

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

ARO: Assurances, Réassurances, Omnibranches

ASSN: Avance Sur Stocks Nantis

BFR: Besoin en Fonds de Roulement

BNI-CA: Banque Nationale de l'Industrie – Crédit Agricole

CF: Charges fixes

CNaPS: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

CV: Charges Variables

FD: Feuille de dépenses

FDR: Fonds de Roulement

FFOM: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

FR: Feuille de Recettes

JIRAMA: Jiro sy Rano Malagasy

MGA: Monnaie Garantie en Ariary

PVB: Procès-Verbal de Banque

PVC: Procès-Verbal de Caisse

QQQOCCP: Qui? Quoi? Quand ? Où ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

SARL: Société à Responsabilité Limitée

SMIMO: Service Médical Interentreprises de Moramanga

SMT: Système Minimal de Trésorerie

SWOT: Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

TBB: Taux de Base Bancaire

TVA: Taxe sur la Valeur Ajoutée

## **LISTE DES FIGURES**

<u>Figure 1</u> : Organigramme de la société Bezanozano .....	10
<u>Figure 2</u> : Schéma du processus budgétaire .....	17

## **LISTE DES TABLEAUX**

<u>Tableau 1</u> : Liste des fournisseurs de la société .....	11
<u>Tableau 2</u> : Les charges d'exploitation de la société .....	28
<u>Tableau 3</u> : Ratio de la durée du crédit client et de la durée du crédit fournisseur .....	44
<u>Tableau 4</u> : Taux de financement des entreprises .....	51
<u>Tableau 5</u> : Taux de financement des entreprises .....	52

## **SOMMAIRE**

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b><i>i</i></b>
<b>RESUME</b>	<b><i>ii</i></b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b>	<b><i>iii</i></b>
<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b><i>iv</i></b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b><i>iv</i></b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b><i>1</i></b>
<b>CHAPITRE I- MATERIELS ET METHODES</b>	<b><i>7</i></b>
Section 1- Matériels	<b><i>7</i></b>
Section 2- Méthodes	<b><i>20</i></b>
<b>CHAPITRE II- RESULTATS OBTENUS SUR LA PREVISION ET DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DE LA SOCIETE BEZANOZANO</b>	<b><i>25</i></b>
Section 1- La gestion de flux de trésorerie de la société Bezanozano	<b><i>25</i></b>
Section 2- La gestion du cycle d'exploitation	<b><i>28</i></b>
Section 3- Les relations avec la banque	<b><i>31</i></b>
Section 4- La prévision de la trésorerie	<b><i>32</i></b>
<b>Chapitre III- Discussions et recommandations</b>	<b><i>37</i></b>
Section 1- Analyse critique, forces et faiblesses de la prévision et gestion de la trésorerie	<b><i>37</i></b>
Section 2- Proposition de solutions et recommandation	<b><i>48</i></b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b><i>57</i></b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b><i>VI</i></b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b>	<b><i>VIII</i></b>
<b>ANNEXES</b>	<b><i>IX</i></b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b><i>XXI</i></b>

## INTRODUCTION

De nos jours, le développement du commerce international a engendré une instabilité monétaire, une augmentation sans cesse croissante du taux d'inflation et plus récemment une crise financière et économique mondiale. Cette situation pèse lourdement sur la situation financière des entreprises, allant de la réduction des marges à la fermeture de plusieurs d'entre elles. La gestion de liquidité constitue, depuis plus d'une décennie, un enjeu majeur et indispensable pour assurer la bonne marche d'une entreprise.

En outre, pendant un certain nombre d'années après la deuxième guerre mondiale, le niveau élevé des marges bénéficiaires et l'érosion monétaire avaient rendu facile le remboursement des prêts par les entreprises qui avaient su s'endetter. Depuis quelques années, on assiste à un renversement de tendance et, à l'heure actuelle, les problèmes de trésorerie constituent très souvent un des goulots d'étranglement des entreprises ; le nombre de celles qui se heurte au mur de l'argent ne cessera d'augmenter. Apparemment simple, certaines pensent même qu'ils sont évidents. Ces problèmes sont, en fait, complexes et, pour être maîtrisés, requièrent de la réflexion et une bonne méthode d'approche.<sup>1</sup>

D'où la gestion de trésorerie a pris, ces dernières années, une importance particulière pour les raisons suivantes : inflation dans les années 70, hausse considérable des taux d'intérêt, érosion des marges bénéficiaires, insuffisance de fonds propre, etc. Les entreprises ont pris conscience des économies significatives qu'une amélioration d'une gestion de la trésorerie pourrait leur procurer en termes de charges financières, sans oublier les produits financiers qu'une telle gestion pourrait générer.<sup>2</sup>

En plus, 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 termes par des flux de trésorerie.

La gestion de trésorerie se doit d'être beaucoup plus fine. La profession a donc évolué en technicité avec l'aide des outils de gestion. Le trésorier s'occupe ainsi de la gestion des

---

<sup>1</sup> MENIER Henri, François de BAROLET, BOULMER Pierre : « *La trésorerie des entreprises* », DUNOD entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, 1987, p.1

<sup>2</sup> EGLEM J.-Y. / MIKOL A. / STOLOWY H. : « *Les mécanismes financiers de l'entreprise* », Montchrestien, 2<sup>ème</sup> édition, Collection Entreprendre, p.251

risques à travers le contrôle des règlements effectués et les créances accordées grâce au suivi de leur compte individuel ; ainsi qu'à l'établissement de ce qu'est la prévision de trésorerie. La prévision de trésorerie est alors un outil indispensable pour l'entreprise car elle permet d'apprécier la situation de trésorerie de l'entreprise dans l'avenir et c'est dans la trésorerie que convergent toutes les opérations financières qui résultent de l'ensemble de la vie d'une entreprise et son fonctionnement.

L'importance de la 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 la gestion efficiente pourrait entraîner un ralentissement des activités de l'entreprise et inévitablement agira sur le résultat comptable de l'entreprise. Le trésorier occupe donc un poste stratégique et crucial dans l'entreprise.

La prévision et la gestion efficaces de la trésorerie se sont donc révélées nécessaires dans l'environnement difficile et mouvant, ces dernières années. Elles sont devenues un facteur de compétitivité contribuant ainsi à réduire les risques encourus par l'entreprise.

En effet, la fonction du trésorier a fortement évolué. Actuellement, il ne s'agit plus seulement de gérer des flux, mais l'ensemble des ressources financières de l'entreprise à long, moyen et court terme et l'organisation du système financier dans son ensemble à long terme. La gestion de la trésorerie poursuit un objectif de rentabilité en minimisant d'une part le coût et le volume de financement utilisé et d'autre part, en maximisant les placements des excédents de la trésorerie à court terme. Il s'agit de gérer au quotidien les entrées et sorties de flux de cycle d'exploitation ainsi que leur prévision à partir du budget de la trésorerie et du plan de trésorerie.

Afin d'être efficaces, les dirigeants d'entreprise doivent actualiser leurs approches en matière de prévision et de gestion de la trésorerie et faire preuve de rigueur. Autrement dit, une gestion optimale de trésorerie va contribuer à l'amélioration du résultat financier de l'entreprise partant de la rentabilité globale de l'entreprise.

Les entreprises malgaches en général comme la société BEZANOZANO n'échappent pas à cette réalité. L'atteinte des objectifs de l'entreprise à savoir la réalisation de maximum de profit à travers son activité est dépendante de la maîtrise des charges ou des dépenses qu'elle engage et des produits ou des recettes qu'elle obtient ; ainsi que sa prévision.

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 qui nécessite aussi d'être gérée à l'optimum. 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 sa situation de trésorerie pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires.

Fort de ce constat, toute entreprise, quelle que soit sa taille et son activité, doit avoir un service chargé de la trésorerie. La tenue de la trésorerie n'est pas réservée seulement pour les grandes entreprises. Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ont vraiment besoin de prendre en considération l'importance de la prévision et gestion de trésorerie. Même les grandes entreprises ont tendance à négliger son importance mais la prévision et la gestion de la trésorerie sont très primordiales autant que pour l'entreprise que pour ses dirigeants.

La question qui se pose est alors de savoir « **comment mettre en place une bonne prévision et gestion de la trésorerie pour avoir une performance financière afin d'assurer la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise ?** ». En d'autre terme, quelles sont les bonnes pratiques en matière de prévision et de gestion de la trésorerie ? Quels sont les dispositifs à mettre en place pour une meilleure prévision et gestion de la trésorerie ? Comment améliorer la prévision et la gestion de la trésorerie ?

Dans l'intention de mieux cerner cet aspect de la trésorerie, le thème de ce mémoire est orienté sur « **Prévision et gestion de trésorerie : cas de la société BEZANOZANO à Moramanga** ». La prévision financière<sup>3</sup> est la traduction chiffrée d'objectifs ou de projets élaborés par la direction de l'entreprise. Elle est un outil de gestion indispensable dans toutes les phases décisives de la vie de l'entreprise : création, reprise, développement, etc. Maîtriser et gérer sa trésorerie constituent une nécessité incontournable pour la solidité de l'entreprise. Et comme « gérer, c'est prévoir », une bonne organisation ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible. Il faut également disposer d'éléments précis sur l'évolution probable pour les semaines, les mois et même l'année à venir. Ainsi, la gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures

---

<sup>3</sup> DUPLAT Claude-Annie : « *Prévision financière* », les éditions d'organisation, édition Hommes et Techniques, Service promotion, 5 rue Roussevelt-75007 Paris, p.11

permettant d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise, sa solvabilité et de prévenir le risque de cessation de paiement.

Le choix de ce sujet a été motivé par le fait que la vie de l'entreprise dépend de la trésorerie. Par conséquent, la société Bezanozano, œuvrant dans plusieurs domaines en vue d'atteindre ses objectifs, doit être financièrement équilibrée et solvable pour assurer régulièrement ses activités. Ainsi, ce sujet permet de vérifier si Bezanozano garde son équilibre financier et si elle est rentable et éventuellement solvable. Ceci a permis aussi de démontrer l'importance de gestion de trésorerie au sein d'une organisation. En outre, l'étude présente un intérêt à toute organisation soucieuse d'assurer sa rentabilité et sa solvabilité car la prévision et la gestion de la trésorerie sont un instrument dynamique et indispensable à la gestion éclairée de toute organisation car elles permettent de planifier les flux de trésorerie sur une période bien déterminée et aident à anticiper les déficits à temps pour y remédier, protègent ainsi l'entreprise contre une crise de trésorerie par les renseignements qu'elle est susceptible de fournir.

L'objectif global de ce mémoire est **d'améliorer la performance financière de l'entreprise par une bonne maîtrise de prévision et gestion de trésorerie afin d'aboutir à la solvabilité, la rentabilité et la sécurité financière de l'entreprise**. La performance est le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation à savoir la compétence du personnel, la technologie, l'organisation, etc. La performance peut être exprimée principalement en termes financier et on parle, à cet effet, de la performance financière et elle dépend de la capacité à se procurer et préserver des ressources à moindre coût ainsi qu'utiliser le patrimoine de manière la plus productible possible. Aussi, Cumby et Conrod (2001) rappellent que la performance financière «soutenable» à long terme est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise.

En d'autre terme, une bonne prévision et gestion de la trésorerie permet une solvabilité qui est mesurée par la capacité de l'entreprise à faire face, à moyen ou long terme, à ses engagements et obligations ; une rentabilité qui mesure la capacité de l'entreprise à dégager des bénéfices ainsi que la sécurité financière. De manière spécifique, il s'agira de **mettre en**

**place une gestion optimale de la trésorerie et sa meilleure planification par le biais d'un bon budget et plan de trésorerie.**

Pour mener à bien notre étude, **les hypothèses de recherche portent sur : d'une part, l'inexistence d'une gestion rationnelle de trésorerie engendre une mauvaise situation de la trésorerie ; et d'autre part, la non-maîtrise du budget et plan de trésorerie génère une mauvaise prévision de trésorerie.**

En déduction de ces objectifs et de ces hypothèses, il s'agit de vérifier par cette investigation que la gestion optimale de la trésorerie et une bonne maîtrise du budget et du plan de trésorerie permet une meilleure prévision et gestion de la trésorerie. En d'autre terme, **les résultats attendus de ce travail sont la mise en place d'une gestion rationnelle de trésorerie et une meilleure prévision de la trésorerie.**

Vu la problématique, les objectifs, les hypothèses et les attentes de cette étude, il est plus prudent d'élaborer de façon exacte et rationnelle les démarches pour pouvoir arriver à un stade où il est possible de répondre avec confirmation cette problématique et aussi d'atteindre non seulement les objectifs spécifiques mais également l'objectif global car l'atteinte de ces objectifs spécifiques conduit à l'atteinte de l'objectif global.

Ainsi, la démarche méthodologique appliquée consistera dans un premier temps à rassembler les informations faisant une revue de littérature sur la prévision financière plus précisément sur la prévision et gestion de la trésorerie ainsi que les conditions de son optimisation. Dans un second temps, une visite a été faite dans la société BEZANOZANO à Moramanga où une collecte d'informations, d'opinions, d'idées et une observation non participante ont été procédées sur la base d'outils d'analyse appropriés permettant de mieux apprécier le sujet.

Découlant de cette démarche, ce travail, établi selon la norme internationale IMMRED (Introduction, Matériels, Méthodes, Résultats, Discussions et Recommandations), est composé de trois grands chapitres à savoir :

Premièrement, les matériels et méthodes utilisés pour mener à bien notre recherche concernant le sujet. La méthodologie regroupant les matériels et méthodes est le fondement de toute démarche scientifique. Sa pertinence et sa rigueur déterminent le bien fondé des



résultats obtenus. La méthodologie décrit comment la recherche a été conduite dans une vision de reproductibilité de la démarche. Elle est liée aux hypothèses à démontrer pour atteindre les objectifs posés. Ce premier chapitre est divisé en deux grandes sections : les matériels et les méthodes. Dans la première section, matériels, la présentation de la zone d'études a été nécessaire pour mieux délimiter la recherche. Cette sous-section, a été très utile pour pouvoir justifier le choix de l'entreprise à qui une visite a été faite. Cette présentation décrit le pourquoi et la raison de ce choix dans l'intérêt de ce travail. Dans la deuxième sous-section ont été présentés les outils théoriques nécessaires à la réalisation de cette étude. Pour se faire, comme le thème l'indique, les bases théoriques ont été focalisées sur la compréhension de ce qu'est la prévision financière, la prévision de la trésorerie et sa gestion selon les idées des différents auteurs consultés dans différents ouvrages, cours théoriques et internet. Dans la deuxième section que décrivent les méthodes de collectes des données où la consultation des ouvrages, la consultation des sites web, la visite, les entretiens y seront présentés. Une analyse selon le diagnostic Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ou SWOT a été procédée pour détecter les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise. Et dans la dernière section, ont été menés les limites de l'étude et les chronogrammes d'activités durant l'élaboration de ce mémoire.

Ensuite dans le second chapitre, la présentation des résultats de l'étude sur la prévision et gestion de trésorerie de l'entreprise c'est-à-dire sur la façon dont elle procède la gestion de flux de trésorerie, la gestion du cycle d'exploitation, les relations avec les banques, la prévision de la trésorerie dont la gestion des excédents et déficits de la trésorerie.

Enfin dans le dernier chapitre, les discussions et recommandations y seront présentées. Les discussions permettent une analyse des résultats obtenus lors de l'entretien effectué en dégageant les forces et faiblesses de la société afin de proposer des solutions et recommandations adaptées sur sa situation de trésorerie.

## **CHAPITRE I- MATERIELS ET METHODES**

Ce chapitre représente le planning de réalisation du travail c'est-à-dire la démarche suivie pour réaliser l'étude dans le but d'apparaître une grande rigueur dans la précision, dans la clarté et dans l'ordre chronologique du travail. Une bonne maîtrise du sujet permet d'identifier sur quoi l'étude va se baser et dans quel domaine. Elle facilite surtout l'établissement et la description des outils et méthodologie utilisés pour la réalisation du travail sans oublier les théories qui en découlent de la dite prévision et gestion de la trésorerie.

Une descente sur terrain donnera une vue globale sur les informations principales concernant la zone d'études choisie. L'objectif principal de ce travail est de dégager l'importance de la prévision et gestion de la trésorerie ; toutes les études se focaliseront donc sur l'aspect touchant la trésorerie. Pour cela, les matériels : la présentation de l'entité étudiée, la notion sur la prévision financière, la prévision et gestion de la trésorerie, les matériels utilisés ; et les méthodes : la méthodologie de recherche, les outils d'analyse, la limite de l'étude ainsi que les chronogrammes des activités seront mis en exergues dans ce chapitre.

### **Section 1- Matériels**

Pour pouvoir collecter les données, les matériels sont très importants. La présentation de la zone d'études, l'approche théorique et les matériels utilisés y seront présentés. Il est ainsi nécessaire de présenter d'abords la société et mettre en exergue les différents matériels.

#### **1-1- Présentation de la zone d'études**

Le critère du choix de l'entité s'est basé sur le thème de ce mémoire où une étude et des confrontations des acquis théoriques avec la réalité en termes de gestion de la trésorerie seront réalisées. Certaines entreprises se sont tenues réserver à cause de la situation actuelle à Madagascar et surtout que le thème touche l'aspect financier de l'entreprise. La société BEZANOZANO à Moramanga est la seule organisation qui a accepté la demande.

##### **1-1-1- Historique**

La société a été créée en 1993 à Moramanga, son nom était de « GROSSISTE CAROLINE » et se spécialisait dans la vente de produits locaux et de denrées alimentaires. Et

c'est en 1997 qu'elle a ajouté une autre activité : le transport. Elle faisait toute sorte de transport : transport de marchandises, location de voiture. C'est à partir de l'an 2000 qu'elle a créé l'hôtel et le restaurant. Son nom a changé à compter de la création de l'hôtel : « SOCIETE BEZANOZANO ». Bezanozano est une Société à Responsabilité Limitée (SARL) qui a un capital de 5 000 000 d'Ariary. A partir de la création de l'hôtel, elle ajoute au fur et à mesure des activités compte tenu de la demande des clients.

### **1-1-2- Activités**

La société Bezanozano possède de nombreuses activités à savoir : le transport, l'hébergement et la restauration, la vente des denrées alimentaires et des ciments. Concernant les activités de transport, elle met à la disposition de sa clientèle son expérience, et le savoir-faire de ses équipes. Ses services sont : la location de voitures avec chauffeur quel que soient les types de voiture voulus par les clients, pour une nuit, une demi-journée, une journée, une semaine ou plus ; le transport des plis, des courriers, des personnels à horaires définis selon les besoins des clients ; les transports spéciaux selon les destinations des clients partout à Madagascar où la société peut organiser le plan de transport (manutention, attente, assurance, mise en place des moyens matériels et humains adapté, suivi du bon déroulement de l'opération jusqu'à son terme). La société met à la disposition de ses clients 13 voitures selon le choix des clients dont un engin, 1 camion, 5 minibus, 2 navettes, 2 voitures tout terrain, 1 monospace et 1 voiture de plaisir.

Pour le cas de l'hôtel et le restaurant, la société possède de nombreux services à savoir l'hôtellerie, la restauration, la piscine, les différents loisirs, la musculation, le parking, le bar, le karaoké, le service traiteur, la location de salle que ce soit pour un mariage, un salon, un séminaire, une vente exposition, un banquet ou un autre évènement. La société met alors à la disposition de ses clients 10 chambres standards, 2 chambres twin, 3 suites, 15 bungalows dont 3 de types familial, un restaurant, deux grandes salles, un terrasse pour une vente exposition, une piscine, un terrain de volley, un terrain de basket, un espace pour enfant, une salle de musculation, un bar, un parking, un terrain de pétanque, un terrain de beach volley.

Pour la vente des denrées alimentaires et des ciments, la société ne s'approvisionne que selon le besoin de son client. Pour cette activité, elle n'a qu'un seul client qui est la société Ambatovy. La société travaille avec la société Ambatovy en leur fournissant des denrées alimentaires selon ses besoins. La société Ambatovy a construit un pipeline de

Moramanga à Toamasina et la culture des paysans traversée par ce pipeline a connu une diminution de production et c'est là que la société Bezanozano entre en jeu pour fournir à ses paysans un surplus de produit pour combler la diminution et cela en fonction des cultures des paysans. Par exemple, s'il s'agit d'une culture de riz, la société Ambatovy se charge de leur offrir de paddy, par l'intermédiaire de la société Bezanozano, en fonction de leur capacité de production chaque année.

### **1-1-3- Objectifs**

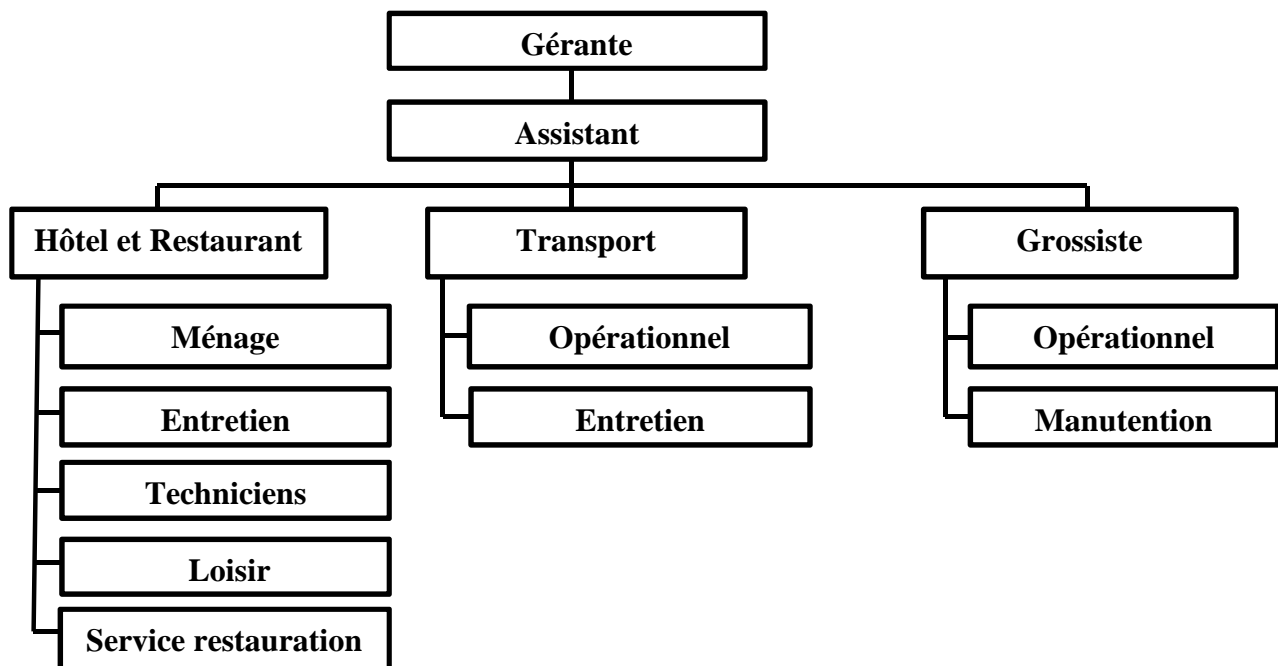
Plusieurs objectifs pourront faire évoluer le développement de l'environnement, celui du marché et des satisfactions des clients. Dans l'immédiat, il est primordial d'éviter de mettre la société en défaut de paiement donc renforcer la prévision et gestion de la trésorerie ; de diminuer le budget de certains postes en renforçant l'optimisation de coûts par la mise en place d'une politique plus sévère ; de faciliter la rectification des prévisions non conformes en affinant le contrôle stratégique ; d'améliorer la productivité de la société ; d'augmenter les recettes tout en améliorant la rentabilité des produits et services. En d'autres termes, l'objectif étant aussi de développer les ventes en offrant plus de produits et de services, dans de meilleures conditions et de développer ses activités. Le réseau sera développé et le produit adaptera aux besoins du marché. Les capacités seront ajustées par rapport à l'évolution du marché. Il y a aussi d'autres objectifs à savoir la charte « *Qualité De Service* » qui doit être le maître mot de la société, elle sera appliquée systématiquement de bout en bout ; le fait de rester innovante, moderne et fiable. Mais ses principaux objectifs sont la satisfaction des clients par l'amélioration tout le temps des offres de produits et services et le développement de son professionnalisme dans l'exercice de son activité, lui permettant ainsi une croissance permanente et effective pour avoir une réputation d'être une référence incontournable en matière de qualité de services et produits, dans le but de pouvoir maximiser son profit.

### **1-1-4- Structure**

Après avoir identifié l'entreprise, cette sous-section permettra de situer la société Bezanozano dans son environnement organisationnel au point de vue interne. Il s'agira de présenter l'organisation structurelle de la société qui est facilement perceptible à partir de son organigramme puisque ce dernier présente schématiquement les liens hiérarchiques et les niveaux de responsabilité des postes. Nous procèderons aussi à la présentation de différentes activités de l'entreprise, constitués de responsables se situant à divers niveaux et ayant des

missions bien définies pour la pérennité et le bon fonctionnement de l'entreprise. L'organigramme est sans doute l'un des moyens de gestion efficace dans une société. « C'est un document décrivant avec précision les différentes fonctions et unités qui composent la firme, leurs activités et les relations qu'elles entretiennent entre elles. »<sup>4</sup> La société Bezanozano possède un organigramme bien défini pour la réalisation de ses objectifs. Cette structure peut être représentée comme suit :

**Figure 1 : Organigramme de la société Bezanozano**



**Source : Bezanozano, 2012**

### **1-1-5- Environnement de la société**

L'environnement de l'entreprise peut être défini comme l'ensemble des éléments qui influencent de façon directe ou indirecte l'activité de celle-ci. Celui de la société Bezanozano, il est constitué de son devoir envers l'Etat, de ses relations avec les institutions financières et les organismes sociaux, de ses relations avec ses clients et ses fournisseurs ainsi que ses concurrents. Dans les sous sections qui suivent, nous mettrons en exergue les clients, les fournisseurs ainsi que les concurrents.

#### **1-1-5-1. Les clients**

Comme Bezanozano se spécialise dans le domaine de l'hôtellerie, de la restauration, du transport, de la vente de denrées alimentaires, alors elle entretient des relations

<sup>4</sup> Cours : « *organisation* », 2009

commerciales avec de différents clients. Pour le cas de l'hôtellerie et la restauration, on distingue : les touristes, les gens locaux, les entreprises qui veulent organiser des foires, des ventes expositions, des séminaires, etc. Pour le transport, on note les touristes qui veulent louer une voiture, les entreprises qui veulent tous types de transport que ce soit marchandises, personnel ou courriers en particulier la société Ambatovy, les gens locaux qui veulent organiser un voyage ou un évènement ou une sortie partout à Madagascar. Pour la vente des denrées alimentaires, Bezanozano n'a qu'un seul client qui est la société Ambatovy. Ses clients ont mis leur confiance à celle-ci par la qualité de ses services.

### **1-1-5-2. Les fournisseurs**

Tout autant que ses clients, ses fournisseurs sont aussi très variés en fonction de ses activités. Soit le tableau suivant.

**Tableau 1 :** Liste des fournisseurs de la société Bezanozano

<b>Activités</b>	<b>Types de fournisseurs</b>
<b>L'hôtellerie et la restauration</b>	Tous les articles de l'hôtellerie et quelques produits de la restauration sont fournis par divers grossistes qui se trouvent à Antananarivo tandis que les autres produits de la restauration s'approvisionnent aux fournisseurs locaux et ces derniers varient en fonction des produits achetés.
<b>Le transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les stations-services locales pour les carburants, les lubrifiants, le nettoyage, le vidange, la réparation pneu</li> <li>- Le concessionnaire (MADAUTO) pour les véhicules, les pièces détachées, les révisions, le nettoyage</li> <li>- Les revendeurs de pièces détachées pour les pièces, les moteurs, la pneumatique</li> <li>- Les garages pour la réparation et les services dépannages</li> </ul>
<b>La vente des denrées alimentaires et les ciments</b>	Les fournisseurs des denrées alimentaires varient en fonction des marchandises achetées mais ils se situent tous à Ambatondrazaka. Les ciments sont fournis par la société HOLCIM

**Source :** Auteur (juillet 2013)

### **1-1-5-3. La concurrence**

Comme toute autre entreprise, la société Bezanozano n'est pas loin de la concurrence que ce soit au niveau du transport que de l'hôtellerie et de la restauration. Grace à l'entrée de la société dénommée Ambatovy dans la région, la ville a connu un développement économique surtout à la création d'entreprise. Ces créations d'entreprises entraînent une augmentation de la concurrence au niveau de l'hôtellerie, de la restauration et du transport. La concurrence se présente sous de multiples aspects. Le grand nombre de petites entreprises du secteur favorise une concurrence très vive à l'intérieur de la profession. La croissance des activités de transport et la forte augmentation du parc automobile, par exemple, s'expliquent par le développement dans le secteur d'investissements importants dans la région. En outre, l'avènement des touristes développe l'activité de l'hôtellerie dans la région. Toutes ces situations entraînent la hausse croissante de la concurrence. Et la société Bezanozano n'est pas épargnée par l'existence et l'arrivée des nouveaux concurrents dans ses activités mais, de par son professionnalisme et son constant besoin de mieux faire les choses afin de donner à sa clientèle les meilleures prestations possibles, elle reste meilleure dans son domaine.

La présentation de la société Bezanozano que nous avons vue dans cette première sous-section a été orientée vers les renseignements généraux tels que l'historique de la société et son identification. Elle a été réalisée dans le but de faire connaître sa structure organisationnelle. Les objectifs et les activités ont été aussi évoqués à travers cette rubrique sans oublier de parler de son environnement. Cette présentation de la société nous a permis de préparer le terrain de notre recherche et de découvrir les réalités existantes. Nous pouvons ainsi entamer dans la prochaine sous-section : le cadre théorique.

## **1-2- Approche et outil théorique**

La prise en compte des différentes théories de divers auteurs et des écrits est primordiale dans le but de mieux comprendre le thème et d'enrichir les connaissances. Pour une compréhension aisée du travail, il est nécessaire de savoir les concepts sur la prévision financière.

### **1-2-1- La prévision financière**

Pour mieux comprendre ce qu'est la prévision financière, il convient alors de définir d'abord ce terme, de présenter ses utilités.

### **1-2-1-1. Définition du terme prévision financière**

D'abord, le terme prévision vient du verbe « prévoir » qui veut dire imaginer à l'avance comme probable un événement futur, envisager des possibilités, organiser d'avance, décider pour l'avenir. Ainsi on peut définir la prévision comme une action de prévoir et d'anticiper l'avenir.

La prévision financière<sup>5</sup> est la traduction chiffrée d'objectifs ou de projets élaborés par la direction d'une entreprise, en d'autre terme, elle traduit en termes monétaires le projet. C'est un outil de gestion indispensable dans toutes les phases décisives de la vie d'une entreprise. Il s'agit d'objectifs à atteindre étant établis par les responsables de l'entreprise. La prévision sert à élaborer les hypothèses chiffrées sur l'évolution de l'entreprise. Elle permet de mieux préparer et anticiper les échéances à venir.

### **1-2-1-2. Les utilités de la prévision financière**

La prévision financière représente de multiples avantages pour l'entreprise en s'appuyant sur des scénarios et des hypothèses. Les prévisions apportent au dirigeant des éléments pour réfléchir sur la situation présente et l'avenir de l'entreprise. La gestion prévisionnelle incite alors les dirigeants à chercher en permanence une meilleure allocation des ressources pour maximiser ses chances de succès. L'établissement de la prévision, qui est l'anticipation de la situation de l'entreprise, permet au dirigeant et aux responsables de différents niveaux d'apprécier la situation dans un futur déterminé, au lieu de subir une rectification massive. Elle leur informe sur les difficultés ou problèmes que l'entreprise pourrait faire face et sur les éventuelles opportunités qui pourraient se présenter. Ces informations s'obtiennent par des simulations présentant différents scénarios possibles susceptibles de se réaliser dans le futur. En outre, il permet d'améliorer la chance d'atteinte des objectifs et de rendre compte les points de blocage qui pourraient se montrer. L'entreprise qui fait de la prévision peut réagir plus rapidement et plus efficacement aux imprévus et éviter la faillite en comparant les prévisions qui ont été faites et la réalisation et en cherchant bien les causes de l'écart.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> DUPLAT Claude-Annie : « *Prévision financière* », les éditions d'organisation, édition Hommes et Techniques, Service promotion, 5 rue Roosevelt-75007 Paris, p.11

<sup>6</sup> DUPLAT Claude-Annie : « *Prévision financière* », les éditions d'organisation, édition Hommes et Techniques, Service promotion, 5 rue Roosevelt-75007 Paris, p.78



La prévision est aussi utile pour établir les budgets pour tous les programmes de financement de l'entreprise. Le budget est défini comme étant un état de prévision de recettes et de dépenses ; c'est un programme à court terme, coordonné et valorisé, permettant d'atteindre, grâce à des moyens antérieurs définis, des objectifs issus de la stratégie de l'entreprise. Son établissement (programme de financement) consiste à inscrire dans les budgets les différents états prévisionnels (budget de la trésorerie, budget des ventes, budget des différentes charges, etc.) des données issus de la prévision.

### **1-2-2- La prévision de la trésorerie**

L'entreprise devrait garantir la disponibilité de ses moyens de financement au moment où elle en a besoin afin de ne pas freiner ses activités. L'établissement d'une planification de trésorerie est alors conseillé. En effet, gérer la trésorerie c'est anticiper et prévoir sa position future en déterminant les flux entrant et sortant ; puis, définir une stratégie et l'appliquer en la modulant au fil du temps.

#### **1-2-2-1. La définition de la trésorerie**

Le concept de trésorerie, comme le souligne M. Levasseur<sup>7</sup>, est l'un des plus difficiles à définir dans le domaine financier. Il apparaît pourtant important d'essayer de cerner cette notion car la trésorerie joue un rôle fondamental dans la gestion financière d'un organisme qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public et que les considérations dans la pratique puissent varier d'un secteur à l'autre. La trésorerie d'une firme est la somme de son encaisse monétaire et de ses comptes en banques, titres et effets immédiatement négociables elle correspond aux disponibilités et leurs équivalents. Les placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu des liquidités et dont la valeur ne risque pas de changer de façon significative sont considérés comme des équivalents des disponibilités.

Deux approches sont envisageables. D'une part, elle est fondée sur ses éléments constitutifs à savoir l'encaisse et les actifs financiers diminués des passifs de la trésorerie à court terme; en d'autre terme, la trésorerie peut servir à désigner l'ensemble des avoirs correspondant à la différence entre les ressources financières de l'entreprise et les emplois auxquels seront assignées lesdites ressources. D'autre part, elle est définie comme la différence entre le fonds de roulement et le besoin de fonds de roulement qui est une analyse

---

<sup>7</sup> LEVASSEUR Michel : « *Gestion de la trésorerie : nature et difficultés du problème* », Analyse financière, ECONOMICA, 4<sup>ème</sup> trimestre 1974, p.84

plutôt théorique fondée sur l'équilibre financier de l'entreprise. Il est utile de préciser, dans tous les deux cas, que ces différences peuvent aboutir à un résultat négatif ou positif appelé aussi trésorerie nette ou solde net. Dans le premier cas, l'on peut en conclure que l'entreprise traverse une phase de difficulté qui ne lui permet pas de disposer de ressources financières suffisantes, tandis que dans le second cas représente que la trésorerie de l'organisation lui permet de procéder à l'emploi de ses ressources financières<sup>8</sup>.

### **1-2-2-2. La gestion de la trésorerie**

Maîtriser et gérer sa trésorerie constituent une nécessité incontournable pour la solidité de l'entreprise.<sup>9</sup> Le concept gestion de la trésorerie<sup>10</sup> regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise et sa solvabilité. Son objectif premier est de prévenir le risque de cessation de paiement. Le deuxième étant l'optimisation du résultat financier. Elle s'attache au traitement des flux des encaissements et décaissements de liquidités ainsi qu'au mouvement de fonds à l'intérieur de l'entreprise. Grâce au développement des systèmes d'information, elle est souvent automatisée.

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ; cela signifie que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment. Elle repose par conséquent sur le couple « sécurité / rentabilité » puisque d'une part, l'entreprise a besoin d'une sécurité financière pour parer au risque d'insuffisance de liquidité ou d'insolvabilité (rupture du service de caisse, cessation de paiement, etc.) dû aux déséquilibres entre encaissements et décaissements prévus. Elle doit maintenir, dans ce cas, un certain niveau de trésorerie, car en pratique il est très difficile d'assurer une parfaite synchronisation entre les encaissements et les décaissements, en d'autre terme, elle doit viser à réduire l'impact négatif. D'autre part, la volonté d'assurer la réalisation des transactions dans de bonnes conditions aboutit à une bonne rentabilité. La réalisation des objectifs d'une bonne gestion de la trésorerie : solvabilité et rentabilité suppose la conjugaison de deux types d'action à savoir des actions internes qui met en place la prévision des flux monétaires (encaissement, décaissement) et le choix des moyens de couverture du déséquilibre éventuel entre les entrées et les sorties de fonds, ainsi que le contrôle de la

---

<sup>8</sup> EGLEM J.-Y. / MIKOL A. / STOLOWY H. : « *Les mécanismes financiers de l'entreprise* », Montchrestien, 2<sup>ème</sup> édition, Collection Entreprendre, p.252

<sup>9</sup> AVRIL Olivier : « *L'utilité des prévisions de trésorerie* », Distributique, le web du business it, 21 avril 2006

<sup>10</sup> MARMUSE Christian : « *Gestion de la trésorerie* », Vuibert entreprise, p.30

trésorerie ; des actions externes qui visent essentiellement à assurer les meilleures conditions de négociation bancaire, de règlement des clients ainsi que de paiement des fournisseurs.

La gestion de la trésorerie<sup>11</sup> est attribuée au trésorier de l'entreprise. Il a pour rôle d'assurer la solvabilité et la liquidité de la trésorerie en évitant les pertes de jours de valeur chez les banques, en obtenant le meilleur crédit possible afin de réduire les coûts y afférant, en assurant la trésorerie zéro (c'est-à-dire savoir placer les excédents et financer les déficits), en utilisant de façon optimale les fonds pour pouvoir dégager un profit maximum, etc. En d'autre terme, la trésorerie prévisionnelle se présente, soit négative (décaissements supérieurs aux encaissements), soit positive (encaissements supérieurs aux encaissements). L'entreprise devra alors prévoir les ajustements nécessaires dans les deux cas. Dans le premier cas, déficit de la trésorerie, il convient d'envisager les actions destinées à combler ce déficit et à rétablir l'équilibre : demande de concours bancaires de trésorerie en fonction de leur coût et de leur flexibilité, réajustement des délais de règlement des clients et des délais de paiement des fournisseurs, diminution de la rotation des stocks. Dans la deuxième hypothèse, trésorerie plus ou moins abondante (encaissements supérieurs aux décaissements), l'entreprise devra envisager soit le placement à court terme de ses disponibilités oisives ou encore le paiement anticipé de ses dettes, soit la réalisation d'investissement de manière à rentabiliser les fonds disponibles. Dans les deux cas, il s'agit d'améliorer indirectement la rentabilité de l'entreprise, soit en minimisant le coût des crédits de trésorerie à solliciter, soit en optimisant l'utilisation de la trésorerie excédentaire.<sup>12</sup>

### **1-2-2-3. Le budget de la trésorerie**

Le budget<sup>13</sup> est la traduction monétaire du programme ou plan d'action retenu pour chaque responsable. Il définit les ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés. Les budgets sont généralement annuels et détaillés selon une périodicité plus ou moins fine (trimestrielle, mensuelle, journalière). Les prévisions de la trésorerie sont rassemblées dans un budget. Celui-ci est un moyen de prévision et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise, il est le principal instrument de prévision financière à court terme et recense ses recettes et ses dépenses prévisionnelles dans le but de prévoir la situation de trésorerie à

---

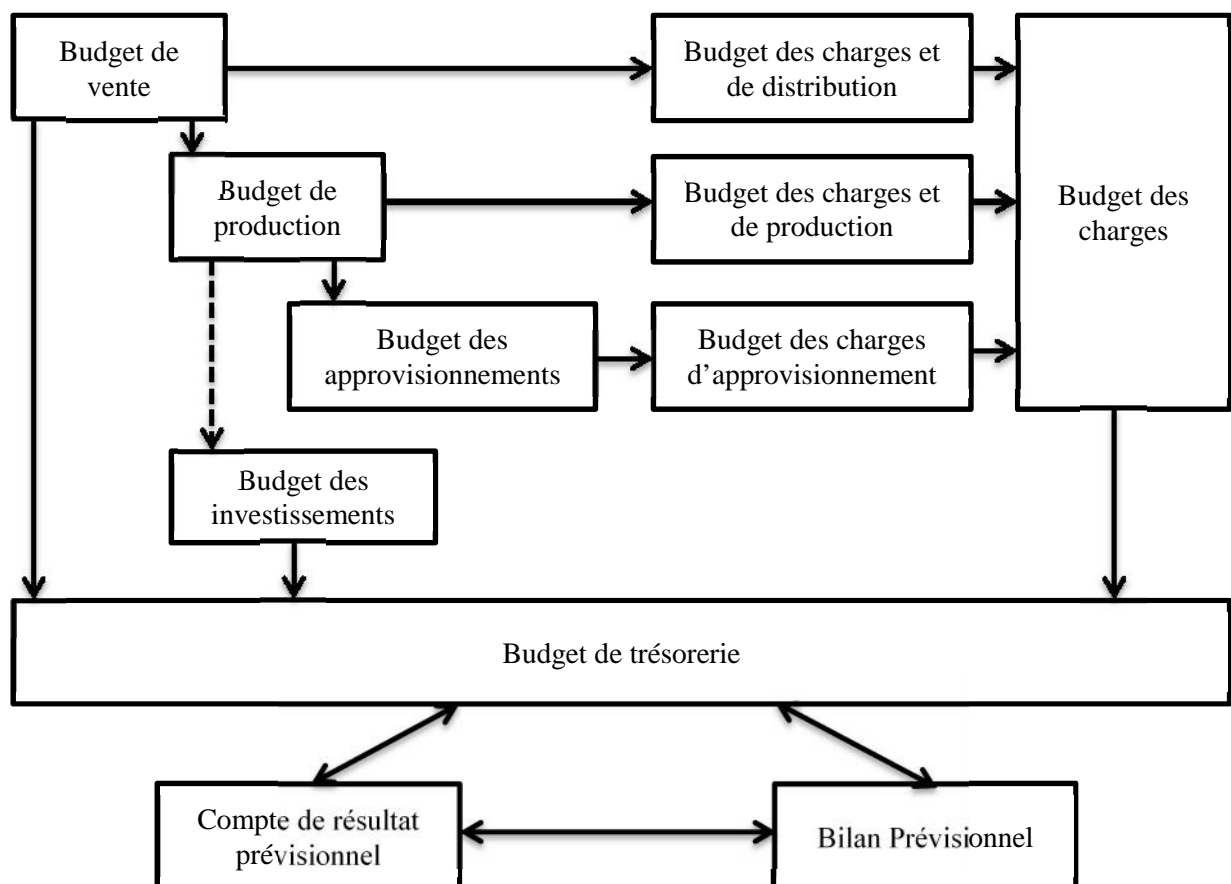
<sup>11</sup> GUILLIEN B., PALIARD R. et DUBOIS Y. : « *La gestion de trésorerie dans les PME : un constat révélateur* », Revue du Financier n°40, juillet-août 1985 p.13-21

<sup>12</sup> EGLEM J.-Y. / MIKOL A. / STOLOWY H. : « *Les mécanismes financiers de l'entreprise* », Montchrestien, 2<sup>ème</sup> édition, Collection Entreprendre, p.253

<sup>13</sup> DORIATH Brigitte, GOUJET Christian : « *Gestion prévisionnelle et mesure de performance* », Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, p.104

l'intervalle de temps régulier et d'anticiper les mesures à prendre pour réduire les écarts négatifs ou pour utiliser de façon optimale les excédents éventuels de trésorerie. Le budget de trésorerie est en général établi dans le cadre de processus budgétaire et constitue la résultante de tous les budgets (ventes, achats, charges de personnel, investissement, TVA, ...). Il traduit les mouvements de trésorerie ou flux monétaires découlant des prévisions effectuées au niveau des budgets. La confrontation des différents budgets fait apparaître soit un excédent soit un déficit de trésorerie.<sup>14</sup> Le schéma budgétaire aboutit, en fait, à l'élaboration du compte de résultat prévisionnel qui reporte les charges et produits du budget ; du budget de la trésorerie qui prévoit le solde de budget prévisible à chaque échéance en tenant compte des engagements de recettes et de dépenses ; et du bilan prévisionnel qui présente la situation financière de l'entreprise.

**Figure 2 : Schéma du processus budgétaire<sup>15</sup>**



Source : MIKOL A. et STOLOWY H. : *« Cas pratique de comptabilité analytique et contrôle de gestion »*, Dunot-Clet, 4<sup>ème</sup> édition 1991, p.186

<sup>14</sup> DELIENNE Bellier et KHATH : *« Gestion de trésorerie »*, éd. Economica, Paris, P. 40

<sup>15</sup> MIKOL A. et STOLOWY H. : *« Cas pratique de comptabilité analytique et contrôle de gestion »*, Dunot-Clet, 4<sup>ème</sup> édition 1991, p.186

Le budget de la trésorerie peut aussi être obtenu par la méthode des emplois et ressources qui consiste à établir des situations mensuelles prévisionnelles, à déterminer le fonds de roulement (FDR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et, par différence, la trésorerie nette prévisionnelle correspondante. Dans ce cas, la trésorerie est obtenue par la relation :

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

Avec            FDR = Ressources Durables – Emplois Stables  
                   BFR = Actifs circulants hors trésorerie – Passifs circulants hors trésorerie<sup>16</sup>

Mais cette méthode nécessite déjà l'obtention de compte de résultat prévisionnel ainsi que le bilan prévisionnel et de déterminer les financements permanents, les actifs immobilisés, les valeurs du compte clients, les stocks, et bien sûr les détails du compte fournisseurs à partir des états financiers prévisionnels établis.

#### **1-2-2-4. Le plan de trésorerie**

Le plan de trésorerie est un tableau sur lequel sont portés tous les encaissements et décaissements prévus par l'entreprise. L'objet de ce plan<sup>17</sup> est de s'assurer de la solvabilité à court terme de l'entreprise. Son horizon est le plus souvent annuel avec un découpage mensuel et se fait de jour en jour. L'élaboration de ce plan comprend deux étapes. La première consiste à la détermination des soldes de la trésorerie à partir des recettes et des dépenses ; le budget qui en découle peut ne pas être équilibré et comporte des excédents ou des insuffisances de trésorerie. La seconde étape consiste alors à inscrire les placements ou les financements qui ont été décidés pour obtenir un solde de trésorerie au voisinage de zéro. Ce solde de trésorerie est obtenu par la différence entre les encaissements et les décaissements.

#### **1-2-2-5. La trésorerie au voisinage de zéro**

Le concept trésorerie au voisinage de zéro signifie la « trésorerie idéale ». La différence entre les encaissements et les décaissements représente un solde c'est-à-dire soit négatif dit trésorerie déficitaire ou positif dit trésorerie excédentaire, il convient de le ramener à un solde nul d'où le terme trésorerie au voisinage de zéro. Si la trésorerie est déficit,

<sup>16</sup> Cours : « *Gestion de la trésorerie* », 3<sup>ème</sup> année, 2011

<sup>17</sup> BALLADA Salvador / COUILLE Jean Claude : « *Outil et mécanisme de gestion financière* », Edition Maxima, Laurent du Mesril, Paris 1992 p.369-370

l'entreprise doit compenser ce déficit par des financements à moindre coût ; le cycle d'exploitation génère un besoin de trésorerie. Dans le cas contraire, trésorerie excédentaire, elle cherche à placer ces excédents dans le but de les rentabiliser dans les meilleurs taux de placement pour avoir un maximum de profit. Mais ces excédents ne doivent pas, en principe, être immobilisés dans des placements financiers à long terme, même s'il existe un marché pour ces outils, pour éviter de retomber à un déficit après.

### **1-3- Les matériels utilisés**

Dans cette troisième sous-section seront exposés les matériels et outils utilisés pour recueillir les informations nécessaires. Elle concerne tout d'abord le guide d'entretien, les ouvrages consultés, les sites web consultés.

#### **1-3-1- Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien est un document construit dans le but d'obtenir des informations. C'est un ensemble de questions formulées pour recueillir les données à travers un entretien. Il est le principal outil de collecte de données dans le cadre de ce travail. Ainsi pour faciliter sa compréhension par tous les interviewés, et dans le souci d'avoir des informations fiables, les questions qui le composent ont été reformulées de façon simple pour que ces personnes puissent répondre aisément. La première partie est relative aux questions d'ordre général à savoir l'historique, la structure, les objectifs et les activités de l'entreprise. La deuxième partie présente le thème et ses environnements c'est-à-dire la prévision et gestion de trésorerie proprement dite. Le guide d'entretien (voir annexe X) est composé des questions fermées et ouvertes comportant les « Quand ? Quoi ? Qui ? Où ? Combien ? Comment ? Pourquoi ? » ou QQQOCCP.

#### **1-3-2- Les ouvrages**

Dans l'élaboration de ce travail, il est très demandé d'analyser de nombreux ouvrages. Ces documents écrits (ouvrages, documents numériques) ont été de très grande aide car leurs consultations ont permis de se référer aux visions des auteurs sur le thème. De plus, ces ouvrages sont très utiles dans la définition, le traitement, l'analyse des informations relatives au sujet puisqu'elle permet de mieux appréhender l'aspect théorique et offre une vue globale sur le thème.

Les ouvrages, les articles, les cours théoriques jouent un rôle très important dans la conception d'un travail de recherche scientifique pour trouver plus d'éclaircissement sur le domaine d'études. Et pour orner ces informations théoriques, l'Internet a offert un résultat plus ou moins satisfaisant.

### **1-3-3- L'internet**

Dans la recherche moderne, les livres ne sont plus les seules sources d'informations accessibles au public. Grâce à la technologie et plus particulièrement à l'internet, on peut recueillir des informations venant du monde entier. L'internet a été une grande aide car elle a rendu possible la recherche des documents concernant la prévision et gestion de trésorerie. Elle a aussi permet de voir comment les entreprises effectuent-elles des prévisions et gestion de la trésorerie. Les divers sites web visités sont cités en webographie dans l'annexe I. Il y a eu également des documents de format PDF, Word, Excel lus et étudiés afin d'avoir une approche sur le thème.

## **Section 2- Méthodes**

Cette section est consacrée à la description de la démarche méthodologique menée dans la réalisation pratique de ce travail de recherche. La méthode<sup>18</sup> exprime la manière d'agir, les procédés utilisés en vue d'obtenir un résultat. Pour en venir, nous avons distingué deux méthodes : les méthodes de collecte qui consistent à recueillir les données selon les objectifs, et les méthodes de traitement visant à interpréter, à synthétiser et à analyser ces données. Malgré cela, des obstacles ont été rencontrés au cours de la réalisation de ce travail et ont considérablement limité l'élaboration de cet œuvre que ce soit au niveau de la zone d'études ou le temps consacré à la recherche. Tout ceci a été établi suivant un planning bien séré du début des activités jusqu'à la réalisation finale du mémoire.

### **2-1- La méthodologie de recherche**

Dans tout travail de recherche, la méthodologie est un outil indispensable car elle permet d'exposer les différentes étapes suivies pour aboutir aux résultats escomptés.

---

<sup>18</sup> Cours : «*Méthodologie* », 2012

### **2-1-1- Documentation**

La collecte des données nécessite l'utilisation de différents types de documentation sur la prévision et gestion de la trésorerie comme les cours théoriques, la consultation des ouvrages dans la bibliothèque, la consultation des sites web.

#### **2-1-1-1. La consultation des ouvrages**

Tout travail scientifique demande au moins un minimum de connaissance sur le sujet à traiter. De ce fait, l'activité a été débutée par la consultation de différents ouvrages et des cours théoriques durant ces quatre années d'études. Cette consultation a permis de se référer aux visions des auteurs sur le thème. De plus, la recherche bibliographique est très utile dans la définition, le traitement, l'analyse des informations relatives au sujet puisqu'elle permet de mieux appréhender l'aspect théorique et même pratique du thème. Les premiers ouvrages consultés sont surtout basés sur la prévision financière puis sur la prévision et la gestion de la trésorerie. La recherche ne s'est pas limitée dans ce domaine car la prévision et la gestion de la trésorerie concernent toutes les activités de l'entreprise, ce qui incite d'élargir les recherches dans le domaine de la trésorerie et même de la gestion d'une entreprise. Pour ce faire, il a fallu d'abord, consulter ces ouvrages puis de retenir les éléments essentiels qui sont utiles pour mener à bien l'étude. Cette technique a permis d'exploiter des différents documents en vue de faciliter et d'orienter la recherche. La consultation de ces ouvrages se fait dans les bibliothèques en particulier la Bibliothèque Universitaire d'Antananarivo, le Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion et au CITE.

Ensuite, cette démarche a été accompagnée par la consultation des divers sites web car il faut dire que l'émergence de la technologie facilite énormément les travaux de recherches.

#### **2-1-1-2. La consultation des sites web**

Recourir à la recherche webographique est de nos jours devenu tellement évidant car l'internet représente un vrai trésor d'informations pour ceux qui savent l'exploiter. Toutefois, la qualité académique des ouvrages et des écrits reste incontestablement la meilleure quand il s'agit de travail de recherche scientifique. Cette démarche de collecte consiste à recueillir des données théoriques et à montrer comment les entreprises pratiquent-elles leur prévision et gestion de la trésorerie. En effet, la consultation de l'internet a permis à ce travail d'une



grande utilité. Elle se fait dès l'obtention du thème jusqu'à la réalisation de ce travail car elle est nécessaire durant toute l'élaboration de cet œuvre.

### **2-1-2- Les méthodes de collecte des données**

La méthode de collecte de données concerne la description de démarche de collecte des informations. Elle répond à la question, comment et où les données ont été collectées ? Dans cette sous-section seront présentés la visite d'entreprise et l'entretien.

#### **2-1-2-1. Visite d'entreprise à la société BEZANOZANO**

Pour pouvoir collecter les données, une visite a été faite à Moramanga. Cette visite a permis non seulement à cette recherche d'avoir les résultats pour le bon déroulement de ce travail mais aussi de savoir le monde professionnel des entreprises surtout en termes de prévision et gestion de la trésorerie comme le thème l'indique. L'objectif de cette visite est de collecter les données sur la société, d'entrer dans la vie de l'entreprise surtout de la façon dont elle gère et prévoit sa trésorerie afin d'analyser, d'évaluer et d'apporter des solutions aux problèmes constatés. Le choix de l'entreprise est motivé par non seulement le fait que Bezanozano contribue dans l'amélioration du monde du tourisme, de transport dans la ville mais aussi nous avons voulu vérifier si Bezanozano garde son équilibre financier et si elle est rentable et éventuellement solvable en termes de trésorerie, pour réaliser ses activités.

#### **2-1-2-2. Entretien**

L'approche qualitative utilisée pour la réalisation de ce travail a conduit à l'administration d'un document appelé guide d'entretien. Il a été d'abord procédé à l'administration de certaines questions pour pouvoir à échanger directement avec quelques responsables de l'entreprise. Il s'agit d'un entretien individuel de type directif par des questions ouvertes et fermées où les personnes enquêtées développent une réponse libre de sa forme et de sa longueur. Tout le personnel de l'entreprise est composé de 31 personnes et 5 personnes ont été retenues dont leurs postes respectifs sont la gérante, l'assistant de la gérante, les deux réceptionnistes de l'hôtel et le caissier de la restauration. Ces 5 personnes occupent une place très importante pour le bon déroulement des activités de la société. Chaque interview avec ces personnes a duré une heure au maximum en fonction de leur disponibilité temporelle. Et nous avons eu l'occasion d'y retourner à chaque fois qu'il y a un manque d'informations

recueillies. L'entretien se déroule respectivement, pour chaque interviewé, dans leur poste de travail. La durée de la visite est de trois semaines. Les informations enregistrées lors de ces interviews feront l'objet d'un dépouillement après un long moment de réflexion.

## **2-2- Les outils d'analyse**

Le diagnostic SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou appelé communément 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, comprendre les besoins de celle-ci et ainsi guider les activités de planification et de stratégie d'une organisation.<sup>19</sup> L'analyse FFOM est avantageuse parce qu'elle 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 afin de planifier une stratégie et prendre des décisions. Elle a néanmoins ses limites. Sa première limite est sa mauvaise utilisation qui peut entraîner vers un domaine d'études trop vaste ; la seconde est le temps qu'il faut prendre pour bien le réaliser et de bien connaître quelles sont les forces, les faiblesses, les opportunités ainsi que les menaces réelles de l'entreprise à étudier.

Le Diagnostic est ici utilisé pour analyser les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces de la société BEZANOZANO c'est-à-dire sur sa situation financière, sa façon de faire la prévision et de la gestion de la trésorerie ainsi que ses environnements extérieurs à savoir, le marché, la concurrence.

## **2-3- Les limites de l'étude**

Pour éviter de traiter un sujet de recherche vague, l'étude a été limitée dans le domaine de la prévision et la gestion de la trésorerie de l'entreprise. Ce thème nécessite un espace de temps par le fait que la trésorerie joue un rôle déterminé dans la gestion de l'entreprise. Ainsi, il est nécessaire de réduire la zone d'action. Et malgré le temps, l'observation sur la pratique se limite dans l'espace, l'étude s'est effectuée lors d'une visite faite au sein de la société BEZANOZANO.

---

<sup>19</sup> Cours : « *Organisation* », 2011

L'étude sur la prévision et la gestion de la trésorerie d'une entreprise représente des difficultés vu que celle-ci montre tous les mouvements financiers et éléments confidentiels pour l'entreprise c'est-à-dire qui ne se communique que sur le sceau du secret. Ces difficultés sont constatées davantage à l'accès des informations nécessaires à l'étude du présent thème. Compte tenu de l'insuffisance des informations, l'étude, telle qu'elle se présente pour l'entreprise, a été presque difficile surtout au niveau des chiffres. Ainsi, l'étude ne s'est basée que sur les données recueillies.

#### **2-4- Le chronogramme d'activités**

L'étude sur la prévision et gestion de la trésorerie demande toute une série d'activités qui s'est déroulée en fonction d'un calendrier bien déterminé et divisé en plusieurs parties selon le déroulement des activités. Pour débiter, le point de départ de toutes les recherches a été de choisir le thème et de le comprendre. Pour ce faire, une visite a été effectuée et des documentations bibliographiques et webographique ont été consultées relatives au thème. Cette visite a permis le recueil des résultats de cette étude jusqu'à la finalisation de ce mémoire. Au fur, le guide d'entretien a été élaboré en conséquence de la constatation des faits au sein de l'entreprise et des recherches préalablement réalisées. Par la suite, des entretiens, à travers ce document préétabli, ont été faits afin de collecter plus d'informations sur le sujet. Ainsi, les données collectées ont été synthétisées pour pouvoir dégager une vue synoptique de l'ensemble avant de rédiger ce mémoire. Enfin, la rédaction de ce mémoire a été effectuée au fur et à mesure de cette collecte. Ce chronogramme est dans l'annexe I.

#### **Conclusion partielle :**

Au terme de ce chapitre, il a été présenté les matériels et méthodes pour la réalisation de ce travail de recherche. Ainsi, il a été établi dans la première section la description des éléments de la zone d'études, qui concerne la société Bezanozano, et par la suite les bases théoriques sur la prévision de la trésorerie, la gestion de la trésorerie, le plan de trésorerie, le budget de trésorerie et la trésorerie zéro et enfin la présentation des matériels utilisés pour se familiariser sur le sujet traité. Puis, il a été présenté les aperçus sur la méthodologie de recherche adoptée d'où la technique de documentation, les méthodes de collecte des données, ainsi que les outils d'analyse utilisés pour l'analyse critique des résultats, les limites et le chronogramme d'activités. Le chapitre qui va suivre concerne la présentation des résultats obtenus.

## **CHAPITRE II- RESULTATS OBTENUS SUR LA PREVISION ET DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DE LA SOCIETE BEZANOZANO**

La trésorerie est constituée des disponibilités de l'organisme, qu'elles soient en banque ou dans la caisse. La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles concernent le fonctionnement ou les autres activités.

Ainsi, dans ce deuxième chapitre que représentent les résultats obtenus lors de l'entretien fait au personnel de la société. Ces résultats montrent comment Bezanozano gère sa trésorerie et comment elle la prévoit. L'objectif de ce chapitre est de présenter une description de la société relative à sa prévision et gestion de la trésorerie. De ce fait, plusieurs sections vont être étalées dans ce chapitre à savoir sa gestion de flux de trésorerie, sa gestion du cycle d'exploitation, ses relations avec les banques et sa prévision de la trésorerie.

Ces différentes sections permettent à l'étude de montrer la gestion de trésorerie de l'entreprise afin de dégager une analyse proprement dite dans le but de fournir des recommandations à la société pour qu'elle puisse gérer à l'optimum sa trésorerie, dans le troisième chapitre.

### **Section 1- La gestion de flux de trésorerie de la société Bezanozano**

La gestion de flux de trésorerie explique les manières de la gestion de encaissements et décaissements de l'entreprise. La société BEZANOZANO possède trois activités différentes mais la gestion des encaissements et décaissements provient d'une même caisse et d'une même banque puisque malgré la différenciation de ses activités, leur trésorerie est unique.

Pour mieux distinguer les entrées et les sorties de fonds, la société classe tous les mouvements journaliers dans ce qu'elle appelle « petite caisse » et tous les gros contrats dans la « grande caisse » où elle les dépose à la banque.

Les charges et les produits de la société sont enregistrés selon la méthode du Système Minimal de Trésorerie ou SMT par de Feuille de recettes (FR) et Feuille de dépenses (FD) (voir annexe II). Bezanozano ne fait pas de la comptabilité générale, par contre elle dresse ses états financiers chaque année.

### **1-1- La gestion des encaissements**

Les encaissements sont constitués par les prestations et les ventes qui génèrent les ressources de la société. Elles représentent les recettes de la société.

#### **1-1-1- Origine des encaissements**

Les encaissements proviennent d'une part, des recettes de l'hôtellerie, de la restauration, de la piscine, de la location de salles, de la location de voitures, des différents loisirs, du transport ; bref tous ceux qui constituent les ventes journalières de la société ; et d'autre part, tous les produits résultant des gros contrats qu'elle obtient de la société Ambatovy à savoir la vente des ciments, des denrées alimentaires et les prestations reçues sur le transport du personnel de cette entreprise. Ils peuvent être aussi des cessions des immobilisations qui sont très rares et des produits financiers en provenance de sa banque.

#### **1-1-2- Les moyens de paiement**

Les moyens de paiement des factures se font par espèces, par chèque qui est très rare, par virement à la banque ou à l'Orange Money ou Mvola ou Airtel Money selon le client et se font journalier, mensuel et trimestriel selon les types de vente réalisée. Pour les ventes journalières, le paiement est cash. Tandis que pour les gros contrats, le client de la société ne paie que 90 jours après l'établissement des factures. La société travaille aussi avec les tours opérateurs, et les clients paient des avances via réservation par leur site déduisant des commissions pour les tours opérateurs.

#### **1-1-3- Les recouvrements**

Les recouvrements sont assurés par le réceptionniste de l'hôtel s'il s'agit des ventes journalières ; par le caissier s'il s'agit de la restauration seulement et par la gérante et son assistant si on parle du gros contrat.

### **1-2- La gestion des décaissements**

Ils constituent les dépenses de Bezanozano. Le mot décaissement tourne autour de deux éléments : les différentes charges engagées par la société et la situation auprès de ses fournisseurs.

### **1-2-1- La composition des décaissements**

Les décaissements de la société se composent en deux grandes charges à savoir les charges variables (CV) et les charges fixes (CF). Les CV sont formées par tous les achats de denrées alimentaires, de ciment pour les gros contrats ; toutes les charges de l'hôtel concernant les savons, les brosses à dent, les dentifrices, les papiers hygiéniques, les crèmes corporelles, les parfums, etc ; toutes les dépenses de la restauration en termes de nourritures ; tous les achats attachant aux réceptions, mariages, etc ; ainsi que tous les imprévus. Tandis que les CF sont composées par la JIRAMA, les charges de personnels, les entretiens hebdomadaires, le paiement des fournisseurs, les fournitures de bureaux, le téléphone, les carburants, la CNaPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale), le SMIMO (Service Médical Interentreprises de Moramanga), les dettes financières à court, moyen et long terme, les primes d'assurance, les déplacements et les missions, etc. L'acquisition des immobilisations fait partie aussi des décaissements de la société mais elle se fait une fois par an ou par deux ans selon la volonté de la gérante et le besoin de Bezanozano.

### **1-2-2- Personnes chargées de la tâche**

Les gros contrats sont effectués par la gérante et son assistant et les dépenses journalières sont occupées par le réceptionniste de l'hôtel c'est-à-dire au niveau de l'hôtel, du restaurant, des locations de voitures, du transport et quelques petites dépenses venant des gros contrats. Mais, ces décaissements ne suivent pas de procédures car tout le monde peut effectuer des achats et se contente tout simplement de montrer les factures relatives aux dépenses effectuées au réceptionniste de l'hôtel pour la comptabilisation. Au niveau de la restauration, tout le personnel de ce service peut se charger les approvisionnements des nourritures, car il n'y a pas de responsable achat ; tandis qu'au niveau de transport, le chauffeur peut acheter des pièces détachées en amenant tout simplement une facture au réceptionniste pour preuve de son achat.

### **1-2-3- Les paiements**

Les paiements de ces charges se font, en général, journaliers et mensuels sauf les impôts sur les résultats, les décaissements provenant de l'acquisition des immobilisations. Ces paiements s'effectuent en espèces, par chèque ou par virement en banque ou via Mvola, Orange Money, Airtel Money qui sont payés par traite. Dans le tableau ci-dessous se présentent les charges d'exploitation des trois activités de la société durant l'exercice 2012 c'est-à-dire du 1<sup>er</sup> Janvier 2012 jusqu'au 31 Décembre 2012 :

**Tableau 2 :** Les charges d'exploitation de la société allant de 01 Janvier 2012 à 31 Décembre 2012 (unité monétaire MGA : Monnaie Garantie en Ariary)

<b>Libellés</b>	<b>Montant</b>
Achat de denrées alimentaires	24 689 150
Achat de fournitures et pièces détachées	10 173 901
Achat de carburant	37 600 150
Eau et électricité	15 451 644
Achat de marchandises (ciment)	15 583 000
Achat de marchandises diverses (la restauration, l'hôtellerie, etc.)	6 885 300
Prime d'assurance	3 370 666
Déplacements	4 595 000
Télécommunications	2 000 000
Salaires et appointements	54 097 000
CNaPS	4 685 611
SMIMO	2 109 850
Entretien	4 200 500
Charges financières	3 534 128

**Source :** BEZANOZANO, décembre 2012

Ce tableau présente toutes les charges d'exploitation de la société durant l'année 2012. Il montre que la société oriente toutes leurs charges dans les dépenses de carburants à cause de son activité de transport, le port des marchandises venant des fournisseurs et leur livraison au client. Il expose aussi toutes les activités de Bezanozano.

## **Section 2- La gestion du cycle d'exploitation**

L'étude du cycle d'exploitation constitue aussi une approche plus simple dans la détermination du fonctionnement de la trésorerie. Ainsi, pour une meilleure situation de sa trésorerie, toute entreprise devra équilibrer tous les cycles de son exploitation que ce soit au niveau des créances, des fournisseurs et des stocks qui est une liquidité immobilisée. Ces trois éléments sont à maîtriser et à équilibrer pour que la trésorerie de l'entreprise ne sorte pas toujours en déficitaire. En d'autre terme, la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise constitue un enjeu majeur dans la gestion de l'entreprise car sa négligence entrainera des anomalies surtout au niveau de la trésorerie de l'entreprise.

### **2-1- La gestion des comptes clients**

Dans cette sous-section, les clients de Bezanozano, le délai client et les modes de paiement y seront présentés.

### **2-1-1- Les clients de Bezanozano**

Bezanozano possède deux sortes de clients à savoir les clients propres à l'hôtellerie, à la restauration, à la piscine, aux différents loisirs de la société, à la location des voitures, aux transports, à la location de salles; et enfin, le client qui représente les gros contrats par la vente des denrées alimentaires et le ciment ainsi que l'activité de transport de la société. Ces deux différents types de clients représentent les recettes de Bezanozano.

### **2-1-2- Le délai client élevé et les modes de paiement**

Le crédit commercial interentreprises recouvre l'ensemble des créances et des dettes résultant des délais de paiement et des avances que s'accordent les entreprises. Il représente un véritable investissement pour l'entreprise dont la durée varie en fonction de la nature de l'activité et de la négociation entre les deux entreprises. Un assouplissement de ce crédit peut procurer à l'entreprise une certaine rentabilité.<sup>20</sup>

Les premiers clients paient cash sauf le client des gros contrats qui paie 90 jours après l'établissement de la facture. La durée de rotation de son crédit client est à 90 jours, cela peut augmenter s'il y a retard de paiement du client, ce qui se présente souvent chez la société et aucun intérêt de retard n'est perçu pour combler au moins ce retard. La société ne négocie pas à son client pour la réduction de cette durée par peur de perdre le contrat avec celui-ci.

### **2-2- Délai fournisseurs moins élevé et mode de paiement**

Le crédit fournisseur représente le crédit obtenu par l'entreprise auprès de ses fournisseurs. Il constitue une source de financement permanente pour l'entreprise. Sa durée varie aussi en fonction de la négociation entre les deux entreprises et la nature de l'activité.<sup>21</sup>

Bezanozano travaille avec de nombreux fournisseurs. Les fournisseurs des équipements pour l'hôtel sont tous à Antananarivo et varient en fonction des articles achetés. Ces fournisseurs sont payés au comptant mais pas à crédit. En ce qui concerne les fournisseurs du restaurant, ils restent locaux c'est-à-dire à Moramanga, sauf quelques articles, et sont payés cash aussi. Les denrées alimentaires sont achetées à Ambatondrazaka mais les fournisseurs varient en fonction des marchandises achetées et les ciments sont fournis par la société Holcim. En ce qui concerne le transport, le fournisseur de leurs matériels de transport

<sup>20</sup> DIETSH M. : « *le crédit interentreprises* », collection de l'INSEE, Série E, Novembre 1986, p.7

<sup>21</sup> DIETSH M.: « *le crédit interentreprises* », collection de l'INSEE, Série E, Novembre 1986, p.27



est la société Madauto qui se trouve à la capitale ; et pour les carburants, ses fournisseurs sont les stations-services de la ville et se situent à Moramanga. Ces fournisseurs sont payés 30 jours après l'établissement de la facture sauf la société Madauto qui fait l'objet d'une traite à moyen terme ou à long terme en fonction du matériel de transport acquis. Ce qui entraîne souvent fois un problème de trésorerie pour la société parce que le client ne paie que 90 jours alors qu'on doit payer les fournisseurs à 30 jours.

Pour le cas des diverses dépenses de la société à savoir l'eau et l'électricité, la prime d'assurance, les télécommunications, les pièces détachées, leurs fournisseurs sont respectivement la JIRAMA, l'assurance ARO, la société TELMA et les revendeurs de pièces détachées. Ces fournisseurs sont payés mensuellement selon les factures obtenues sauf l'achat des pièces détachées qui est payé au comptant lors de l'acquisition des pièces.

### **2-3- La durée de rotation des stocks :**

Les stocks constituent souvent une part importante de l'actif de l'entreprise. Ils sont l'un des éléments du cycle d'exploitation. Ils représentent un montant souvent élevé et sont à l'origine de coûts divers qu'il convient de maîtriser. Ainsi, une gestion des stocks doit être mise en place pour pouvoir diminuer ces coûts. Son objectif ne pourra être atteint qu'en mettant en action des efforts pour trouver le niveau optimal des stocks. Cette gestion doit permettre d'éviter un stock insuffisant provoquant une rupture de stock (dommageable sur des marchés très concurrentiels car il peut provoquer une perte de clientèle) et un stock trop important qui engendrerait des coûts de stockage et des coûts financiers trop élevés puisque gérer les stocks, c'est pouvoir satisfaire la demande interne de l'entreprise, et la demande externe des clients au moment voulu.<sup>22</sup>

Pour Bezanozano, seuls le restaurant et l'hôtel qui possèdent des stocks. Leurs durées varient en fonction des articles. Pour la restauration, la durée varie d'une journée à une semaine mais cela dépend de la nourriture, mais pour le cas des boissons ça peut aller jusqu'à un mois. L'approvisionnement des articles de l'hôtellerie se fait tous les trois mois puisque la durée d'écoulement du stock est de trois mois. Mais tout ça dépend aussi de la saison du tourisme, en saison forte, la durée est d'environ un mois mais en saison basse, elle peut aller jusqu'à 4 à 5 mois. Il n'y a pas de stocks au niveau des denrées alimentaires et les ciments parce que la société ne s'approvisionne que si son client en a besoin. Elle ne contacte pas les

---

<sup>22</sup> EGLEM J.-Y. / MIKOL A. / STOLOWY H. : « *Les mécanismes financiers de l'entreprise* », Montchrestien, 2<sup>ème</sup> édition, Collection Entreprendre, p.130-131

fournisseurs de ces marchandises qu'au moment de la négociation avec son client et aux signatures des contrats pour éviter, selon Bezanozano, un coût de stockage et une perte si aucun contrat n'est établi.

### **Section 3- Les relations avec la banque**

La société Bezanozano travaille avec une seule banque qui est la BNI-CA (Banque Nationale de l'Industrie - Crédit Agricole) car la BNI a déjà été leur banque depuis la création de la société et la confiance est établie entre-elles que ce soit au niveau de la négociation ou de la communication. Elle utilise cette banque pour sécuriser le dépôt de sa trésorerie, pour pouvoir jouir de leurs différents services et avantages et pour faciliter les diverses transactions financières qu'elle génère.

#### **3-1- La négociation des contrats**

La principale relation de la société avec la banque est la négociation des contrats obtenus par son client pour pouvoir démarrer leurs activités. Lorsque la société obtient un contrat de la part de son client, elle négocie alors avec la banque en faisant un emprunt à court terme moyennant de son business plan et de ses états financiers. Cet emprunt concerne l'avance sur stocks nantis ou ASSN. En d'autre terme, la banque accorde une somme limitée pour financer la société. Mais en contrepartie, pour garantir le remboursement, les 160% de la valeur des marchandises sont prises en gage. A chaque vente de ces marchandises, la société devra verser les annuités, à titre de remboursement au prorata de la vente effectuée, à la banque. Et ce remboursement constitue une diminution de la garantie. En cas de perte de ces dernières ou si un incendie s'est produit, le montant de l'assurance est bénéficié par la banque. La banque devient alors en quelques sortes le propriétaire des marchandises. L'échéance donnée par la banque pour le remboursement de cet emprunt est de un an. Ce contrat peut être une vente de ciment ou de denrées alimentaires ou de transport. De ce fait, la société et la banque discutent ensemble les modalités de remboursement, les taux d'intérêt ainsi que les annuités y afférentes compte tenu des calculs effectués.

#### **3-2- Les mouvements de la banque**

La société entretient aussi des relations avec sa banque sur les versements et les retraits d'espèces, les remises de chèque à l'encaissement ou les chèques émis, les réceptions ou envoi de virements, les intérêts créditeurs et débiteurs, les changes et les frais bancaires. Les versements d'espèces en banque sont essentiellement les encaissements de la société ainsi

que ses gains. Il se peut aussi qu'elle émet un chèque ou un virement. Lorsque la liquidité en banque ne permet pas d'exécuter ses transactions, elle effectue aussi un versement. Il arrive que ses clients ne paient pas en espèces mais émettent un chèque à l'ordre de la société et c'est là qu'on remet ces chèques à l'encaissement ; mais la société sélectionne les clients à autoriser à payer par chèque pour éviter les chèques sans provisions. Les chèques émis ont pour but de payer leurs fournisseurs, son client en cas de remboursement.

Au niveau des changes, certains clients de l'hôtel et du restaurant paient leur facture en devise et c'est là que la société convertit ses devises à sa banque. Et les frais bancaires sont constitués par les agios, les commissions retenues par la banque, les taux d'intérêt, le remboursement des emprunts ainsi que les frais de tenue de compte ; en tout, ce sont les charges financières de la société.

### **3-3- Les procédures pour l'établissement des chèques et les virements émis**

L'établissement et la signature des chèques nécessitent les originaux des pièces justificatives à payer. Une fois le chèque préparé, il est porté sur les justificatifs la mention Bon à Payer suivi du nom de la banque de décaissement, du numéro du chèque et de la date de son établissement. Le signataire vérifie ensuite l'authenticité des montants inscrits sur les justificatives avec ceux des chèques préparés avant d'apposer sa signature. Le signataire des chèques est la gérante. Les réceptions des virements de la part de son client se réalisent au moment du règlement de ses factures car en général le client de Bezanozano règle sa facture par virement bancaire. Pour le cas des virements émis, ils s'effectuent après accord de la gérante pour le paiement des fournisseurs, les salaires de quelques employés, les charges sociales. Cette tâche est attribuée à l'assistant de la gérante.

Il est à noter que Bezanozano n'effectue pas de rapprochement bancaire pour la vérification des enregistrements qui sont inscrits dans son journal de banque et ceux des relevés bancaires. Elle ne tient pas compte non plus des jours de valeur de la banque pour en tirer profit mais enregistre tout simplement ses mouvements à la date d'opérations.

## **Section 4- La prévision de la trésorerie**

Les prévisions de trésorerie annuelles, avec un découpage mensuel, étant la résultante des différents budgets de la société, permettent d'établir un compte de résultat prévisionnel et un bilan prévisionnel. Le budget de trésorerie est un outil qui permet d'identifier les entrées et

les sorties de liquidités, de mieux cerner le risque de cessation de paiement à court terme. L'établissement d'un budget de trésorerie, et plus généralement la mise en place d'une gestion de la trésorerie est un rôle réservé à l'assistant de la gérante. Ce travail nécessite un effort d'organisation pour tirer les renseignements du passé et formuler des hypothèses cohérentes et réalistes sur l'année à venir. Des méthodes relativement simples existent pour élaborer les prévisions de trésorerie ; elles doivent être choisies et adaptées en fonction des particularités et capacités de la société. Ce travail facilite grandement les relations qu'entretient Bezanozano avec son banquier, en lui permettant de préciser au mieux ses besoins, notamment pour l'obtention des crédits pour ses gros contrats ou ses équipements.

Pour Bezanozano, le système de gestion se limite à l'enregistrement des opérations courantes de la société c'est-à-dire à la gestion des encaissements et décaissements. En tout cas, elle établit des prévisions annuelles ; pour le cas des gros contrats et les dépenses mensuelles c'est-à-dire les charges de personnels, le SMIMO, la CNaPS, la télécommunication, la JIRAMA et les ventes mensuelles; à savoir le budget de ses décaissements et la prévision de ses encaissements. Ces prévisions sont établies en fonction des prévisions de l'année dernière et se font mensuellement.

#### **4-1- Les budgets de décaissements**

Le budget permet d'anticiper la situation financière de la société (disponibilité en caisse ou en banque). Bezanozano emploie le budget de fonctionnement et le budget d'investissement pour ses décaissements.

##### **4-1-1- Le budget de fonctionnement**

Le budget de fonctionnements regroupe les prévisions des charges servant au fonctionnement et au développement de Bezanozano. Il constitue, en d'autre terme, une prévision de décaissement des différentes charges. Toute prévision de charges doit être inscrite dans le cadre du budget de fonctionnement qui a été approuvé par la gérante. Il appartient à la gérante de veiller à ce que les montants des budgets de fonctionnements autorisés pour l'année soient impérativement respectés. Le budget de fonctionnement est préparé par son assistant. Ce budget est établi mois par mois en fonction des besoins dans la réalisation du travail des employés et du fonctionnement continu de Bezanozano. Une fois préparé, le budget sera envoyé à la gérante pour être validé afin de connaître le budget accordé dans la réalisation de ses besoins.

Le budget de décaissement de Bezanozano tourne autour des dépenses antérieures de la société. Il est constitué par ses principales charges qui sont l'achat des denrées alimentaires, des carburants, des ciments, des fournitures, des pièces détachées et de marchandises diverses pour l'hôtel et le restaurant ; les entretiens ; les charges de personnelles ; l'eau et l'électricité ; les déplacements ; les primes d'assurance ; la CNaPS ; le SMIMO ; les télécommunications ; les charges financières ainsi que les diverses imprévues.

#### **4-1-2- Le budget d'investissement**

L'investissement est au sens de l'entreprise une opération économique pour acquérir des biens durables utilisés pendant plusieurs exercices. Ces biens durables, comptabilisés en tant qu'immobilisation dans les comptes d'actifs de la société, se déprécient dans le temps soit par usure, soit par obsolescence. Le budget d'investissement se fait chaque année et se définit selon le besoin de la société après avoir été fortement analysé par la gérante. Il se peut que, dans une année, il n'y aura pas d'investissement à acquérir. Son acquisition demande toujours une négociation à la banque ou à son concessionnaire (MADAUTO), s'il s'agit d'une acquisition des matériels de transport, parce qu'à chaque fois que Bezanozano décide de s'investir, elle recourt à sa banque ou à ce concessionnaire pour l'octroi d'un prêt bancaire ou pour l'établissement d'une traite moyennant de son projet d'investissement et de son dossier.

#### **4-2- Les prévisions des encaissements**

Les prévisions annuelles des ventes de Bezanozano sont établies par la gérante. Elle fixe donc une somme en fonction de la réalisation de l'année précédente et la société fait en sorte d'atteindre cet objectif. Ces prévisions sont réparties sur les différentes activités de la société à savoir le transport, la vente des denrées alimentaires, la vente du ciment, les prestations sur la restauration et l'hôtellerie, à partir d'un tableau de ventes. Les ventes varient d'une période à une autre selon sa nature et ne sont pas très prévisibles surtout au niveau de l'hôtel et le restaurant.

Actuellement, nous savons tous que Madagascar traverse une crise, qui, malheureusement affecte de près la situation de trésorerie des entreprises. Bezanozano n'est pas épargnée par cette crise qui a généré une perte de clientèle surtout son activité d'hôtellerie et de restauration. Ainsi, les prévisions établies pour cette année ne seraient probablement pas respectées. A cause toujours de la crise, les annulations des réservations sur l'hôtel et des voyages à destination de Madagascar se sont accrues considérablement et ont perturbé les

opérations de vente de la société. De ce fait, la prévision annuelle administrée par la gérante est répartie mensuellement selon les saisons. Un tableau est dressé mensuellement pour le suivi de ces réalisations avec les prévisions établies. C'est à partir de cette situation de vente que l'assistant de la gérante établit l'écart entre la prévision et la réalisation ; et ce afin d'en expliquer les causes des écarts et les soumet à la gérante pour être analysées.

#### **4-3- Le budget de la trésorerie**

Une fois rassemblées les différentes prévisions de recettes et des dépenses, un tableau communément appelé « Budget de trésorerie » (voir annexe III) est élaboré par l'assistant de la gérante dont en colonnes de ce tableau apparaît le découpage de l'horizon de prévision en périodes élémentaires qui est le mois; en lignes apparaissent la trésorerie initiale, les encaissements, les décaissements et la trésorerie finale. Ce budget fait apparaître des excédents pour tous les mois considérés car Bezanozano ne prévoit jamais à ce que la trésorerie finale soit négative. La trésorerie finale est déterminée par :

$$\text{Trésorerie finale} = \text{Trésorerie Initiale} + \text{Encaissements} - \text{Décaissements}$$

#### **4-4- Le plan de trésorerie et la gestion des excédents et déficits de la trésorerie**

La méthode Encaissement-Décaissement consiste ici à dresser un calendrier prévisionnel des recettes et des dépenses. Les prévisions de trésorerie et par la suite les variations prévisionnelles de la trésorerie nette, s'obtiennent par différence entre les recettes et les dépenses prévisionnelles. Cette méthode offre l'avantage d'une grande simplicité surtout qu'elle est présentée à court terme.

Il n'existe véritablement pas de plan de trésorerie dans la société Bezanozano car quand on prévoit les flux de trésorerie, on vérifie simplement pour être sûr que le solde de trésorerie à la fin du mois est positif. La société Bezanozano n'élabore pas de plan de trésorerie, elle se contente tout simplement le fait est que la différence entre les encaissements et les décaissements soit positive pour que la société éprouve un bénéfice. Lors de l'établissement des prévisions sur les charges et les produits, Bezanozano ne prévoit jamais à ce que la différence entre les recettes et les dépenses soit négative mais c'est toujours lors des réalités qu'elle éprouve cette différence négative. Et, si jamais, le solde représente un solde

négatif, ce qui est déjà apparu dans la société plusieurs fois, elle préfère emprunter de l'argent à un autre établissement de crédit autre que sa banque si le décalage est trop important ; et aux amis de la gérante si le déficit est insignifiant ; pour combler le déficit existant. Ce déficit est dû toujours par le retard de paiement de son client alors qu'on devra payer ses fournisseurs ou à des imprévus que Bezanozano n'a pas su tenir compte lors de l'établissement de la prévision. Pour le cas de déficit de la trésorerie de la société, elle ne recourt jamais à sa banque pour lui demander de combler son déficit ni de négocier les créances commerciales qu'elle établit avec son client. En ce qui concerne les excédents de la trésorerie, Bezanozano préfère les garder dans sa banque plus précisément dans son compte courant plutôt que de les placer à court terme pour en tirer des intérêts.

### **Conclusion partielle:**

Ce deuxième chapitre représente les résultats obtenus lors de la visite faite à la société Bezanozano. Ces résultats montrent la prévision et la gestion de la trésorerie de celle-ci à savoir, sa gestion des flux de trésorerie, sa gestion de cycles d'exploitation, ses relations avec la banque, sa prévision de la trésorerie. Les flux de trésorerie sont composés de décaissements et d'encaissements dont les décaissements représentent toutes les charges de la société (les charges variables et les charges fixes), tandis que les encaissements montrent toutes les recettes de la société. La gestion des cycles d'exploitation correspond l'administration de ses clients, de ses fournisseurs ainsi que de ses stocks. Pour le bon déroulement de ses activités, elle entretient une relation avec la banque BNI-CA pour ses diverses opérations bancaires. Enfin, la prévision de trésorerie qui consiste à prévoir les encaissements et les décaissements en fonction de la réalisation de l'année dernière. Une fois, les prévisions établies, elle élabore le budget de la trésorerie. Nous verrons dans le dernier chapitre les discussions à travers les analyses et les recommandations des solutions à partir de ces résultats obtenus.

### **Chapitre III- Discussions et recommandations**

Dans ce dernier chapitre que représente l'analyse de la situation de trésorerie de la société Bezanozano en dégageant les forces et faiblesses du système afin d'en tirer des recommandations et des solutions adéquates pour celle-ci pour pouvoir atteindre les objectifs fixés. Ce chapitre est très important puisqu'il permet de procéder à l'identification des problèmes rencontrés et des forces de Bezanozano en termes de prévision et gestion de la trésorerie afin qu'elle puisse optimiser sa trésorerie en servant les recommandations suggérées dans ce chapitre.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections à savoir l'analyse critique, forces et faiblesses de la prévision et gestion de la trésorerie et enfin les recommandations des solutions.

#### **Section 1- Analyse critique, forces et faiblesses de la prévision et gestion de la trésorerie**

Dans cette section que va procéder une analyse critique de la situation existante de la société Bezanozano en termes de prévision et gestion de la trésorerie. Cette analyse permet de mettre en exergue les forces et faiblesses du système, de montrer les lacunes et failles c'est-à-dire les différents problèmes rencontrés pouvant entraîner une mauvaise gestion de la trésorerie au sein de la société.

##### **1-1- Analyse du système de la prévision de la trésorerie**

L'organisation des prévisions est importante pour chaque entreprise, car elle assure non seulement la relation entre plan d'actions et budgets ; mais aussi celle entre les différents centres budgétaires. Elle facilite ainsi le contrôle de la trésorerie.

L'analyse de la prévision de la trésorerie permet de dégager les forces et les faiblesses de ce système.

##### **1-1-1- L'existence d'un contrôle de la trésorerie**

L'analyse de la prévision des encaissements et décaissements trésorerie se fait par un contrôle de trésorerie. Le contrôle de la trésorerie consiste en une comparaison des prévisions avec les réalisations des différents comptes de trésorerie. Le contrôle budgétaire est la



méthode utilisée par Bezanozano. Le contrôle budgétaire est une procédure adoptée par la société pour pouvoir comparer à posteriori les réalisations avec les prévisions du budget de la société afin de rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts ; d'informer la gérante ; de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires pour y remédier.

Les écarts mentionnés feront par la suite objet d'explication auprès de la gérante. Le contrôle budgétaire est un élément très important pour une bonne gestion de la trésorerie. Tout au long de l'année, l'assistant de la gérante veille à ce que les prévisions s'accordent de près aux dépenses réelles engagées par la société.

Le suivi des réalisations budgétaires par rapport aux prévisions, a pour objet de prendre des actions correctives sur toute déviation éventuelle par rapport aux objectifs fixés et/ou de rectifier les prévisions sur le restant de l'exercice.

### **1-1-2- L'existence d'erreurs**

Au niveau de l'élaboration des prévisions des décaissements et des encaissements, sa méthode, bien que classique, mais contrairement à ce que l'on pense, elle est délicate dans son application et les prévisions établies, à l'aide de cette méthode, sont presque toujours entachées d'erreurs, parfois même d'erreurs importantes. Les erreurs sont toujours possibles et dans notre cas, elles peuvent relever soit d'une simple faute de calcul, ce qui arrive fréquemment, soit des difficultés au niveau des acquisitions d'informations qui serviront à l'établissement de la prévision des charges et des encaissements.

### **1-1-3- Absence de programmation budgétaire**

Ensuite, il y a l'absence des différents programmes budgétaires dans l'élaboration du budget de fonctionnement. Les prévisions ne sont pas réparties selon leurs catégories (frais généraux, achats...), et leurs activités c'est-à-dire elles sont toutes considérées comme des charges alors qu'il est préférable de les détailler afin de faciliter le constat des besoins réels de la société pour chaque catégorie de dépenses dans chaque activité. Bezanozano se contente tout simplement d'énumérer les charges qui pourront leur être utiles dans l'année à venir et c'est à partir de ces charges qu'elle établit une prévision des décaissements sans tenir compte des imprévus, des détails et de la répartition de ces charges. L'absence de ces détails peut représenter un risque plus élevé au niveau de l'élaboration des prévisions c'est-à-dire ces

prévisions seront plus éloignées de la réalité qui entrainera par la suite un solde négatif lors de la réalisation. Il en est de même pour la prévision des encaissements.

#### **1-1-4- Non-élaboration de plan de trésorerie**

En outre, Bezanozano ne prévoit jamais à ce que la prévision des décaissements soit supérieure à la prévision des encaissements, ce qui perturbe souvent au niveau de la réalisation qui montre le contraire. Et c'est au moment de cette circonstance que la société cherche des solutions à la hâte pour combler le déficit existant. La société n'élabore pas non plus de plan de trésorerie afin de prévenir les actions à entreprendre si la différence entre la prévision des encaissements et les décaissements représente un solde négatif ou positif. La trésorerie de Bezanozano n'échappe pas aux problèmes conjoncturels. Ce sont des problèmes touchant le court terme tel ceux qui résultent des variations à court terme de l'activité de la société qui influent sur les encaissements et les décaissements. La principale cause identifiable est la variation saisonnière des ventes, ou encore la variation de nature complètement aléatoire et imprévisible comme la crise. C'est pourquoi, le plan de suivi de trésorerie est d'une importance à ne prendre à la légère.

#### **1-1-5- Non-respect du principe de la trésorerie au voisinage de zéro**

L'importance du plan de trésorerie se situe dans le fait est que si la trésorerie représente un solde déficitaire, la société devra prévenir à l'avance la façon dont comment financer ce déficit et si elle indique un solde excédentaire, la société envisagera au placement de ces excédents pour en tirer des intérêts. L'objectif<sup>23</sup> est « d'avoir une connaissance suffisante des soldes bancaires futurs pour équilibrer les opérations et maintenir la trésorerie gelée dans la banque aussi proche que possible de zéro » dans le but de rester à la trésorerie au voisinage de zéro qui est la trésorerie idéale. Or, le système de la trésorerie proche de zéro n'est pas appliqué à la société. Elle préfère détenir ses excédents.

#### **1-2- Analyse de la gestion de la trésorerie proprement dite**

L'analyse de la gestion de la trésorerie proprement dite se porte sur l'analyse liée à la gestion du flux de la trésorerie, la gestion du cycle d'exploitation et les opérations bancaires.

---

<sup>23</sup> NGUYEN D. : « *La trésorerie zéro – Pourquoi – Comment* », Le Management, juillet 1972

### **1-2-1- Analyse liée à la gestion de flux de trésorerie**

La gestion de flux de trésorerie concerne les mouvements de la trésorerie c'est-à-dire la gestion des encaissements et les décaissements et la gestion quotidienne de la trésorerie. Cette analyse permet de montrer les forces et faiblesses du système.

#### **1-2-1-1. L'enregistrement à jour des mouvements de caisse de la trésorerie**

L'enregistrement des encaissements et des décaissements de la société n'a pas eu de preuve de difficulté. Ils sont immédiats dès la réception ou l'établissement de la facture. La société possède un système de contrôle de tenue de caisse afin de prouver les mouvements de la journée et les réalités sur la caisse à la fin de la journée. La société s'assure à ce que cette tenue soit fiable.

La société utilise le logiciel Microsoft Excel pour l'enregistrement de ses opérations.

Bezanozano tient dans un journal de caisse toutes les opérations de caisse. Ce journal enregistre toutes les entrées et les sorties de caisse en espèce. Les entrées sont matérialisées par des Feuilles de Recettes (FR) et les sorties par des Feuilles de Dépenses (FD). Ainsi, le journal de caisse est établi chaque jour et suivant les heures de réception ou l'établissement de la facture.

Le réceptionniste occupe les mouvements de l'hôtel, des petites dépenses des gros contrats, des loisirs, de la location des salles et des dépenses de la restauration. Tandis que le caissier de la restauration se charge tout simplement des recettes de la restauration. Chacun d'eux possède à la fois un journal de caisse dont les feuilles de recettes et les feuilles de dépenses sont à la disposition du réceptionniste tandis que seules les feuilles de recettes sont pour le caissier.

Le journal est arrêté et fait sortir le solde de caisse justifié par un Procès-Verbal de caisse (PVC) (voir annexe IV), après avoir rassemblé le journal des recettes du caissier et celui du réceptionniste. Ce PVC est signé par le réceptionniste et est ensuite vérifié par l'assistant de la gérante avant de l'envoyer à la gérante après sa signature.

Le journal de caisse contient de nombreuses éléments à savoir le nom de la société ; le jour, mois, année de l'opération ; le numéro des pièces de caisse (FR et FD) ; le libellé de chaque opération ; le total des Recettes et Dépenses ; le report à nouveau avant de changer à

une nouvelle feuille. A la fin du mois, le solde de caisse est justifié par un procès-verbal de caisse et reporté sur le journal enregistrant les premières opérations du mois suivant.

### **1-2-1-2. L'élaboration d'une procédure pour les journaux de banque**

Le journal de banque enregistre tous les mouvements (Débit et Crédit) opérés sur le compte ouverts auprès de sa banque (voir annexe V). Un journal de banque est ouvert pour la banque mentionnant son nom. Les Recettes et Dépenses font l'objet d'un journal, les virements de son client ou reçus des fournisseurs. Les éléments du Journal de banque sont les mêmes que ceux du Journal de Caisse et la transmission des documents a une même procédure que celle du Journal de Caisse. Mais pour le cas des journaux de banque, seul l'assistant de la gérante s'en occupe ainsi que la signature du procès-verbal de banque (voir annexe VI) qui se fait chaque semaine. L'analyse des soldes de caisse et de banque enregistrés dans les livres de la société permet de s'assurer qu'ils reflètent la réalité.

Les journaux relatifs à la banque reflètent le numéro de la pièce de banque ; la date de décaissements et encaissements ; le libellé du mouvement ; le numéro de compte et souscription ; le montant du mouvement ; les numéros de chèque. Une fois la saisie achevée, on procède à l'impression des écritures saisies dans la semaine. Après avoir fait des impressions, il est nécessaire d'en faire des photocopies. Les originaux sont envoyés à la gérante et les copies sont gardées à son assistant servant de justificatifs en cas de vérification. Ces journaux sont présentés à la gérante accompagnés des justificatives des opérations pour la contre signature car elle et son assistant ont le droit de signer les journaux de banque après les avoir été vérifiés.

### **1-2-1-3. Mauvaise gestion des dépenses engagées**

Lors de notre visite, on constate une mauvaise gestion des achats au niveau de Bezanozano à savoir l'inexistence d'une procédure de décaissement et de contrôle des dépenses.

#### **a) L'inexistence de procédure de décaissements**

Les décaissements des dépenses de Bezanozano ne suivent pas de procédures. Certaines charges de la société Bezanozano ne font pas l'objet d'une vérification surtout au niveau de la restauration et du transport pour les pièces détachées. Cela est dû au fait que tout le monde peut effectuer des achats et cela entraîne des vols puisqu'il peut augmenter le prix

du produit acheté et apporter des fausses factures. Tout le personnel de la restauration, les chauffeurs, les dépanneurs des matériels de transport peuvent s'occuper des achats eux-mêmes en demandant tout simplement au réceptionniste de l'hôtel de décaisser l'argent. Et aucune vérification n'est faite si le prix mentionné sur la facture est vrai surtout au niveau du prix des produits de la restauration. Bref, la procédure de décaissement de la société représente une faille qui pourra affecter sa trésorerie.

### **b) Inexistence de contrôle des dépenses**

On constate aussi des dépenses folles au niveau de la restauration à cause de la mauvaise gestion des achats. Aucune surveillance et contrôle n'est faite qui permet au personnel de la restauration de voler des nourritures et de déclarer que tel ou tel produit est en mode de pénurie.

#### **1-2-1-4. Délai de facturation trop long**

En outre, le délai de la facturation des gros contrats, surtout au niveau de la vente des denrées alimentaires, est long. Le délai de la facturation est la période comprise entre le moment où l'acheteur passe une commande et celui où il reçoit la facture. Pour Bezanozano, la situation est la suivante, lorsque le client passe une commande pour la réalisation d'un contrat, c'est l'assistant de la gérante qui est en charge des différentes démarches concernant l'établissement des devis qui peuvent prendre un certain temps voire même un mois, et c'est seulement après cela que le devis est proposé à la gérante pour être validé et parfois il se peut que le devis soit de nouveau révisé du fait de la non approbation de la gérante qui estime que les dépenses engagées sont trop importantes et cela entraîne encore une attente avant la facturation. C'est seulement après que le devis est envoyé au client pour la validation et que la réalisation du travail peut commencer. Ces faits entraînent le prolongement de la durée entre la commande du client et la réception de la facture par celui-ci et de par cela le délai de la facturation est prolongé ce qui fait reculer l'encaissement des créances, puisque la durée de l'encaissement se fait trois mois après l'établissement de la facture.

#### **1-2-2- Analyse liée aux cycles d'exploitation de la société**

L'analyse du cycle d'exploitation de la société montre les forces et faiblesses de Bezanozano pour le cas de sa gestion du compte client, des comptes fournisseurs et de ses stocks.

### **1-2-2-1. Solvabilité des clients**

En termes de relation avec ses clients, que ce soit au niveau de l'hôtellerie, de la restauration ou de ses gros contrats, ses clients sont toujours solvables. La société n'a jamais eu de problèmes en ce qui concerne le non-paiement de ses clients ; en d'autre terme, il n'existe pas de clients douteux ou insolvable chez la société. Cette situation représente un atout majeur pour Bezanozano.

### **1-2-2-2. Respect des délais de livraison des fournisseurs**

En outre, la livraison des marchandises des fournisseurs n'est jamais en retard. La société fixe un délai d'une semaine pour la livraison des denrées alimentaires et deux semaines pour les ciments à ses fournisseurs. Et aucun retard n'est constaté et des fois même les marchandises arrivent tôt que prévu dans l'accord. Ce cas permet à Bezanozano d'être solvable auprès de son client et d'établir une relation de confiance entre eux puisque l'objectif principal de la société est de satisfaire au maximum ses clients en termes de service et de produits.

### **1-2-2-3. Respect des engagements envers les fournisseurs**

Etant donné la qualité des produits et services proposés par la société Bezanozano à sa clientèle, elle est souvent assez exigeante envers ses fournisseurs concernant leurs prestations et leurs produits. En effet, il est primordial pour cette société que tout fournisseur choisi lui procure à la fois un avantage tant sur la qualité que sur le prix afin de satisfaire au mieux sa clientèle. Etant donné que les produits offerts par Bezanozano soient nombreux, ses fournisseurs le sont d'autant plus. Malgré la crise que connaissent les entreprises locales, Bezanozano est l'une des rares sociétés qui honorent toujours ses engagements envers ses fournisseurs. Etant elle-même fournisseur, elle connaît parfaitement les problèmes engendrés par le non-paiement des créances clients. C'est pour cela qu'elle essaie autant que possible de toujours régler ses fournisseurs dans les délais prévus ou de prolonger seulement d'une semaine à deux semaines au maximum si la société éprouve une difficulté au niveau de sa trésorerie et de son planning pour le paiement qui représente toujours une faille. Mais on note que ce retard se présente rarement. Ce qui permet à ses fournisseurs d'avoir un maximum de confiance envers la société. Il est à noter qu'elle possède une forte négociation auprès de ses fournisseurs.

#### **1-2-2-4. Zéro stock sur la vente des denrées alimentaires et ciments**

Enfin, pour le cas des gros contrats, la société n'a pas de stock. On commande les marchandises à chaque fois qu'un contrat est établi entre celle-ci et son client. Ce qui lui permet davantage à ne pas s'investir à un magasin de stockage lui engendrant des coûts supplémentaires au niveau de la détention physique des marchandises, entraînant des coûts sur des matériels de conservation, des insecticides, des gardiennages, de personnel lié au stockage, des assurances, des coûts de la rupture de stocks. La détention physique des stocks peut aussi provoquer à l'entreprise une détérioration des stocks qui entraînera une perte pour l'entreprise puisqu'il s'agit des denrées alimentaires qui peut se détériorer d'un moment à l'autre.

#### **1-2-2-5. Déséquilibre entre le crédit client et le crédit fournisseur**

Le premier problème de la société Bezanozano est le déséquilibre entre le crédit fournisseur et le crédit client. Soit le tableau suivant :

**Tableau 3 : Ratio de la durée du crédit client et de la durée du crédit fournisseur**

<b>Eléments</b>	<b>Crédit client</b>	<b>Crédit fournisseur</b>
<b>Ratio (durée)</b>	90 jours	30 jours

Source : Bezanozano, 2013

Ce tableau montre la principale source de problèmes de trésorerie de la société. Face à cette situation, nous avons pu constater deux situations assez préoccupantes qui mériteraient d'être prises en considération. En effet, le délai du crédit accordé aux clients est largement supérieur à celui des fournisseurs. De par cela, nous pouvons constater un ralentissement de la vitesse d'encaissement. De plus, les créances n'arrivent pas à recouvrer les dettes fournisseurs étant donné que d'un côté, ces derniers exigent les paiements de ce qui leur est dû, et de l'autre le délai de crédit client qui est trop long. D'où l'impact négatif sur la situation de trésorerie. Ce qui est le plus critique c'est que la société ne cherche pas à négocier auprès de son client les moyens de pouvoir diminuer cette durée par peur de le perdre car c'est son seul client en matières de vente de denrées alimentaires et de ciment.

#### **1-2-2-6. Non-respect du délai des créances client**

En outre, Bezanozano concourt à la satisfaction de sa clientèle. Pour elle, le client est roi et elle est prête à tout pour donner une faveur à son client qui demande un autre délai

supplémentaire pour le paiement de ses créances autre que les 90 jours qu'on lui a déjà accordé. L'accord de crédit est devenu une tendance dans le monde des entreprises. Certes, c'est un moyen permettant de fidéliser sa clientèle, cependant le non-respect du délai de paiement venant de son client peut être source de problèmes de trésorerie pour la société. Au niveau de la trésorerie, ce retard de règlement des créances du client se traduit par un retard à l'encaissement prévu qui aura un impact sur son compte courant pendant la durée du retard, ou alors par un déséquilibre de sa prévision de trésorerie qui va induire par la suite un mal fonctionnement au niveau de sa trésorerie. Ce retard ne peut aussi que nuire la trésorerie de la société 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.

#### **1-2-2-7. Une faille au niveau de la planification des paiements des fournisseurs**

La gestion des dettes fournisseurs n'est pas une tâche anodine pour la société, d'autant plus que la pluralité de celles-ci complique davantage la tâche. Tout d'abord, Bezanozano compte aujourd'hui de nombreux fournisseurs qui lui réclament constamment le paiement de ce qui leur est dû. Depuis plusieurs années, la méthode de paiement des fournisseurs n'a guère évolué alors que leur gestion devient au fil du temps de plus en plus compliquée surtout qu'il existe une faille au niveau de la planification des paiements de ces fournisseurs. Par ailleurs, planifier est une des tâches qui incombe à l'assistant de la gérante. Le paiement des fournisseurs devrait être planifié puisque cela entraîne une sortie de fonds de la part de l'entreprise. De plus cette planification permettra non seulement de savoir quand payer tel ou tel fournisseur, mais aussi de pouvoir préparer les liquidités qui serviront au paiement pour qu'il n'y ait pas de manque d'argent. Elle permet également d'avoir un aperçu concernant son état et de faciliter le contrôle des paiements qui ont déjà été effectués par la société. Le fait de l'existence d'une faille sur le planning concernant les décaissements nécessaires pour le paiement de tel ou tel fournisseur provoque une mauvaise la gestion des comptes fournisseurs et tend à engendrer le retard de paiement de ceux-ci. Comme nous avons remarqué auparavant que le crédit client et celui du fournisseur sont en déséquilibre, cela provoquera un déficit au niveau du solde de la trésorerie si une mesure corrective n'est pas entreprise. En somme, la gestion du crédit fournisseur au sein de la société est préoccupante du fait de l'existence de



cette faille au niveau des paiements des divers crédits fournisseurs, ainsi le risque de la non-maîtrise de leur gestion peut nuire à sa gestion de trésorerie.

#### **1-2-2-8. Mauvaise gestion de stocks et des approvisionnements au niveau de la restauration**

Enfin, on constate aussi la non-maîtrise de la gestion de stocks et des approvisionnements au niveau de la restauration. Cela est dû au fait de l'inexistence d'un magasinier, de contrôleur de gestion, de responsable achat. En plus, il y a des cas où on constate des détériorations des aliments à cause de ses surstocks qui entraînent un surplus de coût alors que les autres sont en pénurie. On perçoit aussi qu'il y a des produits, pouvant être achetés en gros pour gagner un surplus de marge, mais qui sont approvisionnés un par un ; prenons par exemple le cas d'une beurre, elle est achetée une par une alors que les beurres sont très utiles au restaurant pour presque toute sorte de cuisson.

Il y a aussi des disparitions fréquentes de nourritures à cause de l'inexistence de contrôle et de suivi de ses stocks. Cette mauvaise gestion de stocks entraîne une perte au niveau de la restauration et il y a même des fois que celle-ci dégage un résultat déficitaire mais la gérante estime nécessaire de conserver le restaurant pour garder une image à Bezanozano. Malgré l'existence de cette perte due à la mauvaise gestion des stocks, elle ne cherche pas de solutions pour y remédier mais se consacre tout simplement aux autres activités qu'elle détient. La gérante pense que ces pertes pourront être comblées par l'hôtellerie, les loisirs et surtout les gros contrats qu'elle dispose.

#### **1-2-3- Analyse liée aux relations avec la banque**

Cette analyse se porte sur les relations de Bezanozano avec sa banque, invoquant ainsi ses forces et ses faiblesses à ce terme. En effet, pour des multiples raisons, la société est tenue de recourir aux services bancaires.

##### **1-2-3-1. Relation de confiance entre les deux parties**

La société travaille avec la BNI-CA pendant de plusieurs années. Et cette ancienneté permet à toutes les deux d'établir une bonne relation de confiance entre-elles. La force de cette relation est le fait qu'à chaque fois que la société fait un emprunt à court terme auprès de sa banque lorsqu'elle obtient des contrats, la demande est toujours positive. Cela prouve que

Bezanozano est très solvable au niveau de sa banque et qu'elle n'a jamais eu de problèmes de non remboursement ou d'aucune autre difficulté pouvant nuire sa confiance envers sa banque.

### **1-2-3-2. Problème lié au fait d'avoir une seule banque**

Il est probable qu'avoir des comptes à deux ou trois banques permet à l'entreprise d'assurer une situation de trésorerie stable car ces banques procurent de multiples choix et par conséquent de multiples services. Par cette multitude de choix, l'entreprise peut comparer les conditions, les qualités de service et faire jouer ainsi la compétition pour obtenir les conditions optimales sur les divers taux et frais bancaire. Mais Bezanozano se contente de travailler avec une seule banque.

### **1-2-3-3. Négligence des opportunités bancaires**

Il y a des fois où la trésorerie de la société présente un solde négatif, cela peut être résolu en travaillant avec sa banque en négociant des découverts ou des facilité de caisse, mais à la place, la société préfère emprunter chez des amis s'il s'agit d'un faible montant ou chez un autre établissement de crédit (SIPEM) pour les gros montants, moyennant des taux trop élevés engendrant d'autres coût.

Tout contrat signé doit faire l'objet d'une analyse structurée et profonde afin de pouvoir profiter des avantages y afférents et prévoir les menaces ou inconvénients s'y trouvant pour y parer efficacement. Cette analyse s'entreprind surtout avant la signature du contrat, mais aussi, au cours de son exécution. En effet, l'atout que peut tirer la société des contrats conclus avec les banques est de les maîtriser à fond, lui permettant ainsi de jongler selon les situations, en faveur de Bezanozano. Ainsi chaque clause, chaque chiffre précis et chaque condition, détiennent un rôle important que la société doit savoir utiliser à son profit. Notamment pour le cas de Bezanozano, elle pourrait bien bénéficier des opportunités résultant des contrats passés avec la banque mais qui ne sont pas prises en compte (taux de placement, taux d'escompte, date de valeur, etc.). Par ailleurs, certains manques à gagner au sein de ces contrats ne font pas l'objet d'une recherche pour combler le trou. Ce qui fait que la société peut rater des opportunités et pourra faire face à un problème de trésorerie brusque, mais qui pouvait être prévisible plus tôt.

### **1-2-3-4. Non-établissement de rapprochement bancaire**

Bezanzano n'établit pas de rapprochement bancaire mais les relevés bancaires restent tout simplement pour la société comme des pièces justificatives pour connaître les mouvements effectués par la banque et les sommes restantes dans son compte. Le suivi de l'évolution des enregistrements effectués par la banque et par la société est sous-estimé et les décalages émanant de ces deux enregistrements peuvent être importants. Le suivi mensuel de la concordance bancaire est jugée comme nécessaire afin d'identifier certaines omissions d'enregistrements au niveau du journal de banque de la société ou encore les frais bancaires retrouvés sur l'extrait de compte mais non encore enregistré par la société ou vice versa.

### **1-3- Analyse des problèmes auxiliaires de la trésorerie : manque de personnel**

L'analyse porte sur les problèmes complémentaires à ce que nous avons vu auparavant. Ces problèmes sont quelquefois négligés par la société, mais ils peuvent toutefois créer des troubles au niveau de la gestion de trésorerie. Ces problèmes concernent notamment la gestion du personnel. Une manque de personnel est constaté au niveau non seulement de trésorerie mais aussi à l'ensemble de la société. C'est la gérante, son assistant et le réceptionniste de l'hôtel qui s'occupent de l'administration de la société toute entière. Ces trois personnes sont insuffisantes pour parer au mieux au volume de travail existant qui entraînera de la fatigue pouvant engendrer un mal-accomplissement des travaux effectués.

## **Section 2- Proposition de solutions et recommandation**

Identifier et soulever des problèmes inhérents à la vie de l'entreprise, c'est déjà un travail, mais le plus important est de trouver des solutions permettant leur résolution. La première manifestation de la crise de trésorerie est l'impossibilité de faire normalement face à un paiement, petit ou gros, lorsque celui-ci arrive à échéance. Les raisons peuvent être multiples : retard de la facturation, retard d'encaissement des créances client, etc. Il est important de bien repérer l'origine réelle des problèmes et d'y apporter un traitement de fond. Ainsi, nous voudrions apporter quelques améliorations au niveau de la gestion de trésorerie de cette société. En effet, nous avons pu constater quelques problèmes qui engendrent des répercussions négatives à la situation de trésorerie de cette entreprise. Même si jusqu'à présent, cette dernière n'a pas encore rencontré des difficultés insurmontables concernant ce domaine, elle ne devrait pas tenir comme acquise sa situation, aussi performante soit elle, puisqu'aucune entreprise n'est à l'abri d'un renversement de tendance et que demain tout peut

changer. Ce faisant, nous essaierons d'apporter notre contribution quant à la mise en place d'une organisation efficace de prévision de trésorerie, ainsi qu'à l'amélioration de la gestion de trésorerie proprement dite au sein de la société Bezanozano.

## **2-1- Amélioration de la prévision de la trésorerie**

L'organisation efficace des prévisions est importante pour chaque entreprise étant donné qu'elle facilite le contrôle de la trésorerie. Dans cette sous-section, nous tiendrons compte d'une amélioration sur l'élaboration de la prévision de trésorerie et d'un établissement d'un plan de trésorerie en vue de financer les déficits et de placer les excédents pour avoir une trésorerie proche de zéro qui est une trésorerie idéale. Les solutions proposées pourront ainsi conduire à une meilleure situation de l'entreprise tant au niveau de l'élaboration de la prévision de trésorerie qu'au niveau du financement des déficits et du placement des excédents.

### **2-1-1. Amélioration de la prévision des décaissements**

L'étude de la prévision de la trésorerie dépend de la description de l'exercice antérieur ainsi que de l'analyse de l'environnement de la société. De ce fait, l'obtention d'une prévision logique et cohérente résulte de l'amélioration entre le budget et les plans d'actions.

Bezanozano n'est pas du tout aisée à l'établissement de la prévision des décaissements. Pour ce faire, nous préconisons une anticipation des différents décaissements. Cela par le biais d'une collecte des informations sur ces décaissements, nous proposons ainsi, l'instauration d'une procédure d'énumération des besoins de chaque activité. Les concernés devront faire la liste de leur besoin par fiche de communication interne. Cette dernière devrait parvenir à l'assistant un mois auparavant, cela aura pour effet de compter ses nécessités parmi les décaissements mensuels. Néanmoins, il ne suffit pas de citer les besoins, il est nécessaire de rapprocher ces derniers aux budgets alloués à cette activité ou à ce type de dépenses. De ce fait, les besoins qui sont en dépassement n'entreront pas dans les prévisions ou du moins, feront l'objet d'un accord de la gérante. Ainsi, ils ne gonfleront pas les décaissements et ceci pourrait améliorer la situation mensuelle. En d'autre terme, ce qu'il faudrait donc c'est une procédure de collecte des informations (voir Annexe VII) sur les éléments de décaissements, qui pourrait se présenter par l'établissement d'une fiche de communication interne stipulant la liste des besoins avec les montants après la consultation des prix auprès des fournisseurs. Ensuite, cette liste devra être passée à l'assistant. Puis, le montant des besoins doit être

rapproché au montant du budget alloué pour éviter ainsi un dépassement budgétaire. Après, ces besoins feront l'objet d'un accord préalable de la gérante et toutes les décisions lui reviennent ; enfin l'insertion de ces besoins dans les prévisions après obtention de l'accord. Quant aux imprévus, ils devront être signalés à l'assistant au moins 48 heures avant le décaissement dans le but d'éviter un maximum de décalage et de rétablir le mieux possible la prévision déjà préparée.

## **2-1-2. Etablissement d'un plan de trésorerie**

Le plan de trésorerie est un document nécessaire au niveau de la trésorerie. Il montre la différence entre la prévision des encaissements et celle des décaissements afin de dégager un solde qui soit positif ou négatif selon la circonstance. Ce plan permet à l'entreprise d'anticiper le financement de la trésorerie si le solde présente un solde négatif ou le placement s'il est positif dans le but d'avoir une trésorerie zéro. La société Bezanozano devrait établir un plan de trésorerie (voir Annexe VIII) pour avoir une trésorerie idéale, ce qui lui permet de financer ses déficits et de placer ses excédents de trésorerie afin de tirer un maximum d'intérêt. Il y a de nombreuses façons de financer les déficits et de placer les excédents :

### **2-1-2-1. Financement des déficits**

L'escompte<sup>24</sup> est un crédit qui a pour but de mobiliser les créances d'une entreprise sur ses clients : la créance est représentée par un effet de commerce qui est soit une lettre de change appelée communément traite tirée par le fournisseur sur son client, soit un billet à ordre souscrit par le client au bénéfice du fournisseur, effet de commerce dans lequel est indiquée la date de paiement. L'escompte est l'opération de crédit par laquelle le banquier met à la disposition du porteur d'un effet de commerce non échu le montant de cet effet (intérêts et commissions déduits) contre le transfert à son profit de la propriété de la créance et de ses accessoires.

La facilité de caisse<sup>25</sup> est de brève durée. Elle permet aux entreprises de ne pas immobiliser en permanence des sommes qu'elles utilisent que pendant de très courte période ; il est nécessaire toutefois que les recettes soient certaines et que la durée maximum d'utilisation de la facilité de caisse soit inférieure à un mois.

---

<sup>24</sup> DEPALLENS Georges, JOBARD Jean-Pierre : « *Gestion financière de l'entreprise* », Administration des entreprises, 10<sup>ème</sup> Edition, Edition Sirey, 22 rue Soufflot 75005 Paris, 1990, p.749

<sup>25</sup> DEPALLENS Georges, JOBARD Jean-Pierre : « *Gestion financière de l'entreprise* », Administration des entreprises, 10<sup>ème</sup> Edition, Edition Sirey, 22 rue Soufflot 75005 Paris, 1990, p.756

Sinon on recourt au découvert qui est utilisé pendant une durée plus longue et plus continue que la facilité de caisse.<sup>26</sup> Il est une ligne de crédit à court terme qui permet de rendre un compte en position débitrice pour une période donnée dans l'attente d'une rentrée de fonds précise.<sup>27</sup> D'après notre stage auprès de la BNI-CA en début de l'année 2012, banque de la société, les taux du découvert, de l'escompte et de la facilité de caisse se présentent dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Taux de financement des entreprises**

Financement	Escompte	Découvert	Facilité de caisse
Taux	TBB+7.5	TBB+5	TBB+7.5

**Source :** BNI : *« fiche produit lié au financement des entreprises »*<sup>28</sup>, octobre 2011

Mais ces taux peuvent diminuer, en fonction de la négociation avec le gestionnaire de son compte.

#### **2-1-2-2. Placement des excédents**

Le Bon de caisse qui consiste à ouvrir un compte spécifique par la mobilisation de l'épargne et blocage de fonds pendant une certaine durée. Sa durée minimum est de un mois et maximum 12 mois selon la négociation faite entre la société et la banque. Mais cette durée peut aller jusqu'à 2 ans selon la volonté de la société<sup>29</sup>. D'après la BNI-CA, les taux d'intérêt sont variables selon le montant et la durée du dépôt. Les instructions applicables en vigueur (émanant de la trésorerie) déterminent les taux à appliquer. Le taux est négociable avec le gestionnaire.

Le dépôt à terme est un compte de placement dont le titulaire ne peut disposer du montant souscrit avant l'expiration d'un délai déterminé à partir de la date de dépôt. Sa durée minimum est de 1 mois tandis que celle du maximum est de 12 mois renouvelable<sup>30</sup>. Le taux créditeur versé au déposant est variable suivant la durée de l'immobilisation et l'importance des capitaux engagés.

<sup>26</sup> DEPALLENS Georges, JOBARD Jean-Pierre : *« Gestion financière de l'entreprise »*, Administration des entreprises, 10<sup>ème</sup> Edition, Edition Sirey, 22 rue Soufflot 75005 Paris, 1990, p.757

<sup>27</sup> BNI : *« fiche produit découvert »*, octobre 2011

<sup>28</sup> BNI : *« fiche produit lié au financement des entreprises »*, octobre 2011

<sup>29</sup> BNI : *« fiche produit bon de caisse »*, juin 2010

<sup>30</sup> BNI : *« fiche produit dépôt à terme »*, juin 2010

Les taux de placement du bon de caisse et du dépôt à terme se présente dans le tableau suivant :

**Tableau 5 : Taux de placement des entreprises**

Durée	0 à 1 mois	1 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 12 mois	>12 mois
Bon de caisse	0.75%/mois	1.15%/2mois	1.95%/3mois	2.75%/6mois	5%
Dépôt à terme	1.25%/mois	1.75%/2mois	2.75%/3mois	3.75%/6mois	5%

**Source :** BNI : *« fiche produit lié au placement des entreprises »*, juin 2010<sup>31</sup>

Et ces taux peuvent augmenter selon la négociation faite entre les deux parties. Ces types de financement et de placement permettent à la société Bezanozano de gérer mieux sa trésorerie afin de garder une trésorerie proche de zéro.

## **2-2- Amélioration de la gestion de la trésorerie proprement dite**

Cette sous-section s'intéressera davantage sur les principaux problèmes qui constituent la véritable préoccupation de notre étude concernant la gestion de trésorerie de ladite société, sans pour autant oublier d'apporter notre proposition de solutions quant à l'amélioration de la situation au niveau de la réalisation.

### **2-2-1. Proposition de solutions sur la gestion de flux de trésorerie**

Pour optimiser la gestion de flux de trésorerie, les mesures suivantes sont à prendre en considération :

#### **2-2-1-1. Adoption d'une procédure de décaissement**

Pour la gestion des décaissements au niveau de Bezanozano, la société devrait adopter une procédure avant d'effectuer des achats et mettre cette responsabilité à une personne de nouveau recruté dénommé « responsable achats ». Cette personne se chargera de tous les décaissements de la société en suivant la prévision déjà établie auparavant. Et tous ces décaissements sont contrôlés par un « contrôleur de gestion ». Cette nouvelle procédure permet d'éviter tout type de vol et de dépenses folles surtout au niveau de la restauration afin de pouvoir maximiser le profit de la société.

<sup>31</sup> BNI : *« fiche produit lié au placement des entreprises »*, juin 2010

### **2-2-1-2. Accélération du délai de facturation**

Etant donné que la lenteur de la facturation nuit les encaissements de la société, une stricte procédure devrait être appliquée lors de l'établissement des factures afin de réduire autant que possible le délai entre la commande du client et la réception de la facture par celui-ci. Ainsi, l'assistant de la gérante devrait donc procéder comme ceci pour gagner du temps. Après la réception d'une commande client, le devis devrait être préparé le jour même et non attendre encore un certain temps avant de l'entamer. Ainsi, dès ce premier jour, la consultation des éventuels fournisseurs pouvant effectuer les travaux devrait être entreprise. Après cela, le choix du fournisseur proposant le meilleur rapport qualité prix devra être fait au maximum deux jours. La préparation des devis ne devrait donc pas dépasser trois jours. Après quoi, le devis du fournisseur choisi sera transmis à la gérante pour une validation. Le devis devra être envoyé au client au plus tard une semaine après sa commande. Cette procédure permettra à la société de diminuer la période de la facturation.

### **2-2-2. Proposition de solutions sur la gestion du cycle d'exploitation**

La gestion du cycle d'exploitation joue un rôle important pour une bonne gestion de la trésorerie, alors nous tenons à avancer des solutions compte tenu des problèmes évoqués dans le chapitre précédent.

#### **2-2-2-1. Réduction du délai client et allongement du délai fournisseur**

La société Bezanozano devra équilibrer la durée de ses crédits client ainsi que ses crédits fournisseurs, en adoptant une politique de gestion efficace des comptes tiers, puisque ces décalages entraînent toujours des problèmes de trésorerie au niveau de la société. L'un des éléments pour une bonne gestion de trésorerie est la meilleure négociation auprès des fournisseurs et de son client. La société devra négocier à son client de diminuer la durée de ce crédit jusqu'à 45 jours et d'augmenter celle des fournisseurs jusqu'à 60 jours. Cela permettra non seulement à la société de bénéficier une durée de 15 jours pour pouvoir rembourser ses fournisseurs et établir ainsi un bon planning pour les encaissements et les décaissements ; mais aussi d'avoir une trésorerie excédentaire parce que le décalage de ces durées est la principale cause de déficit de trésorerie de la société.



### **2-2-2-2. Adoption d'une politique de relance client**

Pour éviter autant que possible le retard du délai de paiement du client, il est recommandé d'adopter une politique de relance client qui permettrait de résoudre ces problèmes qui sont dans la plupart des cas, source de complication au niveau de la situation de trésorerie de la société. La relance client s'effectue tout d'abord par une relance téléphonique puis par une relance écrite et est prise en charge par l'assistant de la gérante à intervalle régulier sans pour autant compromettre la relation commerciale entre les deux parties. Une organisation efficace de la relance client mènera à une diminution des retards de paiement, et par conséquent les prévisions de trésorerie seront ainsi moins sujettes aux retards de paiement, ce qui permettra à Bezanozano d'optimiser les placements des excédents.

### **2-2-2-3. Etablissement d'un bon planning de paiement des fournisseurs**

Planifier les décaissements s'avère indispensable pour toute entreprise afin que ceux-ci n'affectent guère les prévisions de trésorerie surtout les sorties de fonds nécessaires pour le paiement des fournisseurs étant donné que celui-ci est généralement élevé. De ce fait, il est important pour la société de connaître tous les paiements qui devraient être entrepris pour chaque fournisseur. Elle paie ses créanciers à crédit, donc il lui est utile d'avoir une connaissance nette concernant les règlements auxquels elle devrait procéder jusqu'à la fin de l'échéance. Ainsi, un modèle de planning concernant le paiement des dettes fournisseurs est recommandé (voir Annexe IX). Ce planning doit être appliqué pour chaque fournisseur et devrait mentionner le montant à payer à telle ou telle date jusqu'à ce que la dette soit totalement éteinte comme il a été convenu dans le contrat. Il permettra donc à l'assistant de la gérante d'avoir un aperçu des règlements pour chaque fournisseur.

### **2-2-2-4. Mise en place d'une bonne gestion de stocks au niveau du restaurant**

En outre, une bonne gestion des stocks devra être mise en place au niveau de la restauration parce que sa mauvaise gestion la conduit toujours à un résultat perte. Un recrutement d'un magasinier est strictement recommandé pour se charger non seulement de la détermination des marchandises devant être approvisionnées selon sa nature et sa durée de stockage pour éviter la pénurie et la détérioration des nourritures ; mais aussi le suivi et évaluation de ses stocks pour éviter les vols. En tout, il sera le responsable de la gestion des stocks de la restauration. Cela permettra à la société d'éviter de nouveau une perte.

### **2-2-3. Proposition de solutions liées aux relations avec la banque**

Une application de gestion de trésorerie permet d'adapter au jour le jour la position du compte bancaire en fonction des rentrées et des règlements prévus. Les déficits seront ainsi limités et les excédents seront optimisés. Nous avons évoqué au cours de la section précédente les incidences des opérations bancaires sur la trésorerie. Maintenant, nous examinerons de près les différentes solutions qui peuvent aider à résoudre ces problèmes.

#### **2-2-3-1. Travailler avec plusieurs banques**

La société Bezanozano travaille avec une seule banque, elle se contente des produits offerts par la BNI-CA. Ce qui ne lui permet pas d'avoir une multitude de choix sur les avantages que peuvent procurer d'autres banques. De ce fait, Bezanozano devra travailler avec plusieurs banques pour bénéficier de nombreuses opportunités en termes de date de valeur, de frais financiers, d'intérêts que ce soit au niveau des virements, des versements en espèces, des versements des chèques, des retraits hors place ou sur place, etc.

#### **2-2-3-2. Saisie des opportunités bancaires**

Bezanozano doit entretenir des relations permanentes avec sa banque et ceci dans le but de rechercher ses intérêts et de questionner sur les opportunités pouvant être offertes par celle-ci. A cet effet, l'assistant de la gérante doit revoir les accords passés entre des deux parties, les analyser à fond pour bien maîtriser les conditions de la banque. Autrement dit, voir si une négociation ou une mise à jour des conditions bancaires s'impose. L'entreprise doit maîtriser toutes les charges financières concernant les opérations bancaires : les dates de valeur y afférentes, les conditions bancaires concernant telle ou telle opération, les taux bancaires, les diverses commissions et son mode de calcul, tous les produits capables d'être offerts à l'entreprise.<sup>32</sup> Bref, la société ne devra pas négliger les opportunités au sein de sa banque.

#### **2-2-3-3. Etablissement d'un rapprochement bancaire**

L'état de rapprochement consiste à analyser l'écart existant entre le solde dans le journal de banque et le solde bancaire à un moment déterminé. En effet, des erreurs sont toujours possibles dans les comptes faits-main. Et les relevés de banque peuvent présenter

---

<sup>32</sup> MIKOL A. et STOLOWY H. : « *Comment travailler avec ses auditeurs, experts comptables et commissaires aux comptes* », DUNOD, 1987, chapitre 10

certaines décalages en raison de sommes pas encore créditées ou débitées à une date donnée. Le rapprochement bancaire permet donc de savoir quel est le véritable solde de son compte. La technique de l'état de rapprochement va permettre la justification de la différence de soldes. Sur ce, il est important de faire une vérification régulière chaque mois qui consiste à associer les opérations déjà enregistrées par la société avec celles de la banque afin de faire apparaître des écritures isolées. Cette vérification permettra la restitution d'un état de rapprochement fiable, et la réconciliation des écritures dans le journal de banque de la société et des mouvements bancaires. En supprimant les différences entre le relevé et le journal pour se rapprocher de la réalité, il est possible de détecter des oublis d'enregistrements des agios, des frais bancaires sur l'extrait de compte ; des erreurs d'enregistrement ; des décalages de certaines opérations connues par la société d'abord et que la banque enregistre après, ou inversement.

### **Conclusion partielle :**

Ce troisième et dernier chapitre reflète la discussion et recommandation de solutions à partir des résultats recueillis. L'objet de ce dernier chapitre est de procéder à un examen critique relatif aux objectifs de ce travail. Il a été consacré à la confrontation des principaux résultats obtenus aux apports théoriques traitant la prévision et gestion de la trésorerie en vue d'en proposer des solutions correspondantes à la situation existante. De ce fait, la discussion représente les forces et faiblesses du système en termes de prévision et gestion de la trésorerie à savoir l'analyse sur sa gestion de flux de trésorerie, sa gestion de cycle d'exploitation, ses relations avec sa banque, sa façon dont elle prévoit sa trésorerie. Enfin, les recommandations se consacrent sur la proposition des solutions en fonction des faiblesses trouvées dans la société ; puisque eu égard aux problèmes constatés tout au long de notre étude, il serait très important de formuler des suggestions sous forme des pistes des solutions dans la gestion périodique de la trésorerie de la société Bezanozano.

## CONCLUSION GENERALE

Nous sommes dans la vie du troisième millénaire, et vivre une grande transformation, qui va recomposer la politique et l'économie des siècles à venir, exercée par la mondialisation.

La nation, ses citoyens et surtout ses entreprises souffrent des conséquences de la fameuse mondialisation comme la globalisation de l'économie source de la rude concurrence sur le marché national et international, la modification des styles de consommation, la puissance des technologies d'information rendant instable l'environnement.

L'entreprise doit avoir des outils de gestion performants permettant d'affronter ces évolutions probables. Un de ces plus grands outils est la gestion de la trésorerie.

La gestion de trésorerie est alors l'une des fonctions financières de l'entreprise qui a énormément évolué au cours de ces dernières années en raison de l'évolution de son environnement et de l'extension du champ d'activités de la trésorerie. Elle devient alors source de rentabilité et de bons résultats pour l'entreprise, quand elle est bien maîtrisée. C'est pourquoi, il est essentiel de bien planifier, et de gérer la trésorerie ; car l'entreprise qui ne fait pas de profits se meurt lentement et l'entreprise qui ne dispose pas de liquidités disparaît rapidement.

En effet, la trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contractés. C'est ce qu'exprime la notion de solvabilité définie comme l'aptitude d'un agent économique à faire face à ses dettes lorsque celles-ci viennent à échéance.

La gestion de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise, et, à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires afin d'assurer la liquidité de la firme au moindre coût.

Pour cela, l'intérêt porté à la société Bezanozano par la nécessité de cette étude est fondé sur le thème de ce mémoire à savoir « **Prévision et gestion de trésorerie : cas de la société Bezanozano.** »

L'objectif de notre étude est d'améliorer la performance de l'entreprise par une bonne prévision et gestion de la trésorerie afin d'aboutir à la solvabilité, la rentabilité et la sécurité financière de l'entreprise. Et les objectifs spécifiques fixés sont de mettre en place une gestion optimale de la trésorerie ainsi qu'une meilleure prévision de trésorerie.

La méthodologie menée pour la réalisation de notre travail de recherche se base sur la collecte et le recouplement des informations pertinentes et susceptibles d'enrichir les connaissances sur la réalité exacte des faits et des références contrastant la situation.

La mobilisation des ouvrages spécialisés sur la prévision financière, en particulier sur la prévision et gestion de la trésorerie, a été nécessaire.

Des descentes sur terrain ont été nécessaires, accompagnées d'un entretien avec le personnel de la société Bezanozano par le biais d'une élaboration d'un document appelé guide d'entretien. Le but de ces descentes réside dans la confrontation des aspects théoriques sur les réalités du contexte afin de recueillir des résultats pour ce travail.

Ces résultats obtenus stipulent que, d'abord, la société Bezanozano possède trois activités différentes qui constituent la société toute entière ; et c'est à partir de ces trois activités qu'elle gère sa trésorerie. Les encaissements sont composés des recettes reçues de la société par ses divers clients tandis que les décaissements sont les engagements en termes de ses dépenses envers ses fournisseurs.

La société Bezanozano possède une seule banque à qui elle entretient une relation étroite non seulement pour la négociation des divers contrats qu'elle obtient mais aussi pour la détention de ses liquidités et les services offerts par la banque.

Bezanozano établit des prévisions de la trésorerie mensuellement pour ses diverses recettes et dépenses en fonction des réalisations de l'année dernière. Ces prévisions tournent autour des budgets des encaissements et décaissements des trois activités de la société et sont établies dans un tableau dressé mensuellement.

Mentionnons que la gestion de trésorerie est basée sur la prévision de la trésorerie, fixée après détermination des objectifs de la société. De cette sorte, toute décision qui affectera la trésorerie suivra cette prévision.

Elle est un moyen sûr pour la gestion des entreprises, un moyen permettant d'anticiper les changements et les troubles pour l'avenir afin d'agir au lieu de les subir ; une des

planifications mettant l'accent sur la relation des moyens alloués et des objectifs à atteindre, ou sur les dépenses engagées et les recettes, et enfin comme un élément du dispositif de contrôle en effectuant la comparaison périodique des prévisions et des réalisations effectuées.

Au niveau de la société Bezanozano, cet outil est affecté par quelques problèmes différents :

La société rencontre des difficultés, dues aux erreurs lors de son élaboration. En outre, nous avons heurté à des absences de programmation budgétaire alors que la société dispose trois activités différentes et détient des gros contrats de la part de la société Ambatovy. Nous avons constaté non seulement que la société ne prévoit jamais à ce que la prévision des encaissements soit inférieure à celle des décaissements, ce qui perturbe souvent la réalisation ; mais aussi qu'elle n'élabore pas de plan de trésorerie et ne prend pas en considération le principe de la trésorerie proche de zéro.

Ensuite, lors de cette œuvre, des faiblesses ont été rencontrées sur la gestion de la trésorerie proprement dite et cela se voit non seulement sur la mauvaise gestion des achats et des stocks au niveau de la restauration mais aussi sur le délai de la facturation des gros contrats qui est trop long ce qui ralentit les encaissements de la vente.

Nous avons constaté que la durée du crédit client est trop importante que celle des fournisseurs. Cet énorme décalage perturbe souvent la gestion de la trésorerie de la société. De plus, il arrive qu'il y ait des retards de paiement au niveau du client. Une mauvaise gestion des comptes fournisseurs a été perçue due à la défaillance de la planification de paiement de ces derniers.

Concernant les relations bancaires, la société Bezanozano ne prend pas en considération les opportunités, (par exemples : les taux de placement, les taux d'escompte etc...), qu'elle devrait bénéficier. L'enregistrement des opérations de la société sont tous en date d'opération mais pas en date de valeur. On note aussi qu'elle n'établit pas de rapprochement bancaire mais se charge tout simplement du journal de banque interne de la société.

Pour le cas des problèmes auxiliaires liés à la trésorerie, un manque de personnel est constaté car il se trouve que trois personnes s'occupant de tout ne sont pas suffisantes par rapport à l'importance des tâches à effectuer. Ce manque de personnel entraîne un mal-accomplissement des tâches et de la fatigue.

La question qui se pose est alors de savoir « **comment mettre en place une bonne prévision et gestion de la trésorerie pour avoir une performance financière afin d'assurer la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise ?** ». En d'autre terme, quelles sont les bonnes pratiques en matière de prévision et de gestion de la trésorerie ? Quels sont les dispositifs à mettre en place pour une meilleure prévision et gestion de la trésorerie ? Comment améliorer la prévision et la gestion de la trésorerie ?

Compte tenu de cette problématique, nous tenons à proposer quelques solutions pour la société Bezanozano afin de mettre en place une meilleure prévision et gestion de la trésorerie.

D'abord, cette prévision de la trésorerie doit être mise en place par une amélioration de celle des décaissements et des encaissements, un établissement d'un plan de trésorerie par le biais d'un financement des déficits et d'un placement des excédents pour avoir une trésorerie proche de zéro.

Ensuite, au niveau de la gestion proprement dite, à savoir la gestion du flux de trésorerie, la gestion du cycle d'exploitation, les relations avec la banque, une recommandation doit être appliquée pour avoir une bonne gestion de la trésorerie : l'adoption d'une procédure de décaissement, l'accélération du délai de facturation des gros contrats, la réduction du délai de crédit client, l'allongement du délai de règlement des fournisseurs, l'adoption d'une politique de relance client, l'établissement d'un bon planning de paiement fournisseur, la mise en place d'une bonne gestion de stocks au restaurant, la saisie des opportunités, l'établissement d'un état de rapprochement bancaire et enfin un recrutement de personnel lié à la trésorerie.

Toutes les solutions proposées en dessus sont avancées pour que la société Bezanozano puisse continuer son exploitation avec une trésorerie plus saine et efficace afin d'atteindre ses objectifs principaux.

Les résultats de notre travail de recherche reflètent la situation de la trésorerie de la société. La formulation des hypothèses s'est fait sur la base de recherche pré-exploratoire sur les différentes théories. Ces hypothèses de départ sont les réponses provisoires de notre travail de recherche, ils présentent les règles de conduite du travail

Rappelons que ces hypothèses portent sur : d'une part, l'inexistence d'une gestion rationnelle de trésorerie engendre une mauvaise situation de la trésorerie ; et d'autre part, la non-maîtrise du budget et plan de la trésorerie génère une mauvaise prévision de trésorerie.

**La première hypothèse : l'inexistence d'une gestion rationnelle de trésorerie engendre une mauvaise situation de la trésorerie est confirmée, du fait que sa gestion n'est pas optimale et cela a entraîné une mauvaise situation de trésorerie de Bezanozano.**

**La deuxième hypothèse : la non-maîtrise du budget et plan de la trésorerie génère une mauvaise prévision de trésorerie est aussi confirmée du fait de l'inexistence d'un plan de trésorerie et de l'absence de la programmation budgétaire ainsi que du non-respect de la trésorerie au voisinage de zéro pouvant nuire à la prévision de la société.**

Nous tenons ainsi à réitérer notre satisfaction à la suite de ce mémoire et nous ne saurions oublier de souligner que ces trois semaines de visite au sein de la société Bezanozano nous a été édifiant et profitable, car nous avons eu l'opportunité de voir dans un cas réel une grande partie des connaissances acquises durant les quatre années d'études passées au Département Gestion et de bien nous préparer au monde professionnel.

Nous ne prétendons pas avoir tout réglé, car nul n'est parfait et aucune suggestion n'est parfaite, mais nous nous espérons avoir contribué, quoique modestement, dans le diagnostic et la recherche de solutions envisageables pour le redressement de la situation au sein de la société Bezanozano.

Comme toute œuvre humaine, notre travail est loin d'être parfait et a donc des lacunes. Néanmoins, nous espérons avoir apporté notre contribution pour une gestion transparente, fiable et performante de la trésorerie de la société Bezanozano en général.



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### 1- Ouvrages

- BALLADA Salvador / COUILLE Jean Claude : «Outil et mécanisme de gestion financière», Edition Maxima, Laurent du Mesril, Paris 1992 p.369-370
- DELIENNE Bellier et KHATH : «Gestion de trésorerie», éd. Economica, Paris, P. 40
- DEPALLENS Georges, JOBARD Jean-Pierre : «Gestion financière de l'entreprise», Administration des entreprises, 10<sup>ème</sup> Edition, Edition Sirey, 22 rue Soufflot 75005 Paris, 1990, pages 933
- DIETSH M. : «le crédit interentreprises», collection de l'INSEE, Série E, Novembre 1986, 112 pages
- DORIATH Brigitte, GOUJET Christian : «Gestion prévisionnelle et mesure de performance», Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, 316 pages
- DUPLAT Claude-Annie : «Prévision financière», les éditions d'organisation, édition Hommes et Techniques, Service promotion, 5 rue Roosevelt-75007 Paris, 149 pages
- EGLEM J.-Y. / MIKOL A. / STOLOWY H. : «Les mécanismes financiers de l'entreprise», Montchrestien, 2<sup>ème</sup> édition, Collection Entreprendre, JUVES, 18, rue Saint-Denis, 75001 Paris, 630 pages
- KNEIPE Philippe : «Trésorerie et finance d'entreprise», Paris, 3<sup>e</sup> édition, Bruxelles 1997, 295 pages
- LEVASSEUR Michel : «Gestion de la trésorerie», ECONOMICA, 1979
- MARMUSE Christian : «Gestion de la trésorerie», Vuibert entreprise, p. 30
- MENIER Henri, François de BAROLET, Pierre BOULMER : «La trésorerie des entreprises», DUNOD entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, 1987, 178 pages
- MIKOL A. et STOLOWY H. : «Cas pratique de comptabilité analytique et contrôle de gestion», Dunot-Clet, 4<sup>ème</sup> édition 1991, p.186
- NGUYEN D. : «La trésorerie zéro – Pourquoi – Comment», Le Management, juillet 1972
- SION Michel : «Gérer la trésorerie et la relation bancaire», principe de gestion opérationnelle, 4<sup>e</sup> édition, éd. Dunod, avril 2006, 158 pages

## 2- Articles :

- ✓ AMBLARD M. : « Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable », XVI<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 6-9 juin 2007, Montréal
- ✓ AVRIL Olivier : « L'utilité des prévisions de trésorerie », Distributique, le web du business it, 21 avril 2006
- ✓ BNI : « fiche produit lié au financement des entreprises », octobre 2011
- ✓ BNI : « Fiche produit lié au placement des entreprises », juin 2010
- ✓ GARDES Nathalie : « Gestion de la trésorerie », 28 juin 2006
- ✓ GUILLIEN B., PALIARD R. et DUBOIS Y. : « La gestion de trésorerie dans les PME : un constat révélateur », Revue du Financier n°40, juillet-août 1985 p.13-21
- ✓ LONGIN François : « Gestion financière », avril 2006
- ✓ SAINTILAN Yvon : « Gestion de la trésorerie et relations bancaires », Les Journées Régionales de la Création & Reprise d'Entreprise - Parc Expo Rennes Aéroport – Bruz, 16 et 17 octobre 2008

## 3- Webographie

- [www.bezanozano.com](http://www.bezanozano.com), juillet 2013
- [www.bretagne.experts-comptables.fr](http://www.bretagne.experts-comptables.fr), avril 2013
- [www.entreprise-reunion.re/pid9269/plandetresorerie](http://www.entreprise-reunion.re/pid9269/plandetresorerie), avril 2013
- [www.longin.fr](http://www.longin.fr), avril 2013
- [www.hal.archives-ouverte.fr/docs/00agetipcaf.org](http://www.hal.archives-ouverte.fr/docs/00agetipcaf.org), juin 2013
- [www.module\\_gestion\\_de\\_la\\_trésorerie.org](http://www.module_gestion_de_la_trésorerie.org), juin 2013
- [www.petite-entreprise.net-amélioration-et-optimisation-de-la-trésorerie](http://www.petite-entreprise.net-amélioration-et-optimisation-de-la-trésorerie), juin 2013
- [www.lesclésdelabanque.com/entrepreneur](http://www.lesclésdelabanque.com/entrepreneur), juin 2013

## 4- Support de cours

- Cours « Organisation », 1<sup>ère</sup> Année, 2009
- Cours « Gestion de la trésorerie », 3<sup>ème</sup> Année, 2011
- Cours « Méthodologie », 4<sup>ème</sup> Année, 2012

**LISTE DES ANNEXES**

<u>Annexe I</u> : Les chronogrammes d'activités.....	IX
<u>Annexe II</u> : Feuille de recettes et feuille de dépenses.....	X
<u>Annexe III</u> : Budget de trésorerie.....	XII
<u>Annexe IV</u> : Procès verbale de caisse.....	XIII
<u>Annexe V</u> : Journal de banque.....	XIV
<u>Annexe VI</u> : Procès-verbal de banque.....	XV
<u>Annexe VII</u> : Procédure de collecte d'information sur les décaissements.....	XVI
<u>Annexe VIII</u> : Plan de trésorerie.....	XVII
<u>Annexe IX</u> : Planning de paiement des dettes de chaque fournisseur.....	XVIII
<u>Annexe X</u> : Guide d'entretien.....	XIX

## ANNEXES

**ANNEXE I : Chronogramme d'activités**

<div>Période</div> <div>Programmes</div>	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc	Janv	Févr	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill	Août
Choix du thème													
Prise de connaissance et documentation													
Protocole de recherche													
Collecte de données secondaires													
Triages des données secondaires													
Délimitation de la zone d'études													
Elaboration d'un guide d'entretien													
Visite au sein de la société BEZANOZANO													
Entretien													
Collecte de données primaires													
Rédaction du mémoire													
Vérification avant dépôt													

**Source : Auteur, 2013**

**ANNEXE II : Feuille de recettes et feuille de dépenses**

<b>SOCIETE BEZANOZANO</b>		<b>DATE :</b>
		<b>PAGE N°</b>
<b>FEUILLE DE DEPENSES</b>		
<b>N° de pièce</b>	<b>Libellé comptable</b>	<b>Montant en Ariary</b>
	<b>Total</b>	
<b>Arrêté à la somme de</b>		

**Source : Bezanozano, 2010**

<b>SOCIETE BEZANOZANO</b>		<b>DATE :</b>  <b>PAGE N°</b>
<b>FEUILLE DE RECETTES</b>		
<b>N° de pièce</b>	<b>Libellé comptable</b>	<b>Montant en Ariary</b>
	<b>Total</b>	
<b>Arrêté à la somme de</b>		

Source : Bezanozano, 2010

**ANNEXE III : Budget de la trésorerie de Bezanozano**

<b>Mois</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>...</b>	<b>Octobre</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>
<b>Trésorerie initiale</b>							
<b>Encaissements</b>							
<b>Décaissements</b>							
<b>Trésorerie finale</b>							

**Source : Bezanozano, 2010**

**ANNEXE IV : Procès-verbal de caisse**

<b>SOCIETE BEZANOZANO</b>	<b>DATE :</b>
<b>PROCES-VERBAL DE CAISSE</b>	
<b>Total des recettes :</b> <b>Total des dépenses :</b> <b>Solde :</b>  <b>Espèces en Ariary :</b> <b>Espèces en devises :</b> <b>Total :</b>    <b>Arrêté à la somme de</b>    <div> <div>Le réceptionniste</div> <div>L'assistant</div> </div>	

**Source : Bezanozano, 2010**



## ANNEXE V : Journal de banque

SOCIETE BEZANOZANO				Semaine du                      au	
BNI-CA					
Date	N° de chèque	N° de compte et souscription	Libellé	Débit	Crédit
Total					
Arrêté à la somme de :					
L'assistant					

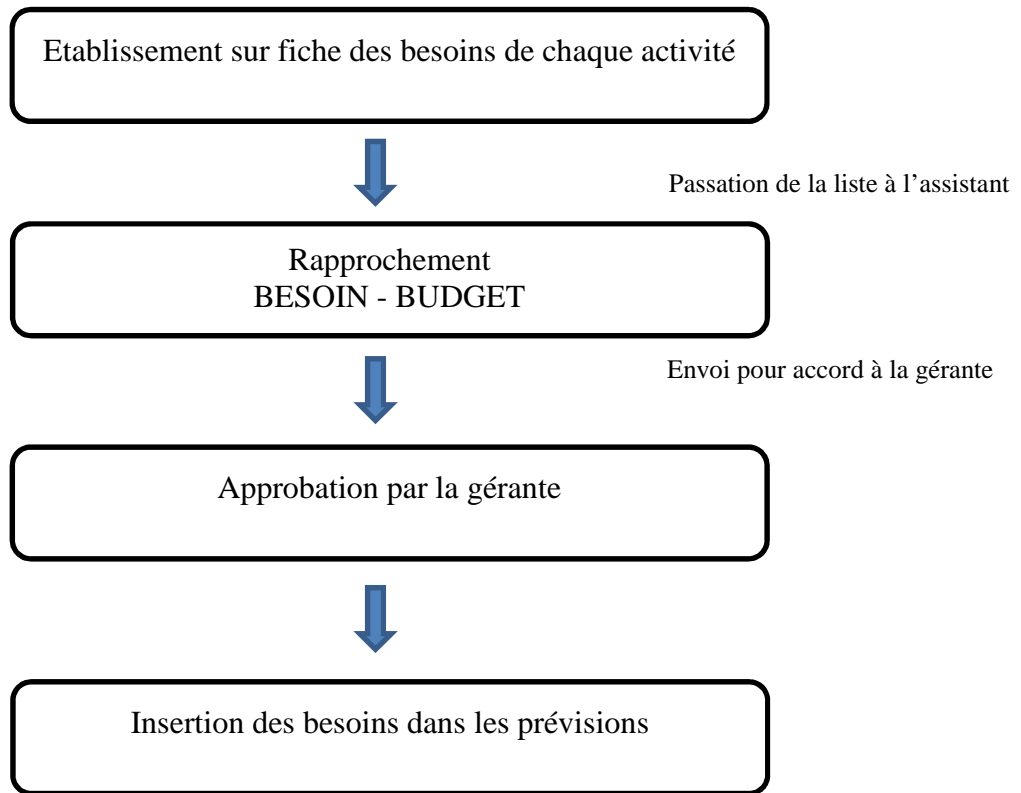
**Source : Bezanozano, 2010**

**ANNEXE VI : Procès-verbal de banque**

<b>SOCIETE BEZANOZANO</b>	<b>DATE :</b>
<b>PROCES-VERBAL DE BANQUE BNI-CA</b>	
<b>Total débit :</b>	
<b>Total crédit :</b>	
<b>Solde :</b>	
 <b>Arrêté à la somme de</b>	
<b>L'assistant</b>	<b>La gérante</b>

**Source : Bezanozano, 2010**

**ANNEXE VII : Procédure de collecte d'information sur les décaissements**



**Source : Auteur, 2013**

**ANNEXE VIII : Plan de trésorerie**

<b>Mois</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>...</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>
<b>Solde initiale</b>						
<b>Total des encaissements</b>						
<b>Total des décaissements</b>						
<b>Récupération du capital bloqué</b>						
<b>Effet escompté</b>						
<b>Solde avant décision</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Blocage</b></li> <li>• <b>Escompte</b></li> </ul>						
<b>Solde final</b>						

**Source : Auteur, 2013**

**ANNEXE IX : Planning de paiement des dettes de chaque fournisseur**

Fournisseur :								
Fact N°	Date de réception	Condition de Paie ment	Janvier	Février	Mars	...	Novembre	Décembre

**Source : Auteur, 2013**

## **ANNEXE X : Guide d'entretien**

1. Quel est la dénomination sociale de votre société ?
2. Quel est votre statut juridique ?
3. Quels sont vos activités ? vos objectifs ?
4. Est-ce-que vous pouvez nous donner votre historique ?
5. Comment est la structure de votre société ?
6. Est-ce que vous pouvez nous donner votre organigramme ?
7. Combien est le capital de votre société ?
8. De combien d'effectifs en termes de personnel vous êtes en ce moment ?
9. Combien d'effectifs qui gèrent votre trésorerie ?
10. Dans quel département se trouve la prévision et gestion de votre trésorerie ?
11. Qui est le responsable de la trésorerie et de la prévision de la trésorerie dans votre société ?
12. Comment gérez-vous le flux de trésorerie ?
13. Comment gérez-vous vos encaissements ?
14. Comment gérez-vous vos décaissements ?
15. Quels sont les procédures à suivre pour décaisser ou encaisser ?
16. Quels sont les forces et faiblesses de leur gestion ?
17. Comment gérez-vous les encaissements et les décaissements des investissements ?
18. Quels sont alors ses conséquences au niveau de la trésorerie ?
19. Comment gérez-vous les éléments actifs et passifs de la trésorerie ?
20. Comment gérez-vous votre cycle d'exploitation ?
21. Comment gérez-vous votre compte clients ?
22. Au niveau des clients, est-ce qu'ils respectent la date de paiement ? ou paient-ils tous en cash ?
23. Quelles sont les conséquences au niveau de la prévision et de la gestion de la trésorerie ?
24. Comment gérez-vous les ratios des comptes clients et des comptes fournisseurs ?
25. Comment gérez-vous les comptes fournisseurs ?
26. Au niveau des fournisseurs, est-ce qu'ils acceptent le retard de paiement si l'entreprise a de problème de trésorerie ? Quels en les conséquences au niveau de la trésorerie ?
27. Est-ce que vous avez déjà envisagé de négocier en reportant les jours de paiement de votre fournisseur ou d'anticiper le délai de paiement des clients ?
28. Au niveau des stocks, comment les gérez-vous pour minimiser les coûts ? La rotation des stocks ?
29. S'il y a eu un retard de livraison, quels sont ses conséquences ?
30. Quels sont les forces et faiblesses la gestion du cycle d'exploitation ?
31. Avez-vous combien de banque ?
32. Pourquoi avoir choisi une seule/plusieurs banque ?
33. Comment gérez-vous la relation avec votre banque ?
34. Est-ce que vous négociez les conditions bancaires ou les accepter sans poser des questions ?

35. Et les dates de valeurs, les jours et heures de caisse, est-ce que vous vous en procurez des opportunités ? pourquoi ? Conséquences ?
36. Quelles sont les forces et faiblesses de la relation avec vos banques ?
37. Qu'est-ce qui compose votre prévision de la trésorerie ? Comment ?
38. Comment établissez-vous votre budget de la trésorerie ?
39. Comment est la structure de votre budget ?
40. Est-ce que vous établissez un plan de trésorerie ?
41. Si oui, alors comment, sinon pourquoi ?
42. Comment gérez-vous les excédents et déficits de la trésorerie ?
43. Quels sont vos objectifs pour cela ?
44. Comment financez-vous vos déficits ?
45. Est-ce que vous placez vos excédents ? Si oui, comment ? Sinon pourquoi ?
46. Quelles sont vos forces et faiblesses en ce qui concerne cette gestion ?
47. Quels sont les problèmes que vous rencontrez au niveau de la prévision et de la gestion de votre trésorerie ?
48. Quelles sont les causes de ces problèmes ?
49. Comment gérez-vous ces problèmes ?
50. Quelles sont les menaces que vous subissez en ce moment ?
51. Compte tenu de la crise actuellement, comment voyez-vous la situation de votre trésorerie ?
52. Quels sont les facteurs qui exercent une forte influence sur votre trésorerie ?

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>i</b>
<b>RESUME</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I- MATERIELS ET METHODES</b>	<b>7</b>
<b>Section 1- Matériels</b>	<b>7</b>
<b>1-1- Présentation de la zone d'études</b>	<b>7</b>
<b>1-1-1- Historique</b>	<b>7</b>
<b>1-1-2- Activités</b>	<b>8</b>
<b>1-1-3- Objectifs</b>	<b>9</b>
<b>1-1-4- Structure</b>	<b>9</b>
<b>1-1-5- Environnement de la société</b>	<b>10</b>
<b>1-1-5-1. Les clients</b>	<b>10</b>
<b>1-1-5-2. Les fournisseurs</b>	<b>11</b>
<b>1-1-5-3. La concurrence</b>	<b>12</b>
<b>1-2- Approche et outil théorique</b>	<b>12</b>
<b>1-2-1- La prévision financière</b>	<b>12</b>
<b>1-2-1-1. Définition du terme prévision financière</b>	<b>13</b>
<b>1-2-1-2. Les utilités de la prévision financière</b>	<b>13</b>
<b>1-2-2- La prévision de la trésorerie</b>	<b>14</b>
<b>1-2-2-1. La définition de la trésorerie</b>	<b>14</b>
<b>1-2-2-2. La gestion de la trésorerie</b>	<b>15</b>
<b>1-2-2-3. Le budget de la trésorerie</b>	<b>16</b>
<b>1-2-2-4. Le plan de trésorerie</b>	<b>18</b>
<b>1-2-2-5. La trésorerie au voisinage de zéro</b>	<b>18</b>
<b>1-3- Les matériels utilisés</b>	<b>19</b>
<b>1-3-1- Le guide d'entretien</b>	<b>19</b>
<b>1-3-2- Les ouvrages</b>	<b>19</b>
<b>1-3-3- L'internet</b>	<b>20</b>



<b>Section 2- Méthodes</b>	<b>20</b>
<b>2-1- La méthodologie de recherche</b>	<b>20</b>
<b>2-1-1- Documentation</b>	<b>21</b>
<b>2-1-1-1. La consultation des ouvrages</b>	<b>21</b>
<b>2-1-1-2. La consultation des sites web</b>	<b>21</b>
<b>2-1-2- Les méthodes de collecte des données</b>	<b>22</b>
<b>2-1-2-1. Visite d'entreprise à la société BEZANOZANO</b>	<b>22</b>
<b>2-1-2-2. Entretien</b>	<b>22</b>
<b>2-2- Les outils d'analyse</b>	<b>23</b>
<b>2-3- Les limites de l'étude</b>	<b>23</b>
<b>2-4- Le chronogramme d'activités</b>	<b>24</b>
 <b>CHAPITRE II- RESULTATS OBTENUS SUR LA PREVISION ET DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DE LA SOCIETE BEZANOZANO</b>	 <b>25</b>
<b>Section 1- La gestion de flux de trésorerie de la société Bezanozano</b>	<b>25</b>
<b>1-1- La gestion des encaissements</b>	<b>26</b>
<b>1-1-1- Origine des encaissements</b>	<b>26</b>
<b>1-1-2- Les moyens de paiement</b>	<b>26</b>
<b>1-1-3- Les recouvrements</b>	<b>26</b>
<b>1-2- La gestion des décaissements</b>	<b>26</b>
<b>1-2-1- La composition des décaissements</b>	<b>27</b>
<b>1-2-2- Personnes chargées de la tâche</b>	<b>27</b>
<b>1-2-3- Les paiements</b>	<b>27</b>
<b>Section 2- La gestion du cycle d'exploitation</b>	<b>28</b>
<b>2-1- La gestion des comptes clients</b>	<b>28</b>
<b>2-1-1- Les clients de Bezanozano</b>	<b>29</b>
<b>2-1-2- Le délai client élevé et les modes de paiement</b>	<b>29</b>
<b>2-2- Délai fournisseurs moins élevé et mode de paiement</b>	<b>29</b>
<b>2-3- La durée de rotation des stocks :</b>	<b>30</b>
<b>Section 3- Les relations avec la banque</b>	<b>31</b>
<b>3-1- La négociation des contrats</b>	<b>31</b>
<b>3-2- Les mouvements de la banque</b>	<b>31</b>
<b>3-3- Les procédures pour l'établissement des chèques et les virements émis</b>	<b>32</b>

<b>Section 4- La prévision de la trésorerie</b>	<b>32</b>
<b>4-1- Les budgets de décaissements</b>	<b>33</b>
<b>4-1-1- Le budget de fonctionnement</b>	<b>33</b>
<b>4-1-2- Le budget d'investissement</b>	<b>34</b>
<b>4-2- Les prévisions des encaissements</b>	<b>34</b>
<b>4-3- Le budget de la trésorerie</b>	<b>35</b>
<b>4-4- Le plan de trésorerie et la gestion des excédents et déficits de la trésorerie</b>	<b>35</b>
<b>Chapitre III- Discussions et recommandations</b>	<b>37</b>
<b>Section 1- Analyse critique, forces et faiblesses de la prévision et gestion de la trésorerie</b>	<b>37</b>
<b>1-1- Analyse du système de la prévision de la trésorerie</b>	<b>37</b>
<b>1-1-1- L'existence d'un contrôle de la trésorerie</b>	<b>37</b>
<b>1-1-2- L'existence d'erreurs</b>	<b>38</b>
<b>1-1-3- Absence de programmation budgétaire</b>	<b>38</b>
<b>1-1-4- Non-élaboration de plan de trésorerie</b>	<b>39</b>
<b>1-1-5- Non-respect du principe de la trésorerie au voisinage de zéro</b>	<b>39</b>
<b>1-2- Analyse de la gestion de la trésorerie proprement dite</b>	<b>39</b>
<b>1-2-1- Analyse liée à la gestion de flux de trésorerie</b>	<b>40</b>
<b>1-2-1-1. L'enregistrement à jour des mouvements de caisse de la trésorerie</b>	<b>40</b>
<b>1-2-1-2. L'élaboration d'une procédure pour les journaux de banque</b>	<b>41</b>
<b>1-2-1-3. Mauvaise gestion des dépenses engagées</b>	<b>41</b>
<b>a) L'inexistence de procédure de décaissements</b>	<b>41</b>
<b>b) Inexistence de contrôle des dépenses</b>	<b>42</b>
<b>1-2-1-4. Délai de facturation trop long</b>	<b>42</b>
<b>1-2-2- Analyse liée aux cycles d'exploitation de la société</b>	<b>42</b>
<b>1-2-2-1. Solvabilité des clients</b>	<b>43</b>
<b>1-2-2-2. Respect des délais de livraison des fournisseurs</b>	<b>43</b>
<b>1-2-2-3. Respect des engagements envers les fournisseurs</b>	<b>43</b>
<b>1-2-2-4. Zéro stock sur la vente des denrées alimentaires et ciments</b>	<b>44</b>
<b>1-2-2-5. Déséquilibre entre le crédit client et le crédit fournisseur</b>	<b>44</b>
<b>1-2-2-6. Non-respect du délai des créances client</b>	<b>44</b>
<b>1-2-2-7. Une faille au niveau de la planification des paiements des fournisseurs</b>	<b>45</b>

1-2-2-8. Mauvaise gestion de stocks et des approvisionnements au niveau de la restauration _____	46
1-2-3- Analyse liée aux relations avec la banque _____	46
1-2-3-1. Relation de confiance entre les deux parties _____	46
1-2-3-2. Problème lié au fait d'avoir une seule banque _____	47
1-2-3-3. Négligence des opportunités bancaires _____	47
1-2-3-4. Non-établissement de rapprochement bancaire _____	48
1-3- Analyse des problèmes auxiliaires de la trésorerie : manque de personnel _____	48
Section 2- Proposition de solutions et recommandation _____	48
2-1- Amélioration de la prévision de la trésorerie _____	49
2-1-1. Amélioration de la prévision des décaissements _____	49
2-1-2. Etablissement d'un plan de trésorerie _____	50
2-1-2-1. Financement des déficits _____	50
2-1-2-2. Placement des excédents _____	51
2-2- Amélioration de la gestion de la trésorerie proprement dite _____	52
2-2-1. Proposition de solutions sur la gestion de flux de trésorerie _____	52
2-2-1-1. Adoption d'une procédure de décaissement _____	52
2-2-1-2. Accélération du délai de facturation _____	53
2-2-2. Proposition de solutions sur la gestion du cycle d'exploitation _____	53
2-2-2-1. Réduction du délai client et allongement du délai fournisseur _____	53
2-2-2-2. Adoption d'une politique de relance client _____	54
2-2-2-3. Etablissement d'un bon planning de paiement des fournisseurs _____	54
2-2-2-4. Mise en place d'une bonne gestion de stocks au niveau du restaurant _____	54
2-2-3. Proposition de solutions liées aux relations avec la banque _____	55
2-2-3-1. Travailler avec plusieurs banques _____	55
2-2-3-2. Saisie des opportunités bancaires _____	55
2-2-3-3. Etablissement d'un rapprochement bancaire _____	55
CONCLUSION GENERALE _____	57
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES _____	VI
LISTE DES ANNEXES _____	VIII
ANNEXES _____	IX
TABLE DES MATIERES _____	XXI