



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE
SOCIOLOGIE
DEPARTEMENT GESTION



2ème cycle, Option : Audit et Contrôle
Mémoire pour l'obtention du
MAITRISE EN GESTION



Présenté par : RASOARIVELO Rota

Sous l'encadrement de :

Madame ANDRIANALY Saholiarimanana

Professeur titulaire au département Gestion

Directeur du centre d'Etudes et de Recherches en Gestion

Année universitaire 2012 -2013

Session décembre 2013

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE
SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT GESTION

2^{ème} cycle, option : Audit et contrôle

Mémoire pour l'obtention de MAITRISE EN GESTION

Suivi et contrôle du niveau de trésorerie et stratégie financière

Présenté par : RASOARIVELO ROTA

Sous l'encadrement de

**Madame ANDRIANALY Saholiarimanana
Professeur titulaire au département Gestion
Directeur du centre d'Etudes et de Recherches en Gestion**

Année universitaire 2012-2013

Session Décembre 2013

Date de soutenance : 16 Décembre 2013

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, nous aimerons rendre grâce à DIEU TOUT PUISSANT qui nous a donné santé, force et l'intelligence.

Ensuite nous pensons qu'affirmer que l'accomplissement du présent travail n'est pas seulement le fruit de nos propres efforts, mais aussi les efforts de bien de personnes à qui nous exprimons nos vifs remerciements.

Nous exprimons nos remerciements d'abord à Monsieur RAMANOELINA Panja René, Professeur titulaire, Président de l'université,

Monsieur RAKOTO David, Maitre de conférences, Doyen de la faculté DEGS,

Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maitre de conférences, Chef du Département Gestion de la Faculté DEGS, pour avoir assuré le bon fonctionnement de l'établissement.

Nos remerciements sont ensuite adressés à Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur titulaire, Directeur du Centre d'Etudes de Recherche en Gestion, qui, malgré ses multiples occupations, a bien voulu diriger ce travail.

Nos remerciements s'adressent également à Monsieur RAVELOSON Stephane, Directeur Général de la SOCOBIS, Monsieur Andry RAMANANTSOA, Auditeur interne, Monsieur Xavier ROSENTRIB, Directeur Administratif et financier, pour avoir accepté de nous accueillir au sein de la société et d'avoir accepté de nous prendre en charge malgré leurs préoccupations.

Sans oublier :

- Nos parents et toute la famille pour leur exceptionnel soutien moral, matériel et financier et leur engagement ;
- Nos amis et nos collègues pour tout l'appui dont ils nous ont pourvus ;
- Tous ceux qui ont contribué de loin ou de près, à la réussite et à l'élaboration de ce travail. Merci à vous !

RESUME

La trésorerie étant au cœur du fonctionnement de l'entreprise, elle nécessite une gestion adéquate par des outils de gestion de trésorerie appropriés. La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et des procédures qui permettent d'assurer à moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

A court terme, les stratégies financières doivent assurer la liquidité de l'entreprise. En effet,, celle-ci doit être capable à tout moment de faire face à ses échéances sous peine de mise en faillite. A long terme, les stratégies financières doivent assurer la rentabilité de l'entreprise. On insiste donc sur l'importance du suivi et contrôle du niveau de trésorerie, qui consiste à faire une bonne estimation des recettes et dépenses dans le temps. Le solde de trésorerie doit être vérifié tous les jours ou une fois par semaine ou une fois par mois, et mis en rapport avec le plan de trésorerie établi pour l'année. Des mesures de contrôles sont nécessaires dont le rapprochement et contrôle des soldes c'est-à-dire contrôlez régulièrement la caisse en vérifiant que le montant obtenu correspond aux registres comptables et au livre de caisse. Il faut vérifier aussi régulièrement que les soldes mentionnés sur les relevés bancaires correspondent aux registres comptables. Il est nécessaire aussi de faire un rapprochement des mouvements de trésorerie afin de s'assurer que les liquidités sur transaction bancaires correspondent aux soldes des comptes. Et aussi la séparation des tâches doit aussi respecter c'est-à-dire les personnes ayant accès aux liquidités doivent être différentes de celle qui tiennent les comptes ; les personnes ayant accès aux liquidités et avoirs bancaires doivent être différentes de celles chargées des contrôles et rapprochement.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
RESUME	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES ABREVIATIONS	vi
INTRODUCTION GENERALE	8
PARTIE 1. LES OUTILS ET METHODES DE TRAVAIL	12
Chapitre 1. Les outils utilisés :	13
Section 1. Présentation de la zone d'études :	13
Section 2.	16
Source : SOCOBIS (année 2012)	16
Section 3. Organisation structurelle de la SOCOBIS	17
Chapitre 2. Méthodologie de recherche	19
Section 1. Recherche documentaire :	19
Section 2. Collecte des données du terrain :	20
Section 3. Approche théorique :	22
Section 4. Méthode d'analyse scientifique pour la vérification des hypothèses dont	25
PARTIE 2. Résultats de la gestion de trésorerie chez SOCOBIS	28
Chapitre 1. Le système de suivi de la position de la trésorerie	29
Section 1. Description de la gestion de trésorerie chez SOCOBIS	29
Section 2. Le suivi des mouvements de la trésorerie :	32
Chapitre 2. Procédures de contrôle de la trésorerie chez SOCOBIS	39
PARTIE 3. ANALYSE DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS ...	42
Chapitre 1. ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI DE TRESORERIE DE LA SOCOBIS ...	43
Section 1. Analyse financière de la SOCOBIS :	43
Section 2. Analyse du contrôle budgétaire de trésorerie	51
Chapitre 2. Analyse de l'efficacité de la gestion de trésorerie de la SOCOBIS :	53
Section 1. Etats des lieux des forces :	53
Section 2. Etats des lieux des faiblesses :	55
Chapitre 3. Recommandations et suggestions :	57
Section 1. Recommandation pour améliorer la gestion quotidienne de la trésorerie :	57

Section 2. Suggestion pour optimiser la trésorerie :	58
Section 3. Stratégie financière :	60
CONCLUSION GENERALE	64
BIBLIOGRAPHIES	I
TABLE DES MATIERES	III

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Les principaux fournisseurs de la SOCOBIS

Tableau n°2 : bilan 2011-2012 de la SOCOBIS

Tableau n°3 : bilan 2012-2013 de la SOCOBIS

Tableau n°4 : bilan fonctionnelle 2011-2012 de la SOCOBIS

Tableau n°5 : bilan fonctionnelle 2012-2013 de la SOCOBIS

Tableau n°6 : Budget de trésorerie prévisionnel 2012-2013

Tableau n°7: Calcul de la trésorerie

Tableau n°8 : Tableau des ratios du BFR

Tableau n°9 : Tableau des ratios du FR

Tableau n°10 : Calcul des ratios de liquidités

Tableau n°11 : Détermination du degré de solvabilité

LISTE DES ABREVIATIONS

AC : Actif circulant

ACE : Autres charges externes

AIB : Agios sur intermédiation boursières

AIN : Actif immobilisé net

BFR : Besoin en fond de roulement

C: Créances

CA : Chiffre d'affaire

CCA : Comptes courant associés

CP : Capitaux propres

CS : Charge sociale

CT : Court terme

D : Disponibilité

DAT : Dépôt à terme

DCT : Dette à court terme

DLT : Dette à long terme

DLMT : Dette à long et moyen terme

FR : Fond de roulement

FRN : Fond de roulement net

FRNG : Fond de roulement net global

HT : Hors taxes

IB : Impôt sur bénéfices

P/F : Placement /Financement

VD : Valeur Disponible

VE : Valeur d'Exploitation

VI : Valeurs Immobilisées

VR : Valeur Réalisable

INTRODUCTION GENERALE

« La fonction première de l'entreprise est de produire un excédent de trésorerie. Donc, les entreprises cherchent la réalisation d'un objectif premier c'est-à-dire maximisé la richesse. Et cette richesse est obtenu grâce à un principe simple nommé « la création de valeur ». La création de valeur s'obtient lorsque le produit d'exploitation dépasse les charges, lorsque ce processus est réalisé, les entreprises peuvent immédiatement faire face aux charges récurrentes dont elles sont confrontés comme salaires et charges sociales, loyer et consommation d'énergie, taxes et impôts, ...Malheureusement ces entreprises se heurtent le plus souvent à des problèmes d'exploitation, donc elles n'arrivent plus à répondre aux besoins de leurs charges, ce qui creuse un déficit à l'entreprise. Pour combler alors ce déficit créé par l'abondance des charges d'exploitations, les entreprises font immédiatement recours à des crédits de trésoreries. Or ce recours enfonce davantage les entreprises vers une trésorerie négative donc en situation de non liquidité ». Jean Robert COHEN, la PME et sa trésorerie¹

Ainsi, dans notre étude, nous montrerons comment les entreprises peuvent mieux s'organiser pour être en permanence en situation de liquidité, donc de répondre instantanément aux besoins de leurs charges d'exploitations.

On insistera de ce fait sur l'importance de la gestion de trésorerie, qui repose sur une bonne estimation des dépenses et des recettes dans le temps.

La vie de l'entreprise se subdivise en cycles achats/fournisseurs, vente/clients, immobilisation, stock et en-cours, trésorerie, emprunts et dettes financières, ... base sur lesquelles vont se réaliser toutes les opérations. Parmi ces cycles, celui de la trésorerie joue un rôle central dans la vie de l'entreprise du fait de la position sensible qu'il occupe. Les entreprises doivent fournir des informations bien plus détaillées de leurs flux de trésorerie pour faire face à une augmentation de leurs coûts de financement en raison d'un fort risque de crédit et évoluer dans un contexte économique incertain et un marché financier volatil. Donc l'entreprise doit savoir adapter la performance financière à ce contexte instable. Dans cet environnement, il est important pour les entreprises de maîtriser les instruments de paiement, par conséquent les opérations de trésorerie. En effet, les décisions d'investissement ou de désinvestissement, par exemple, se traduisent par le décaissement du prix des acquisitions des immobilisations, ou l'encaissement du prix des cessions. Ces décisions de

¹ Jean Robert COHEN, la PME et sa trésorerie, conseils pratiques, 5^{ème} édition, 1995

financement entraînent des flux de trésorerie qui peuvent soit augmenter les capitaux propres, soit accroître les dettes, ou provoquer leur diminution en cas de remboursement. Aussi, l'entreprise peut-elle encaisser des produits financiers, payer des charges financières ou des impôts. De même, en réalisant des activités ordinaires, l'entreprise encaisse des ventes, paie des salaires et des charges sociales, règle ses fournisseurs et les autres charges externes. Donc, la trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise et est la traduction en terme monétaire de toutes les décisions et opérations de l'entreprise. C'est pourquoi sa gestion ne constitue plus une simple activité d'optimisation de la structure financière, mais devient la gestion d'une ressource stratégique de l'entreprise qui peut conditionner sa survie. La gestion de la trésorerie vise donc à assurer la solvabilité de l'entreprise en recherchant les financements permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie et de mettre en place une bonne politique de fructification des excédents de trésorerie. Elle est donc considérée comme un facteur de compétitivité dynamique, largement impliqué dans la qualité des résultats des entreprises dont elle administre et contrôle les flux financiers. L'insuffisance ou le déficit de trésorerie pourrait donc avoir un impact négatif très important sur l'activité. En effet, une telle situation peut conduire à l'incapacité de faire face aux échéances et surtout de faire fonctionner l'entreprise.² LETTRE PME : Gestion active de trésorerie

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 également un dénouement financière créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Les transactions financières qui en naissent mettent en jeu des comptes de trésorerie principalement la banque et la caisse utilisées pour les règlements. Il est idéal pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de la situation de sa trésorerie pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires. Pour ce faire, un suivi régulier et un contrôle adéquat du niveau de trésorerie conviennent à juste titre. On insistera de ce fait sur l'importance de la gestion de trésorerie pour que l'entreprise soit en permanence en situation de liquidité, donc de répondre instantanément aux besoins de leurs charges d'exploitation. Un bon suivi et contrôle du niveau de trésorerie permettront donc à l'entreprise de se prémunir contre l'indisponibilité du fonds pour faire face aux échéances ou risques de liquidité. Comme tout poste au sein de l'entreprise, la trésorerie nécessite une gestion saine et règlementée. Ainsi, la gestion de trésorerie consiste à veiller, maintenir une liquidité suffisante tout en optimisant dans un sens de sécurité et de rentabilité afin de ne pas mettre en

² LETTRE PME : Gestion active de trésorerie N°10 DU 14/05/1997

difficulté l'entreprise et de causer sa faillite. Le but de cette étude qui a pour thème : « suivi et contrôle du niveau de trésorerie, stratégie financière » est de vérifier si le dispositif du contrôle de trésorerie de l'entreprise SOCOBIS est efficace et permet de limiter le risque de liquidité.

La problématique concernant ce thème s'articule principalement autour de la question suivante :

« Comment est structuré le suivi et le contrôle du niveau de trésorerie d'une entreprise pour limiter le risque d'erreur, de fraude et de liquidité ? »

De cette problématique découle une série de questions que nous allons traiter au cours de notre travail :

- Les procédures de trésorerie sont-elles bien appliquées ?
- Le système de contrôle interne de trésorerie en place est-il efficace ?

Les réponses à ces questions de recherche constitueront le socle de développement de notre étude.

La présente étude se propose de suggérer aux entreprises, des voies et moyens leur permettront non seulement de mieux gérer leur trésorerie mais surtout de l'optimiser. Donc, l'objectif principal est de montrer en quoi le suivi et le contrôle du niveau de trésorerie sont deux processus incontournable pour mener à bien la gestion de l'entreprise.

En ce qui concerne les objectifs spécifiques, d'abord cette étude nous permet de décrire la méthodologie de l'audit des opérations de trésorerie ; de s'assurer que l'organisation en place permet une gestion efficace des opérations de trésorerie ; et de formuler des recommandations qui pourraient permettre une amélioration de la situation existante.

Pour mener à bien notre travail, nos hypothèses de travail se résument comme suit :

- Le système de suivi et de contrôle en place lui permet d'avoir une structure financière saine et permet à celle-ci d'être financièrement équilibrée.
- La mise en place d'une procédure d'encaissement et de décaissement à suivre, fiable et cohérente pour la gestion des fonds favorise une transparence de la trésorerie.

Dans la suite de notre développement, nous confirmerons ou infirmerons ces hypothèses.

Pour réaliser cette étude, nous avons adopté les démarches suivantes :

- la recherche documentaire qui, nous permettra de consulter les œuvres des auteurs qui ont déjà abordé le sujet en termes d'explication et de résolution des problèmes et difficultés inhérents au thème ;
- la méthode par enquête qui consiste en une conversation avec les responsables et leurs collaborateurs sur la base d'un guide d'entretien. Il s'agit de connaître les étapes des procédures en interrogeant les différents interlocuteurs sur les moindres détails concernant la réalisation de leurs tâche respectives ;
- la méthode par questionnaire servant d'étalon. Ils nous permettront, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, d'évaluer si les procédures de trésorerie remplissent les objectifs fondamentaux du contrôle interne, en décelant leurs forces et faiblesses. Les questionnaires se présentent habituellement sous 2 formes, l'une simplifiée qui ne motive pas d'autres réponses que le OUI ou le NON appelée questionnaires fermés, et l'autre plus complète, qui entraîne nécessairement des observations détaillées, dénommé questionnaire ouverts.

La réalisation du présent mémoire s'articule autour de trois grandes parties.

Dans un premier lieu, nous allons effectuer une présentation succincte de l'entreprise qui nous a accueillis et qui nous a permis de présenter ce travail de recherche, de son organisation, de ses activités, organigramme, les différents matériels utilisés pour la réalisation de ce travail, ainsi que notre démarche méthodologique seront le sujet de la première partie.

La seconde partie intitulée « gestion de trésorerie à la SOCOBIS » est constituée par la présentation des résultats obtenus dans le but de tester les hypothèses émises plus haut.

La troisième partie sera consacrée à l'identification des problèmes, à l'analyse des résultats, et à la formulation des suggestions visant à l'amélioration de la gestion de trésorerie au niveau de cette entreprise.

En dernier lieu, la conclusion générale marquera l'achèvement de ce travail.

PARTIE 1. LES OUTILS ET METHODES DE TRAVAIL

Pour mener à bien notre étude, nous nous sommes basées sur un certain nombre d'outils et de méthodes qui nous ont permis de collecter les diverses informations indispensables à la réalisation de ce travail. Dans ce premier chapitre, il sera donc question d'aborder en premier lieu les matériels dont nous avons eu recours, ainsi que la présentation de l'entreprise qui nous a accueillis, et qui nous a permis d'effectuer ce travail de recherche. Et dans le deuxième chapitre, les méthodes que nous avons utilisées pour mieux faciliter le recueil d'information en vue de leur traitement.

Chapitre 1. Les outils utilisés :

Afin de rassembler les informations nécessaires à l'accomplissement de ce travail nous avons dû utiliser différents supports matériels comme les documents de base, consultation de certains ouvrages. Nous allons montrer précisément en quoi ces matériels ont été indispensables, mais avant tout nous présenterons l'entreprise sommairement dans son ensemble.

Section 1. Présentation de la zone d'études :

Avant de développer notre thème, il nous paraît primordial de présenter en premier lieu l'entreprise qui nous a permis de présenter ce travail de recherche.

1. Présentation générale de la SOCOBIS :

La Société Confiserie et Biscuiterie en abrégé SOCOBIS est une Société Anonyme (SA) créée en 1965 par le Bureau pour le Développement de la Promotion Industrielle (BDPI) à Andravoahangy Antananarivo avec un capital de sept cent quatre-vingt millions d'ariary ou 780.000.000 d'ariary. Son objet social œuvre pour la fabrication et la commercialisation de biscuiteries et de confiseries.

2. Forme juridique et historique

Suite au désengagement de l'Etat en 1993, une ordonnance fut publiée redéfinissant le statut juridique de la SOCOBIS en Société Anonyme.

Elle a été initialement un groupement de petites unités destinées aux artisans confiseurs et biscuitiers dans le cadre de l'initiation du centre économique et technique de l'artisanat (CETA). Ce groupement a été mis en place grâce à un financement octroyé par la société nationale d'investissement (SNI) qui lui a permis de faire des acquisitions matérielles et techniques. En 1970, des formations à la fabrication des biscuits et de confiseries ont été assurés par des techniciens français afin d'initier les futurs cadres malgaches aux processus de fabrication et gestion d'un tel groupement.

En 1967, le CETA est scindé en trois unités distinctes qui ont assuré à partir de cette date des activités différentes. La société « Artisanale » de biscuits et de confiserie a pris le nom de

SOCOBIS « Société de Confiseries et BIScuiteries » et s'est transformée par la même occasion en Société Anonyme.

En 1978, la Biscuiterie avait transférée son unité de fabrication de biscuits, son magasin de stockage à Tanjombato, le siège et l'unité de fabrication de confiseries étant toujours à Andravoahangy.

En 1979, la SOCOBIS est transformée en entreprise socialiste par l'arrêté N°38821/9 du 05 Mai 1979, et régie par la Loi N°78/052 portant sur les entreprises socialistes.

3. Environnement de l'entreprise :

3.1. La concurrence :

L'étude de marché consiste à mieux connaître les participants à ce marché, c'est-à-dire, la politique suivie par les concurrents de l'entreprise notamment en matière de lancement de produits, de fixation de prix ou de campagne publicitaire exercent une grande influence sur les ventes de l'entreprise. Cela signifie que les concurrents doivent être considérés comme un public important et dangereux.

Selon la SOCOBIS, la concurrence directe est celle qui exerce la même activité et qui opère sur le même marché telle que :

- La société J.B « Joliment Bon » qui est une industrie alimentaire spécialisée dans la biscuiterie et de la confiserie, la chocolaterie et les pâtes alimentaires. Elle s'est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de ses produits
- La société Chocolaterie ROBERT qui est aussi une industrie alimentaire spécialisée dans le domaine de confiserie et de chocolaterie
- Sweet-Co qui est une industrie alimentaire spécialisée dans le domaine de la biscuiterie, elle est aussi distributeur de produits importés.

3.2. Les fournisseurs :

La SOCOBIS entretient également des relations avec les fournisseurs qui occupent une place capitale dans l'activité de l'entreprise. L'achat de la plupart des matières premières se fait localement, mais la SOCOBIS importe également d'autres matières premières comme l'emballage, glucose,....

Les principaux fournisseurs de la SOCOBIS peuvent être répertoriés dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : LES PRINCIPAUX FOURNISSEURS DE LA SOCOBIS

ELEMENTS	FOURNISSEURS
POUR L'ACHAT LOCAL	
Plastique	SACOPLAST
Farine, fécule	KOBAMA
POUR L'ACHAT IMPORTE	
Emballage	NEOPHARE
Farine biscuit	MOULIN DUMEE
Glucose	CERESTAR

Source :SOCOBIS (année 2012)

3.3. Les institutions financières :

La SOCOBIS entretient des relations avec des institutions financières pour assurer la sécurité de ses fonds et faciliter ses transactions avec ses partenaires. Ces institutions financières sont essentiellement les banques. La SOCOBIS possède un compte à la BMOI, à la BFV, à la BNI et à la BOA. Elle y trouve des fonds pour le financement de son activité et effectue des placements sûrs, liquides et rentables pour ses excédents de trésorerie.

3.4. Les autres partenaires :

Les autres partenaires de SOCOBIS sont principalement les assureurs, les transitaires, les administrateurs.

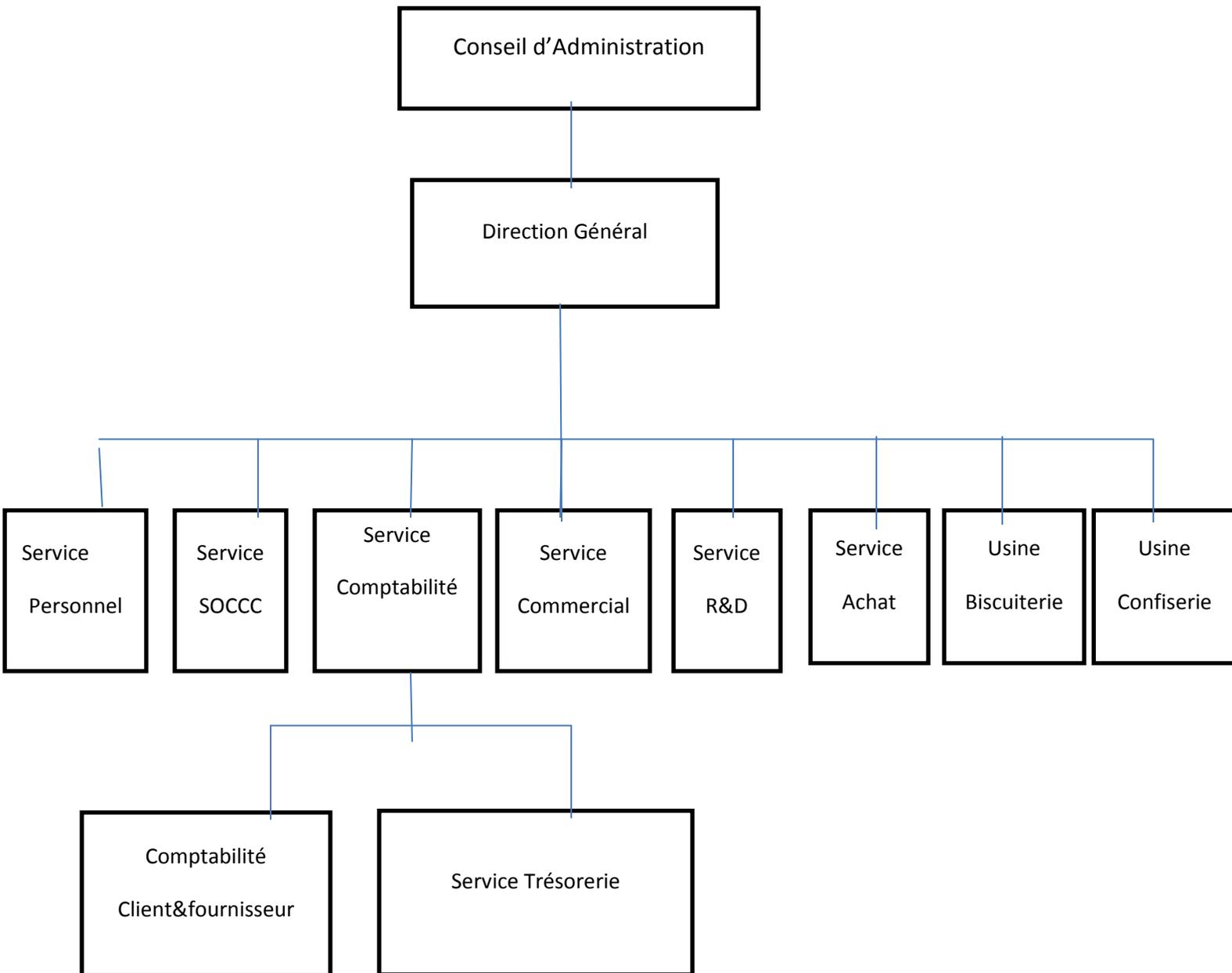
La SOCOBIS transfère une partie de ses risques à ses assureurs comme l'assurance ARO.

Les transitaires jouent également un rôle très important lors de dédouanement des matières premières importées, c'est la SCAC Madagascar.

Les administrations aident beaucoup la SOCOBIS dans l'accord des dégrèvements ou exonération fiscaux aux produits importés.

4. Organigramme

. L'organisation de la SOCOBIS est constituée d'un conseil d'administration, de la direction générale, et les différents services.



Source : SOCOBIS (année 2012)

Section 3. Organisation structurelle de la SOCOBIS

La structure est l'ossature formelle sur laquelle repose l'ensemble des activités d'une organisation. L'organisation structurelle de la SOCOBIS est très facilement perceptible à travers son organigramme qui présente schématiquement les liens hiérarchiques et les niveaux de responsabilités des postes. L'organigramme de la SOCOBIS est excellent moyen d'information qui met en relief les tâches et fonctions à remplir par les différents services et les responsabilités de chacun dans l'entreprise. Il présente la structure interne de la société.

1. Le service trésorerie :

Le service trésorerie de la SOCOBIS est une entité de la direction administrative et financière. Il est doté d'une organisation propre, et chargé d'un certain nombre de missions dont la division en des différentes tâches permet de définir les activités du personnel qui y travaille.

1.1. Les missions du service :

- Les missions générales :

Le service trésorerie est chargé du reporting quotidien de la situation de trésorerie ; du suivi de l'évolution des encaisses et de la trésorerie nette de l'entreprise. Cette mission de suivi a pour objectif d'offrir une lucidité sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements et d'optimiser la gestion quotidienne de la trésorerie.

- Les missions spécifiques :

Les missions générales de la trésorerie se déclinent en diverses tâches et activités qui sont exécutées au quotidien. Ces activités forment les missions spécifiques du service. Il s'agit de connaître, analyser, apurer et suivre les différents comptes bancaires de l'entreprise et les soldes en date de valeur sur chaque compte, pour effectuer les nivellements nécessaires ; contrôler et comptabiliser les divers frais bancaires et agios, ainsi que les commissions sur cautions perçues par la banque ; suivre les relations avec la banque c'est-à-dire les conditions bancaires, les réclamations, etc. ; établir la situation journalière de trésorerie ; analyser les dépenses à effectuer et les encaissements attendus par l'entreprise, ainsi que les soldes prévisionnelles en date de valeur de chaque compte et déterminer les besoins de trésorerie ; proposer les prévisions et le plan de trésorerie à valider par le DAF, et préparer les

correspondances de mise en place des financements nécessaires pour couvrir les besoins ou pour effectuer les nivellements nécessaires.

1.2. Organisation et fonctionnement du service :

- Organisation du service :

Le fonctionnement du service de trésorerie au quotidien est animé par quatre personnes dont une responsable trésorière, une assistante trésorière et deux comptables. Les comptables interviennent dans l'analyse et les traitements comptables des opérations à incidences de trésorerie et assistent le trésorier dans certaines tâches spécifiques telles que les rapprochements bancaires, l'élaboration des reporting, le suivi des effets de commerce, etc.

- Fonctionnement du service :

Les activités du service trésorerie sont pour la plupart déclenchées par toutes les opérations que l'entreprise réalise et qui ont une incidence sur la trésorerie. Il s'agit notamment des règlements clients fournisseurs et des mouvements de fonds de toute nature. Ces opérations s'accompagnent systématiquement des documents justificatifs qui servent de base aux traitements comptables correspondants. La prévision et la surveillance permanente des flux de trésorerie constituent essentiellement le nerf du fonctionnement de la trésorerie chez SOCOBIS.

Ce premier chapitre nous a donné une connaissance succincte de la SOCOBIS et du service de la trésorerie où nous avons effectué notre étude. Dans le second chapitre, nous élaborons nos méthodologies de recherche.

Chapitre 2. Méthodologie de recherche

Pour les techniques d'investigation, nous avons eu à élaborer un guide d'entretien que nous avons administré auprès des différents dirigeants de différentes organisations dont le directeur administratif et financier, et aussi avec l'auditeur interne, nous nous sommes basés d'abord sur les techniques fondées sur la recherche de sens, et c'est l'étude documentaire ou recherche documentaire. Mais nous avons procédé aussi aux techniques fondées sur l'interrogation, dans notre cas, nous avons questionné le responsable du service de comptabilité et finance pour qu'il nous livre des informations. A cet effet, nous avons élaboré un guide d'entretien pour la collecte des informations portées sur la gestion de trésorerie de l'entreprise et testé la significativité et la représentativité de ces informations à notre étude.

Pour avoir les informations nécessaires à la rédaction de notre mémoire portant sur « le suivi et contrôle du niveau de trésorerie, stratégie financière », trois techniques de collecte de données ont été utilisées telles que la recherche documentaire, l'observation directe, et l'entretien.

Section 1. Recherche documentaire :

L'effort consenti nous a permis de se documenter sur notre thème d'étude, suivi et contrôle du niveau de trésorerie. C'est à cet effet que nous nous sommes rendus à la bibliothèque de l'université et aussi au Site Ambatonakanga. Ainsi, plusieurs documents ont été identifiés et consultés. Ainsi que certains sites internet ayant trait à notre sujet de recherche, nous n'avons pas négligé les recueils de méthodologie qui ont été d'une grande nécessité.

Bien que cette recherche documentaire paraisse insuffisante, elle nous a néanmoins permis de mieux énoncer le problème, de préciser la formulation des hypothèses de travail et de cerner certains aspects du sujet d'étude.

Pour avoir une connaissance approfondie du thème, le recours à d'autres techniques de collecte de données s'est révélé nécessaire.

Section 2. Collecte des données du terrain :

Dans le but de compléter les informations recueillies, concernant le système de suivi du niveau de trésorerie de la société, par les recherches documentaires nous avons entrepris des enquêtes sur le terrain. A cet effet, pour collecter les données, nous avons fait l'observation directe et l'entretien avec le responsable du service comptabilité et finance et nous avons terminé par le questionnaire adressé à certains responsables de cette entreprise dont le directeur administratif et financier, et avec l'auditeur interne.

1. Entretien :

L'entretien est une interview au cours de laquelle on interroge une personne sur ses opinions, ses expériences et ses perceptions. Il s'agit d'une tête à tête oral entre deux personnes, dont l'une transmet à l'autre les informations recherchées. On essaie d'orienter l'entretien pour éviter que l'interlocuteur s'éloigne des objectifs de recherche.

Il existe plusieurs types d'interviews, mais on a choisi l'interview semi-directive ou semi-dirigée. Ce type d'entretien est ni entièrement libre, ni entièrement dirigé par un grand nombre de questions précises structurées. Il s'agit tout simplement d'utiliser un guide d'entretien relativement ouvert qui nous permet d'obtenir les informations nécessaires concernant la gestion de trésorerie de la SOCOBIS.

L'avantage de ce type d'interview est qu'il y a davantage de liberté pour nous mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, on laisse venir l'interviewé afin que celle-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. On essaie simplement de recentrer l'entretien sur le thème de recherche et de poser des questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même. Notre entretien avec le responsable du service comptabilité et finance a été préparé par rapport aux objectifs poursuivis et à notre hypothèse de recherche.

Arrivé à la SOCOBIS, le responsable administratif et financier nous a reçu dans son bureau. Pour commencer, il nous a parlé de la SOCOBIS en générale, il nous a présenté l'entreprise et raconté son historique. Ensuite, il nous a expliqué selon le thème le système de suivi et de contrôle du niveau de trésorerie de la SOCOBIS, tout en donnant les détails.

2. Questionnaire :

Dans un travail de recherche, l'enquête par questionnaire consiste à poser, par écrit, à des sujets une série de questions relatives à une situation. Cette méthode exige que les réponses soient écrites. En général, l'enquête par questionnaire vise à vérifier des hypothèses en faisant l'analyse de phénomène qu'on peut étudier à partir des informations données.

Notre questionnaire est structuré à la fois par des questions fermées et ouvertes. Le questionnaire se présente sous forme de rubriques :

- La première vise à présenter les caractéristiques générales des entreprises. Elle est composée de cinq questions. Nous avons choisi de les mettre au début du questionnaire pour mettre le répondant en confiance et elle nous permettra à nous de vérifier si l'entreprise respecte les critères de choix.
 - La deuxième porte sur l'environnement de l'entreprise, se rapportant aux fournisseurs et à la clientèle.
 - La troisième traite de l'organisation de la gestion de trésorerie de l'entreprise.
 - Et la quatrième porte sur leur stratégie et politique financière.
- Questions à réponses fermées

Une question à réponse fermée donne deux possibilités de réponse soit OUI soit NON. Bien que la question fermée permette d'orienter le sujet vers les possibilités des réponses auxquelles les personnes interrogées ne pouvaient penser, elle ne donne pas assez d'informations utiles. Ce qui nous a poussés à privilégier des questions ouvertes pour notre travail.

- Questions à réponses ouvertes

Les enquêtes basées sur les questions à réponses ouvertes permettent aux personnes interrogées de s'exprimer librement et longuement. Par exemple, à votre avis, que faudrait-il faire pour améliorer le contrôle du niveau de trésorerie ? Ainsi les questions à réponses ouvertes donnent des informations riches et diversifiées.

Le questionnaire que nous avons utilisé concerne l'avis que le responsable de service comptabilité et finance a sur la gestion de trésorerie.

Le questionnaire de base que nous avons utilisé est structuré autour de cinq questions comme :

- Quoi ? c'est une question orientée sur le travail
- Qui ? c'est une question orientée sur l'exécutant
- Où ? c'est une question orientée sur le lieu d'exécution
- Quand ? concerne une question orientée sur l'ordre d'exécution et le moment d'exécution
- Comment ? c'est une question orientée sur la méthode de travail.

Section 3. Approche théorique :

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 contracté. Ainsi, le maintien de la liquidité du patrimoine est l'objectif de la politique de trésorerie. La gestion optimale de la trésorerie consiste à prévoir, contrôler et maîtriser les dimensions et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanés résultant du fonctionnement de l'entreprise, et à se procurer en temps voulu et au moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires. Le maintien de la liquidité du patrimoine est donc l'objectif du contrôle de trésorerie. Nous nous proposons donc de définir le contenu d'une telle politique. Il conviendra d'abord de déterminer l'approche théorique qui permet de décrire les moyens d'actions pour parvenir à l'optimum de gestion.

3. La source et la formation de la trésorerie :

La gestion de la trésorerie présuppose la connaissance des éléments qui la constituent et les mécanismes de sa formation. Il convient donc d'en décrire la source et les éléments constitutifs.

3.1. Le fond de roulement et la trésorerie :

Dans l'hypothèse d'une entreprise qui se crée nouvellement avant tout investissement, la trésorerie prend source des divers fonds apportés par les promoteurs et les divers emprunts initialement contractés. Ces fonds constituent en fait les ressources stables de l'entreprise dont le surcroît, après tout emploi durable, devra servir à financer tout au moins le début des activités. Ce surplus est désigné dans le langage financier par fond de roulement permanent. Il constitue en fait la source de la trésorerie. De façon générale, les différentes variations de ce

fond de roulement sont imputables en augmentation, aux nouveaux apports en capitaux, aux émissions d'emprunts, aux prêts obtenus à long et moyen termes, au bénéfice maintenu dans l'entreprise et à la diminution des actifs immobilisés, c'est-à-dire cessions et amortissement. En diminution, elles sont imputables en réduction du capital par des remboursements, aux prêts consentis à long et moyen terme, à la distribution des dividendes aux pertes subies, et aux nouveaux investissements.

3.2. Trésorerie, besoin en fond de roulement et fond de roulement :

A tout moment de la vie de l'entreprise, le fond de roulement permet de faire face aux besoins de financement des facteurs immédiats d'activité comme acquisition des inputs, rémunération du travail, fiscalité, etc. Il se régénère par contre grâce aux fonds résultant de la vente des outputs créés par l'activité. Dans la réalité, il existe des décalages temporels et financiers entre ces dépenses et ces recettes d'exploitation. Ces décalages proviennent d'une part, du temps qui s'écoule entre le moment de l'acquisition des inputs et celui de la sortie des produits finis, et d'autres parts de la politique de marge appliquée dans l'entreprise. Ils impactent les stocks, les créances d'exploitation et les dettes d'exploitation, et créent de ce fait un besoin permanent de financement que l'on désigne par besoin en fond de roulement.

4. Concept de « trésorerie zéro » :

La trésorerie a pour rôle principal de recouvrir tous les avoirs et les dettes à court terme d'une entreprise. Le métier du trésorier consiste à veiller à maintenir des liquidités suffisantes pour faire face aux échéances, tout en utilisant le reste des fonds disponibles dans les actions rentables ; telles que les placements. Une trésorerie optimale serait donc une trésorerie qui tendrait vers zéro. Il ne doit être ni positif, donc non placé, ni négatif, générant des frais financiers. Le plan de trésorerie de l'entreprise devrait donc permettre, dans un premier temps, d'avoir le moins possible de fonds dispersés, afin de centraliser la trésorerie. Ces liquidités seront ensuite placées afin de garder le moins possible de fonds liquides en caisse, ne rapportant aucun intérêt. Tout ceci doit être fait en assurant les paiements des charges de l'entreprise à temps pour éviter les endettements.

5. Suivi de la trésorerie de l'entreprise en générale :

5.1. Le suivi périodique :

L'objectif essentiel de la gestion de la trésorerie étant la prévision des besoins et insuffisances de trésorerie, la méthode de suivi périodique de la trésorerie se veut budgétaire. Suivre périodiquement la trésorerie consiste donc à prévoir les encaissements et décaissements de l'entreprise sur différentes périodes d'activité, à les budgétiser et à contrôler leurs réalisations. Ce budget demeure tout de même insuffisant dans la mesure où il ne permet d'appréhender la trésorerie qu'une fois par mois. Or la gestion de trésorerie concerne également la surveillance des dépenses et recettes au jour le jour. D'où la nécessité de l'appréhender en temps réel.

5.2. Le suivi en temps réel de la trésorerie :

A titre de rappel, la trésorerie d'une entreprise est constituée de l'ensemble de ses actifs liquides, c'est-à-dire de la somme de l'encaisse monétaire, des comptes banques, des titres et effets immédiatement négociables. Le suivi au jour le jour de la trésorerie implique non seulement une évaluation fine de ces éléments constitutifs, mais également une surveillance permanente des facteurs de leurs variations.

6. L'objectif du contrôle du niveau de la trésorerie :

Le contrôle de la trésorerie a pour objectif d'optimiser la trésorerie, c'est-à-dire ceci consiste à éviter les ruptures de trésorerie, prévoir les moyens de financement et optimiser le placement des excédents de trésorerie, notamment à l'aide de budget de trésorerie ; il permet aussi de réduire le risque d'erreurs et de fraudes en mettant en place des procédures de contrôle interne ; et enfin de vérifier les enregistrements et les soldes des comptes de trésorerie notamment à l'aide des états de rapprochement bancaire.

7. Concept de la stratégie financière :

Une fois que l'entreprise a conçu ses produits financiers, complété ses projections de portefeuille et d'épargne, et budgétisé ses produits, charges et acquisitions d'actifs, elle est prête à mettre au point la dernière pièce du plan opérationnel, à savoir la stratégie financière, qui doit garantir la disponibilité des ressources nécessaires au financement des activités projetées. La stratégie financière de l'entreprise a pour objectif de fournir des outils opérationnels pour manager de manière performante le financement de l'entreprise. Elaborer

une stratégie financière c'est « anticiper », « veiller », « consolider ». Anticiper c'est-à-dire s'interroger sur la capacité financière à mener une nouvelle action, évaluer le coût et les gains monétaires et non monétaires de l'action prévue, choisir des sources de financements adaptées à l'action ciblée, s'identifier les incertitudes liées à ces choix, prévoir des moyens de réduire les incertitudes identifiées. Une fois les choix stratégiques réalisés, il est nécessaire de suivre la bonne exécution de l'activité au regard du budget initialement prévu, surveiller les impacts sur le financement global, et réévaluer si besoin les orientations prises. Le budget prévisionnel, le plan de financement, le plan de trésorerie permettent d'anticiper les besoins de financement. Il est conseillé d'imaginer des moyens pour consolider son assise financière afin de prévenir certaines difficultés comme des complications qui peuvent être provoquées par une augmentation exceptionnelle des coûts de l'activité se traduisant par une perte à compenser, par une réduction imprévue des ressources financières.

Section 4. Méthode d'analyse scientifique pour la vérification des hypothèses dont

Hypothèse n°1 : Le système de suivi et de contrôle en place permet à l'entreprise d'avoir une structure financière saine et permet à celle-ci d'être financièrement équilibrée.

Hypothèse n°2 : La mise en place des procédures d'encaissement et décaissement à suivre, fiable et cohérente pour la gestion des fonds favorise une transparence de la trésorerie.

1. Analyse SWOT :

C'est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une entreprise avec celle des opportunités et des menaces de son environnement ; afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois des facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels de forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation et sur lesquels on peut bâtir dans le futur. Par opposition aux forces, les faiblesses sont des aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels les marges d'amélioration importantes existent. D'autre part, les opportunités sont des possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Et les menaces sont des problèmes, obstacles ou limitation extérieurs qui peuvent empêcher ou limiter le développement d'un secteur.

2. Explication et modélisation des hypothèses :

Lorsqu'une entreprise est capable de prévoir ses échéances de manière à les faire correspondre exactement à ses prévisions d'encaissements, la gestion de la trésorerie est optimale. Toutefois, les prévisions sont dans la réalité incertaines. Mais une démarche prévisionnelle est indispensable pour anticiper les difficultés et mieux adapter les actions correctives. En fait, une entreprise dont l'encaisse fluctue en permanence légèrement autour de zéro indique que les responsables financiers maîtrisent les flux de liquidités, réaffectent efficacement le cash-flow dans des emplois rentables, apprécient au plus juste leurs besoins de financement, négocient au mieux leurs conditions de banque. La politique de trésorerie doit en outre se préoccuper de la rentabilité des activités, gage de la liquidité à terme. L'activité de l'entreprise remet quotidiennement en question sa solvabilité. La maîtrise de la trésorerie se fait par la surveillance des faits générateurs des flux monétaires c'est-à-dire l'investissement et son financement, la formation et l'affectation des flux de liquidités, le contrôle de la variation de la valeur de la monnaie, et aussi par le contrôle du solde résultant de la différence entre le surplus de financement à long terme et les besoins pour financer le cycle d'exploitation de l'entreprise. Donc, être solvable signifie contrôler dans tous ses aspects l'évolution de la situation financière et se traduit par une maximisation simultanée de la rentabilité et de la liquidité. Ceci conduit ainsi à une approche système de la trésorerie qui se décline en une action conjoncturelle ; dont l'objectif est de maintenir la trésorerie le plus proche de zéro par la maîtrise des flux d'entrée et de sortie de fonds et une action structurelle ; dont l'objectif est contrôler le potentiel de reconstitution des liquidités du patrimoine de l'entreprise par la maîtrise de la formation et de l'affectation des flux de liquidité.

Durant notre travail de recherche, nous allons essentiellement nous appuyer sur l'analyse du système de suivi et de contrôle du niveau de trésorerie mis en place par la SOCOBIS. D'une part, l'analyse de la situation financière et de la trésorerie nous permettra d'avoir une vision synthétique de la situation de solvabilité de la SOCOBIS, d'en caractériser la rentabilité et les perspectives. Ainsi nous utiliserons les comptes de la SOCOBIS dont le bilan, tableau de trésorerie, afin d'en tirer des ratios clefs qui nous permettront de proposer des solutions d'optimisation de gestion de sa trésorerie. D'autre part, l'analyse des risques nous sera d'une importance capitale car elle permettra d'identifier les risques qui pèsent sur ses actifs, ou ses moyens, ses valeurs et proposera des stratégies de gestion de ces risques telles que la mise en place d'une stratégie financière permettant de gérer le risque de liquidité, de change, etc.

3. Les limites de l'étude :

Par définition, les limites représentent les extrêmes que l'on ne peut pas dépasser. Nous savons que toute société, quel que soit son importance possède des informations que seuls les membres de la société sont au courant, ce sont les « secrets professionnels » de la société. Ainsi, il existe des questions à laquelle aucune réponse n'a pas pu être obtenue de la part de responsable de la société. Dans le cadre de la réalisation de notre travail de recherche, nous étions confrontées à des difficultés dont le non disponibilité du directeur financier et comptable suite à son calendrier chargé, la non disponibilité des états financiers récents et l'information à temps réels, le caractère très confidentiel de certains documents.

En guise de conclusion, pour avoir une connaissance approfondie du thème, nous avons eu donc un recours à des différentes techniques de collecte de données. Pour les techniques d'investigation, nous avons procédé aux techniques fondées sur la recherche du sens, et c'est l'étude documentaire, mais nous avons également procédé aux techniques fondées sur l'interrogation.

CONCLUSION

Cette première partie porte sur les outils et méthodologie de travail que nous avons utilisé durant ce travail de recherche. Après avoir abordé et inventorier la méthodologie adoptée afin de procurer le maximum de données susceptibles de nous éclairer dans notre analyse, nous allons passer à l'étape suivante qui consistera à présenter les données et informations collectées.

PARTIE 2. Résultats de la gestion de trésorerie chez SOCOBIS

Les activités de la trésorerie chez SOCOBIS sont au centre des préoccupations permanentes de la direction administrative et financier dont la mission essentielle intègre non seulement l'assurance de la solvabilité de l'entreprise, mais aussi la recherche des ressources nécessaires à tout besoin de financement. Dans cette partie de notre travail, il est question d'une part de décrire la pratique de la gestion de la trésorerie à la SOCOBIS notamment en ce qui concerne le système de suivi et contrôle du niveau de la trésorerie, et d'autre part de présenter les stratégies financières qui y sont mis en œuvre, ainsi que les difficultés qui se dégagent au quotidien.

Chapitre 1. Le système de suivi de la position de la trésorerie

Le suivi de la trésorerie correspond au suivi de toutes les opérations de l'entreprise qui induisent les variations du fond de roulement et du besoin en fond de roulement. Cette tâche peut se faire de façon périodique, mais aussi en temps réel.

Section 1. Description de la gestion de trésorerie chez SOCOBIS

1. Flux de trésorerie :

Comme dans toutes les entreprises commerciales, on peut regrouper les flux de trésorerie de la SOCOBIS en flux de décaissement et flux d'encaissement.

Les flux de décaissement sont les opérations de toute nature induisant une diminution du niveau de trésorerie. Chez SOCOBIS, il s'agit des divers règlements liés à l'activité, effectués localement ou à l'étranger comme règlements fournisseurs, rémunérations du personnel et autres charges salariales, impôts et taxes, remboursements de crédits et divers frais financiers...D'autres flux de décaissements non liés à l'activité peuvent également intervenir. C'est le cas des règlements relatifs aux opérations d'investissement, à la distribution des dividendes, et aux activités à caractère social.

Les flux d'encaissement sont des mouvements d'entrée de fonds dans l'entreprise qui influent sur l'accroissement du niveau de trésorerie. Il s'agit des règlements clients issus des ventes au comptant ou à crédit. On peut aussi citer, les encaissements liés aux apports en capitaux.

Tous ces flux sont traités et cernés, dans le cadre de leur gestion, d'après un processus précis.

2. Processus de traitement des flux de trésorerie :

Les mouvements de la trésorerie sont essentiellement constitués des mouvements de la banque et de la caisse. Les mouvements de la banque de la SOCOBIS sont l'ensemble des opérations financières effectuées avec les différentes banques telles que les retraits, règlements fournisseurs, versements, virements,...

Les mouvements de la caisse enregistrent les différentes opérations effectuées par la caisse comme approvisionnement de la caisse, règlement en espèces de petites dépenses,...

2.1. La prévision des flux de trésorerie :

Théoriquement, la prévision des flux de trésorerie se fait à un double niveau. D'un point de vue purement stratégique, cette prévision se fait à long et moyen termes dans le cadre du budget annuel de trésorerie. Les éléments à la base de cette prévision sont d'une part la vision même des évolutions de l'entreprise telle que perçue dans sa politique générale, et d'autre part la prévision sur l'horizon annuel des approvisionnements et services liés, ainsi que les ventes attendues.

D'un point de vue opérationnel, la prévision de la trésorerie se fait sur un horizon de très court terme ou hebdomadaire et sur la base des engagements relatifs à l'activité. Il s'agit à ce niveau, de prévoir pour chaque jour de la semaine les différents flux bancaires en rapport avec les règlements des commandes de marchandises en cours de route, des effets à payer ou à recevoir.

2.2. Les décaissements :

Cette fonction recouvre toutes les opérations de règlements en espèces, par chèques et par virement.

2.2.1. Les décaissements en espèces :

Au sein de cette société, tout décaissement d'espèces n'est pas motivé ou justifié par des documents et pièces de dépenses. Hors mis les dépenses concernant les règlements des frais de carburant sont munis d'une facture, les autres dépenses du petit matériel et outillage comme les chiffons de nettoyage, savon en poudre, etc. ne laissent pas de trace quant à leurs origines. Les règlements en espèces concernent les frais de carburant et autres frais de déplacements, les frais de maintenance des machines, les frais de consommation d'énergie comme l'électricité, eau, frais de téléphone.

Les décaissements se font à l'initiative du Directeur Général. Le responsable de la comptabilité enregistre la nature et le montant du règlement sur sa demande.

2.2.2. Décaissement par chèques :

Même si tous les règlements sont effectués par banque, des procédures ont été mises en place par la SOCOBIS pour avoir plus de sécurité. Au titre des procédures, on retient que le chef comptable reçoit toutes les factures à payer et procède aux vérifications suivantes :

- Il s'assure que les factures portent le « bon à payer », et que les liasses sont complètes c'est-à-dire facture, bon de commande, bon de livraison, bon de réception, et rapproche le relevé des factures de fournisseurs arrivées à échéance et les vise ;
- indique au comptable les montants à affecter par banque, après vérification par le DAF des pièces comptables et avec son accord.
- Les chèques sont signés uniquement par des personnes autorisées en l'occurrence le DG, le DAF et le chef comptable ;

2.2.3. Décaissement par virement :

Le virement bancaire constitue le principal moyen de règlement des dépenses du personnel, qui est effectué à la fin du mois.

2.3. Les encaissements :

Les opérations d'encaissements concernent essentiellement les règlements des clients par chèques, en espèces ou par virements. Toutefois, il n'existe aucune procédure formalisée.

2.3.1. Les encaissements par chèque :

Il arrive que le client n'effectue pas un versement d'espèces sur le compte bancaire, mais émet un chèque à l'ordre de la SOCOBIS. Il y a aussi les cas où le personnel émet un chèque à l'ordre de la société pour les règlements des prêts.

Le chèque ainsi émis est accompagné d'un bordereau récapitulatif de l'ensemble des factures y afférentes, leur numéro et leur montant. Une fois retourné, le DG prend connaissance du chèque. En accord avec le responsable financier, il tire le solde du client. Après son enregistrement, le responsable des opérations est chargé de la remise à l'encaissement du chèque.

2.3.2. Règlement par virement :

La procédure est la même que celle décrite ci-dessus sauf qu'un avis de confirmation est envoyé à la banque pour prendre connaissance du solde. A la réception de l'avis de crédit, le solde est tiré et les écritures comptables sont passées.

2.3.3. Règlement en espèces :

Ce sont essentiellement les règlements des ventes effectuées en espèces par les grossistes et autres. Lors du règlement, la banque remet au client un bordereau de versement qu'il présentera à la SOCOBIS avant l'enlèvement des marchandises.

Les encaissements en espèces proviennent généralement des règlements au comptant ou à des retraits de la banque pour alimenter la caisse. Il faut cependant noter que la valeur en caisse disponible n'est connue que du DG qui la détient. Les fonds étant conservés dans une enveloppe gardée dans un coffre de son bureau.

Section 2. Le suivi des mouvements de la trésorerie :

Il consiste au suivi des mouvements de la banque et de la caisse, et est constitué des enregistrements comptables des opérations, et de l'établissement d'un brouillard de caisse.

1. Information :

Le système d'information de cette société se situe à deux niveaux tels que l'information interne et l'information externe.

1.1. L'information interne :

Le service administratif et financier entretient des relations étroites avec la direction générale qui lui fournit des informations dont il a besoin pour faire ses prévisions comme les impôts et taxes à payer, salaires et charges sociales, paiements à recevoir des clients, etc. Il ne dispose cependant d'aucune information sur les comptes bancaires de la société qui relèvent du domaine de la direction générale. Ainsi, seul le directeur général connaît à tout moment quelle est la situation de de trésorerie de l'entreprise.

1.2. L'information externe :

La liaison externe concerne essentiellement les banques. Il faut noter que la société n'est connectée à aucune de ses banques. Ce qui nécessite un déplacement constant auprès de chacune d'elles pour s'informer du solde du compte bancaire de la société. Ceci peut porter préjudice dans la mesure où le service administratif et financier ne peut avoir connaissance des mouvements qui affectent les comptes de l'entreprise qu'à la réception des relevés.

2. Les procédures de négociation des conditions bancaires :

Les entretiens ont montré que l'entreprise ne fait aucune négociation particulière avec la banque. Elle applique juste les conditions bancaires standards et le contact régulier avec la banque qui lui permet de suivre ses comptes bancaires.

3. Bilan de la SOCOBIS :

Toute entreprise doit disposer en permanence de ressources suffisantes pour faire face à ses engagements financiers à court terme. Dès lors, la gestion de la trésorerie apparaît comme un outil indispensable pour la prévision des flux financiers traversant l'entreprise ; par ailleurs, elle offre les outils nécessaires à la création d'un cadre de prévision permettant d'anticiper toute dégradation de la trésorerie. De nos jours, la gestion de la trésorerie tend à se focaliser sur l'optimisation des processus de transfert financier et sur le développement de système d'information permettant de suivre en temps réel l'évolution de l'ensemble des flux avec les partenaires économiques de l'entreprise. Aussi, il convient d'analyser le processus conduisant à la détermination de la trésorerie à partir du bilan.

La position de trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est la photographie de ses emplois et ressources à un instant t.

Le passif retrace les différentes ressources dont l'entreprise dispose à un moment donné tandis que l'actif retrace les différentes utilisations qui ont été faites des ressources.

A l'égalité comptable Actif = passif, correspond une traduction financière : Emplois = Ressources. Dès lors que les emplois sont supérieurs aux ressources, l'entreprise doit emprunter à court terme pour financer la totalité de ses emplois.

Le bilan est une « photographie » du patrimoine de l'entreprise qui permet de réaliser une évaluation d'entreprise, et plus précisément de savoir après retraitement combien elle vaut et si elle est solvable.

3.1. Bilan comptable :

Le bilan comptable est un document qui se produit à la clôture de l'exercice comptable. Le bilan comptable constitue une photographie du patrimoine de la société mettant en évidence ce que l'entreprise possède et ce qu'elle doit.

Voici donc le bilan et le bilan fonctionnel de la SOCOBIS.

Tableau n°2 : Bilan 2011-2012 de la SOCOBIS (en ariary)

Actif	Brut	A/P	Net	Passif	Net
Immobilisation incorporelle				Capital	780.000.000
Immobilisation corporelle	1.291.825.400	400.000.000	891.825.400	Résultat	631.141.090

Immobilisation financière	23.000.000		23.000.000	Dettes frns	25.000.000
Créances CL	5.000.000		5.000.000	Autre dette	91.198.200
Disponibilités	612.513.690		612.513.690	Concours bancaire	5.000.000
TOTAL	1.932.339.290	400.000.000	1.532.339.290	TOTAL	1.532.339.290

Source : Etats financiers SOCOBIS

Le bilan 2011-2012 de la SOCOBIS affiche les disponibilités d'un montant de 612.513.690 d'ariary et des concours bancaires de 5.000.000 d'ariary ; ce qui équivaut à une trésorerie nette de 607.513.690 d'ariary.

Tableau n°3 : Bilan 2010-2011 de la SOCOBIS (en ariary)

Actif	Brut	A/P	Net	Passif	Net
Immobilisation Incorporelle				Capital	780.000.000
Immobilisation corporelle	1.291.825.400	350.000.000	941.825.400	Résultat	490.598.340
Immobilisation financière	77.459.280		77.459.280		
Créances clients	4.469.340		4.469.340	Dettes frns	1.762.000
Disponibilité	363.056.320		363.056.320	Autre dette	117.450.000
TOTAL	1.736.810.340	350.000.000	1.386.810.340	TOTAL	1.386.810.340

Source : Etats Financiers SOCOBIS

Le bilan 2010-2011 de la SOCOBIS affiche des disponibilités d'un montant de 363.056.320 d'ariary. En l'absence de trésorerie passive, le trésorerie nette est alors de 363.056.320 d'ariary.

3.2. Bilan fonctionnel :

Le bilan fonctionnel est un bilan comptable modifié afin d'expliquer le fonctionnement de l'entreprise. C'est un outil permettant de visualiser les besoins ainsi que les ressources de l'entreprise. Il sert également à analyser la structure financière de l'entreprise.

Le bilan fonctionnel nous permet de calculer les grandes masses du bilan.

Tableau n°4 : Bilan fonctionnel 2011-2012 de la SOCOBIS (en ariary)

EMPLOIS		RESSOURCES	
EMPLOIS STABLES	1.314.825.400	Ressources durables	1.811.141.090
EMPLOIS D'EXPLOITATION	5.000.000	Ressources d'exploitation	25.000.000
EMPLOIS HORS ACTIVITE ORDINAIRE	0	Ressources hors activité ordinaire	91.198.200
EMPLOIS DE TRESORERIE	612.513.890	Ressources de trésorerie	5.000.000
TOTAL GENERAL	1.932.339.290	TOTAL GENERAL	1.932.339.290

Source : Etats Financiers SOCOBIS

Salaires	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
CS	18,3			19			19,5			20		
TVA à payer	11	285,1	285,1	285,1	328,8	328,8	328,8	328,8	328,8	328,8	328,8	328,8
ACE	169	150	170	142	180	125	130	150	135	140	120	110
AIB	61,2	17,1	1,7	3,8	5,9	5,9	5,9	5,2	5,9	5,9	5,9	5,9
CCA									1800			
IB				122,9								
Total décaissement	686,8	879,4	1210	1210	924,1	869,1	906,5	906,3	2686	917	877	867
ENCAISSEMENT												
NT												
Ventes	3733,8	3733,8	1906	2161	2161	2161	2161	2161	2161	2161	2161	2161
Total encaissement	3733,8	3733,8	1906	2161	2161	2161	2161	2161	2161	2161	2161	2161
Solde mensuel	3047,1	2854,5	696,7	951	1237	1291,9	1254,5	1254	-525,1	1244	1244	1294
Solde	9172,2	2854,4	696,7	950	1236,9	1291,9	1254,4	1254	-525,1	1244	1284	1294
P/F	-9100	-2800	-600	-900	-1200	-1200	-1200	-1100	525,1	-1200	-1200	-1200
Trésorerie	72,2	54,4	96,7	50,9	36,9	91,9	54,5	154,7	87,3	44	84	94

disponible													
Trésorerie fin de période	72,2	126,7	223,4	274	311,3	403,2	457,7	612,4	87,2	131,3	215	309	

Le budget de trésorerie est une méthode analytique de prévision consistant en un découpage dans le temps (mois, trimestre, semestre, ou année) des encaissements et des décaissements, c'est-à-dire des entrées et des sorties d'argent sur les charges et les produits générés par les différents budgets étudiés précédemment. L'élaboration du budget de trésorerie de la SOCOBIS est basée sur certaines informations telles que le bilan de l'exercice précédent, les différents budgets approuvés de l'exercice en cours.

Le budget de trésorerie annuel mensualisé ci-dessus élaboré, présente des excédents de trésorerie sur onze mois et un déficit sur un mois.

Au terme de ce chapitre, rappelons qu'il était question de décrire le système de suivi de la trésorerie chez SOCOBIS. La gestion de la trésorerie se veut essentiellement prévisionnelle. Il s'agit de prévoir les insuffisances et les facilités de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise. Il s'agit de prévoir les insuffisances et les facilités de trésorerie en rapport avec l'activité de l'entreprise. Le suivi peut se faire à l'aide des fiches pluriannuelles, périodiques et surtout quotidiennes, qui mettent en évidence les excédents et les déficits momentanés de trésorerie, et font appel aux décisions de gestion. L'optimisation consiste donc, d'une part à gérer la trésorerie de manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités relatives aux excédents éventuels, et d'autres parts à couvrir les risques conjoncturels.

Chapitre 2. Procédures de contrôle de la trésorerie chez SOCOBIS

Cette procédure permet de s'assurer que les valeurs en caisse et à la banque sont bien gérées et que le niveau des avoirs est connu ; les espèces en caisse, les chèques et toutes autres valeurs à l'ordre du SOCOBIS sont bien protégés contre les cas de vols, d'incendie et de manœuvre frauduleuses.

Voici donc quelques règles de gestion de trésorerie adoptées par la SOCOBIS tel que l'obtention à la fin de chaque mois des relevés bancaires ; l'établissement d'un état de rapprochement bancaire par mois et par banque ; la SOCOBIS procède à des contrôles périodiques de la caisse avec procès-verbal de contrôle ; disposition d'un coffre-fort pour la conservation des valeurs et des titres de paiement ; installation des extincteurs dans les bureaux où sont conservées les dites valeurs ; la SOCOBIS procède également à des versements réguliers des fonds à la banque.

1. Contrôle des caisses

Il est effectué par le chef comptable et consiste à faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse. Lorsque le contrôle ne donne pas de différence entre les deux soldes, la gestion de la caisse est saine. Par contre, il peut arriver que la comparaison donne des écarts. Les cas présents peuvent être constatés : le solde théorique supérieur au solde réel, c'est-à-dire il y a déficit de caisse et après justification la régularisation se fait par l'enregistrement de l'écart comme perte dans le comptes des charges diverses ; ou aussi le solde théorique inférieur au solde réel, donc il y a excédent de caisse. Dans ce cas, l'écart est considéré comme gain et après justification la régularisation se fait en l'enregistrant dans le compte de produit divers.

A la fin de chaque journée, le chargé de règlement doit procéder à l'arrêté de la caisse. Le chef comptable au moins une fois par mois procède au contrôle de la caisse à partir de la fiche d'arrêté de caisse, le brouillard de caisse, les pièces justificatifs des opérations de caisse, les espèces en caisse.

Il contrôle chacun de ces éléments sur la base de solde initial qui correspond au solde en caisse au dernier arrêté, sur la base de l'approvisionnement qui correspond du montant des dépenses justifiées au dernier arrêté et au montant reçu en remboursement, sur la base des

autres recettes qui correspond au total des reçus émis pour des fonds reçus, sur le total des recettes qui correspond à la somme des montants précédents, sur les dépenses justifiées qui correspond à la somme des dépenses soutenues par des pièces justificatives, sur le solde théorique qui est la différence entre total recettes et dépenses justifiées, et sur le solde en caisse qui est le total des espèces en caisse.

2. Contrôle bancaire :

Le contrôle bancaire qui correspond à la vérification et au suivi des opérations bancaires est assuré par le chef comptable et ses agents. Il s'effectue par la tenue du registre de trésorerie qui permet de suivre les mouvements d'entrée et de sortie des chèques. Il permet également de prendre connaissance des soldes des différents comptes bancaires de l'entreprise auprès de ses banques pour les opérations effectuées. Ceci est possible par un relevé bancaire qui lui parvient mensuellement.

Le relevé bancaire est un document établi par la banque et récapitulant l'ensemble des opérations détaillées qu'a subi le compte bancaire de la SOCOBIS. Il permet une analyse des différents flux effectués de part et d'autre par un rapprochement bancaire.

La secrétaire reçoit les relevés bancaires, remplit les registres courrier arrivé, remplit le cahier de transmission du service comptable. Elle transmet au fur et à mesure les relevés à la direction financière et comptabilité. Et ce dernier l'affecte au chef comptable, qui par la suite l'affecte au Comptable. Le comptable établit à la fin de chaque mois un état de rapprochement par compte bancaire et vise l'état de rapprochement. Et c'est le chef comptable qui signe et contrôle l'état de rapprochement.

. L'état de rapprochement bancaire est indispensable pour le contrôle des mouvements de la banque. Les comptes banques dans les livres de l'entreprise et celui de l'entreprise dans les livres de la banque sont des comptes réciproques. Cela implique que leurs soldes en fin de période doivent être opposés mais égaux. Il procède à une confrontation de l'extrait du journal de banque et du relevé de compte reçu, et par pointage afin de pouvoir procéder aux éventuels ajustements.

3. Contrôle interne :

Selon l'ordre des experts comptables : « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information d'une part et d'autre part l'application des instructions de la direction. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Le contrôle interne est le contrôle effectué aux différents niveaux de responsabilité de l'entreprise sur tous les documents ayant une incidence financière. Il a pour objectif de réduire au maximum les erreurs et toutes autres malversations de nature financières.

Notre visite au sein de la SOCOBIS nous a permis d'apprécier la manière dont les flux de trésorerie sont sécurisés.

Les objectifs du contrôle interne en matière de trésorerie sont « paiements effectués à des fins autorisés et par un nombre limité de personnes ; suivi rigoureux des encaissements ; protection des actifs liquides contre la fraude ; enregistrement correct des opérations ; gestion efficace de la trésorerie ». Pour notre étude, nous nous limiterons au contrôle des paiements, des encaissements, de la protection et conservation des valeurs, et de l'enregistrement comptable des opérations de trésorerie.

Ce chapitre décrit les procédures de gestion que la SOCOBIS utilise pour suivre de façon efficiente sa trésorerie afin d'assurer son optimisation. L'optimisation consiste donc, d'une part à gérer la trésorerie de manière à garantir la solvabilité de l'entreprise tout en profitant des opportunités relatives aux excédents éventuels, et d'autres parts à couvrir les risques conjoncturels.

CONCLUSION

Cette deuxième partie décrit la pratique de la gestion de trésorerie de la SOCOBIS, et les moyens d'optimisation qu'elle met en œuvre, ainsi que les difficultés qui se dégagent au quotidien. Notons que le principe de prévisions apparaît comme le nerf de la pratique d'une gestion de trésorerie. C'est ce qui permet à la SOCOBIS d'assurer un pilotage performant de sa trésorerie en dépit du caractère restreint des moyens qu'elle met en œuvre.

PARTIE 3. ANALYSE DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS

Cette troisième partie de notre étude sera centrée sur l'analyse de l'efficacité de la gestion de trésorerie. Dans ce cadre, nous aurons pour objectif essentiel d'examiner les dysfonctionnements susceptibles d'affecter l'équilibre financier de l'entreprise et de faire des recommandations pouvant améliorer la gestion de trésorerie. Notre démarche ne sera pas celle du commissaire aux comptes ayant pour objectif d'émettre une opinion sur la régularité, la sincérité des comptes et l'image fidèle des états financiers ; elle passera par l'appréciation des dispositifs du contrôle interne relatifs à la trésorerie d'où le contrôle des comptes banque et caisse.

Chapitre 1. ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI DE TRESORERIE DE LA SOCOBIS

L'analyse financière de la SOCOBIS nous permettra d'apprécier l'efficacité de son système de suivi du niveau de trésorerie. Il est primordial de maîtriser l'équilibre entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement afin de maîtriser la trésorerie. Le fonds de roulement net global représente une ressource durable mise à la disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent. C'est une marge de sécurité pour l'entreprise destinée à financer une partie de l'actif circulant. Son augmentation accroît les disponibilités de l'entreprise. La situation financière de l'entreprise est déterminée par l'aptitude de celle-ci à maintenir le degré de l'équilibre suffisant pour assurer en permanence sa solvabilité. L'équilibre financier de l'entreprise sera apprécié par trois éléments caractéristiques tels que le fonds de roulement, les besoins en fonds de roulement et la trésorerie.

Section 1. Analyse financière de la SOCOBIS :

Dans un premier temps, nous allons d'abord calculer les deux premières caractéristiques et la trésorerie interviendront après puis elle sera complétée par les ratios. Comme le précise GINLINGER, « l'équilibre financier est réalisé à un moment donné, l'entreprise peut acquitter ses dettes exigibles, il convient pour apprécier l'équilibre financier, de contrôler la structure de l'actif et du passif pour vérifier la concordance entre la liquidité de l'actif et l'exigibilité du passif »

Pour notre cas de SOCOBIS, nous allons apprécier ces éléments en interprétant chaque fois les résultats obtenus.

Le tableau (tableau n°6) suivant nous permet de déterminer ces fonds de roulement, ces besoins en fonds de roulement ainsi que la trésorerie nette de la SOCOBIS durant les deux années ;

Tableau n°7 : CALCUL DE LA TRESORERIE (en ariary)

Eléments	Valeur 2012	Valeur2011	Variation
BFRE	-20 000 000	2 707 340	-22 707 340
BFRHE	-91 198 200	-117 450 000	26 251 800
BFR	-111 198 200	-114 742 660	3 544 460
FRNG	496 315 690	251 313 660	245 002 030
TN	607 513 890	366 056 320	241 457 570
Variation Trésorerie			241 457 570

Source : selon l'étude du bilan

1. Analyse du BFR et son optimisation :

Le besoin en fonds de roulement (BFR) exprime le besoin net de financement provenant des opérations liés directement au cycle d'exploitation et s'obtient en faisant la différence entre les actifs d'exploitation (créances clients + stocks) et les passifs d'exploitation (dettes). Le BFR permet de mesurer la capacité financière du cycle d'exploitation de l'entreprise. Il est primordial de mettre en place un suivi régulier de l'évolution du BFR afin de déterminer les causes de la variation du BFR d'un mois sur l'autre ou d'une année sur l'autre. Ce sont les clignotants de l'état de santé de l'entreprise.

Le BFR d'un montant de -111 198 200 est composé du BFRE à hauteur de -20 000 000 et du BFRHE à hauteur de -91 198 200. Le BFRHE étant la partie non récurrente du BFR n'a pas de signification économique ; SOCOBIS dispose des ressources en besoin de fonds de roulement qui va se retrouver dans la trésorerie. En effet, la plupart des ventes réalisées par l'entreprise sont payées au comptant, ce qui lui confère une sécurité financière.

Tableau n°8 : TABLEAU DU RATIO DU BFR

RATIO	2011	2012
FR/BFR	-2,19	-4,46

Source : selon l'étude du besoin en fonds de roulement

C'est le ratio qui met en évidence la capacité du fonds de roulement à couvrir les besoins en fonds de roulement. Il est négatif respectivement -2,19 ; -4,46 pour 2011 et 2012, cela veut dire que le fonds de roulement de la SOCOBIS pendant ces 2ans couvre convenablement le besoin en fonds de roulement.

LES RATIOS DE ROTATION

La base de la gestion de la trésorerie réside dans la gestion du BFR. En effet, son optimisation nécessite d'agir sur ses trois principaux leviers que sont le cycle fournisseur, le cycle client et le niveau des stocks.

Donc les ratios de rotation sont au nombre de trois tel que le délai de rotation des stocks ; la durée du crédit clients ; la durée du crédit fournisseurs.

Ces ratios sont exprimés généralement en jour et sont essentiels pour l'analyse du besoin en fonds de roulement car ils permettent d'expliquer l'évolution du besoin en fonds de roulement d'exploitation ; d'analyser les éléments constitutifs du besoin en fonds de roulement d'exploitation ; et de comprendre l'évolution de l'équilibre financier.

Pour notre entreprise, on va juste s'intéresser au délai de recouvrement des créances (client) et au délai de règlement des dettes (fournisseurs).

Il est indispensable pour les entreprises d'avoir une vision claire des encaissements à venir, de surveiller le poste client afin d'éviter le risque de défaillance et d'optimiser le BFR. Il est alors crucial d'optimiser et de rationaliser la gestion du poste client. Lors de toute négociation, la direction commerciale en collaboration avec le trésorier doit négocier la réduction du délai de paiement par la proposition d'escompte financier.

Délai de recouvrement des créances

Ce ratio indique la durée des crédits accordés par une entreprise.

$d = \text{compte client} / \text{Chiffre d'affaires TTC} * 360$

Soit

$d_{2011} = 60\,202\,202 / 5\,229\,441\,300 * 360 = 4 \text{ jours}$

$d_{2012} = 127\,691\,481 / 5\,574\,895\,300 * 360 = 8 \text{ jours}$

En moyenne les clients de la SOCOBIS règlent leurs créances après 4 à 8 jours. C'est très bon pour l'entreprise. Mais le problème c'est qu'il n'y a pas des règles qui régissent l'octroi de ces créances ni de contrat entre SOCOBIS et ses clients qui stipulent clairement les obligations en matière de délai de règlement.

Délai de règlement des dettes

$d = \text{compte fournisseur} / \text{achat TTC} * 360$

Soit

$d_{2011} = 139\,683\,438 / 1\,424\,286\,828 * 360 = 35 \text{ jours}$

$d_{2012} = 154\,340\,965 / 1\,481\,691\,975 * 360 = 37 \text{ jours}$

On conclut en disant que la SOCOBIS sera en mesure d'avoir l'argent avant que les fournisseurs viennent se présenter pendant les deux exercices car les délais de recouvrement des créances clients respectivement 4 jours ; 8 jours sont inférieurs aux délais de recouvrement des dettes fournisseurs 35 jours ; 37 jours.

2. Analyse du FRNG :

Considérant le tableau n°1, nous constatons que durant les deux années, les fonds de roulement sont suffisants. SOCOBIS dégage un FRNG d'un montant de 496 315 690 en 2012 et 251 313 660 en 2011. On constate un FR positif qui se traduit par un excédent de ressources stables non utilisées pour l'investissement. Ainsi, la SOCOBIS est en bonne santé financière car son FR est largement positif, cela veut dire que les capitaux permanents suffisent à financer les actifs immobilisés, ou encore les actifs circulants plus précisément les clients et autres créances etc. permettent de couvrir les dettes à court terme dont la banque,

découverts. Ce FR est une réserve durable et à la fois un indicateur d'équilibre et une soupape de sécurité pour l'entreprise. Ce montant constitue une marge sécuritaire qui lui permettra de poursuivre son activité durant les années à venir. Le principe d'équilibre financier a été donc respecté par la SOCOBIS. Ce principe veut que les emplois durables soient financés par des ressources durables. Pour cette entreprise, ceci est un bon signe qui traduit une bonne structure financière.

VARIATION DU FR entre 2012 et 2011

$$(FR\ 2012 - FR\ 2011) / FR\ 2011$$

$$\text{Soit } (496\ 315\ 690 - 251\ 313\ 660) / 251\ 313\ 660 = 97,48\ \%$$

Cette variation met en évidence la progression du FR entre 2011 et 2012, on note une croissance du FR de 97,48%.

La détermination de niveau du fonds de roulement ne suffit pas à la formation d'un jugement sur la structure financière de l'entreprise. Il faut encore calculer les ratios de l'équilibre financier pour atteindre ce jugement.

Tableau n°9 : TABLEAU des RATIOS du FR

RATIOS	2011	2012
R1= CP/AIN >1	1,24	1,54
R2= FR/AC >1	0,68	0,8
R3= FR/CA*360	5j	7j

Source : selon l'étude du fonds de roulement

CP= Capitaux permanents AIN= actif immobilisé net AC= actif circulant

FR= fonds de roulement CA= chiffre d'affaires

R1 : Ratio de mise en évidence de la marge de sécurité

On constate que le ratio est supérieur à 1 durant toutes les exercices 2011 et 2012, logiquement nous nous trouvons dans une situation où le fonds de roulement est positif donc la SOCOBIS dispose d'une marge de sécurité financière, aussi cela nous donne le degré de couverture de l'actif immobilisé net par les capitaux permanents.

R2 : c'est le ratio qui met en évidence le degré de couverture de l'actif circulant par le fonds de roulement

Le fait que ce ratios soit inférieur à 1 de 2011 à 2012 respectivement 0,68 ; 0,8 veut dire que les fonds de roulement de la SOCOBIS durant cette période n'ont pas pu couvrir les besoins cycliques.

R3 : Ce ratio de mise en évidence de la marge de sécurité en nombre de jour nous montre respectivement 5j ; 7j pour les années 2011 et 2012 que la SOCOBIS évolue son marge de sécurité car les délais d'encaissement semblent allongés.

Pour être complet dans notre analyse, il est mieux d'étudier également le degré de trésorerie et celui de la solvabilité de cette entreprise.

3. L'excédent de trésorerie d'exploitation ou ETE :

La trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance de marges de sécurité financière après le financement des besoins en fonds de roulement. L'excédent de trésorerie d'exploitation permet d'apprécier la capacité commerciale de l'entreprise à travers sa capacité à produire de la trésorerie ; de mesurer la trésorerie générée par l'activité d'exploitation ; d'affiner l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise ; de juger la capacité de l'entreprise à financer sa politique de croissance sans faire appel au financement externe ; et de prévenir le risque de défaillance.

La trésorerie nette est positive, son montant est de 241 457 570. On peut donc dire que es ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins. Autrement dit, le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement. Donc a situation financière de l'entreprise est saine car elle est à mesure de financer un surcroit de dépenses sans recourir à un emprunt. Aussi, l'activité de l'entreprise dégage une trésorerie excédentaire qu'elle pourra placer à court terme pour générer des profits.

4. Ratios de liquidité :

L'analyse du risque de faillite s'apprécie sur des notions d'exigibilité et de liquidité, elle met en correspondance l'actif et le passif. Ces ratios ont pour objet de juger l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme au moyen de transformation progressive de son actif circulant en trésorerie.

L'évolution de ces ratios est reprise dans le tableau suivant :

Tableau n°10 : Calcul des ratios de liquidités

RATIOS	FORMULES	2011	2012
➤ Liquidité générale	<u>Valeurs circulantes</u> Dettes à court terme	1,6	1,4
➤ Liquidité réduite	<u>VR + VD</u> Dettes à CT	0,6	0,8
➤ Liquidité immédiate	<u>VD</u> Dettes à CT	0,3	0,5

Source : selon l'étude des ratios de liquidité

- La liquidité générale est supérieure à 1 durant 2011 et 2012. Ce qui traduit que la SOCOBIS, à partir des valeurs circulantes est capable de payer ou de rembourser toutes ces dettes à court terme au moins : 1,6 en 2011 ; 1,4 en 2012. C'est une bonne situation.
- La liquidité réduite quant à elle est inférieure à 1. Cela veut dire que les VR + VD ne sont pas à mesure de rembourser les dettes à court terme.
- La liquidité immédiate est également inférieure à 1 durant toutes ces périodes. Donc si les prêteurs à court terme réclament leurs crédits, la SOCOBIS peut

payer 30% en 2011 et 50% en 2012. La SOCOBIS ne se trouve pas dans une bonne position par rapport à ses créanciers à court terme c'est-à-dire elle n'est pas crédible vis-à-vis de ces derniers car elle est dans l'incapacité d'honorer la totalité de ses engagements à court terme.

5. Détermination du degré de solvabilité :

Le ratio de solvabilité mesure essentiellement la sécurité dont jouissent les créances à long, moyen et court terme constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise. Autrement dit, si l'on envisage une liquidation possible ou éventuelle, il donne une idée de la solvabilité probable. Il suffit de prendre le rapport entre l'actif total et les capitaux étrangers c'est-à-dire dettes à long, moyen et court terme. Le tableau suivant nous permet de déterminer ce degré de solvabilité.

Tableau n°11 : Détermination du degré de solvabilité (unité en ariary)

Année	2011	2012
Désignation		
Actif total (1)	1.386.810.340	1.532.339.290
Capitaux étrangers (2)	1.119.212.000	1.121.198.200
Ratio de solvabilité (1)/(2)	1,2	1,3

Source : selon l'étude du degré de solvabilité

La SOCOBIS présente une degré de solvabilité élevée, il y a une bonne sécurité générale car les avoirs de la SOCOBIS, pendant ces deux années, sont en mesures de rembourser toutes les dettes.

Section 2. Analyse du contrôle budgétaire de trésorerie

1. Analyse du budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie selon Michel Sion (1998) P57-60³ enregistre non seulement les flux de trésorerie existants, mais aussi toutes les recettes et les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement. Le budget de trésorerie permet de vérifier que les lignes de crédit initialement négociées suffiront à combler les besoins éventuels. Ainsi, il permet dans un premier temps d'évaluer le besoin de financement et négocier les lignes de crédit court terme nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Il permet aussi de vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues comme augmentation du BFR, investissement, remboursement d'emprunt à LMT.

Le budget de trésorerie annuel mensualisé dans la partie précédente présente des excédents de trésorerie sur onze mois et un déficit sur un mois. Ces niveaux de trésorerie doivent être proches de zéro car cette trésorerie prévisionnelle très élevée signifie que la SOCOBIS disposera d'une somme d'argent à la banque qui ne lui rapportera rien. Elle devrait placer cet argent. Et la trésorerie prévisionnelle négative signifie que le compte bancaire de l'entreprise est débiteur. Si la banque ne l'a pas autorisé, elle refusera tous les règlements de l'entreprise.

En effet, l'optimisation de la trésorerie suppose le placement des excédents de trésorerie et le financement des besoins de trésorerie. Les excédents serviront de base à la constitution d'un portefeuille de placement tandis que les déficits seront financés par une partie des excédents de trésorerie.

2. Ajustement du budget de trésorerie pour s'approcher le plus de zéro possible :

Cet excès de trésorerie par rapport au besoin réel de financement est causé par un excès de ressources correspondantes et un accroissement des dépôts au trésor. Pour gérer la trésorerie de façon optimum, il faut que l'excédent en caisse soit en premier lieu servi à diminuer le volume des emprunts long terme par le biais de report d'emprunt. Il faut aussi ajuster mensuellement le plan de trésorerie. Ce plan n'est qu'une prévision mensuelle sur un an des flux de la collectivité, il doit donc être réactualisé en cours d'année c'est-à-dire

³ Michel Sion (1998), Gérer la trésorerie, Dunod, 286 pages

mensuellement en fonction des taux de réalisation constatés en cours d'exécution ainsi qu'à la suite de décisions modificatives et au vu de la comptabilité d'engagement.

L'arbitrage entre ligne de trésorerie et emprunt doit s'effectuer selon la nature du besoin à financer. L'emprunt budgétaire constitue un prêt long terme destiné à financer des immobilisations c'est-à-dire des besoins permanents ; alors que le crédit de trésorerie est adaptée au financement de l'exploitation courante, c'est-à-dire la couverture des besoins ponctuels de liquidités. Son objet est d'éviter le recours excessif à l'emprunt long terme.

En conclusion, la SOCOBIS présente une situation financière acceptable au regard des différents grandeurs que nous avons déterminées précédemment. Toutefois, l'entreprise connaît des difficultés de trésorerie dans la pratique.

Chapitre 2. Analyse de l'efficacité de la gestion de trésorerie de la SOCOBIS :

A la suite de l'analyse du système de suivi de trésorerie de la SOCOBIS, il apparaît un certain nombre de points positifs qui méritent d'être appuyés, voire renforcés pour accentuer leur influence sur la gestion globale de trésorerie. Mais, il y a aussi des points négatifs qu'il s'avère nécessaire de corriger pour atteindre les objectifs d'une bonne gestion de trésorerie.

Ce chapitre a pour but d'analyser les forces et les faiblesses relevées dans la gestion de trésorerie de cette entreprise, et de formuler des recommandations dans le but d'optimiser sa qualité et de favoriser son efficacité.

Section 1. Etats des lieux des forces :

Il ne se fait aucun doute, compte tenu de la politique même de trésorerie de la SOCOBIS, que son système de suivi et de contrôle du niveau de trésorerie soit efficace. La continuité de son activité en donne d'ailleurs la preuve irréfutable.

Les forces que nous avons pu relever tiennent uniquement compte de la position actuelle de l'entreprise. A cet effet, nous avons relevé que :

- Le fait que la Direction Générale soit la seule entité à effectuer des opérations d'encaissements et de décaissements pour les besoins de la société limite les risques de vol et de détournements ;
- Au niveau de la banque
 - Les montants des factures à régler sont rapprochés des montants des chèques correspondants ;
 - les virements bancaires sont enregistrés à travers la copie de l'avis de crédit envoyé par la banque ;
 - tous les paiements sont autorisés par la personne habilité ;
 - les chèques annulés sont gardés afin de conserver les traces de paiements et prévenir la réutilisation de ces derniers ;

- Au niveau de la comptabilité
 - Tous les mouvements financiers, encaissements et décaissements des fonds, sont enregistrés après la réception des pièces justificatives à la comptabilité ;
 - toutes les pièces justificatives sont classées après l'imputation et la saisie des règlements ;
 - existence d'activité de contrôle comme la vérification des montants de factures et des pièces correspondantes permettant de maîtriser les risques et de couvrir tous les espaces de risques potentiels et offre ainsi une sécurité;
 - l'utilisation d'un logiciel de comptabilité, notamment le logiciel sage 100 Trésorerie qui apport à l'entreprise une solution simple et intuitive pour gérer les opérations quotidiennes comme la prévision et le suivi des décaissements et encaissements, la détection des impayés ou encore la négociation des règlements fournisseurs. Ce logiciel permet de suivre chaque jour et à tout moment la trésorerie de l'entreprise avec une approche simplifiée et adaptée au métier du comptable. Il permet également de connaître la situation des comptes bancaires de la SOCOBIS, de prévoir et d'analyser à court et moyen terme sa situation de trésorerie et aussi d'agir pour éviter les découverts et prendre les bonnes décisions pour une trésorerie mieux gérer ; car il récupère automatiquement toutes les sources d'informations nécessaires issues comme des relevés de comptes bancaires, des écritures comptables, des prévisions de trésorerie.
 - la possession d'un budget de trésorerie présente un atout très important pour le bien-être des finances de la SOCOBIS. Le principal avantage de maintenir un budget de trésorerie est de réduire les dépenses inutiles en indiquant le montant que l'entreprise doit passer sur les dépenses de chaque mois. Donc en regardant tout simplement le budget de trésorerie, la SOCOBIS peut voir les dépenses qu'elle peut réduire pour l'allocation d'argent ailleurs. La tenue d'un budget de trésorerie permet aussi à la SOCOBIS de contracter des prêts au niveau de la banque car ceci permet à ce dernier de déterminer que la SOCOBIS a des ressources et des fonds pour rembourser le prêts.
 - l'existence d'un manuel de procédure constitue également une force qui permet une bonne clarification des tâches et responsabilités.
 - La tenue d'un brouillard de caisse constitue également une force pour l'entreprise qui est un registre dans lequel le caissier note les encaissements et les décaissements de

fonds au jour le jour et on tire le solde. Il permet à la SOCOBIS à tout moment d'avoir une idée des disponibilités en caisse.

- A chaque fin de mois, le comptable établit un état de rapprochement. Ceci est un outil incontournable pour bien contrôler la trésorerie car ceci permet de vérifier pourquoi il existe une différence entre le solde du compte 512 de l'entreprise et le relevé reçu de banquier et d'en justifier la différence, afin de mettre à jour le journal de toutes les opérations non enregistrées dans celui-ci.

Malgré les forces constatées dans le maniement de la gestion de trésorerie, des efforts restent encore à faire compte tenu des faiblesses constatées.

Section 2. Etats des lieux des faiblesses :

Les faiblesses rencontrées se situent entre autre au niveau des paiements, de protection et conservation de valeurs et enregistrement comptables des opérations de trésorerie.

- La détention de la caisse par le DG ne donne pas l'information quant à l'utilisation des fonds alloués à la caisse. De plus la conservation ne garantit pas contre les vols qui sont souvent récurrents au sein de cette entreprise ;
- Certaines dépenses sont payées sans pièces justificatives. Ainsi, on ne peut pas retracer l'ensemble des opérations qui ont affecté l'activité de l'entreprise c'est-à-dire certaines opérations ne sont pas enregistrées dans la comptabilité de l'entreprise ;
- Au niveau de la protection et conservation de valeurs, les carnets de chèques non utilisés sont gardés dans un tiroir sous la responsabilité du chef comptable. On aura remarqué que le comptable aussi prépare les chèques et parfois le chef comptable lui-même.
- Au niveau de l'enregistrement comptable des opérations de trésorerie, la tenue des journaux de trésorerie est effectuée par la personne qui a accès aux comptes clients et fournisseurs, à l'établissement du chèque et à l'ouverture du courrier. Au niveau des flux en espèce, nous avons pu constater que malgré le système de contrôle et de sécurité mis en place, la personne qui encaisse est en même temps celle qui fait l'état de caisse. La séparation des fonctions n'est pas respectée à ce niveau.
- On remarque aussi l'absence de fixation de délai de paiement client, ce qui est l'origine d'une augmentation importante de risque des créances impayées, ainsi qu'un

allongement sensible des retards de paiement. Ce qui a pour conséquence d'augmenter de manière démesurée le crédit commercial accordé ou toléré.

Pour conclure, malgré ces insuffisances, la SOCOBIS n'est pas condamnée à disparaître. La mise en œuvre de nos recommandations, qui peuvent se résumer à l'amélioration et au suivi des procédures et la nécessité d'intégrer une nouvelle approche des problèmes de gestion, peuvent faire de cette société un modèle dans l'efficacité de la gestion de trésorerie.

Chapitre 3. Recommandations et suggestions :

Notre analyse de la gestion de trésorerie de la SOCOBIS au chapitre 2 a décelé quelques faiblesses que nous tenterons de remédier à travers nos recommandations que nous proposons dans ce chapitre. Il s'agit de recommandations et suggestions en vue d'améliorer la gestion quotidienne de la trésorerie.

Section 1. Recommandation pour améliorer la gestion quotidienne de la trésorerie :

Au regard de ces forces et faiblesses, nous suggérons à la SOCOBIS de bien contrôler que les encaissements reçus ne servent pas directement au paiement d'une dépense, comme c'est souvent le cas au sein de l'entreprise. L'application de ce principe permet de réaliser un meilleur contrôle des décaissements et des encaissements, mais aussi de stabiliser les fonds à un niveau compatible aux besoins réels de l'entreprise.

L'entreprise devrait aussi disposer d'une caisse interne pour répondre aux besoins ponctuels de trésorerie. Il s'agit d'une dotation forfaitaire pour régler les petites dépenses. Bref toutes sorties de dépenses dûment autorisées, sur présentation des pièces justificatives.

Son utilité est d'autant plus importante, qu'elle permettra à l'entreprise de s'assurer qu'elle possède un contrôle sur toutes les recettes provenant des ventes au comptant.

Au niveau de la protection et conservation des valeurs, les carnets des chèques non utilisés doivent être gardés dans un coffre-fort sous la responsabilité de la personne chargée de leur préparation ; il faudra donc charger une personne à ce niveau.

Au niveau de l'enregistrement comptable des opérations de trésorerie, la personne qui tient les journaux de trésorerie ne doit pas avoir accès aux comptes « clients » et « fournisseurs », à l'établissement du chèque et à l'ouverture du courrier.

Cette séparation des fonctions de trésorier et de comptable est fondamentale ; en son absence des risques de fraudes sont importants. Nous avons par ailleurs constaté un cumul de fonctions de tenue des journaux de caisse avec celles de tenue de caisse ; ce cumul facilite les détournements des fonds par les caissiers et les rend difficilement détectables par un contrôleur. Une séparation de tâche devrait se faire à ce niveau.

Sur le plan information, il est indispensable de prévoir une structure qui puisse permettre un accès rapide à l'information financière tant au niveau de la société qu'au niveau de l'environnement. Le trésorier doit pouvoir récolter facilement toutes les données indispensables à l'appréciation de la situation financière de l'entreprise tant sur le plan de l'endettement.

L'information externe est également fort importante, qu'il s'agisse de l'évolution des taux d'intérêt, des soldes des comptes bancaires, des risques de faillite, sans oublier l'évolution économique, la conjoncture, les taux d'inflation,... Toutes ces informations devront être présentées dans une forme qui puisse être d'un accès aisé et permettre la prise de décision sur les bases judicieuses.

Section 2. Suggestion pour optimiser la trésorerie :

Sans trésorerie, l'entreprise est en péril. Son suivi régulier est donc indispensable à une saine gestion. La surveillance des soldes bancaires est certes un bon point fort, mais elle n'est pas suffisante. On peut suggérer des règles simples et de bon sens qui permettent au responsable financier de passer du rôle d'observateur à celui d'acteur soucieux d'optimiser et de sécuriser la gestion financière de l'entreprise.

La mission du trésorier consiste à intervenir à chaque étape du processus de formation de la trésorerie, en visant un objectif qui consiste à accélérer les encaissements et ralentir les décaissements.

- Pour atteindre cet objectif, il faut premièrement faire un bon choix du mode de financement des investissements. La sélection du mode de financement est cruciale pour l'entreprise, car un mauvais choix peut mettre l'avenir en péril. Un investissement produisant un profit sur une longue période doit être financé sur du moyen ou du long terme, soit par des capitaux permanents comme l'augmentation du capital, comptes courants ou emprunts, soit par un crédit-bail ou location financière. Dans l'augmentation du capital, l'entreprise fait appel soit aux associés actuels en leur demandant d'effectuer un nouvel apport, soit à de nouveaux actionnaires en échange d'actions ou de parts sociales. Ce financement ne crée pas de charges supplémentaires. La capacité d'endettement reste intacte. Et il permet de sauvegarder l'autonomie des

dirigeants. Mais l'inconvénient c'est que les actionnaires ou associés vont voir leurs dividendes diminués, ce qui peut faire partir les actionnaires en place et gêner la venue des nouveaux. Dans l'emprunt, l'entreprise fait appel dans ce cas à un intermédiaire financier. En contrepartie ces derniers reçoivent des intérêts. Dans ce mode de financement, le coût est connu à l'avance, il représente les intérêts payés sur le capital emprunté. Il évite la dilution du capital et la perte de contrôle des dirigeants actuels sur l'entreprise. Mais il entraîne une augmentation de l'endettement et peut dans certains cas provoquer un déséquilibre financier entre les dettes et les fonds propres. Et aussi les charges financières relatives aux intérêts ont un impact négatif sur les futurs résultats de l'entreprise. Le crédit-bail consiste d'une location qui met en jeu trois partenaires c'est-à-dire l'entreprise qui désire investir, le fournisseur du matériel, et la société de crédit-bail qui reste propriétaire du bien et le loue à l'entreprise. A la fin du contrat, l'entreprise peut acquérir le bien. Il ne nécessite aucun apport préalable de la part du ou des propriétaires. Au niveau fiscal, les loyers sont considérés comme des charges déductibles. Et ce mode de financement peut couvrir 100% du montant de l'investissement. Et aussi il présente une possibilité de rachat du matériel à la fin du contrat pour sa valeur résiduelle c'est-à-dire sa valeur d'achat diminuée des loyers versés. L'inconvénient c'est que ce type de financement est réservé à une certaine catégorie de biens comme équipement, matériels ou outillages nécessaires à l'activité.

- Pour optimiser sa trésorerie, la SOCOBIS devrait aussi accélérer ses encaissements. Il est indispensable pour l'entreprise d'avoir une vision claire des encaissements à venir, de surveiller le poste client afin d'éviter les risques de défaillance et d'optimiser leur BFR. Il est alors crucial d'optimiser et de rationaliser la gestion du poste client. Pour ce faire, il faut maintenir en équilibre le portefeuille client et la négociation des conditions de vente. L'équilibrage du portefeuille client consiste à le segmenter par profil c'est-à-dire clients importants, clients moyens et petits clients. Lors de toute négociation, en plus du chiffre d'affaires, les autres éléments financiers liés à l'offre doivent faire l'objet d'une revue. La direction commerciale en collaboration avec le trésorier doit négocier la réduction du délai de paiement par la proposition d'escompte financier. Il faut également réduire les délais de livraison en étudiant l'enchaînement des activités entre la prise de commande et la livraison. L'objectif c'est d'éviter toute perte de temps. Il faut aussi réduire les délais de facturation en facturant les ventes

dans les meilleurs délais. La SOCOBIS peut également avoir recours à l'affacturage, source précieuse de financement à court terme en remettant tout ou partie de ses créances clients à un tiers, le factor, qui en assure le paiement immédiat moyennant une commission.

- La SOCOBIS devrait aussi ralentir ses décaissements. Cette fois, deux moyens d'actions sont envisageables. Tout d'abord, il faut réduire le poids des stocks, car il constitue de la trésorerie « dormante ». L'objectif est d'avoir un niveau de stock le plus faible possible, ce qui suppose une grande fiabilité des délais de livraison et des voies d'approvisionnement afin d'éviter tout risque de rupture. Pour ce faire, il faut informatiser la gestion des stocks, relier commandes clients et décisions d'approvisionnements, utiliser des procédures de stocks d'alerte et débarrasser des stocks anciens en faisant des promotions ou mise au rebut.

De plus, l'allongement des délais du fournisseur constitue pour l'entreprise un moyen rapide pour se procurer de la liquidité et cette pratique exerce un impact positif sur la rentabilité.

Section 3. Stratégie financière :

Après la proposition d'un modèle de procédure de gestion de la trésorerie à la SOCOBIS, et pour une meilleure optimisation de sa trésorerie, il est fondamental de mettre au point la dernière pièce du plan opérationnelle, à savoir la stratégie financière, qui doit garantir la disponibilité des ressources nécessaires aux financements des besoins en fonds de roulement.

Les excédents de trésorerie dégagés par la SOCOBIS doivent être gérés de façon efficace pour optimiser la trésorerie.

1. Gestion des excédents de trésorerie :

Ceci consiste en la recherche de placements rentables et sûrs pour les excédents de trésorerie.

On peut opter entre les produits de placement sans marché secondaire d'une part, et les produits de placement avec marché secondaire d'autre part.

1.1. Produit de placement sans marché secondaire :

Cette catégorie de produit de placement renferme le dépôt à terme, les bons de caisse, et les pensions livrées.

- **Dépôt à terme :**

Le dépôt à terme est une somme bloquée sur un compte bancaire, productive d'intérêt et régie par une lettre approuvée par le titulaire d'un compte. En contrepartie de cette somme d'argent déposée, la banque garantit à l'entreprise un taux de rémunération fixe, défini au moment d'ouverture du compte et qui sera, par conséquence valable pour toute la durée de dépôt. Les avantages de ce mode de placement sont multiples. L'entreprise peut choisir librement le montant qu'elle veut déposer sur son compte. Et c'est l'entreprise même qui choisit la durée pendant laquelle l'argent sera bloqué. L'entreprise sait donc dès le départ la somme qu'il touchera en fin de période c'est-à-dire capital + intérêts. Et ce taux peut être bonifié par la banque quand, en fin de période, l'entreprise décide de prolonger la durée du dépôt et donc du blocage de son compte à terme.

- **Le bon de caisse**

Le bon de caisse relève de la même logique que le dépôt à terme, mais la créance de l'emprunteur est matérialisée par un bon nominatif ou anonyme. C'est une formule de placement sûre car il garantit des intérêts fixes pendant toute la durée. Le bon de caisse est également avantageux car l'entreprise ne paye aucun frais de garde sur son comptes-titres.

- **La pension livrée**

Quant à la pension livrée, c'est un contrat par lequel l'entreprise échange pour une durée déterminée, ses liquidités contre des titres financiers. Au terme de cet échange, le propriétaire retrouve ses titres.

1.2. Produit de placement avec marché secondaire :

Cette catégorie renferme les bons de trésor négociables et les certificats de dépôts.

- **Bon de trésor négociable**

Ils sont émis par l'Etat sous forme d'adjudications hebdomadaires ou mensuelles. L'intérêt du produit réside dans la qualité de la signature de l'émetteur lequel garantit une liquidité satisfaisante.

- **Certificat de dépôt**

Le certificat de dépôt est un dépôt à terme représenté par un titre de créance négociable dématérialisé sous la forme d'un billet au porteur ou à ordre émis par un établissement financier.

2. Financement BFR :

Pascal Quiry et Yam Le Fur dans Finance d'entreprise Pierre Vernimmen, (P 896-900)⁴ ont détaillé sur les politiques de financement du BFR.

2.1. Les produits d'endettement à court terme :

L'entreprise peut se financer en émettant des titres cotés à moins d'un an sur le marché financier. Les titres émis sont des billets de trésorerie et ils permettent à l'entreprise d'emprunter directement auprès d'investisseurs sans passer par le système bancaire.

2.2. Les produits bancaires :

Le trésorier négocie directement avec ses banques des lignes de crédit qui seront pour l'entreprise une ligne de sécurité. Elles lui permettront de faire face à l'ensemble de ses besoins de trésorerie existants et futurs. L'entreprise peut négocier différents types de lignes de crédit bancaires comme le découvert bancaire, le crédit spot, un crédit relais.

2.3. Financement assis sur des actifs de l'entreprise

Le trésorier peut avoir recours à l'actif de l'entreprise afin de financer le besoin en fonds de roulement ; tel est le cas de l'escompte commercial, l'affacturage, le crédit spot et d'autres outils de financement.

Au terme de ce chapitre qui traite sur l'analyse de la gestion de trésorerie de la SOCOBIS, nous avons constaté que cette entreprise présente des rentabilités économiques, financières et commerciales. Avec ces rentabilités, l'analyse nous montre que le SOCOBIS, durant toute la période, a été en mesure de s'autofinancer chaque année, comme les ratios calculés à ce sujet les prouvent.

⁴ Pascal Quiry et Yann Le Fur (2010), Finance d'entreprise Pierre Vernimmen, Dalloz, 1176pages

CONCLUSION

Cette dernière partie de notre travail a mis en exergue qu'un certain nombre de possibilités s'offre au trésorier pour réaliser son objectif de gestion. En matière du choix des sources de financement ou du placement des excédents, il a la possibilité d'évoluer ou non dans le circuit bancaire. En dehors du circuit bancaire, il est évident que la première source de financement d'une entreprise doit être sa capacité d'autofinancement. Les autres options possibles relèvent d'une part, du pouvoir relationnel que l'entreprise détient sur ses partenaires et dans son secteur d'activité, et d'autres parts, de la possibilité dont elle dispose pour effectuer des opérations financières à court terme sur le marché monétaire sans intermédiation bancaire (négociation des titres de créance par exemple).

L'entreprise peut également recourir aux concours bancaires à court terme pour renforcer sa trésorerie, ou aux placements par l'intermédiaire des organismes spécialisés en cas d'excédent de trésorerie. Le choix de ces possibilités est le plus souvent motivé, soit par les meilleures conditions de coûts associées, soit par l'épuisement des autres possibilités.

CONCLUSION GENERALE

La gestion de la trésorerie de la SOCOBIS s'évolue favorablement pendant ses deux années 2011-2012. Elle dispose en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers.

Au terme de cette mémoire, rappelons qu'il est question pour nous, de mettre en évidence les moyens dont disposent l'entreprise pour suivre et contrôler son niveau de trésorerie afin d'optimiser la gestion de son trésorerie. Une préoccupation qui s'est voulue pratique et empirique, dans la mesure où nous nous appuyés sur le cas de la SOCOBIS ou Société Confiserie et BIScuiterie. Nous y avons effectué une visite qui nous avons permis de nous familiariser aux techniques d'optimisation de la trésorerie. Il a été également pour nous une occasion de rechercher les conditions de l'équilibre financier de la SOCOBIS et de mesurer le niveau de rentabilité des capitaux investis ainsi que son degré de solvabilité afin d'établir un diagnostic sur sa situation actuelle.

Pour arriver à cette fin, deux questions ont été posées dans notre problématique :

- Les procédures de trésorerie sont-elles bien appliquées ?
- Le système de contrôle interne en place est-il efficace ?

Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à nos questions de recherche, nous avons formulé deux hypothèses :

Hypothèse 1 : Le système de suivi et de contrôle en place lui permet d'avoir une structure financière saine et permet à celle-ci d'être financièrement équilibrée.

Hypothèse2 : La mise en place d'une procédure d'encaissement et de décaissement à suivre, fiable et cohérente pour la gestion des fonds favorise une transparence de la trésorerie.

La vérification de ces hypothèses a nécessité l'utilisation de deux techniques de gestion telle que d'une part, l'analyse dynamique de la situation financière et de la trésorerie qui nous permet d'avoir une vision synthétique de la situation de solvabilité, d'en caractériser la rentabilité et les perspectives afin de faciliter l'étude. Ainsi, nous utilisons les comptes de la SOCOBIS dont le bilan comptable, le bilan fonctionnel, le tableau de budget de trésorerie, afin d'en tirer les ratios clefs. Ces différents d'analyse nous permettent de proposer des

solutions d'optimisation de gestion de sa trésorerie en lui proposant des stratégies financières pour le placement de ses excédents de trésorerie ainsi que pour le financement de son besoin en fonds de roulement. Ainsi la prise en compte de ces stratégies permet à celle-ci de réduire au maximum le risque de liquidité. Ceci se traduira par une exploitation viable c'est-à-dire équilibre des charges avec les ressources, et de la développer dans un sens où les ressources sont supérieurs aux charges ce qui entraîne automatiquement la production de richesse amenant également à la création de valeurs. Et d'autre part, l'analyse des risques nous est d'une importance capitale car elle nous permet d'identifier les risques qui pèsent sur ses actifs, ses valeurs et nous permet de proposer des recommandations.

Quant aux méthodes, nous avons utilisé diverses techniques dont la recherche documentaire qui a consisté à parcourir des documents ayant un rapport direct avec notre thème, des ouvrages de bons nombres d'auteurs dont ceux présentés dans notre étude, des entretiens avec le directeur administratif et financier de la SOCOBIS, l'auditeur interne, et le chef comptable.

L'analyse de la première hypothèse a abouti au résultat selon lequel la structure financière de cette entreprise est bonne et lui permet de garder un équilibre financier malgré qu'il existe encore certains points qui nécessitent d'être modifiés et d'améliorer tels que la liquidité immédiate et aussi certains faiblesses de gestion. A part cela, la SOCOBIS présente des bilans bien structurés à l'actif et au passif avec des fonds de roulements net largement positif, avec le besoin en fonds de roulement négatif, une trésorerie nette positive, une bonne liquidité générale et un degré élevé de solvabilité.

Tous ces éléments nous ont permis de confirmer notre première hypothèse selon laquelle le système de suivi et de contrôle en place permet à SOCOBIS d'avoir une structure financière saine et lui permet d'atteindre son équilibre financier.

Un bon suivi et contrôle du niveau de trésorerie par la mise en place des procédures adéquates permet à SOCOBIS à assurer la solvabilité à moindre coût, cela signifie que l'entreprise est en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum. Nous avons constaté que cette entreprise présente des bonnes rentabilités commerciales. Les ratios de rotation ont témoigné que les activités de la SOCOBIS est en pleine croissance. Le délai de rotation des créances clients est très court tandis que le délai de rotation des dettes-fournisseurs est supérieur au délai de rotation créances-clients. Elle dispose d'une marge de sécurité financière car les capitaux permanents sont en mesure de couvrir l'actif immobilisé, et aussi son marge de sécurité en nombre de jour semble allongée.

Ces résultats d'analyse nous ont permis de confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle la mise en place d'une procédure d'encaissement et de décaissement favorise l'amélioration et la transparence de la trésorerie.

Cette étude nous aura permis de nous rendre compte qu'un bon suivi et contrôle du niveau de trésorerie conduit nécessairement à l'assainissement du financement de l'entreprise et à une meilleure évaluation de la performance même du management en général. La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. De ce fait, on a tiré que l'optimisation de la gestion de trésorerie repose sur le couple sécurité et rentabilité. A la maîtrise des échéances sociales et fiscales s'ajoutent, entre autres, la planification des paiements fournisseurs dont les délais doivent être compatible avec la capacité à recouvrer les créances clients, le climat de confiance à instaurer avec les banquiers, les prévisions de l'activité de l'entreprise et la disponibilité des fonds propres suffisants. Suivre sa trésorerie donc, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. Aussi, on a retenu que le processus de gestion de trésorerie est essentiel pour sa mise en œuvre et suppose la cohérence des actions dont la prévision des décaissements et encaissements, le choix des moyens de couverture du déséquilibre éventuel entre les entrées et sorties de fonds, le contrôle de la trésorerie. Il faut également assurer les meilleures conditions des règlements des clients et de paiement des fournisseurs, ainsi que les meilleurs placements à court terme dans un sens d'optimisation ou de rentabilité des fonds. Il est également vital que soit régulièrement évalué le mécanisme de fonctionnement du contrôle interne en matière de trésorerie et de procéder à son adaptation.

Notre but premier est de s'assurer que l'organisation en place permet une gestion efficace des opérations de la trésorerie en découvrant l'originalité de l'optimisation de trésorerie. Nous avons voulu montrer que les gains importants qu'une gestion optimale de trésorerie, dont les placements sur le marché monétaire, peut procurer. Mais il faut tout de même noter que l'efficacité du travail accompli par le trésorier dépend grandement de la qualité des données transmises et de la rapidité de leur transfert en temps opportun.

Nous ne saurons terminer ce travail donc sans émettre quelques suggestions et recommandations pour la SOCOBIS si elle veut pérenniser ses activités. Il s'agit d'augmenter sa liquidité immédiate et générale afin de faire face au paiement des fournisseurs dans

l'immédiat, définir clairement une politique de remboursement des créances-clients et aussi de bien contrôler l'application des procédures de contrôle interne.

Enfin, cette étude devrait encourager le développement de cette discipline au sein des entreprises car les tableaux et calculs effectués ci-haut sont là pour orienter le lecteur vers l'utilisation pratique des outils de trésorerie et la mise en place d'un système prévisionnel indispensable à la gestion efficace des ressources financières dans un sens où l'entreprise diminuera ses frais financiers inutiles et pourra consacrer ses ressources à de nouveaux projets .

La gestion de trésorerie ainsi que son optimisation est une discipline assez jeune, mais aux facettes multiples qui englobent toutes les activités de l'entreprise. Elle est orientée vers l'action dans le présent et dans le futur et vit en osmose avec le développement des marchés financiers et des produits bancaires.

Une entreprise qui gère sa trésorerie très sagement, c'est-à-dire assure avec attention le suivi et le contrôle du niveau de trésorerie, met des atouts précieux du succès auprès d'elle, alors il serait regrettable que l'entreprise ne lui accorde pas la place légitime qui lui revient.

La gestion de l'entreprise ne devait-elle pas y accorder une attention particulière, au regard des tendances financières actuelles ?

BIBLIOGRAPHIES

OUVRAGES ACADEMIQUES

1. BERZILE, R, Analyse financière, édition HRW, Montréal, 1989
2. COLASSE B, gestion financière d'une entreprise, PUF, Paris, 1993
3. <http://fr.wikipedia.org/wintil/entreprise>
4. Hubert De La BRUSLERIE, Trésorerie d'entreprise-Gestion des liquidités et des risques, 2ème édition, DUNOD, Paris 2001
5. Jean Robert COHEN, La PME et sa trésorerie : conseils pratiques, 5ème édition, SIREN, 1995
6. Lefigaro.fr : placement, comment placer à court terme ? du 30/05/2008
7. LETTRE PME : gestion active de trésorerie N° 10 DU 14/05/97 ;
8. VERNIMEN, P, Finance d'entreprise, 2ème édition. Dalloz, Paris, 1996

SITES INTERNET

1. www.banque-info.com
2. www.cfo-news.com
3. www.dexia.fr
4. www.fimarkets.com
5. www.fortis.com
6. www.freelance-info.fr
7. www.google.fr
8. www.iris-interactive.fr
9. www.l'entreprise.com

10. www.lawinfrance.fr
11. www.oodoc.com
12. www.placements-direct.fr
13. www.sage.fr/tresorerie
14. www.triadeconsulting.com
15. www.wikipedia.fr

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
RESUME	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES ABREVIATIONS	vi
INTRODUCTION GENERALE	8
PARTIE 1. LES OUTILS ET METHODES DE TRAVAIL	12
Chapitre 1. Les outils utilisés :	13
Section 1. Présentation de la zone d'études :	13
1. Présentation générale de la SOCOBIS :	13
2. Forme juridique et historique	13
3. Environnement de l'entreprise :	14
4. Organigramme	16
Section 2.	16
Source : SOCOBIS (année 2012)	16
Section 3. Organisation structurelle de la SOCOBIS	17
1. Le service trésorerie :	17
Chapitre 2. Méthodologie de recherche	19
Section 1. Recherche documentaire :	19
Section 2. Collecte des données du terrain :	20
1. Entretien :	20
2. Questionnaire :	21
Section 3. Approche théorique :	22
3. La source et la formation de la trésorerie :	22
4. Concept de « trésorerie zéro » :	23
5. Suivi de la trésorerie de l'entreprise en générale :	24
6. L'objectif du contrôle du niveau de la trésorerie :	24
7. Concept de la stratégie financière :	24
Section 4. Méthode d'analyse scientifique pour la vérification des hypothèses dont	25
1. Analyse SWOT :	25
2. Explication et modélisation des hypothèses :	26
3. Les limites de l'étude :	27

PARTIE 2. Résultats de la gestion de trésorerie chez SOCOBIS	28
Chapitre 1. Le système de suivi de la position de la trésorerie	29
Section 1. Description de la gestion de trésorerie chez SOCOBIS	29
1. Flux de trésorerie :.....	29
2. Processus de traitement des flux de trésorerie :.....	29
Section 2. Le suivi des mouvements de la trésorerie :.....	32
1. Information :.....	32
2. Les procédures de négociation des conditions bancaires :	32
3. Bilan de la SOCOBIS :.....	33
4. Budget de trésorerie.....	36
Chapitre 2. Procédures de contrôle de la trésorerie chez SOCOBIS.....	39
1. Contrôle des caisses.....	39
2. Contrôle bancaire :.....	40
3. Contrôle interne :.....	41
PARTIE 3. ANALYSE DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS ...	42
Chapitre 1. ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI DE TRESORERIE DE LA SOCOBIS...	43
Section 1. Analyse financière de la SOCOBIS :.....	43
1. Analyse du BFR et son optimisation :.....	44
2. Analyse du FRNG :	46
3. L'excédent de trésorerie d'exploitation ou ETE :	48
4. Ratios de liquidité :.....	49
5. Détermination du degré de solvabilité :.....	50
Section 2. Analyse du contrôle budgétaire de trésorerie	51
1. Analyse du budget de trésorerie :.....	51
2. Ajustement du budget de trésorerie pour s'approcher le plus de zéro possible :.....	51
Chapitre 2. Analyse de l'efficacité de la gestion de trésorerie de la SOCOBIS :	53
Section 1. Etats des lieux des forces :.....	53
Section 2. Etats des lieux des faiblesses :.....	55
Chapitre 3. Recommandations et suggestions :.....	57
Section 1. Recommandation pour améliorer la gestion quotidienne de la trésorerie :	57
Section 2. Suggestion pour optimiser la trésorerie :.....	58
Section 3. Stratégie financière :.....	60
1. Gestion des excédents de trésorerie :.....	60
2. Financement BFR :.....	62

CONCLUSION GENERALE	64
BIBLIOGRAPHIES.....	I
TABLE DES MATIERES	III