

Section 2 : synthèse et présentation des résultats de l'enquête

1) La nature des entreprises :

La nature de l'entreprise	Nb. cit.	Fréq.
privée	16	94.1%
mixte	1	5.9%
Publique	0	0.0%
TOTAL OBS.	17	100%

Tableau 1

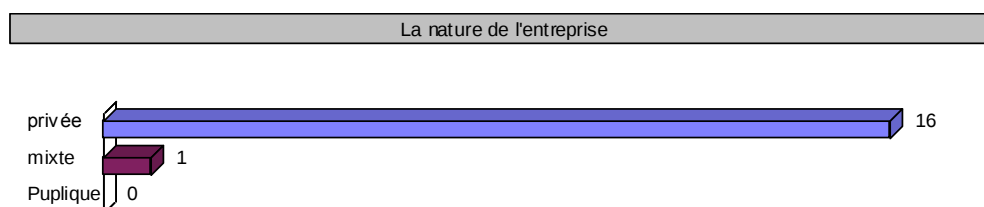


Figure 1



La plus part des entreprises de notre échantillon sont privées car les entreprises publiques refusent d'annoncer ses informations sur la gestion de trésorerie.

2) L'importance de la gestion de trésorerie :

la place de trésorerie	Nb. cit.	Fréq.
important	15	93.8%
peu d'importance	1	6.3%
pas d'importance	0	0.0%
TOTAL OBS.	16	100%

Tableau 2

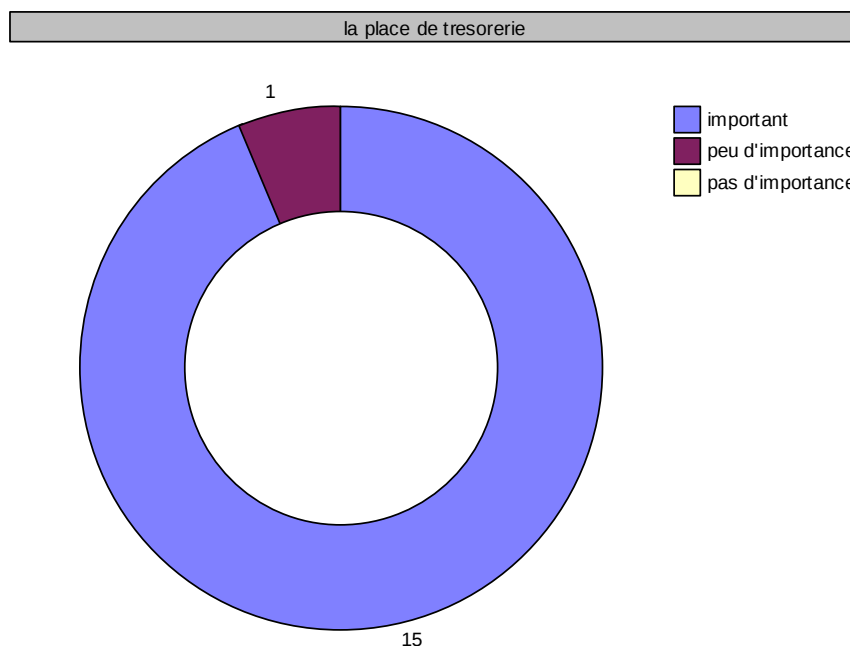


Figure 2

On conclu que la gestion de la trésorerie port une place très importante dans les différentes entreprises de la région de Souss. La



gestion de la trésorerie est devenue un des axes stratégique de la politique générale de l'entreprise.

3) la structure de trésorerie :

la structure de trésorerie	Nb. cit.	Fréq.
par la gestion au jour le jour	7	43.8%
les prévisions de trésorerie	3	18.8%
centralisation des opérations d'encaissement	3	18.8%
centralisation des opérations de paiement	2	12.5%
la gestion de risques de change et financement en devise	1	6.3%
TOTAL OBS.	16	100%

Tableau 3

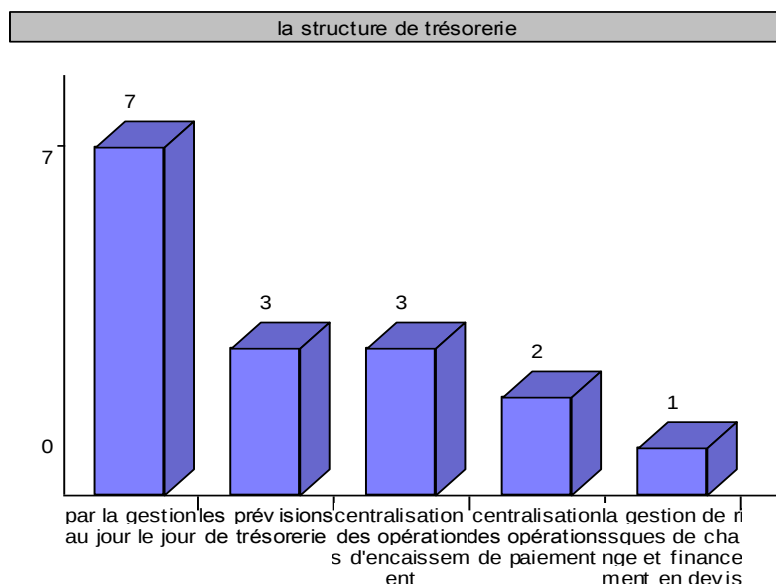


Figure 3

De la figure 3 on remarque que la gestion de trésorerie au jour le jour représente 43,8%, et les prévisions de la trésorerie et la rédaction des rapports de synthèse 18,8 %, la centralisation des opérations de



paiement 12.5% et 6,3% pour la gestion de risque de change et du financement en devises.

4) Erreurs de trésorier :

les erreurs commis	Nb. cit.	Fréq.
Erreur d'équilibrage	11	68.8%
Erreur de sur-mobilisation	8	50.0%
Erreur de sous-mobilisation	1	6.3%
TOTAL OBS.	16	100%

Tableau 4

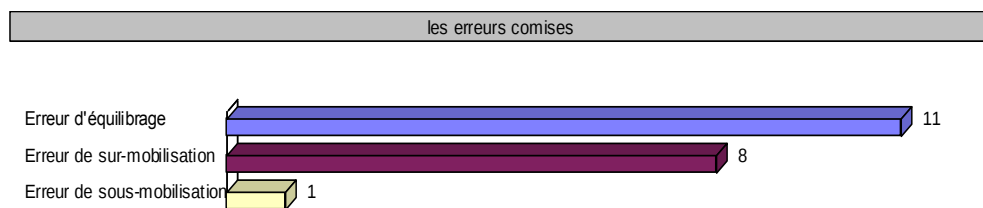


Figure 4

La mauvaise décision de trésorier aura des mauvaises conséquences sur la trésorerie telle que 68,8% des entreprises déclarent qu'elles ont commis des erreurs d'équilibrage; c-à-d que onze entreprises n'arrivent pas encore à la compensation des déséquilibres entre les banques. En effet 50% savent des erreurs de sur-immobilisation à cause soit d'un manque de placement soit des frais financiers superflus, alors que peu des entreprises qui commis des erreurs sous-immobilisation car ces erreurs peuvent éviter par le recours à l'escompte ou à tout autre crédit moins coûteuse que le découvert. Ces erreurs peuvent être une source non négligeable des gaspillages de frais financiers et de manque à gagner important.



5) L'origine des problèmes :

l'origine des problèmes	Nb. cit.	Fréq.
Structurels	8	50.0%
Conjoncturel	9	56.3%
Autres	2	12.5%
TOTAL OBS.	16	100%

Tableau 5

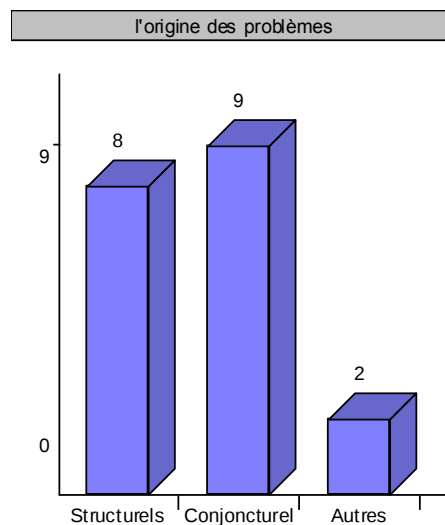


Figure 5

Dans la pratique, les problèmes de 56.3% entreprises de Souss-Massa-Draa sont d'origine conjoncturelle, 50% sont structurels et 12,6% entreprises savent des autres problèmes tels que les problèmes financiers...



6) gestion prévisionnelle de trésorerie

gestion prévisionnelle de trésorerie	Nb. cit.	Fréq.
oui	11	68.8%
non	5	31.3%
TOTAL OBS.	16	100%

Tableau 6



Figure 6

Parmi 16 entreprises, 11 entreprises arrivent à atteindre l'objectif de la gestion prévisionnelle de leur trésorerie. Ce qui permet une maximisation des résultats financier des entreprises et l'amélioration de leurs rentabilité finale grâce a la réduction au maximum ses charges financières.



7) Les outils de la gestion provisionnelle :

les outils	Nb. cit.	Fréq.
le plan financier	6	37.5%
les prévisions annuelles mensualisées	4	25.0%
les prévisions mensuelles	5	31.3%
les prévisions quotidiennes	1	6.3%
Autres	0	0.0%
TOTAL OBS.	16	100%

Tableau 7

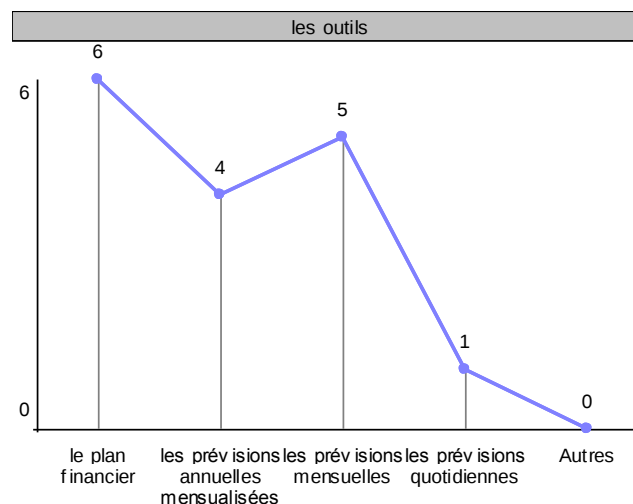


Figure 7

Pour atteindre l'objectif de la gestion prévisionnelle de trésorerie, 37,5% des entreprises utilisent le plan financier, 31,3% reposent sur les prévisions mensuelles, 25% impliquent les prévisions annuelles mensualisées et sauf 6,3% qui préfèrent appliquer les prévisions quotidiennes.



8) les décisions prises pour remédier au problème concernant l'insuffisance de trésorerie

problème concernant l'insuffisance de trésorerie	Nb. cit.	Fréq.
Accélération des rentrées	13	81.3%
Supprimer certaines dépenses	10	62.5%
l'escompte commercial	9	56.3%
cessions de valeurs mobilières de placement	6	37.5%
Autres	2	12.5%
Non réponse	1	6.3%
TOTAL OBS.	16	100%

Tableau 8

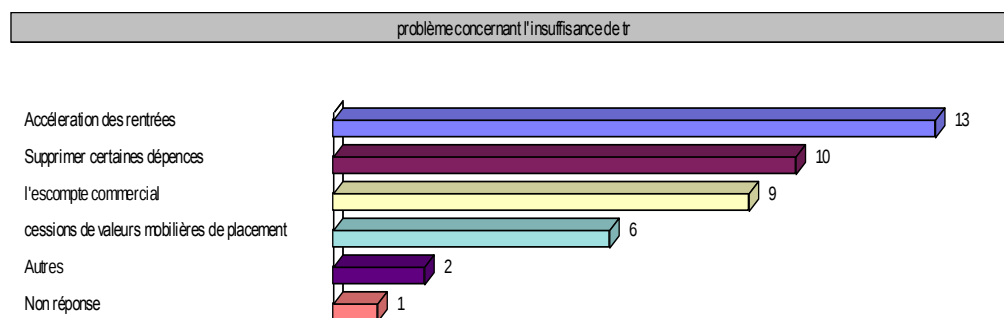


Figure 8

Face aux problèmes d'insuffisance de trésorerie, le trésorier s'intéresse essentiellement à l'accélération des rentrées (81%), supprimer certaines dépenses (62,5%). Mais certaines entreprises résolvent ce type de problème par la cession de valeurs mobilières de placement ou l'escompte commercial....



9) Les décisions prises pour remédier au problème concernant les excédents de trésorerie?

problème des excédents	Nb. cit.	Fréq.
Acquisition des immobilisations	11	68.8%
distribution des dividendes	7	43.8%
remboursement des emprunts	6	37.5%
autres	1	6.3%
TOTAL OBS.	16	

Tableau 9

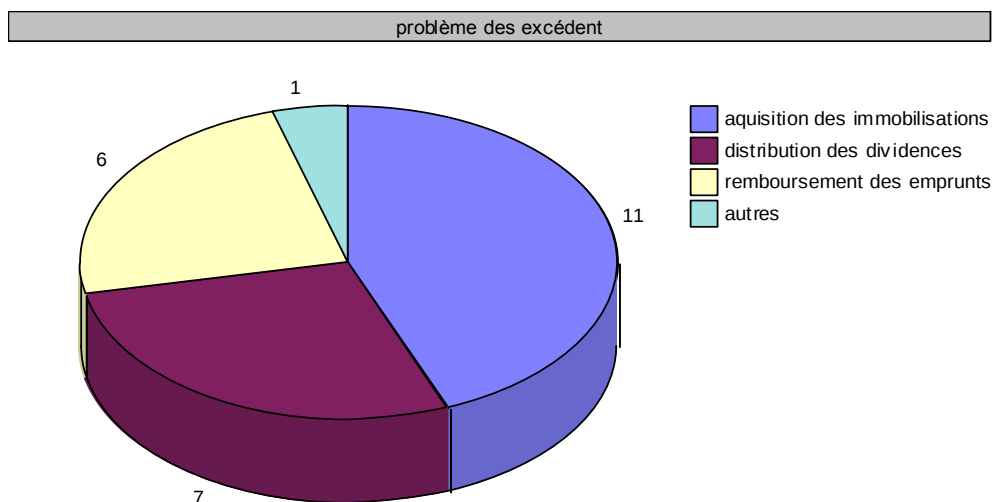


Figure 9

Le tableau ci-dessus représente les décisions sur lesquelles insistent les entreprises pour remédier aux problèmes des excédents de ses trésoreries, 68,8 % des entreprises acquissent des immobilisations; 43,8% des entreprises amènent à la distribution des dividendes, par contre 37,5 % remboursent ses emprunts.



10) la place de trésorerie x la situation de la trésorerie.

la place de trésorerie/la situation de la trésorerie	Positive	Nulle	Négative	TOTAL
important	13	2	0	15
peu d'importance	0	1	0	1
pas d'importance	0	0	0	0
TOTAL	13	3	0	16

Tableau 10

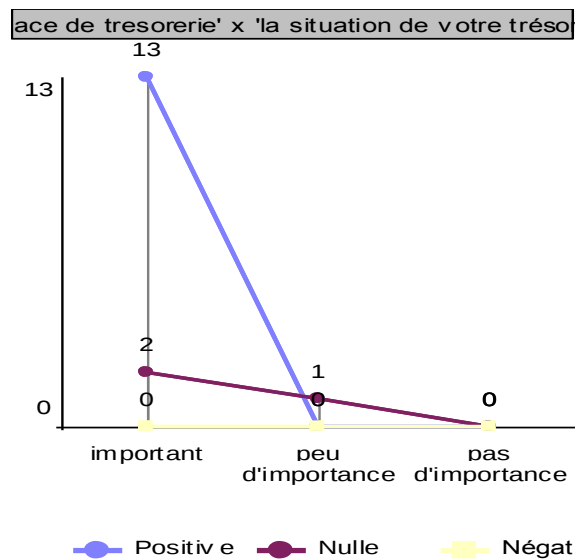


Figure 10

Le tableau croisé entre la situation de trésorerie et sa place dans l'entreprise montre que la gestion de trésorerie assure à l'entreprise une place positive.



11) les solutions concernant l'insuffisance de trésorerie x Le chiffre d'affaire.

problème concernant l'insuffisance de tr	Le chiffre d'affaire
Accélération des rentrées	574666,67
Supprimer certaines dépenses	446000,00
l'escompte commercial	189000,00
Autres	23000,00
cessions de valeurs mobilières de placement	5500,00
Non réponse	5000,00
TOTAL	303411,76

Tableau 11

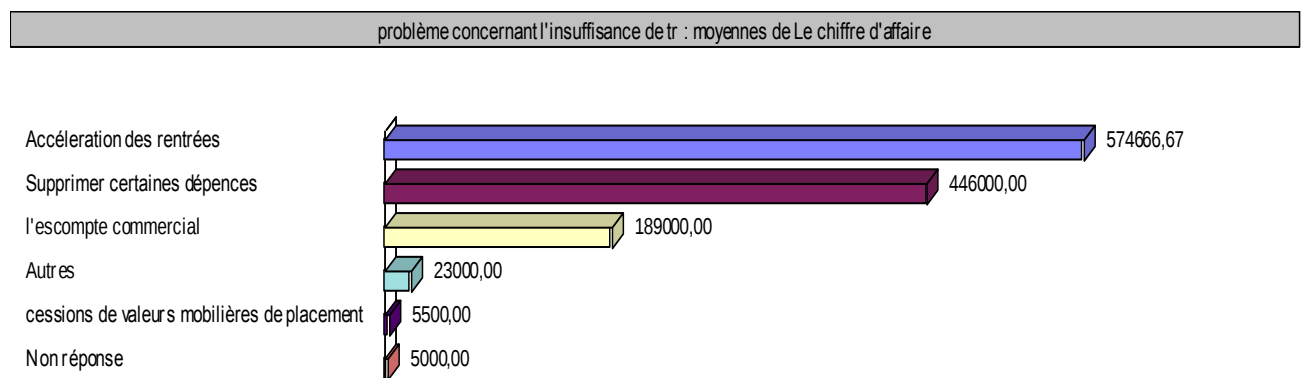


Figure 11

De la figure on déduit que le choix de solution optimale de l'insuffisance de trésorerie dépend de chiffre d'affaire de l'entreprise ; les grandes firmes dont le chiffre d'affaire est élevé préfèrent soit accélérer les entrées car elles ont la capacité pour faire cette étapes soit supprimer certaines dépenses. Ce pendent les petites



entreprises ne trouvent comme solution à ce problème que la cession de valeurs mobilières.

Section 3 : synthèse des résultats

De la lecture des résultats obtenues, on peut remarquer que toutes les entreprises de notre échantillon, quelle que soit leur efficacité ou quelle que soit leur structure financière, se trouvent confrontées à un problème de trésorerie de nature conjoncturelle ou structurelle. Ce problème peut survenir car, à court terme, les entreprises doivent de manière permanente chercher à assurer le financement de leurs actifs circulants (stock, crédits accordés aux clients, diverses créances). Selon les résultats la majorité des problèmes sont d'origine conjoncturelle soit 51,6% suivi de problèmes structurels avec un pourcentage de 50% et des problèmes d'origines inconnues représentent 12,5%, ainsi 37,5% des entreprises utilisent le plan de financement prévisionnel pour apprécier l'origine de ces problèmes, tandis que 25% préfère au plan d'investissement et utilisent d'autres documents, on peut aussi citer trois erreurs de gestion de la trésorerie commises par les trésoriers:

-  Erreur d'équilibrage ou de contre-phases (68,8%).
-  Erreur de sur-mobilisation. (50%).
-  Erreur de sous-mobilisation. (6,3%).

Le service de trésorerie se structure en fonction de la gestion de trésorerie au jour le jour. Le financement des opérations à moyen et court terme représente 43,8%, la centralisation des opérations de paiement et la centralisation des opérations d'encaissements 18,8% et 12,5% pour la gestion de risque de change et du financement en devises, les prévisions de la trésorerie et la rédaction des rapports de synthèse.

Le suivi budgétaire et la gestion de trésorerie exigent la négociation avec les banques. Ce qui oblige les trésoriers de choisir la ou les modalités les plus aptes selon la conjoncture. Ces modalités se limitent entre le taux variable (43,7%) et le taux fixe (56,3%). Au



niveau de la base sur laquelle se fait le paiement des fournisseurs est au comptant et à crédit en utilisant le chèque en premier temps, effet de commerce, en deuxième, et en fin le virement.

Malgré ces problèmes, la majorité des entreprises (93,8%) dont la situation de leur trésorerie est positive sont arrivées à maîtriser parfaitement le niveau moyen de la caisse, c'est ici que se justifie pleinement le principe de la trésorerie zéro.

Pour optimiser la trésorerie de l'entreprise, les gestionnaires sont amenés à prendre certaines décisions. Ces décisions nécessitent d'abord de se baser sur une gestion prévisionnelle et en date de valeur. Ensuite, des calculs seront nécessaires pour choisir entre telle ou autre décision. Les points suivants présentent certains arbitrages de gestion et certaines actions possibles à court et moyen terme pour remédier aux problèmes de la trésorerie.

Les arbitrages de gestion de la trésorerie sont les décisions les plus courantes à court terme, les arbitrages les plus fréquents sont :

-  Arbitrage entre escompte et découvert.
-  Arbitrage entre placement et découvert.
-  Arbitrage entre emprunt et découvert.

Conclusion

Notre rapport portait sur l'analyse de la gestion de la trésorerie, il consiste à répondre à un certains nombres d'objectifs de la recherche sur le plan des analyses quantitatives. L'instrument de mesure « questionnaire » est décrit que cette gestion est en étroite relation avec les indicateurs de performance à savoir l'accroissement de chiffre d'affaire, l'amélioration de la relation bancaire ainsi et la création des avantages compétitifs.



Conclusion générale

Lorsqu'une entreprise est capable de prévoir avec certitude ses échéances de manière à les faire correspondre exactement à ses prévisions d'encaissements la gestion de la trésorerie peut être optimale. En effet, les coûts pourront être réduits au minimum puisqu'elle n'aura pas besoin de détenir des actifs liquides de faible rendement - l'encaisse -, ni de disposer de moyens de financement à long terme excédant ceux qui lui sont indispensables - le fonds de roulement. Toutefois, les prévisions sont dans la réalité, incertaines. En associant aux prévisions de trésorerie une probabilité, les responsables peuvent estimer le risque d'insolvabilité technique et en déduire une marge de sécurité. Cette marge de sécurité se compose d'un volant de liquidités et d'un fonds de roulement positif. La valeur du fonds de roulement et le niveau de l'encaisse sont interdépendants. Une entreprise qui finance en totalité ses actifs circulants nets des dettes d'exploitation par des capitaux à long terme aura moins besoin de liquidités que si elle les avait financés avec du crédit à court terme. Le choix des moyens de financement des actifs circulants et la part des actifs liquides à maintenir sont étroitement liés.

Au bout de ce travail de recherche, il importe de faire la revue des grandes lignes qui le composent et de présenter brièvement les résultats auquel il a abouti.

La gestion de trésorerie a énormément évolué au cours de ces dernières années, elle participe pleinement, lorsqu'elle est bien maîtrisée, au dégagement de résultat pour l'entreprise, c'est une source d'amélioration de sa rentabilité. C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier et de gérer les flux de trésorerie ; car l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement, mais l'entreprise qui n'a pas de liquidités disparaît rapidement.



En effet, toutes les entreprises de nos jours qui survivent sur le marché et de surcroît prospèrent, sont en général redevable à l'efficacité de la gestion de trésorerie ; et les entreprises qui ont fait l'objet de l'étude n'échappent pas à la règle.

Toute entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...). A défaut, elle serait déclarée en cessation de paiement et serait éventuellement liquidée. C'est ce qui arrive trop souvent aux jeunes sociétés, faute de prévisions réalistes !

Il est également vital que soit régulièrement évalué le mécanisme de fonctionnement du contrôle interne en matière de trésorerie et de procéder à son adaptation.

Les avantages ; qui en seront retirés par l'entreprise, justifient largement le coût de mise en place d'un système rationalisé de gestion de trésorerie en date de valeur. Au delà la réalisation de son organisation, qui en résultera et qu'il est difficile de chiffrer, elle y gagnera des économies substantielles : d'une part de nombreux frais financiers et, d'autre part, des masses importantes d'actifs inemployés pouvant être dégagées.

L'optimisation de la trésorerie implique l'emploi de techniques de plus en plus sophistiquées : recours systématique à l'informatique, et aux produits télématique offerts actuellement par certaines sociétés spécialisées.

En guise de conclusion générale, la trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Mais si la problématique semble basique : « récupérer l'argent qui est dehors », la combinaison des contraintes rend les choses plus complexes. A la maîtrise des échéances sociales et fiscales s'ajoutent, entre autres, la planification des paiements fournisseurs (dont les délais doivent être compatibles avec la capacité à recouvrer les créances clients), le climat de confiance à instaurer avec les banquiers, les prévisions de



l'activité de l'entreprise et la disponibilité de fonds propres suffisants. Gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper.

A cette fin, une enquête empirique a été effectuée auprès des entreprises de différents secteurs d'activités. Il s'agit d'évaluer la gestion de trésorerie et ses problèmes qui limitent son utilisation auprès des entreprises marocaines.

La présente étude révèle, pour plus de la moitié des entreprises visitées lors de diffusion du questionnaire, qu'on trouve des obstacles qui limitent l'application de la gestion de trésorerie, par exemple, l'insuffisance de capacité financière des entreprises, la difficulté du respect de l'équilibre financier fondamentale et l'absence de contrôle des prévisions.

Comme toute œuvre humaine, ce travail est loin d'être parfait et a donc des limites à cause de l'insuffisance des informations obtenues chez les entreprises.



Annexe



Université IBN ZOHR

Faculté des sciences Juridiques, Economiques et Sociales AGADIR

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'études, nous réalisons un travail sur " le suivi budgétaire et la gestion de la trésorerie au sein des entreprises de la région du SMD.
En vous remerciant d'avance, nous vous sollicitons de bien vouloir remplir ce questionnaire

LA GESTION DE TRESORERIE

1. . Quelle est la place de la gestion de trésorerie au sein de votre entreprise?

- ☐ 1. important ☐ 2. peu d'importance ☐ 3. pas d'importance

2. Quelle est la situation de votre trésorerie?

- ☐ 1. Positive ☐ 2. Nulle ☐ 3. Négative

3. Quelles sont les modalités de réalisation de budget de votre entreprise?

- ☐ 1. Par référence aux budgets précédents ☐ 2. Prévisionnellement ☐ 3. Par référence aux concurrents
☐ 4. En se basant sur les projets à réaliser

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

4. quelles sont les modalités de négociation avec les banques?

- ☐ 1. à taux fixe ☐ 2. à taux variable

5. Quel est le rôle de votre trésorier?

- ☐ 1. la prévision et la gestion des flux de l'entreprise ☐ 2. Anticiper et garantir les flux financier
☐ 3. négociation et contrôle des opérations ☐ 4. autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

6. Si 'si autre (précisez)', précisez :

7. Comment se structure le service de votre trésorerie?

- ☐ 1. par la gestion au jour le jour ☐ 2. les prévisions de trésorerie
☐ 3. centralisation des opérations d'encaissement ☐ 4. centralisation des opérations de paiement
☐ 5. la gestion de risques de change et financement en devise

8. Est ce que votre trésorier a commis des erreurs lors de la gestion de trésorerie?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

9. Quel est l'origine des problèmes de votre trésorerie?

- ☐ 1. Structurels ☐ 2. Conjoncturel ☐ 3. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

10. Si 'Autres', précisez :

11. Quelles sont les erreurs commises par votre trésoreries?

- ☐ 1. Erreur d'équilibrage ☐ 2. Erreur de sur-mobilisation ☐ 3. Erreur de sous-mobilisation

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

La question n'est pertinente que si erreurs de trésorier = "oui"

12. Est ce que votre entreprise arrive à atteindre l'objectif de la gestion prévisionnelle de votre trésorerie?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

13. quels sont les outils utilisés pour atteindre cet objectifs?

- ☐ 1. le plan financier ☐ 2. les prévisions annuelles mensualisées ☐ 3. les prévisions mensuelles
☐ 4. les prévisions quotidiennes ☐ 5. Autres

14. Si 'Autres', précisez :



15. quels sont les obstacles qui freinent la gestion prévisionnelle de votre trésorerie?

16. comment remédier au problème concernant l'insuffisance de trésorerie?

- ☐ 1. Supprimer certaines dépenses ☐ 2. Accélération des rentrées ☐ 3. cessions de valeurs mobilières de placement
☐ 4. l'escompte commercial ☐ 5. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

17. Si 'Autres', précisez :

18. comment remédier au problème concernant les excédent de trésorerie?

- ☐ 1. acquisition des immobilisations ☐ 2. distribution des dividendes ☐ 3. remboursement des emprunts ☐ 4. autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

19. Le nom de l'entreprise

20. La nature de l'entreprise

- ☐ 1. Publique ☐ 2. privée ☐ 3. mixte

21. Date de création de l'entreprise

22. Le siège

23. . Le secteur d'activité

- ☐ 1. industriel ☐ 2. Commercial ☐ 3. Service ☐ 4. Autre (préciser)

24. Si 'Autre (préciser)', précisez :

25. Le statut de l'entreprise

- ☐ 1. société à responsabilité limitée ☐ 2. Société anonyme ☐ 3. Société en participation
☐ 4. société en nom collective ☐ 5. si autre (précisez)

26. Si 'si autre (précisez)', précisez :

27. Le montant du capital (approximativement)

28. Le chiffre d'affaire (approximativement)

29. . L'effectif du personnel

- ☐ 1. moins de 10 ☐ 2. Entre 10 et 50 ☐ 3. Entre 50 et 100 ☐ 4. Entre 100 et 200 ☐ 5. Plus de 200

30. Téléphone de l'entreprise

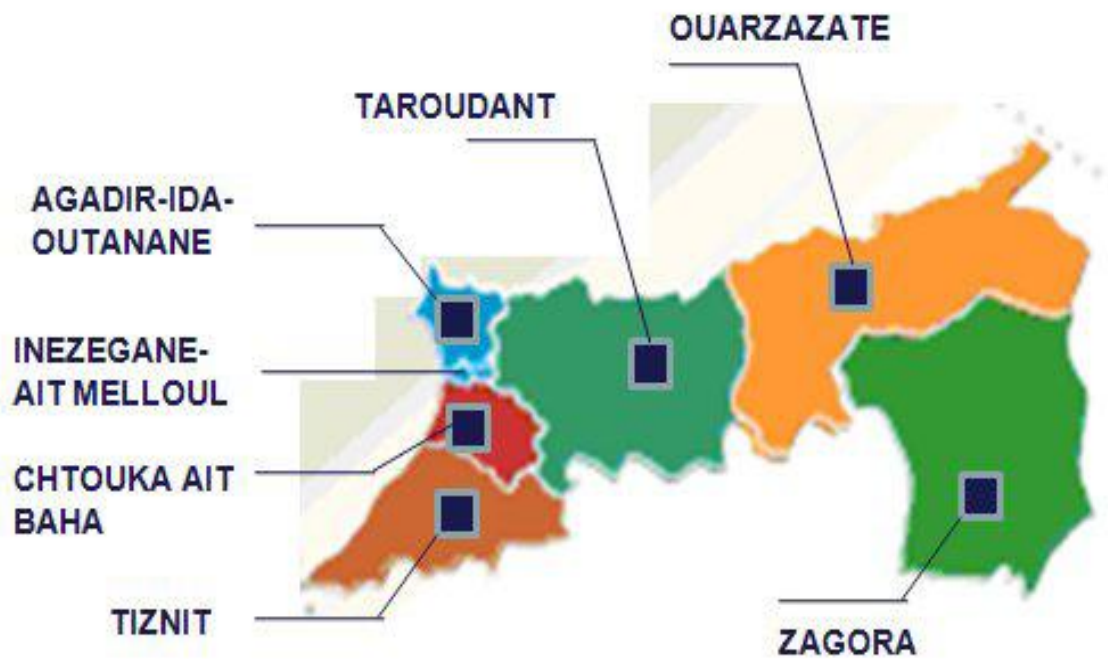
31. Fax de l'entreprise

32. Email de l'entreprise



DECOUPAGE ADMINISTRATIF

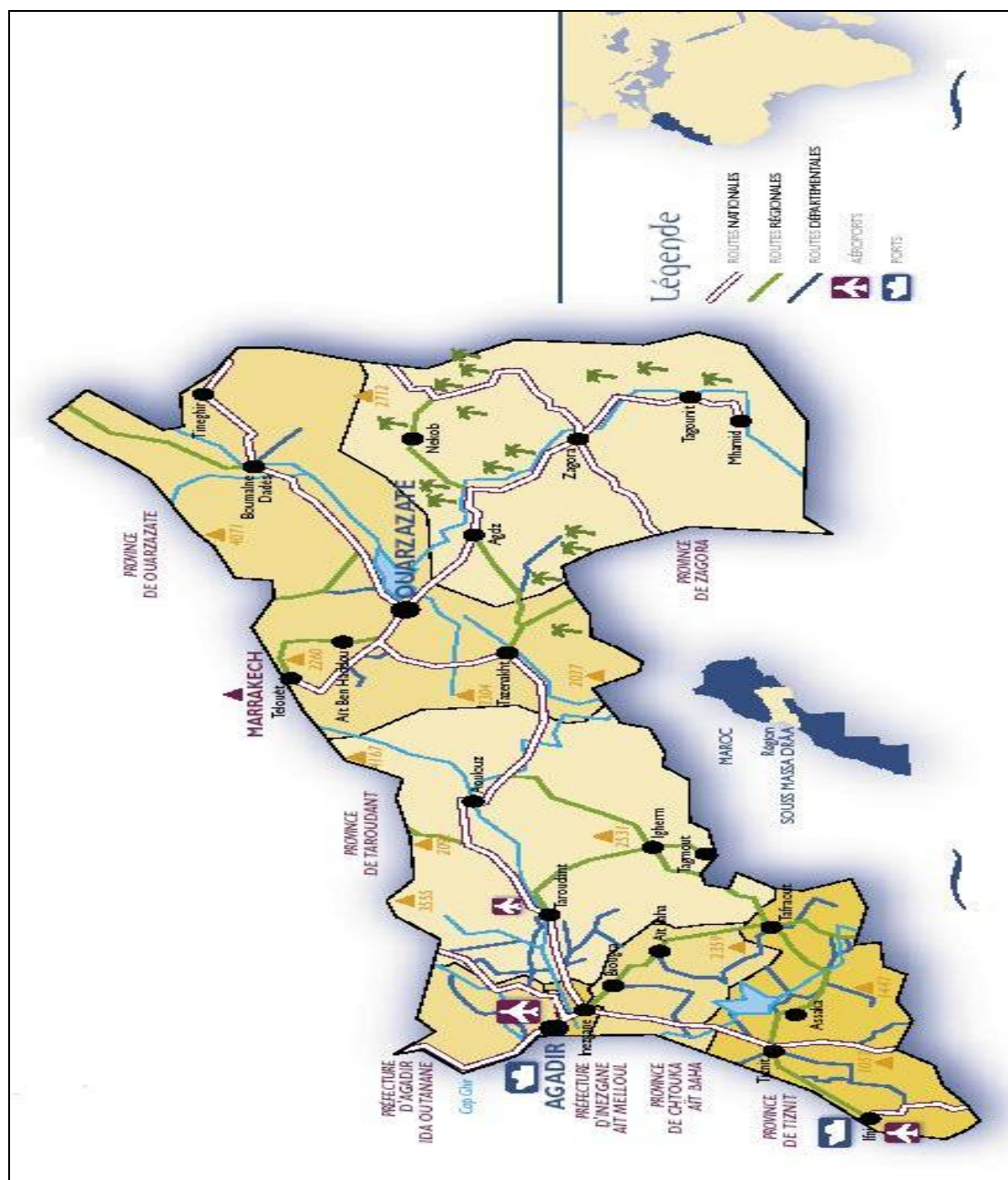
La région contient deux préfectures et cinq provinces :



Source: Direction de l'Aménagement du Territoire



Carte de la région du Souss-Massa-Drâa



Source: Direction de l'Aménagement du Territoire



Bibliographie:

- 1- ANDRE BOYER « L'essentiel de la gestion de A à Z », 1994 ;
Edition D'organisation.
- 2- BARBIZIT Patricicia «Finance d'entreprise ».
- 3- Bruno Poloniato, Didier Voyenne, interéditions 1991, « la nouvelle
trésorerie de l'entreprise ».
- 4- Claud Alazar, Sabine Sépari 1983, « contrôle de gestion » 2ème
Edition.
- 5- Conso (p) , Dunod, 1983, « La gestion financière de 'entreprise ».
- 5- Dung Nguyen, juillet 1972, « trésorerie zéro, pourquoi,
comment ? ».
- 6- El Miloud Guermatha 1993 :« les techniques de gestion de
trésorerie» Edition Guessous.
- 7- Guillou(J), 1981, « Comment négocier avec ses banquier », Edition
Dunod.
- 8- G. Langlois, « gestion prévisionnelle »,Tom 1.
- 9- Hunault (P) ; 1987 ; « Gestion de la trésorerie au jour le jour »;
Editions d'Organisations.
- 10- La négociation banque entreprise "L'opinion du 01-12-93.
- 11- Levasseur (M), 1979 "Gestion Trésorerie", Economica.
- 12- Noël Gauthier, Geneviève Causse, 1981, «La trésorerie dans
l'entreprise », Éditions Union.



13- Philippe Kneipe, « Gestion de trésorerie de l'entreprise », 2ième Edition, page 81.

14-PHILIPPE ROUSSELOT, JEAN François Verdie ; « La gestion de trésorerie ».

15-Rachid Belkahia et Hassan Oudad ; finance d'entreprise Tome 1
« analyse et diagnostic financiers ».

16- SI Mohamed BOUAZIZ, « Finance d'entreprise ».

Webographie:

- www.aidecomptabilite.com

- www.gestiondetresorerie.com

- www.controledegestion.org

- www.aidecomptabilite.com/.../la-gestion-de-trésorerie-cours-applications-exercices



Table des matières

introduction	1
Première partie: L'analyse Théorique de la gestion de trésorerie	4
Chapitre 1 : Notions fondamentales	5
Section1: importance de la gestion de trésorerie dans l'entreprise	5
Section2 : Les différentes approches de la trésorerie	6
1) Approche bilantielle	6
1.1 Le concept de fond de roulement	6
1.2 Le concept de besoin en fond de roulement	8
1.3 Le concept de trésorerie	8
2) Les ratios de trésorerie	11
3) Approche des flux financiers	13
Section 3 : Rôle de trésorier et son environnement	14
1) Rôle du responsable de la trésorerie dans l'entreprise	14
1.1 Les encaissements	14
1.2 Les décaissements	15
2) L'environnement du trésorier	16
2.1 Environnement Interne :	16
2.2 Environnement externe :	17
Section 4: le système de gestion de trésorerie	18
Section 5 : Organisation et structure de la trésorerie	18
Conclusion	20
Chapitre 2 : le cadre d'analyse de la gestion de la trésorerie	22
Section 1: Tableau de financement ou tableau emplois-ressources	22
1) Présentation des tableaux de flux de trésorerie	25
1-1 le principe	25
1-2 Présentation du tableau des flux de trésorerie	25
2) analyse des tableaux de flux de trésorerie	26
2-1 Utilisation des tableaux de trésorerie	27



2-2 Intérêt et limites des tableaux de flux de trésorerie	27
Conclusion	29
Section 1: Diagnostic de trésorerie, trésorerie zéro et la gestion de trésorerie au quotidien	30
1) Diagnostic de trésorerie et trésorerie zéro	30
1-1 L'analyse des économies réalisables	30
2) Gestion de trésorerie en date de valeur	35
2-1 Diagnostic du système de gestion de trésorier	36
2-2 Décision de trésorier	39
3) Décisions de financement et de placement à court terme	42
3-1 Décisions de financement à court terme	42
3-2 Décisions des placements à court terme	50
Section 2 : La gestion prévisionnelle de la trésorerie	54
1) Méthode de prévision	54
La méthode d'extrapolation	54
2) Les outils de gestion prévisionnelle	56
2-1 Actions à moyen terme:	56
2-3 Contrôle des prévisions	60
Section 3 : La démarche budgétaire, le contrôle de gestion et les actions mises en œuvre pour remédier aux problèmes de trésorerie	61
1) La démarche budgétaire et le contrôle de gestion	61
1-1 Démarche générale :	61
1-2 Le budget général de trésorerie	64
2) Actions mises en œuvre pour remédier aux problèmes de trésorerie	64
2-1 Action à court terme	65
2-2 Actions à moyen terme	65
Conclusion	68
Deuxième partie :	69
La gestion de la trésorerie au sein des entreprises de la région de Souss- Massa- Draa	69
Introduction	70



Chapitre 1: Monographie de Souss-Massa-Draa	70
Section 2: Industrie	72
Chapitre 2 : Objectif et méthodologie de l'enquête	73
Section 1: Objectif et cadre spécifique de l'enquête :	73
Section 2 : Methodologie de l'enquête.	73
2) Le questionnaire :	73
3) Le champ de recherche :	74
Chapitre 3: Présentation des résultats de l'enquête	76
Section 1: L'échantillon de l'enquête	76
Section 2 : synthèse et présentation des résultats de l'enquête	77
1) La nature des entreprises	77
2) L'importance de la gestion de trésorerie	78
3) la structure de trésorerie	79
4) Erreurs de trésorier	80
5) gestion prévisionnelle de trésorerie	82
6) Les outils de la gestion provisionnelle :	83
7) L'origine des problèmes	81
8) les décisions prises pour remédier au problème concernant l'insuffisance de trésorerie	84
9) Les décisions prises pour remédier au problème concernant les excédents de trésorerie?	85
Section 3 : synthèse des résultats	88
Conclusion générale	90
Annexe	93
Bibliographie:	98
Webographie:	99
Table des matières	100

