

LISTE DES ABREVIATIONS

ACE : Actif Courant d'Exploitation

ACHE: Actif Courant Hors d'Exploitation

AGOA: African Growth and Opportunity Act

ANC: Actif Non Courant

Ar : Ariary

AT : Actif de Trésorerie

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

CA : Chiffre d'Affaires

CAF: Capacité d'Autofinancement

CGI: Code général des impôts

D : Disponible

FR : Fonds de Roulement

LT: Long terme

PCE : Passif Courant d'Exploitation

PCHE : Passif Courant Hors Exploitation

PESTEL: Politique, Economie, Social, Technologique, Environnement, Légal

PME: Petite et Moyenne Entreprise

PT : Passif de Trésorerie

RP : Ressources permanents

RS: Ressources Stables

SWOT: Strength, Weakness, Opportunities, threats.

TR: Trésorerie

TTC : Toute Taxe Comprise

TVA : Taxe sur le Valeur Ajoutée

VA : Valeur Ajoutée

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1: MATERIELS ET METHODES

Section 1: Matériels utilisés

Section 2: Méthode de collecte et de traitement de données

CHAPITRE 2: RESULTATS DE L'ETUDE

Section 1: La trésorerie et la gestion des créances clients et des dettes fournisseurs

Section 2: Trésorerie et politique financière de l'entreprise

Section 3: Prévisions et budget de trésorerie

CHAPITRE 3: DISCUSSIONS

Section 1: Analyse de la politique financière de l'entreprise

Section 2: Analyse de l'environnement externe de l'entreprise

Section 3 : Recommandations

CONCLUSION GENERALE

Références bibliographiques et webographiques

Annexes

Tables des matières

INTRODUCTION

Depuis l'année 2009, l'économie malgache a considérablement souffert de l'instabilité politique interne et de la crise économique mondiale. En cette période de transition, Madagascar n'inspire pas confiance dans le domaine des affaires. La Banque Mondiale estime que la performance de Madagascar est chroniquement faible dans presque tous les comparatifs mondiaux sur la compétitivité et le climat des affaires. Le pays continue à occuper un mauvais classement par rapport aux indicateurs qui mesurent la facilité de conduire un business. Le climat n'est pas donc favorable pour la création de nouvelles entreprises, pour la croissance et pour le développement des entreprises déjà existantes, surtout pour les petites et moyennes entreprises qui rencontrent des difficultés financières dues aussi à un manque d'implication de l'Etat. En matière de finances publiques, la politique d'austérité sera poursuivie. Les dépenses seront donc réduites et entraîneront la diminution des revenus des ménages et de facto celle de la consommation. Tout cela conduirait les entreprises à une crise de rentabilité des affaires et de secteurs. Les petites et moyennes entreprises (PME) malgaches ont le plus souffert de la crise politique qui dure depuis 2009, avec des pertes de marchés de 25%¹ en moyenne dans une économie dominée par le secteur informel et quelques grosses sociétés. Le secteur ayant le plus souffert est sans conteste le BTP (bâtiments et travaux publics). Très dépendant des bailleurs de fonds, son chiffre d'affaires global est passé de 700 milliards à 200 milliards d'Ariary (260 millions à 74 millions d'euros), et il a perdu 7.000 emplois². Selon le PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement), un total de 200.000 emplois formels aurait disparu depuis 2009. Pendant ce temps, la majorité des aides internationales, qui contribuaient pour 50%³ au budget de l'Etat, dont 75%⁴ pour son budget d'investissement, ont été interrompues. Des dizaines d'entreprises en zone franche textile ont fermé suite à la suspension de l'accès préférentiel au marché américain (AGOA). Et le tourisme a largement chuté, avant de redémarrer cette année. Toutes ces incertitudes ont contribué à une fragilisation générale de l'économie malgache, et à une baisse de la consommation des ménages. Selon la législation fiscale malgache en vigueur, les PME et les micros entreprises sont ceux ayant un CA inférieur à 50 millions d'ariary⁵.

¹ Selon Noro ANDRIAMAMONJIARISON, présidente du GEM (Groupement des Entreprises de Madagascar)

² Selon Noro ANDRIAMAMONJIARISON, présidente du GEM (Groupement des Entreprises de Madagascar)

³ Loi de finance 2012

⁴ Loi de finance 2012

⁵ Code général des impôts

En tant qu'organisation, l'entreprise ne peut pas vivre en autarcie c'est-à-dire fermée à son environnement, toutes politiques entreprises devraient être en rapport et adapter à cet environnement. Donc elle dépend beaucoup de l'extérieur et des contextes existants dans le pays. A Madagascar, l'Etat n'a pas de véritable politique favorisant les PME. Il ne priorise que les investissements étrangers qui ont de grand capital. Les PME locaux n'ont pas les moyens de rivaliser avec ces grandes entreprises étrangères et donc ont du mal à exister, à se développer et à prospérer. Mais l'Etat incite quand même les investissements et la création de nouvelles entreprises. Il y a donc ici un paradoxe. La banque centrale maintient son taux directeur à 9,5% pour cette année 2012⁶, ce qui est toujours élevé, il y a aussi le manque de confiance des banques et des établissements de crédits et de micro finance. Tout cela ne fait qu'augmenter les taux d'intérêt et rend difficile les emprunts auprès de ces établissements. Emprunter coûte donc cher.

Si tels sont les problèmes contextuels externes à l'entreprise, les solutions pour une pérennité et une prospérité viennent sûrement donc de la politique interne même de l'entreprise; mais elles doivent être adaptées à son environnement. D'où l'importance de conduire une bonne politique de gestion; que ce soit financière, marketing et communication, sociale, et de développement et recherche. Ces politiques coordonnées entre eux et travaillant ensemble concourent à la réalisation d'un objectif commun. Cela est indispensable pour que l'entreprise puisse dégager une rentabilité suffisante et une liquidité vitale à son fonctionnement. Attardons-nous sur cette dernière; la liquidité ou bien la trésorerie. Notre thème sera consacré sur son analyse dans les PME. La gestion de la trésorerie peut être classée dans le cadre de la gestion de l'entreprise. La trésorerie d'une organisation est souvent définie à partir du patrimoine de celle-ci (ensemble de ses emplois et de ses ressources). Nous pouvons opposer à cette conception permettant de mesurer un stock de liquidité, une approche centrée sur les flux, qui permet d'obtenir une mesure de la trésorerie à partir d'un processus dynamique d'encaissement et de décaissement. La politique financière est définie depuis la structure du bilan qui résulte de la gestion financière. D'où la gestion de la trésorerie tient un rôle très important dans la politique financière et la gestion d'une entreprise. 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

⁶ Loi de finance

jeunes sociétés, faute de prévisions réalistes. La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Mais la question qui se pose est "quelles sont les démarches à suivre pour assurer la gestion efficace de la trésorerie?". 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 échéances clients), les prévisions de l'activité de l'entreprise et la disponibilité de fonds propres suffisants. La gestion de la trésorerie tient aussi un grand rôle dans la politique financière de l'entreprise. Elle est la base même de cette dernière. La trésorerie est le résultat des choix passés du chef d'entreprise dans tous les domaines (financements, politique d'achat et de vente, politique salariale) et de ses capacités à négocier avec son environnement (actionnaires, salariés, banquiers, clients, fournisseurs). C'est à partir de ce constat que les leviers d'action de la maîtrise de la trésorerie sont à mettre en œuvre. Les problèmes de trésorerie font partie des principales difficultés que rencontrent les petites et moyennes entreprises. Pour y remédier, les dirigeants doivent avoir comme objectif principal "l'optimisation de la gestion de la trésorerie".

L'objectif global de cette étude se porte alors sur l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans une PME. Cet objectif global est constitué de 3 sous objectifs ou objectifs spécifiques. En premier lieu, il s'agit d'assurer la liquidité de l'entreprise: Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise sur l'année à venir et négocier dans de bonnes conditions, les lignes de crédit à court terme correspondantes. De même, il doit prévoir un financement adapté pour les investissements sans puiser exagérément dans la trésorerie. (Règle d'or: le long terme doit être financé par le long terme). Enfin, il doit suivre l'évolution de son activité et du BFR (Besoin en Fonds de Roulement) mois par mois, afin de détecter à l'avance une dégradation éventuelle et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives. En second lieu, il s'agit de construire un partenariat bancaire équilibré: Construire une relation équilibrée consiste d'une part à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore mais pressent. Pour instaurer un climat de confiance durable, le dirigeant doit donc avoir au moins deux interlocuteurs bancaires qu'il peut mettre en concurrence, dans certains cas, ou qui peuvent intervenir ensemble dans d'autres. Par ailleurs, pour rassurer le meilleur outil du dirigeant reste néanmoins de montrer qu'il maîtrise la

situation, qu'il anticipe les besoins et prévoit des solutions crédibles. Et en troisième lieu, bâtir des prévisions de trésorerie: Le budget de trésorerie, fondement de la prévision et de la gestion de trésorerie de l'entreprise, est souvent considéré comme le budget du compte "caisse et banque". Deux types de tableau de bord de trésorerie peuvent être envisagés. Le budget de trésorerie: qui prévoit l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, mois par mois, est construit en fin d'exercice comptable à partir des autres budgets déjà réalisés. Le plan de trésorerie glissant: à l'inverse du budget qui constitue une prévision figée à un moment donné, le plan glissant du budget est actualisé en permanence. Le financier, en fait, progresse l'horizon au fur et à mesure du déroulement de l'année. Il peut être mensuel ou hebdomadaire. Il permet de positionner les décaissements en face des encaissements et de justifier des demandes de crédits à court terme. A chaque intervalle de temps, le financier compare les flux réalisés avec les prévisions, calcule les écarts ce qui conduit à actualiser les prévisions.

Pour mener à bien notre étude, les hypothèses suivantes sont à considérer. La première sera la disposition d'une politique cohérente d'accord de crédit clients et de dette fournisseurs. La deuxième hypothèse qui est la minimisation de la dépendance envers sa banque tout en réduisant les coûts des services bancaires par une bonne négociation que par des prévisions finies. La dernière hypothèse sera l'existence et l'élaboration d'un budget prévisionnel de trésorerie efficace et crédible pour mieux anticiper et éviter toutes menaces pour l'entreprise. Gérer sa trésorerie, c'est d'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. Le solde de trésorerie que mettent en valeur les budgets de trésorerie dépend en effet de deux séries de facteurs: d'une part, la politique financière et industrielle de l'entreprise, qui détermine le niveau du fonds de roulement et, notamment, les moyens de financement à long et moyen terme mis à la disposition de l'entreprise; d'autre part, les décalages temporels, qui sont liés à des décisions politiques (planification) et au contrôle des éléments de l'actif courant. Dans ce cadre, le trésorier de l'entreprise se trouve investi d'un double rôle: d'une part, s'assurer les lignes de crédit à court terme susceptibles de financer les besoins de trésorerie prévisionnelle et les utiliser au mieux; d'autre part, gérer une encaisse et différents comptes bancaires, ceux-ci, qui sont parfois nombreux, peuvent présenter, en terme de trésorerie, trois types de "déséquilibres": soit qu'ils soient tous débiteurs, soit qu'ils soient tous créditeurs, soit que certains soient débiteurs et d'autres créditeurs, l'entreprise finançant alors par découvert ce qu'elle pourrait financer gratuitement en gérant ses liquidités d'une manière plus adéquate.

Les hypothèses citées ci-dessus ont été vérifiées par une démarche qui est la visite d'entreprise. Effet, pour mener à bien notre étude, il a fallu descendre sur terrain et faire notre propre investigation. Cela nous a amené à savoir que la gestion de trésorerie est une fonction qui recouvre des possibilités d'action d'ampleur très inégale selon la taille de l'entreprise: pour une P.M.E, la gestion de trésorerie se résume le plus souvent aux opérations de paiement et aux relations avec le système bancaire. Les résultats attendus doivent se concorder avec les objectifs établis. La gestion de la trésorerie peut être définie comme l'ensemble des moyens et techniques permettant à l'entreprise de prévoir et de gérer les excédents et déficits de trésoreries issues de ses activités d'exploitation, et financières. Il faudra alors parvenir à un niveau de trésorerie « zéro » (où il n'y aurait ni déficits ni excédents); et de permettre ainsi à l'entreprise de minimiser ses charges financières et accroître ses gains financiers. Les résultats attendus sont donc premièrement l'accélération des recouvrements des créances client, deuxièmement l'appréciation des délais réels de règlement sur la base d'étude de comportement de fournisseurs et troisièmement la réduction des fonds oisifs au sein de l'entreprise ou des banques.

Pour le bon déroulement de l'étude, notre travail sera divisé en trois chapitres et chacun d'eux en sections et sous sections. Le premier chapitre sera la partie Matériels et méthodes de recherches. Il répondra à la question "comment" a été faite notre étude? Cette partie comprend les matériels utilisés et les méthodes de collecte et traitement des données. Nous y trouverons la zone d'études qui est la description de la PME et la justification de notre choix et les outils théoriques sur la gestion de la trésorerie. C'est dans ce chapitre que sera présenté les méthodes de collecte de données, les méthodes d'exploitation et d'analyse et puis les limites de l'étude et les difficultés rencontrées. Le deuxième chapitre sera la partie résultat. Nous y présenterons un résumé des données collectées et nous les décriront dans cette partie. Ce chapitre sera divisé en trois sections. Dans la première on présentera les résultats obtenus concernant la gestion financière du crédit clients de l'entreprise, la deuxième section comprendra les principes et logiques des relations bancaires de l'entreprise et la troisième et dernière section sera la prévision et budget de trésorerie. Le troisième chapitre sera les discussions et les recommandations. Ce sera la confrontation des résultats obtenus et ceux attendus par des analyses Forces, Faiblesses, Opportunités, et Menaces et PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal) et des critiques constructives. Nous y trouverons les recommandations à faire pour les problèmes rencontrés et pour l'amélioration des résultats obtenus.

CHAPITRE 1: MATERIELS ET METHODES

Pour mener à bien notre travail, il a fallu répondre à une question. Cette question est comment a été menée notre étude? Ce chapitre répondra à cette question. La réalisation de l'étude a requis l'utilisation de divers outils. Ces derniers ont été utiles pour la compréhension de la zone d'études, dans la collecte et la recherche d'informations ainsi que dans le traitement des résultats. Ces outils sont appelés matériels et leurs démarches d'utilisation les méthodes. Cette partie présente l'organisation concernée, les méthodologies utilisées, les méthodes de collecte et d'exploitation des données et d'analyse des résultats. La recherche étant un travail scientifique, il a fallu choisir une démarche appropriée pour sa réalisation. Cette démarche est la méthodologie. Elle détermine la fiabilité de notre étude, sa portée, sa limite et la pertinence des solutions proposées.

Section 1: Matériels utilisés

Dans cette section, nous parlerons des matériels utilisés pour le bon déroulement de notre travail. Ce sont les supports de travail exploités, les données primaires et secondaires (internes et externes exploitables), les procédures établies, les normes, les réglementations en vigueur et tant d'autres et les matériaux ou matières premières de recherche.

1.1. Zone d'études

Notre zone d'étude s'est focalisée sur une PME de nomination P.C.D.F (Papier, Carton, Distribution, Fabrication). Elle a comme principales activités la distribution seulement de papiers et la fabrication de boites d'emballages pliantes avec impression relative à la marque et aux produits. Notre choix s'est porté sur cette entreprise car c'est le genre de petite et moyenne entreprise courante à Madagascar. Elle subit les contextes politiques et économiques qui prévalent dans le pays aujourd'hui. Elle est en contact direct avec son environnement et dépend essentiellement de celui-ci.

1.1.1. Présentation de l'entité

PCDF une entreprise SARL de capital de 10 millions d'Ariary, inscrite au registre de commerce sous le numéro 259/2005 F 00189, identifiable fiscalement sous le numéro 8470097, titulaire du numéro statistique 243114/20020 00098. Son siège social se trouve à Tanjombato. Elle est une entreprise opérant dans le secteur d'activité secondaire. C'est une

PME qui n'a qu'une dizaine d'employés. En tout l'entreprise dispose de 20 employés permanents. La société PCDF a été fondée le 15 mars 2005.

1.1.2. Activité de l'entité

L'entreprise PCDF est spécialisée dans la fabrication de boîtes d'emballages et de conditionnement de produits en carton avec impression relative à la marque. C'est aussi une société de distribution de papiers. Ses ventes se divisent en deux catégories: sur stocks et sur commandes. L'entreprise est déjà dans sa phase de maturation. L'entreprise commence sa production au maximum 2 jours après la réception des bons de commandes. Mais pour pouvoir suivre les commandes et les besoins du client l'entreprise doit avoir plusieurs ressources.

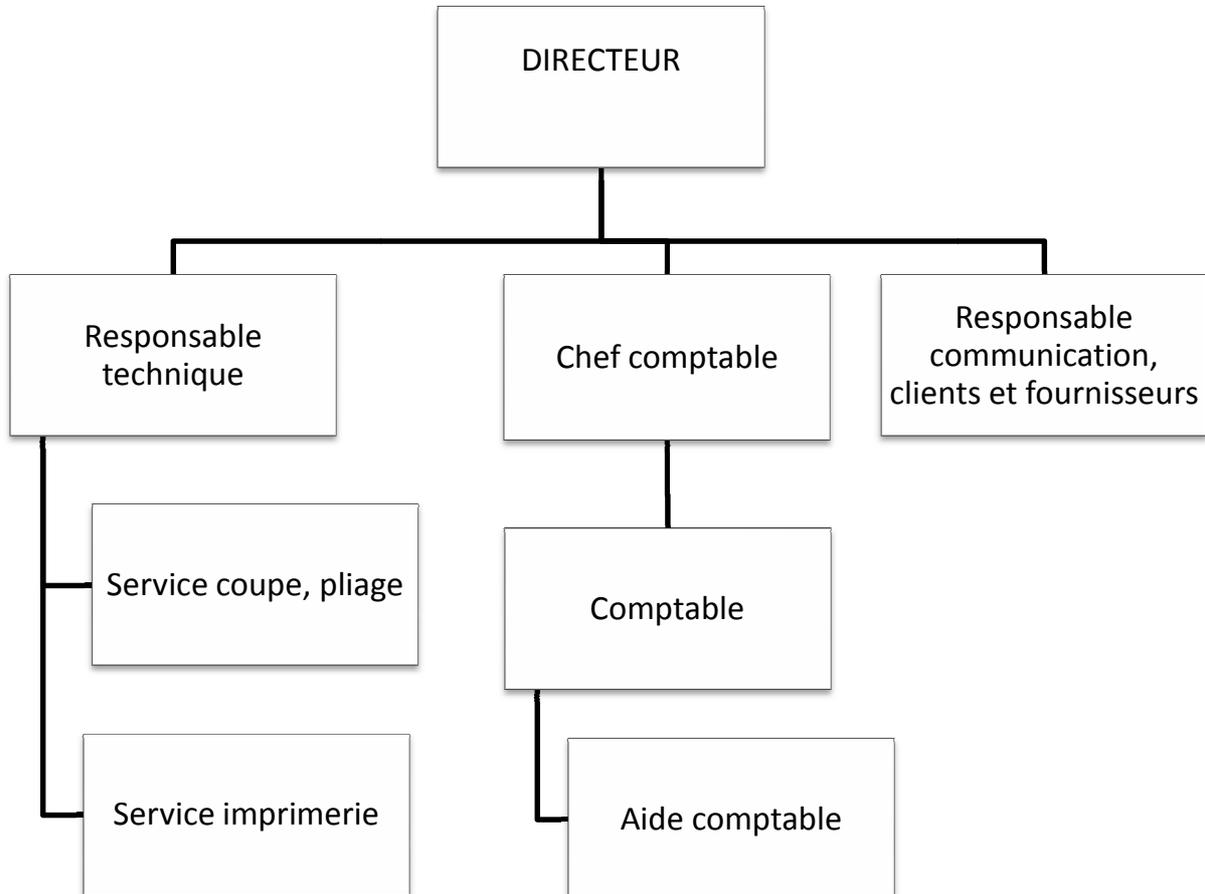
- Ressources humaines : L'entreprise dispose 20 salariés permanents et elle peut varier selon les commandes. L'entreprise recrute souvent des employés temporaires.
- Ressources matérielles : L'entreprise dispose aussi des matériels qui respectent les normes de sécurité et d'environnement. Les matériels sont utilisés dans la fabrication et le pliage de cartons. Elle dispose aussi de matériels d'impression.

Compte tenu de la gravité exceptionnelle de la crise affectant le secteur des papiers et cartons, il est permis de penser que l'entreprise a su maîtriser convenablement des problèmes multiples et redoutables. Mais si la probabilité d'un prolongement de la crise se vérifie et si la pesée des charges sociales se maintient ou s'accroît, il n'est pas exclu qu'un recours à des réformes de structures s'avère nécessaire.

1.1.3. Organigramme de l'entreprise

Comme toute entreprise, PCDF a son propre structure. Voici l'organigramme de l'entreprise PCDF.

Figure n° 1: organigramme de l'entreprise PCDF



Source: personnel de l'entreprise, 2011

En haut de la hiérarchie se trouve le directeur général, c'est lui qui prend toutes les décisions de l'entreprise. Après lui, il ya le responsable technique qui a sous sa responsabilité le service coupe et pliage, et le service imprimerie. En parallèle avec le responsable technique se situe le chef comptable qui a sous ses ordres le comptable et l'aide comptable et puis il y a le responsable communication avec les clients et les fournisseurs.

1.2. Outils théoriques sur la gestion de la trésorerie

1.2.1. Définition

"La trésorerie est le mouvement des fonds existant au sein de l'entreprise, les encaissements d'une part et les décaissements d'autre part. C'est donc la différence entre les encaissements et les décaissements."⁷

1.2.2. Approche fonctionnelle de la gestion de trésorerie

L'analyse fonctionnelle date des années soixante-dix. Elle repose sur une analyse financière privilégiant le fonctionnement économique de l'entreprise et en l'occurrence les opérations effectuées par l'entreprise. L'approche fonctionnelle est également une analyse statique du risque de faillite proposée par des financiers et des organismes financiers, cette approche a des finalités et une élaboration du bilan fonctionnel.

1.2.2.1. Finalité de l'analyse fonctionnelle

Elle a pour objectif de comprendre l'équilibre fonctionnel de l'entreprise et par voie de conséquence son risque de défaillance; cette approche s'appuie sur une analyse de l'activité, des opérations effectuées, des différents cycles auxquels elles sont rattachées.

1.2.2.2. Elaboration du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel qui représente à un moment donné le déroulement des différents cycles selon la conception horizontale⁷, c'est-à-dire une lecture horizontale du bilan fondée sur les principes d'affectation des emplois stables aux ressources stables. Le critère retenu n'est plus la notion de permanence mais celui de stabilité. La durée des actifs ou des passifs, peu importe, ne constitue plus une discrimination entre les différents éléments du bilan.

1.2.2.3. Outils d'analyse de l'approche fonctionnelle

Le bilan fonctionnel à lecture horizontale met en exergue un nouvel équilibre, un équilibre fonctionnel à partir de concepts fondamentaux tels que le besoin de financement lié aux cycles d'exploitation, la couverture de ce besoin par le fonds de roulement net global appelé fonds de roulement fonctionnel et la trésorerie.

a) Le besoin en fonds de roulement

L'importance du besoin de financement lié au cycle d'exploitation dans une entreprise a des implications non négligeables sur la trésorerie, s'il n'existe pas suffisamment de ressources stables pour assurer son financement. La notion de BFR est fondée sur les caractéristiques du cycle d'exploitation de l'entreprise. La trésorerie est obtenue par la

⁷ Cours de gestion de trésorerie 3eme année

⁷ MARC GAUGAIN « Gestion de trésorerie »

différence entre les capitaux qui demeurent à la disposition de l'entreprise pour assurer son fonctionnement et les besoins qui restent à la charge de l'entreprise. Il s'agit d'une résultante entre les opérations d'investissements et financement de particularités du cycle des opérations de gestion de l'entreprise.

b) L'équilibre fonctionnel

La notion d'équilibre retenue par l'approche fonctionnelle suppose que le fonds de roulement net global couvre au moins le besoin en fonds de roulement d'exploitation pour sa composante stable, ainsi l'entreprise ne connaît pas ou peu de problèmes de trésorerie. Dans l'hypothèse contraire l'entreprise doit recourir au concours bancaires ou crédits de trésorerie pour assurer le financement de son exploitation. La situation financière de l'entreprise peut être appréhendée par l'examen de l'équilibre fonctionnel déterminé à partir de la relation de la trésorerie: $T = FRNG - BFR$. Cette conception met par conséquent en avant le risque de faillite ou de défaillance et permet d'appréhender la vulnérabilité de l'entreprise. La trésorerie résulte ainsi du déséquilibre entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. C'est par conséquent l'étude de l'évolution dans le temps de ces deux indicateurs qui peuvent permettre de juger de l'aggravation ou de l'amélioration de la situation de la trésorerie⁸.

c) Relation fondamentale entre FR, BFR et trésorerie nette

Plusieurs situations types peuvent se présenter selon que l'entreprise fonctionne avec un B.F.R. positif ou bien négatif.

- B.F.R. positif (besoin de financement):

Situation 1: $F.R. > 0, B.F.R > 0, T.N > 0$; Dans cette hypothèse le F.R. couvre le B.F.R et permet en outre de dégager de liquidités. Cette situation bien que favorable priori, pour traduire une erreur de vision stratégique ou un sous emplois de capitaux de l'entreprise

Situation 2: $F.R. > 0, B.F.R > 0, T.N < 0$; Dans cette hypothèse le B.F.R. est financée à la fois par les deux, le financement permanent et par le concours bancaire, cette situation de déséquilibre doit s'apprécier en relation avec les risques bancaires courues et la rentabilité de l'entreprise bien que ce cas de figure soit souvent présenté comme étant extrêmement préoccupant. Elle correspond à la réalité du financement des entreprises que dans la plupart des secteurs qui recourent traditionnellement aux concours bancaires courants pour financer leur besoin d'exploitation.

⁸ MARC GAUGAIN « Gestion de trésorerie »

Situation 3. $F.R. < 0, B.F.R. > 0, T.N. < 0$; Cette situation déséquilibrée est extrêmement dangereuse car les concours bancaires couvrent non seulement le B.F.R. et les disponibilités mais également une partie de l'actif immobilisé, on précisera le risque en comparant le montant de la trésorerie nette négative aux capitaux propres de l'entreprise si cette situation perpétue.

- B.F.R négatif (ressource de financement):

Situation 1. $F.R. > 0, B.F.R. < 0, T.N. > 0$; Cette situation est favorable car les ressources de financement induites par les cycles d'exploitation, associées aux excédents de financement permanent sur l'actif immobilisé permettent de dégager une trésorerie positive à l'instar de la situation 1 examinée plus haut, il est intéressant pour l'analyste de s'assurer que cette situation ne recouvre pas de sous emplois de capitaux.

Situation 2. $F.R. < 0, B.F.R. < 0, T.N. > 0$; Cette situation est déséquilibrée car les ressources de financement couvrent la trésorerie nette de l'entreprise et une partie de l'actif immobilisé ($F.R. < 0$) un renforcement de financement permanent est à envisager, sauf si les ressources de financement sont pérennes d'un exercice sur l'autre.

Situation 3. $F.R. < 0, B.F.R. < 0, T.N. < 0$; Cette situation est totalement déséquilibrée dans la mesure où le financement permanent ne couvre qu'une partie de l'actif immobilisé ($F.R. < 0$). Cette insuffisance étant compensée par le passif circulant. Par ailleurs, il est tout à fait précaire de fait de la très grande dépendance financière externe de l'entreprise et appelle de mesures de restructuration financière.

1.2.3. Limite de l'approche fonctionnelle

Malgré son intérêt, l'analyse fonctionnelle a néanmoins fait l'objet d'un certain nombre de critiques portant sur la problématique de fonds de roulements d'exploitation, parce que toutes les entreprises ne sont pas concernées par leur financement telles les entreprises de services;

- La distinction entre les financements à long terme et les concours bancaires.
- La conception résiduelle de la trésorerie c'est-à-dire seulement la différence entre les ressources et des emplois.

La détermination de la trésorerie peut être réalisée soit par l'analyse patrimoniale soit par l'analyse fonctionnelle, dans les deux cas l'information est intéressante mais pourtant insatisfaisante dans la mesure où il s'agit d'une mesure à un moment donné sur une situation bilancielle statique. Pour pallier cette insuffisance, l'analyse dynamique ou l'analyse par les flux a été alors développée.

1.3. Composants de la gestion de la trésorerie

1.3.1. Trésorerie et encaisse

La notion "encaisse et précaution" (destinée à financer une dépense exceptionnelle ou une baisse des recettes de la société) est souvent considérée comme un aspect de la gestion de trésorerie, ne relève pas, en fait, des compétences du trésorier. Celui-ci dispose, en fait, d'un "fonds de roulement de précaution" qui résulte du choix d'un fonds de roulement c'est-à-dire de décisions de politique financière. Si ce fonds de roulement se traduit par l'existence permanente d'une encaisse positive, celle-ci doit être placée.

Ainsi, se dégage un principe fondamental de l'activité du trésorier: une trésorerie positive n'exclut pas la minimisation des soldes disponibles en caisse, en comptes bancaires et en comptes postaux; c'est là, au contraire, un rôle fondamental du trésorier.

1.3.2. Gestion des comptes bancaires et date de valeur

Par ailleurs, la gestion de trésorerie présente, pour seul risque, le risque d'une erreur entraînant le maintien de sommes importantes sur certains comptes alors que d'autres comptes qui se trouvent débiteurs coûtent à l'entreprise le coût découvert ou encore le maintien d'une encaisse inutilisée, enfin, le risque de choisir un crédit dont le coût n'est pas le minimum. Dès lors, le risque se traduit en termes de coût, et le trésorier doit s'efforcer de réduire les charges supportées par l'entreprise en raison d'une gestion inadéquate de ses comptes bancaires. Or, il doit pour cela gérer les comptes, non en capitaux, mais en valeur. En effet, toute somme créditée comptablement par une banque au jour j sera en réalité créditée en valeur au jour $j+t$, t étant la valeur facturée au client, variable suivant le mode de recouvrement choisi. Pour la banque, la somme créditée au jour j n'intervient qu'au jour $j+t$ dans le calcul du solde du compte.

Le trésorier de l'entreprise doit aussi respecter les deux principes suivants:

D'une part, il doit s'efforcer d'éviter le mauvais emploi de fonds dû notamment à la coexistence de comptes bancaires débiteurs et créditeurs et pour cela, minimiser le montant des sommes portées au crédit de chaque compte.

D'autre part, cette réduction doit se faire sur la base d'une gestion en dates de valeur c'est-à-dire en fonction de l'évolution du solde qui sert de base au calcul des intérêts facturés par la banque et non sur la base du compte en capitaux ni, à plus forte raison, les comptes banques dans l'entreprise.

1.3.3. Conditions des jours de valeur

La pratique bancaire introduit des décalages supplémentaires notamment par le biais des dates de valeur (dates auxquelles le compte bancaire de l'entreprise est modifié) généralement différentes des dates d'opération. Avant d'entrer dans les détails de ces conditions, il y a lieu de connaître certains vocabulaires que l'on utilise dans les opérations bancaires.

Date de valeur: c'est la date réelle de débit ou de crédit d'un compte bancaire. Elle détermine la durée sur laquelle sont calculés les intérêts. Elle est antérieure ou postérieure à la date d'opération qu'il s'agisse d'un débit ou d'un crédit.

Jour de banque: Jour ajouté par la banque à la durée du crédit résultant de l'application des dates de valeur (certaines banques imposent 1 ou 2 jours de banque en cas d'escompte)

Heure caisse: Heure au-delà de laquelle les opérations bancaires sont faites le lendemain. Elle est de 15 heures en condition standard.

Jours ouvrés: Jours effectivement travaillés par la banque (lundi au vendredi)

Jours calendaires: jours du calendrier

Domiciliation: Etablissement bancaire où un titre de paiement (en généralement un effet) est payable le plus souvent, il s'agit de la banque du tiré.

Remise minimum: 6 jours avant l'échéance, 6 jours au moins entre la date de remise et l'échéance.

Tableau n° 1: tableau des conditions des jours de valeur

<u>Libellés des opérations</u>	<u>Conditions standards</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Versement d'espèces • Remise de chèque sur caisse • Remise de chèque sur place ou rayon • Remise de chèque hors place • Virement reçu • Remise d'effet à l'encaissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Date d'opération +1jour calendaire • Date d'opération +1jour ouvré • Date d'opération +2jours ouvrés • Date d'opération +5jours ouvrés ou 7 jours calendaires • Date de réception des fonds par la banque +1jour calendaire • Date d'échéance +4jours calendaires (si règle respectée)
<u>Libellés des opérations</u>	<u>Conditions standards</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Remise d'effet à l'escompte • Retrait d'espèce • Virement émis 	<ul style="list-style-type: none"> • Date de remise +10jours calendaires (traite à vue, règle non respectée) • Crédit le lendemain du jour de remise de l'effet à l'escompte (montant diminué des frais retenus par la banque) • Date d'opération -1jour calendaire

<ul style="list-style-type: none"> • Chèque émis • Effet domicilié • Retour d'effets impayés 	<ul style="list-style-type: none"> • Date d'opération -1jour calendaire • Date de compensation du chèque -2jours calendaires. • Veille de présentation de l'effet en compensation et non veille de l'échéance, un certain nombre d'effets étant présenté après l'échéance. <p>Veille de la date d'échéance (échéance -1jour calendaire)</p>
---	--

Source: cours gestion de trésorerie 3eme année

Ce tableau représente les opérations faites par l'entreprise avec la banque, il définit les dates de valeur à chaque opération effectuée.

Section 2: Méthodes de collecte et de traitement de données

Pour la réalisation de notre étude, il a fallu suivre une méthodologie. Elle comprend les méthodes de collecte de données et d'exploitation de ces données. La collecte des données est appuyée sur la recherche documentaire et l'enquête. La recherche documentaire a été basée sur la recherche bibliographique, et webographique, interview et la consultation des différents rapports, documents et états. L'enquête, au niveau de l'entreprise concernée, a été complétée par des discussions auprès des groupes cibles et des personnes clés et responsables au niveau de l'entreprise.

2.1. Méthodes de collecte

Pour mener à bien notre mémoire dont le thème est "l'analyse de trésorerie dans une PME", la méthodologie utilisée nécessite certaines recherches. Ces recherches sont surtout réalisées par la documentation et les différents types de collecte de données. La documentation peut être ainsi divisée en deux sortes: la recherche bibliographique et la webographie.

2.1.1. Recherche bibliographique

La recherche bibliographique consiste à se documenter sur des manuscrits, livres, et certaines revues qui sont en rapport avec notre zone d'étude, dans notre cas "l'analyse de trésorerie dans une PME". La première étape est de trouver des documents concernant les PME. La recherche peut être faite par la consultation de certains articles définissant la PME à Madagascar. La seconde étape est de faire des recherches concernant l'analyse de trésorerie. Cela peut nécessiter la lecture de certains ouvrages qui y correspondent.

2.1.2. Webographie

De nos jours, il est impossible de faire des recherches sans se documenter sur la toile qui est l'internet. Il propose un vaste infini de données qui sont indispensables à notre étude. Les livres de version papier ne suffisent plus et ne sont plus les seules sources de données disponibles, l'internet a apporté une grande aide dans notre recherche et dans l'acquisition de certaines données.

2.1.3. Moyens de collecte de données

Il y a différents types de collecte de données. Les données obtenues peuvent se diviser en deux types. Les données primaires et les données secondaires.

2.1.3.1. Visite d'entreprise

La collecte des données primaires s'est faite par des visites d'entreprise c'est –à – dire par la descente sur terrain. Ces visites ont été réalisées auprès d'entreprise spécifique et choisies selon des critères bien définis tels que la taille, la raison sociale et le secteur d'activité. Les enquêtes sur terrain ont été faites selon un calendrier bien précis afin d'avoir le plus d'informations fiables et précises possibles. Lors de ces visites périodiques, il y a eu des entretiens avec les responsables qui sont en charge de la trésorerie et de la comptabilité, cela afin d'obtenir les informations nécessaires. Les visites ont été très dures à cause de la réticence des responsables à divulguer les informations concernant la trésorerie de leurs entreprises. Mais ils ont coopéré et ont accepté de livrer des renseignements qui se sont avérés très utiles pour la bonne marche de la recherche et la réalisation de l'étude.

2.1.3.2. Entretien

C'est une entrevue entre deux personnes dans laquelle un individu déploie toute une stratégie orale pour extraire d'un autre individu l'information que ce dernier détient. Dans l'entretien nous visons à obtenir le maximum d'informations. Dans notre cas, l'entretien est fait auprès du comptable et du trésorier de l'entreprise à étudier. Nous avons visé donc à recueillir le plus grand nombre d'informations utiles à notre recherche auprès de ces personnes.

Nous avons utilisé deux types d'entretien:

- L'entretien libre: il aide à mieux cerner la définition du problème, du domaine d'étude au sens large. Il nous a permis aussi de savoir les différents aspects du problème. A partir de l'entretien libre, on a pu faire une synthèse, un rassemblement des grandes idées reçues.
- L'entretien dirigé: il nous a permis de récolter des informations, des explications, des observations et des vérifications plus précises concernant la problématique, les objectifs et les hypothèses.

2.1.3.2.1. Enquête

L'enquête est une technique d'exploitation caractérisée par sa souplesse. Cette technique nécessite de la part de l'enquêteur une perpétuelle adaptation. Elle se prête à la quantification mais elle est indispensable si l'on veut aboutir à une étude riche et profonde en tenant compte de la réalité existant dans les domaines enquêtés. Il a donc fallu faire des enquêtes sur les acteurs, de près ou de loin, qui sont en rapport et qui sont susceptibles d'influencer la gestion de trésorerie d'une PME. Pour mener à bien notre enquête, il a fallu suivre certaines étapes: la première étant la pré-enquête ou l'enquête naïve.

a. Pré-enquête

Le but de la pré-enquête est la prise de contact avec le problème pour le délimiter et pour dégager les premières hypothèses de travail pour une vue d'ensemble. Cette méthode est une approche globale sans idée préconçue, une information générale, documentation, et analyse théorique. Elle est principalement constituée des recherches et des collectes de données concernant la trésorerie et les PME en général et tout ce qui entoure ce domaine. La trésorerie est un domaine très vaste et étendu. La pré-enquête a été utilisée pour établir des limites à l'étude. Le mémoire traite donc généralement des moyens d'optimisation de la gestion de trésorerie des PME. Il a été indispensable de faire en premier lieu une étude des différents acteurs dans la gestion de la trésorerie de l'entreprise que ce soient les clients, les fournisseurs, ou les banques et établissements de crédits en rapport avec l'entreprise.

L'approche a été accomplie selon une démarche bien précise. D'abord, en abordant des recherches concernant les données secondaires c'est-à-dire en faisant la collecte des informations telles que la lecture de divers ouvrages, la recherche sur la toile, la discussion sur des forums en lignes. Ensuite, il a été obligatoire de passer par des entretiens libres avec les entreprises visitées. Ces entretiens ont été faits avec les responsables comptables et trésoriers. Les informations obtenues ont permis de réaliser notre étude. Enfin, ces données primaires et secondaires seront analysées et traduites dans la partie discussions et recommandations. Lors de la visite d'entreprise, l'entretien auprès des entités a été dirigé grâce à des questionnaires. Ces questionnaires ont été élaborés par rapport au contexte de l'étude.

b. Enquête proprement dite

La deuxième étape après la pré-enquête est l'enquête proprement dite, les limites étant déjà établies par la pré-enquête. Lorsque nous étudions un groupe, il est généralement impossible de recueillir les avis et les informations de la totalité du domaine à étudier. Il faudra alors limiter l'étude à un échantillon de cette population et cet échantillon doit être

représentatif de la totalité de la population à étudier. L'enquête s'est faite donc auprès de l'entreprise PCDF. Elle satisfait les critères établis par notre zone d'étude qui est la PME.

Le but de l'enquête auprès de PCDF a été de rechercher des informations et des avis de professionnels sur la gestion de la trésorerie. Pour faciliter le déroulement de l'enquête et pour obtenir le maximum d'informations, il est important d'élaborer des questionnaires à l'avance. Le questionnaire est un entretien standardisé permettant la quantification dans l'étude. Son rôle est donc important, et il doit être préparé soigneusement. Il s'élabore en deux phases: la rédaction d'une première forme de questionnaire à partir des éléments recueillis pendant la pré-enquête, l'étude approfondie du contexte et l'approche documentaire mise à l'épreuve de cette première forme de questionnaire sur un échantillon réduit. Cette première mise à l'épreuve permet de formuler un questionnaire accessible du point de vue langage et de l'interprétation à tous les individus susceptibles de faire partie de l'échantillon. La deuxième phase est la rédaction définitive du questionnaire et l'administration de questionnaire. Les enquêtes auprès de PCDF ont été suivies d'entretien avec le trésorier et comptable. Les informations obtenues feront l'étude de discussions dans les parties suivantes de notre mémoire. Ces données nous ont beaucoup aidés dans la réalisation de notre étude sur l'optimisation de la trésorerie dans une PME.

La méthodologie s'est passée d'une façon très précise, détaillée et en plusieurs étapes. La première étape est le choix de la zone d'étude. C'est le choix de l'entreprise PCDF. La deuxième étape a été la soumission des questionnaires élaborés préalablement aux différents acteurs et responsables de la trésorerie de cette entreprise. La troisième étape a été l'entretien sous deux formes différentes avec les responsables: l'entretien libre et l'entretien dirigé. Ces derniers ont pu donner leurs opinions et leur point de vue sur l'optimisation de la gestion de trésorerie dans la PME.

2.2. Méthodes d'exploitation et d'analyse

Une fois les données acquises, elles seront présentées dans le chapitre "résultats". Sa présentation sera axée sur l'objectif principal et les sous objectifs découlant de la problématique définie dans l'introduction de notre travail. Premièrement, nous présenterons les résultats concernant la gestion financière du crédit clients et de la dette fournisseurs de l'entreprise PCDF. Deuxièmement, ce sera la présentation des résultats sur la trésorerie et la politique financière de l'entreprise PCDF. Et troisièmement, nous présenterons les prévisions et budget de trésorerie de l'entreprise PCDF. Dans le chapitre "discussion", seront analysés ces résultats et seront comparés et confrontés avec les objectifs préétablis dans l'introduction.

2.2.1. Méthodes d'utilisation

Le traitement des données acquises a nécessité l'utilisation de l'informatique. Dans notre époque, nous ne pouvons rien faire sans l'informatique. Son utilisation nous est donc indispensable dans la réalisation de notre étude. On a utilisé des logiciels de traitement de texte comme Word pour la rédaction, le logiciel Sphinx pour l'établissement de questionnaire et le logiciel Excel pour les calculs nécessaires à notre étude.

2.2.2. Méthodes d'analyse

Les résultats obtenus devront être analysés. Pour les analyser, il faudra suivre des méthodes.

Il y a plusieurs méthodes d'analyse, celles que nous allons utiliser seront les suivantes.

2.2.2.1. Diagnostique SWOT

2.2.2.1.1. Utilisation

Le diagnostic SWOT (Strengths, Weakness, Opportunity, Threats) ou appelé plus communément analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est un outil d'analyse permettant de réaliser un diagnostic interne des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi qu'un diagnostic externe des opportunités et des menaces de l'environnement de l'entreprise. Il est utilisé afin de réaliser un portrait de la situation de l'entreprise, de comprendre les besoins de celle-ci et ainsi de guider les activités de planification et de stratégie d'une organisation.

2.2.2.1.2. Avantages et limites

L'analyse FFOM est avantageuse parce que c'est un outil simple à comprendre et à utiliser, elle peut dresser rapidement un portrait interne autant qu'externe d'une organisation, elle peut s'adapter facilement à tout genre de domaines stratégiques relatifs à la gestion et enfin d'identifier les forces et faiblesses, afin de planifier une stratégie et prendre des décisions. Elle a néanmoins ses limites. La première limite est sa mauvaise utilisation qui peut entraîner à un domaine d'étude trop vaste. La seconde limite est le temps qu'il faut prendre pour bien réaliser l'étude et de bien connaître quelles sont les FFOM réelles de l'entreprise à étudier. L'utilisation de l'analyse SWOT requiert donc une certaine prudence car elle semble être un diagnostic simple à manier mais, en somme, elle peut mener son utilisateur vers un sujet qui n'a plus aucun rapport avec la discussion initiale.

2.2.2.2. Environnement PESTEL

L'environnement de l'entreprise peut être défini comme étant la fraction du monde extérieur qui évolue en interaction directe ou indirecte avec l'entreprise. Il s'agit de tous les

agents qui lui sont extérieurs (l'Etat, les concurrents, les clients, les fournisseurs...). L'entreprise s'y procure les ressources dont elle a besoin pour produire et y écouler ses produits. L'environnement présente pour l'entreprise des aspects qui peuvent être favorables ou non (opportunité, menace ou contrainte). Généralement, nous distinguons deux types d'environnement: l'environnement PESTEL et l'environnement de proximité (immédiat à l'entreprise). PESTEL est l'abréviation de Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal ou juridique. L'environnement politique, ce sont les décisions prises par les pouvoirs en place (libéralisation, intégration régionale, réforme fiscale, régionalisation, privatisation). Il peut être aussi la conjoncture politique existant dans le pays actuellement. L'environnement économique, ce sont les décisions des politiques économiques (encadrements des crédits, aides aux entreprises, détaxations). L'environnement social, c'est le statut des salariés, leurs situations, leurs aspirations; leurs états d'esprit. L'environnement technologique, qui sont les progrès techniques, les innovations qui modifient les processus de fabrication, les matières utilisées, les méthodes de ventes. L'environnement écologique qui est la dégradation de l'environnement, la pollution, la production et le reboisement. L'environnement légal et juridique qui est le cadre légal ou réglementaire, statut des entreprises, code du travail, code de l'hygiène, droits des affaires, et tant d'autres.

2.3. Limites de l'étude et difficultés rencontrées

La trésorerie est un terme trop vaste pour notre étude qu'il faut limiter et définir une zone restreinte. Notre choix d'étude a été porté sur l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans une PME car ce thème est très intéressant à étudier. La plupart des entreprises malgaches sont des PME, il est donc nécessaire de savoir leur bon déroulement, leur bonne gestion. Cela peut être fait du point de vue financière et comptable par l'étude et l'optimisation de leur trésorerie. Une bonne gestion de la trésorerie peut beaucoup aider une entreprise dans sa croissance et son développement en cette période de crise que ce soit mondiale ou nationale par le simple fait de bien choisir le mode de paiement des dettes fournisseurs, des créances clients et de ses partenariats avec la banque. La gestion de trésorerie est vitale pour l'entreprise car elle l'aide dans ses choix financiers et ses politiques économiques.

La prospérité des PME malgaches est une grande cause de développement local. Elle contribue à la création de travail et à l'augmentation des ressources de l'Etat à l'aide des impôts perçus. Avec la mondialisation, l'environnement des entreprises malgaches a connu de grandes mutations sur plusieurs différents niveaux parmi elles les plus importantes : la

croissance de la concurrence, les réformes fiscales au cours de ces dernières années. Tous ces changements ont obligé les entreprises de faire une bonne gestion de leurs trésoreries.

Mais il est bon de savoir que la gestion de trésorerie traitée dans ce travail est la gestion quotidienne des comptes bancaires de l'entreprise. Toute autre définition confond gestion de trésorerie et finance d'entreprise. Cette confusion a d'ailleurs longtemps limité l'apport conceptuel des théoriciens dans un domaine considéré comme important par le financier d'entreprise et pouvant générer des économies de coûts importants.

L'importance d'une gestion quotidienne de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions. L'absence de gestion efficiente pourrait entraîner un ralentissement des activités de l'entreprise et inévitablement agir sur le résultat comptable de l'entreprise. Le trésorier occupe donc un poste stratégique et inévitable dans l'entreprise.

L'étude ne s'est pas faite facilement, plusieurs difficultés sont rencontrées lors son déroulement que ce soit à propos du choix de la zone d'étude qui est trop vaste ou à propos des méthodes utilisées.

Conclusion partielle

En résumé de ce premier chapitre, nous avons pu établir une méthodologie de recherche et de collecte de données fiables. Nous avons défini la zone d'étude qui est l'entreprise PCDF spécialisée dans la distribution de papier et dans la fabrication de boîtes d'emballages pour les produits. Notre étude se porte alors sur l'analyse de sa trésorerie en utilisant des méthodes d'analyse comme le diagnostic SWOT et l'environnement PESTEL de cette entreprise. Nous avons pu aussi définir la gestion de la trésorerie proprement dite et donner quelques principes à ce propos. Elle est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de trésorerie qu'elle s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation. La trésorerie est souvent considérée comme le cœur de l'entreprise par lequel passent tous les flux financiers. Vu l'importance qu'il joue dans la bonne marche de l'entreprise, nous nous sommes donc intéressés à ce poste afin d'apporter notre contribution dans la gestion de trésorerie d'une PME et dans son optimisation. La méthodologie appliquée nous a permis de collecter certaines données, ces données seront présentées sous forme de résultats obtenus dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2: RESULTATS DE L'ETUDE

De nos jours le monde des entreprises est bien plus concurrentiel qu'autrefois, et seules survivent celles qui sont plus astucieuses et performantes. Et le fonctionnement d'une entreprise dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement, se traduisant immédiatement ou à terme, par des flux de trésorerie. La gestion de la trésorerie se doit donc d'être beaucoup plus fine. La profession a donc évolué en technicité avec l'aide d'outils de gestion. Le trésorier s'occupe ainsi de la gestion des risques à travers le contrôle des règlements effectués et les créances accordées grâce au suivi de leur compte individuel. L'importance d'une gestion quotidienne de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions. L'absence de gestion efficace pourrait entraîner à un ralentissement des activités de l'entreprise et inévitablement agir sur le résultat comptable de l'entreprise. Le trésorier occupe donc un poste stratégique et inévitable dans l'entreprise.

Nos recherches ont porté leurs fruits et nous ont permis d'obtenir des informations et des données que nous efforçons de présenter dans le chapitre suivant. Cette partie est consacrée aux résultats obtenus. Elle sera omise d'analyse et d'étude et sera présentée le plus objectivement possible.

Section 1: Trésorerie et la gestion des créances clients et des dettes fournisseurs

D'abord les comptes clients regroupent les créances d'exploitation résultant du fonctionnement du cycle d'exploitation. Ils représentent l'ensemble des crédits consentis par l'entreprise à ses clients. L'importance de ces comptes varie considérablement d'une entreprise à une autre c'est-à-dire le montant de ces créances dépend en effet du décalage entre la prestation(ou la livraison), la facturation et le règlement. Vu l'importance de la gestion des comptes clients, l'accord de crédit à la clientèle et la gestion des dettes fournisseurs pourront donc influencer sur la trésorerie de l'entreprise.

1.1. Accord de crédit à la clientèle

PCDF considère l'allocation du crédit aux entreprises clientes comme une variable d'action à court terme qui permet essentiellement d'accroître les ventes. Elle met l'accent sur l'aspect global de la gestion de trésorerie en considérant que les choix fondamentaux déterminent avant tout la rentabilité de l'entreprise, le reste étant une question de mise en œuvre.

1.1.1. Crédit clients, élément de politique générale

Le fondement économique du crédit clients est la participation des fournisseurs au financement des stocks de ses clients⁹. Les conditions de crédit dépendent donc de la vitesse de rotation des stocks s'il s'agit de commercialisation, de la durée du cycle de production s'il s'agit de marchés industriels, l'entreprise PCDF étant une entreprise de distribution et de fabrication.

1.1.2. Crédit clients, élément de gestion

Très longtemps, la théorie économique a présenté la gestion du crédit clients comme un problème d'optimisation marginale entre bénéfice attendu de tout client supplémentaire acquis grâce à des conditions de crédits libérales et le risque couru par l'entreprise. Il résulte de cette conception que la politique de crédit clients varie en fonction du niveau d'activité de l'entreprise et de sa situation de trésorerie.

1.1.3. Composantes de la politique de crédit

Toute entreprise élabore une politique d'accord de crédit à la clientèle en jouant sur une gamme de facteurs qui sont: la durée, le montant du crédit accordé, la sélection des clients.

1.1.3.1. Durée du crédit accordé

La durée est extrêmement variable, il est ainsi fréquent d'effectuer les règlements à 90 jours fin de mois ou 30 jours par 30 jours après un relevé de quinzaine. La durée du crédit est déterminée avec prudence et adaptée à la nature des activités du client. Mais en général l'entreprise offre une durée de crédit de 60 jours à ses clients.

1.1.3.2. Conditions de crédit

L'entreprise fournisseur influence le comportement de ses clients au moyen de l'escompte, qui constitue une prime accordée à l'acheteur pour paiement anticipé de sa créance avant échéance d'une date limite fixée par le fournisseur. Les taux appliqués sont évidemment variables. Dans notre cas, le taux appliqué par l'entreprise est le taux d'escompte 2% pour un paiement à 60 jours fin de mois. L'objectif principal de l'escompte est d'accélérer les rentrées de fonds et de réduire le montant des créances impayées et le nombre des retards de paiements.

1.2. Gestion des encaissements

Les méthodes utilisées par l'entreprise pour l'analyse de la gestion des encaissements sont l'interrogation, l'observation, le calcul des ratios.

⁹ RAVILLY G. « Les aspects financiers de la gestion de crédit clients »

1.2.1. Utilisation de "la balance âgée clients"

Le tableau de la « Balance âgée clients » est un outil qui permet à l'entreprise de maîtriser le mouvement des comptes clients c'est-à-dire la prévision des recettes clients. Ce tableau lui permet de déterminer l'échéance exacte des crédits clients et de les répartir dans le plan de trésorerie prévisionnelle. Ainsi, les responsables de trésorerie peuvent facilement définir à l'avance les montants à recevoir au cours d'une période.

1.2.2. Suivi des créances clients

La gestion des comptes clients doit être suivie de manière très rigoureuse. Dès la réception de l'encaissement ou de l'avis d'encaissement par la banque, il en est fait mention sur la facture ou saisi sur le logiciel de gestion commerciale. Par simplification, les bordereaux de remises de chèques pourront être effectués sur informatique permettant une mise à jour régulière des comptes clients. Les règlements sont ensuite déposés en banque et comptabilisés. Chaque compte client sera étudié et justifié chaque mois et le non paiement des clients entraîne de multiples procédures lancées par l'entreprise.

Tableau n°2: Tableau des ratios de délai de recouvrement des créances clients

ratio	Eléments	2010		2009	
		Délais de recouvrement des clients	Créances clients et comptes rattachés + effets escomptés non échus x 360	2 549 647,68	96 jrs
	CA TTC	9 528 803,46		8 711 050,92	

Source: personnel de l'entreprise, 2012

Ainsi, le retard de recouvrement a atteint 36 jours en 2010, 16 jours en 2009 puisque le délai maximum accordé aux clients est de 60 jours.

1.2.3. Contrôle

Le contrôle des crédits clients est une fonction essentielle du service crédit, il permet de juger l'efficacité et la validité de la politique adoptée et de veiller au respect des conditions approuvées par la direction. L'instrument dont dispose l'entreprise pour le contrôle de la politique de crédit est:

1.2.3.1. Contrôle du crédit clients par la méthode des ratios

Soit le rapport : ventes à crédits/Total des ventes; qui est calculé chaque mois.

1.2.3.2. Ratios de rotations des créances

C'est le rapport CA/Créances totales et exprimé en nombre de jours. Il rapporte aussi le total des créances à un instant donné à un CA moyen journalier exprimé TVA comprise et peut être comparé au délai moyen théorique accordé par l'entreprise.

1.2.3.3. Ratios d'évaluation des pertes dues aux créances irrécouvrable

Les pertes sur créances irrécouvrables sont la concrétisation du risque que l'entreprise court en accordant des crédits à ses clients. Le ratio est Créances irrécouvrables/Créances totales. Il permet d'évaluer ces pertes qui son d'ailleurs limitées au montant hors taxes des créances, la TVA correspondant aux créances irrécouvrables pouvant être récupérée par l'entreprise.

1.3. Gestion des décaissements

La gestion de dettes a pour objet d'assurer l'équilibre financier, car ces dettes constituent des ressources pour financer les actifs circulants lesquels représentent les besoins de financement. Une variation négative de ces dettes pourrait engendrer l'augmentation des besoins en fond de roulement, si l'actif circulant est trop important. Une gestion adéquate des dettes fournisseurs s'avère nécessaire pour assurer un équilibre financier. Avant d'engager des dépenses, l'entreprise doit contrôler sa situation financière ; et pour ce faire, la prise en compte de certains ratios qui sont le ratio de liquidité réduite et le ratio de liquidité immédiate permet à l'entreprise de prévoir et d'engager ou non une certaine dépense. L'entreprise essaie tant bien que mal de respecter les délais accordés par les fournisseurs et même un peu en avance de la date limite qui est de 90 jours.

1.3.1. Utilisation de " la balance âgée des fournisseurs "

La « Balance âgée fournisseurs » est un tableau permettant à l'entreprise de connaître à l'avance les dépenses à couvrir au cours d'une période précise, ainsi que les échéances à respecter et aussi de déterminer les moyens de paiement des dettes (modes, banques...). Tout

comme les recettes clients, ces décaissements prévisionnels sont aussi étalés dans le plan de trésorerie prévisionnel

Tableau n° 3: Tableau de ratio de règlement des dettes fournisseurs

Ratio	Eléments	2010		2009	
		Règlement des fournisseurs	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4 921 113,00	89 jours
	Achats TTC	5 503 341,71		5 054 694,31	

Source: investigation personnelle, 2012

Ce tableau représente le ratio de règlement des dettes fournisseurs de l'entreprise de l'année 2010 et 2009. Il représente en jour CA les ratios de règlement de dettes fournisseurs.

SECTION 2: Trésorerie et politique financière de l'entreprise

Comme toute entreprise, PCDF fait recours aux services des banques et de certains organismes financiers. Le niveau de la trésorerie d'une entreprise est déterminé par le choix d'un fonds de roulement, compte tenu de la nature et du volume des besoins en fonds de roulement. La rentabilité est le gage de la solvabilité à terme. Autrement dit les choix financiers fondamentaux, les investissements et leur financement conditionnent la liquidité de l'entreprise.

2.1. Liquidité de l'entreprise

La liquidité c'est la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à moins d'un an à l'aide de son actif circulant à moins d'un an¹⁰ Elle est appréhendée par divers indicateurs: le fonds de roulement et les ratios de liquidités. La situation financière de l'entreprise est définie par son aptitude à maintenir un degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier résulte de l'opposition entre la liquidité des actifs que l'entreprise détient et l'exigibilité de son endettement, c'est pourquoi l'analyse de la structure du bilan c'est-à-dire de la composition de son capital, permet d'apprécier la situation

¹⁰ PHILIPPE DESBIERE «Gestion de trésorerie »

financière. Le bilan fonctionnel regroupe les comptes en fonction de leur nature et non de leur échéance. Ainsi, les dettes financières à long terme dont l'échéance est inférieure à un an sont regroupées à celle dont l'échéance est supérieure à un an. Son objectif est d'expliquer la génération de la trésorerie de l'entreprise à partir de l'ensemble de ses fonctions opérationnelles et à travers ses emplois et ses ressources.

Tableau n° 4: Bilan fonctionnel de l'entreprise en pourcentage

Emplois	2009	2010	Ressources	2009	2010
Emplois Stables ou Actif Non Courant (ANC)	4.05	3.74	Capitaux Permanent (Capitaux propres+ Dette)	33.12	2.71
Actif Courant d'Exploitation (ACE) (Stock & En cours+Créances)	91.93	91.13	Passif Courant d'Exploitation (PCE) (Dette Exploitation)	6.52	7.60
Actif Courant Hors Exploitation (ACHE)	3.10	4.36	Passif Courant Hors Exploitation (PCHE) (Dettes Diverses)	60.36	89.61
Actif de Trésorerie (AT)	0.91	0.78	Passif de Trésorerie (PT)	-	0.08
TOTAL	100.00	100.00	TOTAL	100.00	100.00

Source: investigation personnelle, 2012

On constate d'après cet extrait du bilan que l'ANC, l'ACE ainsi que l'ACHE ont connu une diminution au cours de l'année 2010. Cette diminution est due par la vente de certaines immobilisations comme autres immobilisations corporelles, de l'augmentation de stock et les créances. Ce tableau nous conduit à confirmer que les dettes de la société ne cessent d'augmenter. Ce sont les autres dettes et le découvert bancaire qui ont particulièrement connu cette augmentation. Contrairement à celle des dettes, les capitaux permanents ne cessent de diminuer.

Tableau n° 5: Bilan fonctionnel en ariary

BILAN FONCTIONNEL	2010	2009
Emplois Permanents	4 982 982,71	5 612 667,18
Actifs Courants	6 253 847,93	5 122 519,92
Trésorerie Active	224 205,13	277 211,42
Total Actif	11461 035,77	11012 398,51
Ressources Permanentés	3 356 397,19	3 448 674,82
Dettes financières	1 847 910,94	2 431 020,07
Passifs Courants	5 824 603,32	5 144 527,83
Trésorerie Passive	2 280 035,25	2 419 195,86
Total Passif	11461 035,77	11012 398,51

Source: investigation personnelle, 2012

Ce bilan est utile pour le calcul des ratios de l'équilibre financier et des divers ratios de structure financière.

Tableau n° 6: Tableau récapitulatif de calcul de FR, BFR, TR

Intitulés	2010	2009
FR	-1 626,58	-2 163,99
BFR	429, 24	-22,01
Trésorerie	-2 055,83	-2141,98

Source: investigation personnelle, 2012

Un Fonds de roulement négatif (Ressources permanentes < Actifs immobilisés) signifie que l'équilibre financier n'est pas respecté c'est-à-dire qu'une partie des actifs immobilisés est financée par des dettes à court terme. En 2010, le besoin en fonds de roulement est positif (Stocks + créances d'exploitation > Dettes d'exploitation), donc il existe un BFR qu'il faut financer par un FR ou par ressources financières à court terme. Une trésorerie négative (Disponibilités < Concours bancaires et soldes créditeurs des banques) signifie que l'entreprise ne dispose pas de financement suffisant, et doit recourir à des financements à court terme. En effet, la situation d'une trésorerie négative générée par un $FR < 0$ et un $BFR > 0$ signifie que des concours bancaires courants couvrent une partie des actifs fixes, les BFR et les disponibilités.

Tableau n° 7: Ratio d'autonomie financière

Ratio	éléments	2010		2009	
		Autonomie financière	Capitaux propres	1 508 486,25	0,13
	Passif total	11 461 035,77		11 012 398,51	

Source: investigation personnelle, 2012

Etant donnés les ratios inférieurs à 0,5 durant les deux années, donc il apparaît que l'entreprise n'est pas financièrement indépendante. Ce ratio est un indicateur de la dépendance de l'entreprise financièrement envers sa banque.

Tableau n° 8: Ratio d'endettement

Ratio	éléments	2010		2009	
		Niveau d'endettement	Dettes financières	1 847 910,94	1,23
	Capitaux propres	1 508 486,25		1 017 654,75	

Source: investigation personnelle, 2012

En 2009, le ratio d'endettement est nettement élevé vu qu'il est à 2,39. Ceci est dû à la réalisation d'un emprunt significatif en 2009. En effet, ce ratio indique l'importance relative de l'endettement de l'entreprise qui est par conséquent générateur de charges financières. Nous pouvons constater que l'entreprise est assez endettée puisque ce ratio doit être inférieur à 1. En effet, ces résultats présentent la part du CA affectée aux charges financières de l'entreprise. Poids des charges financières = charges financières nettes/Chiffre d'affaires. D'après le calcul suivant: les poids des charges financières des deux dernières années sont les suivants: En 2009 : 8%, En 2010 : 10%

2.2. Structures des charges financières

Le compte de résultat de l'année 2010 nous donne les ventilations des charges financières suivantes:

- Intérêts sur emprunt : **25.79%**
- Intérêts sur découvert bancaire : **33.72%**
- Perte de change : **40.36%**
- Autres charges financières : 0.25%

Total 100%

2.3. Remboursement des dettes

L'aptitude de la société à couvrir ses dettes est évaluée à partir des ratios de liquidité restreinte, de liquidité immédiate et de liquidité générale.

Tableau n° 9: Ratio de liquidité restreinte

Ratio	éléments	2010		2009	
Liquidité restreinte	Créances+Trésorerie Active	2 773 852,81	0,34	1 844 781,8	0,24
	Dettes à CT + Trésorerie passive	8 104 638,57		7 563 723,69	

Source: investigation personnelle, 2012

Etant donné ces ratios inférieurs à 1, ceci indique que les créances et les disponibles n'ont pas la capacité de couvrir les dettes à CT de l'entreprise.

Tableau n° 10: Ratio de liquidité immédiate

Ratio	éléments	2010		2009	
Liquidité immédiate	Trésorerie Active	224 205,13	9,83%	277 211,42	11,45%
	Trésorerie passive	2 280 035.25		2 419 195.86	

Source: investigation personnelle, 2012

En effet, ce ratio permet de voir le pourcentage de liquidité possédée par l'entreprise par rapport aux emprunts à court terme (découvert, avance) contractés par l'entreprise auprès des banques ou des institutions financières. On peut constater dans le cas présent que la solvabilité de l'entreprise est assez faible.

Tableau n° 11: Ratio de liquidité générale

Ratio	éléments	2010		2009	
Liquidité générale	Actif courant	6 253 847.93	1,07	5 122 519.92	1,01
	Passif courant	5 824 603.32		5 144 527.83	

Source: investigation personnelle

Ainsi, ces ratios étant supérieurs à 1, nous pouvons dire que l'entreprise a la possibilité d'honorer ses engagements à court terme avec son actif courant.

Section 3: Prévisions et budget de trésorerie

Le budget de trésorerie, fondement de la prévision et de la gestion de trésorerie de l'entreprise, est souvent considéré comme le budget du compte "caisse et banque". La détermination de la trésorerie effectuée, le trésorier doit maîtriser la connaissance de l'environnement au sein duquel il va exercer son activité. Cet environnement est à la fois interne et externe à l'entreprise. La qualité des décisions à prendre en matière de gestion de la trésorerie dépend en grande partie de la qualité des systèmes d'information en place comptabilité générale, analytique, budgets, etc. La qualité de la prévision est tributaire de la formation de base sur laquelle elle est bâtie lorsque la qualité de la formation comptable ou des séries statistique élaborées est faible, la prévision peut être établie avec un degré de précision satisfaisant. Il existe plusieurs méthodes de prévision dont la qualité et les difficultés de mise en œuvre sont variables.

3.1. Présentation traditionnelle du budget de trésorerie

L'élaboration d'un budget de trésorerie repose sur deux principes. Le premier principe est le reclassement des dépenses et les recettes par rubriques, un simple classement chronologique de l'ensemble des mouvements ne permettant aucune analyse rigoureuse de l'évolution du compte "caisse et banque"¹¹. Cela pourra être l'année pour la mise en place des lignes de crédit, le trimestre pour ligne de crédit. Le second principe est le choix d'une durée; le mois, le trimestre, pendant laquelle seront classées toutes les dépenses et les recettes par nature.

3.4.1. Pratique du budget de trésorerie

Pour permettre à la direction financière de l'entreprise d'assurer une gestion optimale de la trésorerie, le budget de trésorerie doit coller à la réalité économique de l'entreprise.

3.4.2. Système d'élaboration des budgets de trésorerie

Si leur logique reste invariable, les budgets de trésorerie peuvent être élaborés suivant trois techniques différentes, selon qu'il s'agit: la première technique est le budget élaboré dans le cadre d'un système de planification, la deuxième technique est le budget élaboré dans le cadre d'un système de contrôle budgétaire, et la troisième technique est le budget indépendant des systèmes précédents.

Dans notre cas, l'entreprise PCDF utilise la troisième technique qui est la méthode des bénéfices corrigés. Cette méthode est fondée sur les prévisions de ventes et des bénéfices et ne peut s'appliquer que dans les cas des sociétés établissant déjà des prévisions mensuelles ou trimestrielles de bénéfices. Il est alors nécessaire d'adopter une démarche plus globale et notamment de reconstituer le budget de trésorerie à partir du bénéfice de chaque centre de profit. Telle est la méthode des bénéfices corrigés. Il s'agit en effet de deviner l'évolution de certains comptes. C'est ce qui explique l'inexactitude des prévisions ainsi établies. Aussi il convient de compléter ces méthodes par une prévision des bilans. Il s'agit en fait d'une application du tableau de financement dans le but d'en dégager des variations de la trésorerie.

3.4.2.1. Prévision de l'encours clients

L'encours client est sans doute très difficile à prévoir or une erreur même petite dans la prévision peut fausser complètement le niveau prévisionnel de la trésorerie, du fait du montant souvent très important de ce compte. Pour déterminer le niveau prévisionnel des effets à recevoir, il faut, à partir des statistiques relatives au passé, réaliser un modèle de comportement du type suivant

¹¹ MEYERS J. « Gestion budgétaire »

Tableau n° 12: Tableau de recouvrement: résultats mensuels relatifs au couvremment des créances

% de recouvrement des créances	janvier	février	mars	avril
Relative aux ventes du mois	3	4	5	5
Relative aux ventes du mois précédent	73	74	75	75
Relative aux ventes effectuées 3 mois avant	17	17	16	15
Relative aux ventes effectuées 4 mois avant	5	3	3	1
Relatives aux ventes effectuées plus de 4 mois avant	1	1	1	1

Source: investigation personnelle, 2012

Ce tableau représente les pourcentages de recouvrement des créances clients des quatre premiers mois. Ces taux sont relatifs aux ventes par mois. Sur la base des résultats au cours des 3 dernières années par exemple, les recettes de trésorerie pourront être estimées en pourcentage des prévisions de ventes. Il faut toute fois signaler que les règles de comportement statistique évoluent rapidement, soit du fait d'une nouvelle politique de crédit adoptée par l'entreprise, soit à la suite d'un changement intervenu dans les pratiques du marché et tant d'autres. Aussi il convient d'actualiser périodiquement les règles établies.

3.4.2.2. Prévision des dettes d'exploitation

Il est possible de distinguer deux catégories de dettes d'exploitation auxquelles on n'appliquera pas les mêmes méthodes de prévision: la première catégorie est les salaires et traitements, ils peuvent être prévus en fonction de l'importance de la main d'œuvre; la seconde catégorie est les effets à payer relatifs aux dettes envers les fournisseurs, ils peuvent être déduits du niveau de stock.

3.4.2.3. Prévision du niveau des stocks

Le niveau prévisionnel des stocks peut également être déterminé à partir des statistiques comparées de certains éléments liés aux variations de stocks (ventes, effets à recevoir) ou en fonction d'un taux de croissance des stocks déterminé à l'avance indépendamment des ventes.

3.4.3. Prévisions de trésorerie de fin d'année

L'entreprise prévoit le montant de sa trésorerie de fin de l'année dans le cadre de la procédure des budgets annuels. La méthode bilancielles met en évidence la relation. $FR - BFR = \text{trésorerie}$. La trésorerie de fin d'année apparaît alors comme la consultante de la

politique d'investissement et de financement de l'entreprise (chiffrée par le FR) et le besoin en fonds de roulement lié aux conditions d'exploitation.

3.4.3.1. Démarche de prévision

Il s'agit de prévoir le FR et le BFR en fin d'année

3.4.3.2. Prévision du FR

La prévision se fait à partir des postes qui composent le FR sont la révision des ressources stables et les KP, ils sont déterminés à partir des capitaux propres de l'année précédente.

3.4.3.3. Prévision du BFR

Il est possible de déterminer le BFRE prévisionnel par la méthode normative. La prévision du BFRHE concerne notamment le solde à payer de l'impôt sur les sociétés.

3.2. Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie (ou budget de trésorerie) implique de connaître les encaissements et décaissements mensuels ventilés par la nature. Ces derniers sont réalisés toutes banques confondues, réaménagés plusieurs fois dans l'année lors les prévisions s'avèrent inexactes. Le plan de trésorerie présente plusieurs intérêts: il offre un éclairage à la fois sur la nature des concours financiers (ou des placements) et leurs montant. Ce dernier dépend étroitement de l'évolution du BFR (ou de son excédent). C'est un instrument utile dans la négociation avec le banquier des profonds d'escompte ou de découvert. Il rend compte mensuellement de l'incidence sur la trésorerie des décisions de financement précisées lors de l'élaboration du plan financier. Ainsi, il permet de mieux les répartir. Le calcul du montant des charges financières prévisionnelles est facilité.

Tableau n° 13: Plan de trésorerie annuel en millier d'ariary

	jan	fev	mar	avr	Mai	juin	juil	aout	sep	oct	nov	déc
Report solde précédent	170											
TOTAL ENCAISSEMENTS	691	583	917	1638	733	712	647	767	712	723	660	752
TOTAL DECAISSEMENTS	665	570,8	625	644	600	691	674	671	667	600	665	534
SOLDE DU MOIS	26	12,2	292	994	133	21	(27)	96	45	123	55	198
SOLDE CUMULE	26	38,2	330,2	1324,2	1457,2	1478,2	1451,2	1547,2	1592,2	1715,2	1770,2	1968,2

Source: investigation personnelle, 2012

Ce tableau permet de prévoir mois par mois le solde du compte bancaire de la société, en tenant compte de la position de son compte en début du mois et des encaissements TTC de ce même mois auxquels elle déduit les charges afférentes du même mois pour pouvoir déterminer le solde en fin de ce même mois. Tout en insérant une ligne des dépenses imprévues dont le montant forfaitaire sera décidé par l'entreprise lors de l'établissement des budgets par service.

Conclusion partielle

La gestion de trésorerie est un sujet transversal qui concerne plusieurs disciplines comme la comptabilité, le droit bancaire, la finance et les mathématiques financières. La gestion de trésorerie est une discipline auxiliaire qui se réfère à d'autres disciplines des sciences de gestion qui sont plus fondamentales. La gestion de trésorerie est une pratique qui s'est pratiquement intégralement informatisée. En réalité, elle dépend de la qualité du système d'information et d'aide à la décision qui lui sert de support. Le trésorier, certes, formule ses anticipations et prend ses décisions en matière de couverture des risques et d'arbitrages entre les différentes possibilités d'emprunt et de placement. Mais quelles que soient ses compétences professionnelles par ailleurs, le trésorier reste tributaire des performances du système d'information et d'aide à la décision de l'entreprise. La gestion de trésorerie est une fonction qui recouvre des possibilités d'action d'ampleur très inégale selon la taille de l'entreprise: pour une P.M.E, la gestion de trésorerie se résume le plus souvent aux opérations de paiement et aux relations avec le système bancaire. C'est le cas de l'entreprise PCDF. Ce chapitre nous a permis de savoir les relations de l'entreprise PCDF avec ses clients, ses méthodes utilisées pour traiter avec eux. Il nous permet aussi de définir sa relation avec les organismes financiers et les banques. Enfin, il nous a permis de décrire les méthodes utilisées et les façons dont l'entreprise PCDF établit son budget prévisionnel de trésorerie.

Ces résultats seront étudiés et analysés suivant les outils d'analyse dans le chapitre suivant de notre travail.

CHAPITRE 3: DISCUSSIONS

Ce chapitre concernera les études et analyses sur les résultats obtenus dans le chapitre précédent. Ces résultats seront interprétés, mis en relation et comparés dans un contexte plus général. Le chapitre discussions et recommandations est le chapitre le plus important du travail, il consiste à aligner les deux premiers chapitres en faisant une analyse des résultats par l'utilisation des matériels et des méthodes cités. Les résultats obtenus seront comparés avec les objectifs établis dès le commencement de notre étude. On dégagera de ces analyses les points forts et faiblesses de l'entreprise PCDF dans sa politique interne et puis on dégagera aussi les opportunités et menaces présentées par l'environnement externe de l'entreprise. Ces analyses seront faites sur les relations de l'entreprise avec ses clients, avec ses banques et puis dans sa politique générale d'établissement de budget prévisionnel selon les outils d'analyse SWOT et PESTEL. Ce chapitre sera donc la confrontation des résultats obtenus et ceux attendus.

Section 1: Analyse de la politique financière de l'entreprise

L'importance d'une gestion de la trésorerie se situe dans le fait qu'elle permet d'avoir à tout moment une idée de la trésorerie afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions et les opérations. L'absence de gestion efficiente pourrait entraîner un ralentissement des activités de l'entreprise et inévitablement agira sur le résultat comptable de l'entreprise. La gestion de trésorerie est un processus mis en œuvre par le trésorier ou le financier, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la rentabilité de l'entreprise. Son efficacité dépend de la politique et stratégie que le trésorier adopte. L'inefficacité d'une gestion de trésorerie d'une entreprise peut entraîner des problèmes de trésorerie

1.1. Analyse des impacts de la gestion financière sur la trésorerie

La politique de crédit peut être un excellent support des actions commerciales de l'entreprise, notamment du marketing, dans la mesure où elle exerce une influence notable sur la trésorerie de l'entreprise. Aussi, toute politique de crédit clients tient compte de la situation commerciale de l'entreprise et concourt à la réalisation de ses objectifs qui est d'assurer la liquidité de l'entreprise.

1.1.1. Forces

L'accord de conditions de crédit plus avantageuses pour les clients permet également un étalement des ventes conduisant à une meilleure régulation de la production et, de ce fait, à

une diminution des coûts de stockage et de production (diminution des stocks d'encours) qui influencera beaucoup la trésorerie et la liquidité de l'entreprise.

D'un point de vue strictement financier, le crédit clients représente pour l'entreprise PCDF au même titre que tout autre emploi de fonds. Par là même, l'en-cours de crédit (montant total du crédit accordé aux clients) sera analysé comme un portefeuille d'investissement. La politique financière ne consistera pas seulement à calculer la rentabilité et le risque de chaque client, mais déterminera également des lignes directrices du type: d'une part la réduction de l'importance de certains clients rendant l'entreprise vulnérable, tant commercialement que financièrement et d'autre part l'accroissement de tel type de clientèle laissant entrevoir un volume d'affaires plus important.

L'existence d'une politique financière de crédit clients dans l'entreprise PCDF détermine premièrement la division du risque entre différentes clientèles, deuxièmement le volume d'affaires minimum nécessaire pour assurer la rentabilité de la relation commerciale; et troisièmement les conditions optimales de crédit (obtenues à la suite d'études économiques d'élasticité de la demande par rapport aux conditions de crédit). La gestion du crédit consiste alors à mettre en œuvre ces choix politiques, afin d'obtenir la meilleure rentabilité et liquidité possible.

1.1.2. Faiblesses

Le crédit clients a en effet pour objet, comme on l'a vu, de faire participer les clients au financement des stocks de l'entreprise. Il constitue de ce fait un argument commercial puissant puisqu'il permet à l'acheteur de recevoir le produit de ses ventes avant d'avoir réglé l'entreprise, mais présente pour ce dernier le risque évident, en cas de mévente, de voir le client dans l'impossibilité de faire face à ses engagements. Les recettes de l'entreprise en dépendent principalement alors le compte client qui est caractérisé par le risque de défaillance de celui-ci qui, peut se caractériser non seulement par un retard de règlement des créances, mais aussi par son insolvabilité.

1.1.2.1. Risque de défaillance du client

La défaillance d'un client peut être traduite comme suit soit il y a un retard de paiement par rapport à l'échéance prévue, soit il est dans l'impossibilité d'honorer son engagement conduisant au non paiement de sa dette qui constituera un impayé pour l'entreprise. Au niveau de la trésorerie, le retard de règlement des créances se traduit par un retard à l'encaissement prévu qui va grever le compte courant pendant la durée du retard, ou alors par un déséquilibre du plan de trésorerie qui va induire une modification dans le

financement des emplois. Pour notre étude, ce retard des créances clients ne peut que nuire à la trésorerie de l'entreprise du fait que celui-ci diminue considérablement les encaissements, ainsi une baisse des encaissements est constatée par rapport aux prévisions de l'entreprise. En somme, face au retard de règlement client, les prévisions de trésorerie de l'entreprise ne pourraient qu'être biaisées du fait de l'infériorité de la somme encaissée par rapport à la somme attendue.

Dans toute entreprise, l'existence de clients qui sont dans l'incapacité d'honorer leurs engagements est une situation fréquemment constatée. Pour l'entreprise PCDF, face aux nombreuses difficultés que rencontrent les entreprises locales en cette période, elle est beaucoup plus tolérante vis-à-vis de ses clients quant au règlement des créances. Bref, Les déséquilibres induits par la défaillance des clients peuvent coûter cher à l'entreprise si celle-ci ne dispose pas, à la date de la défaillance, d'un pied de compte. Cette marge de sécurité constitue bien entendu un frein à la mise à zéro du compte de l'entreprise. Le risque pour l'entreprise est de devoir financer ses emplois par un crédit à court terme.

1.1.2.2. Inexistence d'une politique de gestion des dettes fournisseurs

Pour l'entreprise, du fait de l'inexistence d'un planning bien défini à l'avance et sur le long terme concernant les décaissements nécessaires pour le paiement de tel ou tel fournisseur jusqu'à ce que toutes dettes envers ce fournisseur soient complètement éteintes, la gestion des fournisseurs s'avère difficile et tend à engendrer des difficultés au niveau de la trésorerie. En effet, cette situation est assez préoccupante puisque du fait de l'inexistence d'une planification stricte concernant le paiement, l'entreprise ne dispose pas d'une situation générale pour le règlement de ses fournisseurs. Le règlement des dettes fournisseurs nécessite un décaissement pour l'entreprise, elle n'est pas donc en mesure de savoir le montant des décaissements à faire pour le règlement des fournisseurs, elle pourrait ne pas détenir les fonds qui lui sont nécessaires. Ce qui entrainerait sa défaillance envers ses fournisseurs.

En somme, la gestion du crédit fournisseur au sein de l'entreprise est préoccupante du fait de l'inexistence de planning précis et au long terme des paiements des divers crédits fournisseurs de l'entreprise, ainsi le risque de la non maîtrise de leur gestion peut nuire à la gestion de sa trésorerie.

1.1.2.3. Déséquilibre entre créances clients et dettes fournisseurs

La mobilisation en permanence des fonds suffisants afin de mener à bien ses activités est une des politiques de l'entreprise. En effet, elle a encore la faculté d'accorder du crédit à ses clients déduction faite des ressources que lui apportera le crédit fournisseur.

Tableau n° 13: Tableau de comparaison entre délai dettes fournisseurs et créances clients

	2010	2009
Délai dettes fournisseur	89 jours	87 jours
Délai créances clients	96 jours	76 jours

Source: investigation personnelle, 2012

Ce tableau nous montre qu'il y a un déséquilibre entre le paiement des créances clients et des règlements des dettes fournisseurs pour l'année 2010. En effet comme on l'a pu constater, le délai de règlement des dettes fournisseurs est supérieur à celui des créances clients. Cela a un effet considérable sur la trésorerie de l'entreprise, il y a une diminution du FR et pousse l'entreprise à faire appel à différents moyens de financement qui gonfleront les dettes à court terme et les charges financières de l'entreprise.

1.2. Analyse sur les moyens de financement de la trésorerie de l'entreprise

Pour financer sa trésorerie, l'entreprise peut faire appel à différentes méthodes de financement que ce soit interne ou externe.

1.2.1. Capacité d'autofinancement (CAF)

C'est la différence entre les FLUX FINANCIERS (encaissement et décaissement) obtenue à partir des opérations d'exploitation, des opérations financières et des opérations exceptionnelles. La capacité d'autofinancement représente l'ensemble des ressources générales dans l'entreprise au cours de l'exercice du fait de ces opérations courantes. La CAF ne doit pas être considérée comme un montant de liquidité disponible au cours de l'exercice. Elle représente un potentiel d'auto financement.

1.2.1.1. Forces

L'autofinancement assure l'indépendance financière de l'entreprise dans la mesure où elle n'a pas à solliciter des ressources externes. En effet, l'autofinancement se traduit par l'augmentation des capitaux propres. C'est le moyen de financement interne de l'entreprise pour améliorer sa structure financière par le biais du fonds de roulement.

1.2.1.2. Faiblesses

L'autofinancement est constituée par la partie de la CAF investie dans l'entreprise. A cet égard, l'entreprise doit arbitrer entre une politique généreuse de distribution (qui satisfait les actionnaires mais diminue ses responsabilités d'autofinancement) et une politique restrictive de distribution (qui risque de mécontenter les actionnaires mais accroît ses responsabilités d'autofinancement).

1.2.2. Financement par crédit objectif

Le crédit objectif est caractérisé par sa relation étroite avec une opération précise dont la matérialité constitue à la fois la base et la garantie de ce crédit¹². Au niveau de l'entreprise, le crédit objectif s'insère dans l'ensemble des problèmes financiers et sert en réalité plus à financer les besoins d'exploitation que l'opération qui en est la cause. Parmi les diverses formes de crédit dont elle peut disposer à cet égard, l'entreprise choisit l'opportunité que lui offre le crédit objectif alors que sa politique financière et sa politique d'endettement ont déjà été déterminées dans leur principe.

1.2.2.1. Forces

Le crédit objectif s'analyse parfaitement dans le cadre de la première démarche visant à cerner les besoins de trésorerie c'est-à-dire en fonction du budget de trésorerie. Il a pour avantage

- D'accélérer une recette: tel est le cas de l'escompte ou du CMCC (Crédit de Mobilisation des Créances Commerciales) qui a pour effet de réduire d'une manière permanente le besoin de trésorerie né du délai de paiement accordé par l'entreprise à ses clients, en permettant à l'entreprise de recevoir immédiatement les fonds attendus;
- De différer une dépense: tel est l'objet des obligations cautionnées qui diffèrent le paiement de la TVA due à l'Etat;
- De supprimer une dépense (caution évitant à l'entreprise un dépôt de garantie)
- De financer une dépense: tel est, par exemple, le cas du financement d'un stock au moyen d'un crédit warrants.

1.2.2.2. Faiblesses

En dépit de ses avantages, la notion de crédit objectif est souvent critiquée: d'une part, elle est contraire à la logique financière, selon laquelle le financement ne peut pas être lié à une opération particulière puisqu'il alimente la trésorerie, résultat de l'ensemble des décisions d'exploitation de l'entreprise. D'autre part, si l'on s'en tient à sa définition, le crédit objectif relègue au second plan l'analyse financière de l'entreprise par le banquier, dans la mesure où l'objet même du crédit lui sert de garantie indépendamment de la situation globale de la société. En réalité la pratique n'est qu'un leurre et diffère beaucoup de la réalité.

1.3. Analyse sur la prévision et le budget de trésorerie de l'entreprise

Le budget de trésorerie permet de vérifier, globalement, s'il y a cohérence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Un budget constamment déficitaire ou

¹² DEPALLENS G « Gestion financière »

excédentaire exprime une inadéquation du BFR, laquelle doit inciter à revoir les hypothèses sur lesquelles ont été établis les budgets en amont et notamment les budgets des ventes, des achats et des investissements¹³.

1.3.1. Forces

Le budget de trésorerie permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre de manière à éviter de trop grands déséquilibres. *La prévision et le budget de trésorerie de l'entreprise ont aussi des avantages essentiels*: assurer la solvabilité à court terme et optimiser les résultats opérationnels et financiers de l'entreprise. La solvabilité de l'entreprise traduit sa capacité à faire face aux échéances au cours de l'exercice à venir. Le budget de trésorerie offre un éclairage à la fois sur la nature des concours financiers (ou des placements) et leur montant. Ce dernier dépend étroitement de l'évolution du BFR (ou de son excédent). L'existence d'une colonne des dépenses imprévues dans le tableau de plan de trésorerie prévisionnel de l'entreprise permet de prévoir et de financer les petits investissements sans modifier les prévisions faites. Ainsi, l'entreprise pourra fixer un montant annuel de dépenses imprévues, cela afin de réduire l'utilisation du découvert bancaire.

1.3.2. Faiblesses

Les budgets de trésorerie fournissent des informations trop globales pour optimiser la gestion de trésorerie. En particulier ils ne donnent pas de renseignement sur la situation en cours de mois et ne permettent pas de répondre précisément aux deux questions suivantes:

- - Quel montant faut-il négocier ou placer?
- - Pour quelle durée?

Pour permettre au trésorier et à la direction financière d'assurer une gestion optimale de la trésorerie, le budget de trésorerie doit "coller" à la réalité économique de l'entreprise. Il se heurte, en matière, à deux séries de difficultés: D'une part, des erreurs de prévisions peuvent ôter toute signification au budget; D'autre part, même si les prévisions sont exactes, le budget peut conduire à des conclusions erronées en raison de simplifications abusives dans l'exploitation et l'enregistrement des données disponibles.

Section 2: Analyse de l'environnement externe de l'entreprise

La détermination de la trésorerie effectuée, le trésorier doit maîtriser la connaissance de l'environnement au sein duquel il va exercer son activité. Cet environnement est à la fois

¹³ BERANEK W. « La gestion des fonds de roulement »

interne et externe à l'entreprise. Le trésorier gère les fonds de l'entreprise en étroite relation avec des partenaires particuliers que sont les banquiers, établissements et marchés financiers. Il doit donc connaître les modes et les moyens de paiement proposés, les conditions, les contraintes et les opportunités offertes par ses établissements. Les opérations de trésorerie doivent également respecter certaines normes comptables en évolution et sont intégrées dans un système d'information informatisé.

2.1. Environnement politique de l'entreprise

Avec la mondialisation, l'environnement des entreprises malgaches a connu de grandes mutations sur plusieurs différents niveaux parmi elles les plus importantes : la croissance de la concurrence, les réformes fiscales, la nouvelle loi bancaire, au cours de ces dernières années. Tous ces changements ont obligé les entreprises de faire une bonne gestion de leurs trésoreries.

2.2. Environnement économique

La crise politique à Madagascar frappe de plein fouet les PME (les petites et moyennes entreprises). En quatre ans de crise, leur situation est de plus en plus précaire. Les petites et moyennes entreprises (PME) malgaches ont le plus souffert de la crise politique qui dure depuis 2009 avec des pertes de marchés de 25% en moyenne dans une économie dominée par le secteur informel et quelques grosses sociétés. Concomitamment à la révolution technique, la révolution financière des années quatre-vingts a bouleversé en profondeur l'organisation et les méthodes de travail des directions financières. L'entreprise n'évolue plus dans un univers règlementé, mais dans un environnement de marché ouvert, liquide, riche en instrument et donc volatile.

2.3. Environnement social

Au-delà de ces deux révolutions, la troisième, d'ordre culturel et social, est sans doute la plus importante pour la fonction trésorerie, puisqu'elle modifie le rapport à l'argent. Le profit est l'objectif naturel et indispensable de l'entreprise, reconsidéré dans l'esprit de tous les acteurs de l'économie. Tout le monde comprend en effet que les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après demain.

2.4. Environnement technologique

La fonction trésorerie d'entreprise est née au début des années quatre-vingts d'une triple révolution: technique, financière et culturelle. La révolution technique a marqué la fin des années soixante-dix et le début des années quatre-vingts, a vu l'apparition d'une informatique (matériel et logiciel) puissante et simple d'utilisation. La lourdeur et la complexité des mathématiques financières n'existent plus. Le premier effet s'est fait sentir chez les

professionnels qui, rapidement, ont su en tirer partie en concevant des logiciels performants de gestion de trésorerie en date de valeur permettant au trésorier de libérer du temps pour se consacrer à la prise de décision et à la stratégie financière, et de raisonner comme ses banquiers, notamment pour entamer des négociations d'égal à égal.

2.5. Environnement légal

Les PME représentent le plus grand nombre d'entreprises existant à Madagascar. Selon une recherche, elles représenteraient 80% des entreprises identifiées à Madagascar. C'est un potentiel fiscal important, pourtant, la plupart d'entre eux opèrent dans la clandestinité. Ces recherches ont été faites par le FIAS (Madagascar : Enquête secteur informel, 2007). Selon la législation fiscale malgache en vigueur, les PME et les micros entreprises sont ceux ayant un CA inférieur à 50 millions d'ariary.

L'entreprise doit faire face, aujourd'hui encore à un ensemble de conditions régies par un barème non officiel fixant des conditions standard relatives aux commissions, aux jours réels de débits et de crédit en compte, aux marges appliquées aux crédits.

Section 3 : Recommandations

Après avoir présenté les résultats obtenus de notre étude, nous avons pu les étudier, les analyser dans les chapitres précédents. Lors de ces analyses nous avons pu dégager les forces et faiblesses concernant ces résultats. Cette section concernera les recommandations à faire pour les résultats dégager de notre étude. Ce sont donc des recommandations pour l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans la PME PCDF.

3.1. Accélération des recouvrements

L'accélération des recouvrements peut être obtenue par un intéressement des clients au problème de la trésorerie. Plusieurs techniques peuvent être employées dans ce but. De nombreux procédés destinés à accélérer le recouvrement des factures ont été mis au point à l'étranger. Certaines sociétés se sont efforcées de montrer à leurs clients des avantages de leur système pour eux même et pour l'entreprise, et ont parfois négocié avec eux des arrangements dans des cas précis; d'autres, soucieuses de minimiser les frais financiers dus aux concours extérieurs à court terme, ont offert à leurs clients des rabais en fin d'année, en fonction de la rapidité des règlements effectués. Il est plus difficile, dans la pratique, de faire jouer des pénalités qui peuvent être insérées dans les contrats commerciaux. L'essentiel n'est pas la structure mais l'état d'esprit orienté vers une surveillance attentive du crédit clients. Celle-ci peut être assurée par le responsable clients. Elle doit porter sur le respect des délais et la

chasse aux impayés. Lorsqu'un client doit payer un règlement, chaque jour de retard entraîne des intérêts de crédit en plus. Pour l'éviter, il faut donc mettre en place des outils de gestion qui permettront de suivre les encaissements.

3.2. Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers

L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni soldes créditeurs « improductifs », ni soldes débiteurs coûteux. Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage entre coût de la trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités. La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de la l'entreprise. Un compte bancaire créditeur fait supporter à l'entreprise un coût d'opportunité. En effet les liquidités disponibles résultent de son équilibre financier et donc indirectement de la sur mobilisation de financements coûteux (la trésorerie est positive car le FR excède le BFR) sans pour autant être affectées à des emplois productifs. Pour le compte bancaire considéré, le trésorier va arbitrer entre le coût de détention d'une encaisse positive et le coût d'obtention des liquidités nécessaires au financement des déséquilibres financiers. Le résultat de cet arbitrage est fondamentalement fonction du coût des ressources financières mobilisées par la firme. Toute fois, l'arbitrage entre coût d'opportunité sur encaisse et frais financier devient plus complexe lors que comme dans la plupart des cas, l'entreprise possède plusieurs comptes bancaires. L'existence de plusieurs comptes bancaires peut être à l' origine de trois erreurs fondamentales, particulièrement coûteuses, que le trésorier cherchera à annuler les frais financiers supportés par l'entreprise. Il faut alors donc éviter au maximum l'erreur d'équilibrage, l'erreur de sur mobilisation et l'erreur de sous mobilisation.

3.2.1. Erreur d'équilibrage

Cette erreur provient de l'existence simultanée de soldes créditeurs en valeur sur certains comptes bancaires et soldes débiteurs sur d'autres. Cette erreur est très coûteuse. Le coût de l'erreur d'équilibrage peut être calculé par référence à la situation qui aurait été observée sur un compte bancaire unique. On parle alors de banque cumule ou de banque fictive.

3.2.2. Erreur de sur mobilisation

Cette deuxième erreur résulte de l'existence de soldes créditeurs à vu non rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise. Elle traduit soit un recours inutile aux crédits, soit un défaut de placement. L'erreur de sur mobilisation est déterminée par la valorisation des

soldes créditeurs aux taux moyen de financement ou aux taux de financement selon que la firme se trouve en situation emprunteuse ou prêteuse.

3.2.3. Erreur de sous mobilisation

En, la troisième source d'inefficience est l'erreur de sous mobilisation qui provient d'une utilisation du découvert au lieu de crédits alternatifs moins coûteux. C'est donc le mauvais choix et le non utilisation de l'entreprise de crédit à la banque.

3.3. Réduction des fonds oisifs au sein de l'entreprise ou de ses banques

La relation banque entreprise apparait dominée par deux facteurs essentiels, le premier étant l'entreprise qui est principalement concernée par le coût des crédits bancaires et le second étant les banque et organismes financières qui jouent le rôle fondamental dans l'octroi des crédits bancaires.

3.3.1. Fonds "dormant"

L'entreprise ouvre des comptes internes pour diverses raisons: comptes destinés à financer les dépenses de certains cadres. Or, dans de nombreux cas, ces comptes sont alimentés systématiquement, indépendamment de l'utilisation effective des fonds qui leur sont affectés. Ces fonds peuvent donc rester oisifs durant quelques jours et ne fournissent à l'entreprise aucune rémunération, alors qu'ils pourraient être placés à court terme par le trésorier.

3.3.2. Fonds en transit

Le transfert de fonds entre les différents comptes entraîne, si le système de transfert n'est pas assez rapide, l'apparition de fonds flottants qui, bien qu'appartenant à l'entreprise, ne se trouvent pas à sa disposition puisqu'ils transitent dans le circuit financier. Il appartient au trésorier de réduire le montant de ces fonds inutilisés en accélérant les circuits financiers au sein de l'entreprise et en veillant à être constamment informé de la situation des comptes de l'entreprise et des besoins à court terme de ceux qui les utilisent afin de placer au mieux les fonds excédentaires.

3.4. Contrôle interne

Le contrôle interne est le contrôle effectué aux différents niveaux de responsabilité de l'entreprise sur tous les documents ayant une incidence financière. Il a pour objectif de réduire au maximum les erreurs et toutes autres malversations de nature financière. Etant donné le cout élevé des emprunts auprès des banques primaires, il s'avère nécessaire d'adopter une mesure stricte de gestion de trésorerie pour faire face aux engagements.

3.4.1. Contrôle sur les opérations d'encaissement

Le contrôle sur les opérations d'encaissements lui est effectué par la banque lors des versements d'espèces par le client et par le gestionnaire des stocks avant la livraison des produits.

3.4.2. Contrôle sur les opérations de décaissements par banque

Pour ce qui est du contrôle sur les décaissements par banque, il porte sur tous les documents de décaissements (pièces de caisse, chèques, lettres de virements). Lorsque ces documents sont établis, ils sont soumis à l'appréciation des signataires qui avant d'y porter leur autorisation vérifient:

- La concordance des montants aux factures réglées;
- Les bénéficiaires;
- L'état du chèque (barré ou non barré);
- La mention « PAYEE » et les références du paiement

Pour ce qui est du contrôle de la caisse, avant de procéder au paiement de la pièce, il est porté vérification sur: l'authenticité de la signature des signataires et la signature de la pièce par le bénéficiaire. Il est en outre interdit au caissier l'affectation directe des recettes aux dépenses (compensation).

3.4.3. Contrôle des couts de financements à court terme

Les conditions que les banques appliquent aux comptes bancaires doivent faire l'objet d'une négociation préalable entre l'entreprise et la banque, puis ensuite à un contrôle de leur application.

3.4.3.1. Négociation avec les banques

La négociation avec les banques pourra porter sur la réduction, ou la suppression de certaines commissions, sur le changement des conditions de valeurs, sur la réduction des taux appliqués. Pour maintenir de bonnes relations avec les banques, un équilibre devra être préservé de manière à maintenir une rentabilité acceptable en regard du risque encouru par la banque. L'exercice est loin d'être évident. Les banques, il ne faut pas les sous-estimer, elles supportent des frais de gestion importants, et il n'est pas évident pour l'entreprise d'appréhender la rentabilité que son compte procure à la banque.

3.4.3.2. Contrôle des conditions bancaires

Le contrôle des conditions bancaires porte sur le respect par la banque des dates de valeur, des commissions et des taux d'intérêt tels qu'ils ont été préalablement négociés. Les

vérifications sont effectuées à partir des extraits de comptes et des échelles d'intérêts. L'échelle d'intérêts reprend l'ensemble des écritures qui ont été passées au cours de la période et fait apparaître des soldes journaliers en date de valeur. Le nombre de jours qui sépare chaque solde est multiplié par le solde correspondant pour déterminer « le nombre ».

La méthode des nombres est représentée par la formule : $\frac{C \times t \times n}{360} = \text{intérêt}$

C : Capital emprunté

t : taux d'intérêt bancaire

n : nombre de jours

Conclusion partielle

Nous avons pu voir dans ce dernier chapitre l'analyse et l'étude des résultats obtenus. Nous avons pu analyser l'entreprise PCDF dans sa politique interne par le diagnostique SWOT et son environnement externe par l'analyse PESTEL. Cela nous a permis de définir les forces et faiblesses de sa politique interne et puis les opportunités et menaces de son environnement externe. Ces analyses étaient axées sur la politique de crédit clients de l'entreprise, sur la relation banque entreprise et sur le budget prévisionnel de trésorerie. Nous avons aussi vu une autre approche de la gestion de la trésorerie qui est l'approche fonctionnelle. On a pu définir sa conception, sa finalité, l'élaboration du bilan fonctionnel, ses outils d'analyse et ses limites. Tout cela nous a amené à la validation des hypothèses de recherches définie au début de notre travail. Nous avons pu vérifier les hypothèses suivantes: la disposition d'une politique cohérente d'accord de crédit clients et de dette fournisseurs, la minimisation de la dépendance envers sa banque tout en réduisant les couts des services bancaires par une bonne négociation que par des prévisions finies et l'élaboration et l'existence de budget prévisionnel de trésorerie efficace et crédible pour mieux anticiper et éviter toutes menaces pour l'entreprise. Ses hypothèses répondaient et servaient de limite à notre étude qui est l'optimisation de la gestion de trésorerie d'une PME dans le cas de l'entreprise PCDF. Plusieurs problèmes ont été dégagés de notre étude, des recommandations et des solutions ont sorti de notre étude pour venir à bout de ses problèmes et pour maintenir les forces et le développement de la gestion de trésorerie de l'entreprise PCDF.

CONCLUSION GENERALE

Notre étude a été portée sur la gestion de trésorerie d'une PME dans le cas de l'entreprise PCDF. La grande question principale à propos de cette étude était: quelles sont les démarches à suivre pour assurer une gestion efficace de la trésorerie? De cette question découlait l'objectif global de notre travail qui est l'optimisation de la gestion de la trésorerie d'une PME. Les objectifs principaux établis et à atteindre par notre étude étaient: assurer la liquidité de l'entreprise, construire un partenariat bancaire équilibré, bâtir des prévisions de trésoreries. Ces objectifs ont été appuyés par quelques hypothèses qui étaient: la première sera la disposition d'une politique cohérente d'accord de crédit clients et de dette fournisseurs, la deuxième hypothèse qui est la minimisation de la dépendance envers sa banque tout en réduisant les coûts des services bancaires par une bonne négociation que par des prévisions finies, la dernière hypothèse sera l'existence et l'élaboration d'un budget prévisionnel de trésorerie efficace et crédible pour mieux anticiper et éviter toutes menaces pour l'entreprise.

Pour réaliser notre étude, il nous a fallu suivre une démarche méthodologique. Cette démarche nous a permis de répondre à une question qui est: quels moyens allons-nous vérifier les hypothèses? Elle nous a aussi permis de définir notre sujet et de le limiter. Dans la méthodologie, on pu définir et décrire les matériels et méthodes utilisés pour les collectes et les traitements de données. Ces matériels utilisés étaient la zone d'étude qui est l'entreprise PCDF et les outils théoriques qui sont quelques notions et idées générales sur la gestion de la trésorerie. La méthode de collecte et traitement des données est composée de la recherche bibliographique, de la recherche sur le web (sitographie), des visites d'entreprise, des entretiens et des enquêtes. Les méthodes d'exploitation des données sont le diagnostic SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) et l'étude PESTEL.

Les petites et moyennes entreprises constituent la base du tissu économique à Madagascar. Numériquement de loin les plus nombreuses, elles participent de manière positive à la croissance économique, à la création d'emplois et au développement régional et local. Néanmoins, leur contribution reste largement en deçà des potentialités que cette catégorie d'entreprises peut faire valoir. L'atteinte des objectifs de l'entreprise à savoir la réalisation de profit maximum à travers son activité est dépendante de la maîtrise par celle-ci des charges qu'elle engage et des produits engendrés. La comptabilité lui est alors indispensable, puisqu'elle lui permet un suivi de ses charges et produits aboutissant à la détermination du résultat, du bénéfice et du profit. Pour son activité de production de biens et services, l'entreprise est en relation avec son environnement constitué de ses clients, ses fournisseurs,

l'Etat, les institutions financières. Ces relations ont généralement un dénouement financier créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Les transactions financières qui en naissent mettent en jeu des comptes de trésorerie principalement la banque et la caisse utilisées pour les règlements. Il est donc idéal pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de la situation de sa trésorerie pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires. Le trésorier est chargé de prévoir et de gérer les flux et les risques, d'organiser les relations avec les banques pour réduire les coûts, d'optimiser les financements et les placements, de garantir la liquidité et la solvabilité de son entreprise en liaison avec les autres services de la société. Il doit aussi prendre en compte les nouvelles normes comptables qui se mettent en place et ont un impact sur certains éléments de la gestion de la trésorerie, en particulier en matière de gestion de risque. La gestion de trésorerie est un sujet transversal qui concerne plusieurs disciplines comme la comptabilité, le droit bancaire, la finance et les mathématiques financières. La gestion de trésorerie est une discipline auxiliaire qui se réfère à d'autres disciplines des sciences de gestion qui sont plus fondamentales. La gestion de trésorerie est une pratique qui s'est pratiquement informatisée. En réalité son optimisation dépend de la qualité du système d'information et d'aide à la décision qui sert de support à la gestion de la trésorerie. Le trésorier, certes, formule ses anticipations et prend ses décisions en matière de couverture des risques et d'arbitrage entre les différentes possibilités d'emprunt et de placement. Mais quelles que soient ses compétences professionnelles, par ailleurs, le trésorier reste tributaire des performances du système d'information et d'aide à la décision de l'entreprise. La gestion de trésorerie n'est pas seulement une des fonctions assumées par la direction financière et comptable de l'entreprise. C'est le métier qui assure l'interface entre l'entreprise et les marchés financiers. La gestion de trésorerie est une fonction qui recouvre des possibilités d'action d'ampleur très inégale selon la taille de l'entreprise: pour une P.M.E, la gestion de trésorerie se résume le plus souvent aux opérations de paiement et aux relations avec le système bancaire. Ces opérations de paiement sont principalement les relations de l'entreprise avec ses clients et ses fournisseurs. Comme toute entreprise, la PCDF élabore une politique d'accord de crédit à sa clientèle. Le crédit client devient alors un élément de politique générale et un élément de gestion de l'entreprise. Mais la politique de crédit clients doit toujours être accompagnée d'une politique de recouvrement efficace. Quoique libre de définir une politique de recouvrement de leurs créances clients, l'entreprise est contrainte d'adapter celle-ci à sa caractéristique structurelle et à la nature de sa relation commerciale. L'optimisation de la gestion de trésorerie est principalement soumise à la contrainte de l'encadrement de crédit qui limite les possibilités de prêt à court terme des banques.

L'optimisation de la gestion de la trésorerie est en effet fondée sur trois principes: le premier étant l'utilisation judicieuse des crédits les moins chers et les plus souples, le deuxième étant une politique adéquate de placement des excédents de trésorerie, et le troisième et dernier principe est la suppression des déséquilibres ponctuels et à la limite, réduction à zéro des sommes créditées en comptes courants gérés en valeurs. La mise en œuvre de ces principes dans la politique générale de l'entreprise nécessite deux facteurs: D'une part, un objectif de sécurité ou de précaution, il se traduit en ce qui concerne la gestion de la trésorerie, de plusieurs manières; au niveau des décisions de mobilisation des crédits bancaires, et au niveau de l'établissement des prévisions, par le maintien de liquidités à titre de précaution et la spéculation sur les taux. D'autre part, l'optimisation et horizons de prévision qui est l'utilisation des crédits par ordre de coût décroissant. Une première optimisation sera recherchée à un horizon de 3 à 4 mois dans le cadre des discussions relatives à l'utilisation des lignes de crédit accordées à l'entreprise par les banques. Une nouvelle optimisation sera effectuée au jour le jour avec les crédits les plus souples. Si dans ses décisions d'utilisation à 3 mois, l'entreprise s'est fixée un montant excédentaire de crédits, un excédent peut se traduire au jour le jour.

Les clients et les fournisseurs sont des éléments importants dans la vie de l'entreprise. La relation avec eux ne doit pas être prise à la légère. Ils sont de grands facteurs et influencent beaucoup la prise de décision dans la politique budgétaire et de trésorerie de l'entreprise. Ils sont les principaux acteurs d'une bonne gestion de la trésorerie d'une entreprise par l'aide des recettes et des dépenses, des encaissements et des décaissements. Notre étude nous a montré que c'est une des principales hypothèses pour l'optimisation de la gestion de la trésorerie. Le service de crédit clients est incontestablement contraint de satisfaire deux exigences opposées: limiter les risques par une politique sage et prudente, attirer et accroître la clientèle par une attitude plus commerciale que comptable. Les analyses de comportement des fournisseurs permettent de déterminer les délais de présentation des chèques tirés par l'entreprise. Si une fourchette a pu être établie, il est logique d'imaginer que, sur un fort mouvement de règlements, les écarts doivent se compenser. Ceci permet à la société de ne "couvrir" en valeur des chèques tirés qu'avec un certain décalage qui peut atteindre 4 à 5 jours en moyenne. Il en résulte une diminution appréciable du recours au financement externe et, consécutivement, une économie importante de frais financiers. L'idéal en gestion de trésorerie, si l'on fait abstraction de l'incertitude, est d'atteindre une trésorerie zéro afin de ne supporter ni soldes créditeurs « improductifs », ni soldes débiteurs coûteux. Le trésorier cherchera donc à optimiser le niveau d'encaisse du compte bancaire en réalisant un arbitrage

entre coût de la trésorerie pléthorique et le coût de financement d'une insuffisance de liquidités. La complexité de la gestion de trésorerie et le risque d'accroissement des frais financiers augmentent avec le nombre de comptes bancaires de l'entreprise. Dans sa quête d'efficacité, le trésorier devra éviter de faire des erreurs fondamentales: l'erreur d'équilibrage, l'erreur de sur-mobilisation et l'erreur de sous mobilisation.

En résumé, la gestion de trésorerie tient un rôle très important dans la politique générale de l'entreprise. Elle doit être cohérente avec la politique commerciale, financière et de production de l'entreprise. Plus récemment, la fonction trésorerie d'entreprise a évolué vers la gestion des risques: risque de change et de taux, mais également risque de liquidité et de contre partie. Cette évolution est également favorisée par la maîtrise de la gestion de des flux qui, bien qu'elle reste la mission première du trésorier, n'occupe plus une partie du temps de celui-ci. Simultanément, le périmètre de la fonction trésorerie s'est étendu à la gestion de l'ensemble des ressources financières, du court au long terme. D'une manière générale la fonction trésorerie se trouve directement ou indirectement impliquée dans les projets de réorganisation. Son optimisation est donc une nécessité pour les PME malgaches qui est l'une des bases de l'économie malgache.

BIBLIOGRAPHIE

DOCUMENTS

Loi 2003 – 036 du 30 janvier 2004
Loi des Finances 2011
Loi des finances 2012
Code Général des Impôts 2010, 2011

OUVRAGES

AMELON, Jean-louis. Gestion financière, Paris, 4ème édition, 2004, 512 pages ;

AUDIBERT. Vers un système de gestion de trésorerie

BERANEK, W., La gestion de fonds de roulement, DUNOD, 1972

BREALEY, Richard et MYERS, Steward. Principes de gestion financière, Paris, 7ème édition, 2003, 1138 pages ;

DEPALLENS, G. Gestion financière, 5eme édition, Paris

LACRAMPE, J. CAUSSE, G., Méthodes de gestion de trésorerie: information, prévision et contrôle, Paris, Homme et technique

LAUZEL, P., Contrôle de gestion et budgets, 2eme édition, Paris, 1974

MARC GAUGAIN, Gestion de la trésorerie, édition Economica

MEYER, J., Gestion budgétaire, 6eme édition, DUNOD, Paris, 1974

PHILIPPE Desbière, Gestion de trésorerie, Editions EMS, 1999

PUTZ, D. Une modélisation de la gestion de la trésorerie, Bruxelles

RACHID belkahia, finance d'entreprise, tome1'analyse et diagnostic d'entreprise, éditeur Maghreb, 1997

RAVILLY, C., Les aspects financiers de la gestion du crédit client, CESA

SHLOSSER, M. VERNIMEN, P. Gestion bancaire: nouvelles méthodes et pratiques, DALLOZ, Paris.

VERNIMMEN, Pierre. Finance d'entreprise, Paris, 6ème édition, 2005, 1111 pages.

WEBOGRAPHIE

www.lavie.leroy2.free.fr: Liquidité et solvabilité; Consulté le 15 octobre 2012

www.boursereflex.com: FR et BFR; Consulté le 15 octobre 2012

www.babfinance.net: Recouvrement clients; Consulté le 8 novembre 2012

www.scribd.com: Conditions bancaires; Consulté le 8 novembre 2012

www.lacompta.org: Prévision de trésorerie; Consulté le 16 novembre 2012

www.vernimmen.net: Ratios de trésorerie; Consulté le 18 novembre 2012

ANNEXES

Annexe 1: Bilan financier liquidité

Annexe 2: Prévision des décaissements relatifs aux achats de marchandises

Annexe 3: Tableau des prévisions d'encaissement des ventes

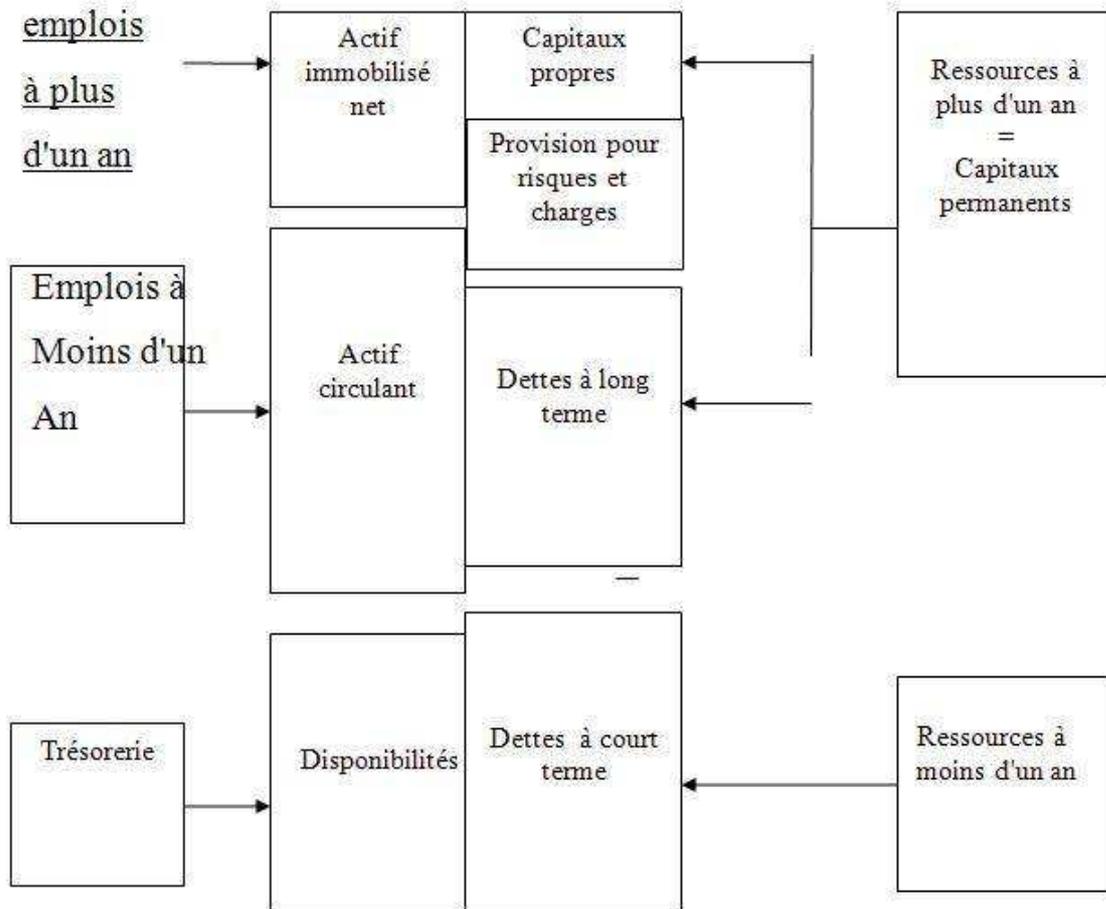
Annexe 4: Tableau des prévisions de décaissements des achats

Annexe 5: Tableau de prévisions de décaissements des charges d'exploitation

Annexe 6: Tableau de budget de trésorerie

Annexe 7: Plan de trésorerie

Annexe 8: Tableau de flux de trésorerie

ANNEXE 1: SCHEMA BILAN FINANCIER LIQUIDITE

**ANNEXE 2: PREVISION DES DECAISSEMENTS RELATIFS AUX ACHATS DE MARCHANDISES
(Exemple de suivi depuis la commande jusqu'au règlement)**

Mois de..... M.

Date	Nom du fournisseur et n° du bon de commande	Montant T.T.C de la commande	Date de livraison		Date de facturation		Montant T.T.C de la facture		Ecart montant Facture-Commande	Délais de règlement	Ventilation des règles par période													
			P	R	P	R	Marchandises non livrées	Agios (+) Escompte (-)			M en cours	M+1	M+2		M+3		M+4		M+5					
			P	R	P	R	P	R			P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R		
Répartition du total des achats du mois par période de règlement																								
Répartition du total cumulé des achats par période de règlement																								

Observations : chacune des colonnes de la partie la plus à droite du tableau peut être subdivisée en 2 ou 4 colonnes pour tenir compte ;

- 1) Des différents modes de règlements possibles : chèque (CH) et traites (T)
- 2) Pouvoir également comparer les prévisions (P) et les réalisations (R)

Signification des abréviations :

P : Prévisions

R : Réalisation

ANNEXE 3: TABLEAU DES PREVISIONS D'ENCAISSEMENT DES VENTES

	Montant des ventes à encaisser		Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin		Reste à encaisser en fin de période	
	Opérations antérieures	Operations prévues	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
CREANCES AU DEBUT DE LA PERIODE																
Clients+ Effets à recevoir																
PREVISIONS DES VENTES DE LA PERIODE																
Janvier																
Février																
Mars																
Avril																
Mai																
Juin																
Encaissements de la période																
T.V.A collectée																

Signification des colonnes :

Colonne 1 : règlement au comptant par chèques ou espèces

Colonne 2 : règlement à terme par traites

ANNEXE 4: TABLEAU DES PREVISIONS DE DECAISSEMENT DES ACHATS

	Montant des achats à décaisser		Janvier		Février		Mars		Avril		Mai		Juin		Reste à décaisser en fin de période	
	Opérations antérieures	Operations prévues	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
DETTES AU DEBUT DE LA PERIODE																
Dettes effets à payer																
PREVISIONS DES ACHATS DE LA PERIODE																
Janvier																
Février																
Mars																
Avril																
Mai																
Juin																
Décaissements de la période																
T.V.A déductibles																

Signification des colonnes :

Colonne 1 : règlement au comptant par chèques ou espèces

Colonne 2 : règlement à terme par traites

ANNEXE 6: TABLEAU DE BUDGET DE TRESORERIE

	Janvier	Février	Novembre	Décembre
EXPLOITATION					
1- Encaissements · Ventes TTC					
2- Décaissements · Salaires · Matières premières · Sous-traitances · ...					
3- Solde d'exploitation (1-2)					
HORS EXPLOITATION					
4- Encaissements · Cessions d'actifs · Emprunts nouveaux · ...					
5- Décaissements · Investissements · Remboursements d'emprunts · ...					
6- Solde hors exploitation (4-5)					
7- SOLDE (3-6)					

ANNEXE 7: PLAN DE TRESORERIE

	Janvier	Février	Novembre	Décembre
Solde initial					
Encaissement					
Décaissement					
Récupération du capital bloqué					
Effet escompté					
Solde avant décision · blocage · escompte					
SOLDE FINAL					

ANNEXE 8: TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

	Note	Exercice N	Exercice N-1
Flux de trésorerie liés à l'activité Résultat de l'exercice Ajustement pour - Amortissements et provisions - Variation des impôts différés - Variation des stocks -Variation des clients et autres créances -Variation des fournisseurs et autres dettes -Plus ou moins values de cession, nettes d'impôts Flux de trésorerie générés par l'activité (A)			
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement Décaissements sur acquisition d'immobilisations Encaissements sur cessions d'immobilisations Incidence des variations de périmètre de consolidation (1) Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)			
Flux de trésorerie liés aux activités de financement Dividendes versées aux actionnaires Augmentation de capital en numéraire Emission d'emprunt Remboursement d'emprunt Flux de trésorerie liés aux activités de financement (C) Variation de trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie d'ouverture Trésorerie de clôture Incidence des variations de cours des devises Variation de trésorerie			

TABLES DES MATIERES

<u>REMERCIEMENTS</u>	<u>i</u>
<u>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</u>	<u>ii</u>
<u>LISTE DES ABREVIATIONS</u>	<u>iii</u>
<u>SOMMAIRES</u>	<u>iv</u>
<u>INTRODUCTION</u>	<u>1</u>
<u>CHAPITRE 1: MATERIELS ET METHODES</u>	<u>6</u>
<u>Section 1: Matériels utilisés</u>	<u>6</u>
<u>1.1. Zone d'études</u>	<u>6</u>
<u>1.1.1. Présentation de l'entité</u>	<u>6</u>
<u>1.1.2. Activité de l'entité</u>	<u>7</u>
<u>1.1.3. Organigramme de l'entreprise</u>	<u>8</u>
<u>1.2. Outils théoriques sur la gestion de la trésorerie</u>	<u>9</u>
<u>1.2.3. Définition</u>	<u>9</u>
<u>1.2.4. Approche fonctionnelle de la gestion de trésorerie</u>	<u>9</u>
<u>1.2.2.1. Finalité de l'analyse fonctionnelle</u>	<u>9</u>
<u>1.2.2.2. Elaboration du bilan fonctionnelle</u>	<u>9</u>
<u>1.2.2.3. Outils d'analyse de l'approche fonctionnelle</u>	<u>9</u>
a) <u>Le besoin en fonds de roulement</u>	<u>9</u>
b) <u>L'équilibre fonctionnel</u>	<u>10</u>
c) <u>Relation fondamentale entre FR, BFR et trésorerie nette</u>	<u>10</u>
<u>1.2.3. Limite de l'approche fonctionnelle</u>	<u>11</u>
<u>1.3. Les composants de la gestion de la trésorerie</u>	<u>11</u>
<u>1.3.1. Trésorerie et encaisse</u>	<u>12</u>
<u>1.3.2. Gestion des comptes bancaires et date de valeur</u>	<u>12</u>
<u>1.3.3. Les conditions des jours de valeur</u>	<u>13</u>
<u>Section 2: Méthode de collecte et de traitement de données</u>	<u>14</u>
<u>2.1. Méthode de collecte</u>	<u>14</u>
<u>2.1.1. La recherche bibliographique</u>	<u>14</u>
<u>2.1.2. La webographie</u>	<u>15</u>
<u>2.1.3. Les moyens de collecte de données</u>	<u>15</u>

2.1.3.1.	<u>La visite d'entreprise</u>	15
2.1.3.2.	<u>L'entretien</u>	15
2.1.3.2.1.	<u>L'enquête</u>	16
	c. <u>La pré-enquête</u>	16
	d. <u>L'Enquête proprement dite</u>	16
2.2.	<u>Méthode d'exploitation et d'analyse</u>	17
2.2.1.	<u>Méthode d'utilisation</u>	18
2.2.2.	<u>Méthode d'analyse</u>	18
2.2.2.1.	<u>Le diagnostique SWOT</u>	18
2.2.2.1.1.	<u>Utilisation</u>	18
2.2.2.1.2.	<u>Avantages et limites</u>	18
2.2.2.2.	<u>L'environnement PESTEL</u>	18
2.3.	<u>Les limites de l'étude et difficultés rencontrées</u>	19

CHAPITRE 2: RESULTATS DE L'ETUDE **21**

Section 1: La trésorerie et la gestion des créances clients et des dettes

<u>fournisseurs</u>	21
1.1. <u>L'accord de crédit à la clientèle</u>	21
1.1.1. <u>Le crédit clients, élément de politique générale</u>	22
1.1.2. <u>Le crédit clients, élément de gestion</u>	22
1.1.3. <u>Les composantes de la politique de crédit</u>	22
1.1.3.1. <u>La durée du crédit accordé</u>	22
1.1.3.2. <u>Les conditions de crédit</u>	22
1.2. <u>Gestion des encaissements</u>	22
1.2.1. <u>L'utilisation de "la balance âgée clients"</u>	23
1.2.2. <u>Suivi des créances clients</u>	23
1.2.3. <u>Le contrôle</u>	24
1.2.3.1. <u>Le contrôle du crédit clients par la méthode des ratios</u>	24
1.2.3.2. <u>Les ratios de rotations des créances</u>	24
1.2.3.3. <u>Les ratios d'évaluation des pertes dues aux créances irrécouvrable</u>	24
1.3. <u>La gestion des décaissements</u>	24
1.3.1. <u>Utilisation de "la balance âgée des fournisseurs"</u>	24

Section 2: Trésorerie et politique financière de l'entreprise	25
2.1. <u>La liquidité de l'entreprise</u>	25
2.2. <u>Structures des charges financières</u>	29
2.3. <u>Le remboursement des dettes</u>	30
Section 3: Prévisions et budget de trésorerie	31
3.1. <u>Présentation traditionnelle du budget de trésorerie</u>	31
3.1.1. <u>La pratique de budget de trésorerie</u>	31
3.1.2. <u>Le système d'élaboration des budgets de trésorerie</u>	31
3.1.2.1. <u>Prévision de l'encours clients</u>	31
3.1.2.2. <u>Prévision des dettes d'exploitation</u>	32
3.1.2.3. <u>Prévision du niveau des stocks</u>	32
3.1.3. <u>Les prévisions de trésorerie de fin d'année</u>	32
3.1.3.1. <u>Démarche de prévision</u>	33
3.1.3.2. <u>Prévision du FR</u>	33
3.1.3.3. <u>Prévision du BFR</u>	33
3.2. <u>Plan de trésorerie</u>	33
CHAPITRE 3: DISCUSSIONS	35
Section 1: Analyse de la politique financière de l'entreprise	35
1.1. <u>Analyse des impacts de la gestion financière sur la trésorerie</u>	35
1.1.1. <u>Forces</u>	35
1.1.2. <u>Faiblesses</u>	36
1.2.2.1. <u>Le risque de défaillance du client</u>	36
1.2.2.2. <u>L'inexistence d'une politique de gestion des dettes fournisseurs</u>	37
1.2.2.3. <u>Déséquilibre entre créances clients et dettes fournisseurs</u>	37
1.2. <u>Analyse sur les moyens de financement de la trésorerie de l'entreprise</u>	38
1.2.1. <u>La capacité d'autofinancement (CAF)</u>	38
1.2.2.1. <u>Forces</u>	38
1.2.2.2. <u>Faiblesses</u>	38
1.2.3. <u>Financement par crédit objectif</u>	39
1.3.2.1. <u>Forces</u>	39
1.3.2.2. <u>Faiblesses</u>	39

1.3. Analyse sur la prévision et le budget de trésorerie de l'entreprise	40
1.3.1. Forces	40
1.3.2. Faiblesses	40
Section 2: Analyse de l'environnement externe de l'entreprise	40
2.1. L'environnement politique de l'entreprise	41
2.2. L'environnement économique	41
2.3. Environnement social	41
2.4. Environnement technologique	41
2.5. Environnement légal	42
Section 3 : Recommandations	42
3.1. L'accélération des recouvrements	42
3.2. Optimisation du niveau d'encaisse et réduction des frais financiers	42
3.2.1. L'erreur d'équilibrage	43
3.2.2. L'erreur de sur mobilisation	43
3.2.3. L'erreur de sous mobilisation	43
3.3. La réduction des fonds oisifs au sein de l'entreprise ou de ses banques	44
3.3.2. Fonds "dormant"	44
3.3.2. Fonds en transit	44
3.4. Contrôle interne	44
3.4.1. Le contrôle sur les opérations d'encaissement	45
3.4.2. Le contrôle sur les opérations de décaissements par banque	45
3.4.3. Contrôle des couts de financements à court terme	45
3.4.3.1. Négociation avec les banques	45
3.4.3.2. Le contrôle des conditions bancaires	45
CONCLUSION GENERALE	47
BIBLIOGRAPHIE	v
ANNEXES	vii
TABLE DES MATIERES	xvi