



REPUBLIQUE DU BENIN

..*.*.*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (MESRS)

..*.*.*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

..*.*.*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

..*.*.*

MEMOIRE DE LICENCE PROFESSIONNELLE

OPTION: Science de Gestion

FILIERE: Comptabilité, Audit et
Contrôle de Gestion (CACG)

THEME

GESTION DE LA TRESORERIE DANS UNE
ENTREPRISE: CAS DE BENIN CHALLENGE

Réalisé et Présenté par :

Ibrahim D. GNANHOUI

&

M. Gislaine E. AHOUCANDJINOUC

Maître de stage :

M. Laurel BONOU
Chef d'Agence

Maître de mémoire :

Mme Karimath D. SYLLA
Professeur à la FASEG

Octobre 2016

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION
N'ATTEND DONNER NI
APPROBATION NI IMPROBATION
AUX OPINIONS EMISES DANS
CE MEMOIRE. CES OPINIONS
DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEURS
AUTEURS.**

DEDICACES

Je dédie ce travail à :

- mon père **Soulé DJATO SOULE**
- ma mère **Zinatou ADAMOU,**

Ibrahim D.GNANHOUI

Je dédie ce travail à:

- ma très chère mère **Rosalie LOGBY** ;
- mon très cher père **Joseph W. AHOANDJINO** .

M .Gislaine E. AHOANDJINO

REMERCIEMENTS

Aussi fort qu'il soit, l'homme a toujours besoin de la connaissance des autres. C'est pourquoi, nous tenons à remercier tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de cette œuvre.

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- La FASEG à travers son vice doyen le professeur Théophile Magloire Adrien WOTO pour le sacrifice consenti et sa détermination dans la formation et la recherche des sciences économiques et de gestions ;
- Notre maître de mémoire Pr Karimath D.SYLLA pour avoir accepté de superviser ce travail et de l'encadrer. Ses suggestions et remarques nous ont été d'une grande importance.
- Mr SIDICK Mansour, le directeur exécutif de BENIN CHALLENGE pour nous avoir acceptés d'effectuer notre stage au sein de l'institution ;
- Tous les enseignants de la FASEG qui ont contribué à notre formation ;
- Tous les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'apprécier le travail qui a été fait ;
- Notre maître de stage, M. Laurel BONOU, chef d'agence VODJE Von EX SONAR de BENIN CHALLENGE ;
- Mr Moïse R. TOKIN pour tous ses précieux conseils dans le cadre de ce mémoire ;
- Mr OUMOROU W. Abdourahamane pour son sacrifice et contribution pour la réalisation de ce mémoire ;
- Mesdames et messieurs les agents des différents services et des différentes agences de BENIN CHALLENGE ;
- Tous nos amis et camarades de promotion pour leurs soutiens ;
- Mes frères et sœurs, très particulièrement Mireille et Jocelyne pour leurs conseils et soutiens de tous genres ;
- Mes frères et sœurs, très particulièrement Abdoulaye et Zénab pour leurs conseils et soutiens de tous genres ;
- GOUNDJO Céleste et autres pour leurs conseils

Toutes les personnes qui n'ont ménagé aucun effort pour que ce travail vienne à bout.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AA : Africaine des Assurances

ACE : Actif Circulant d'Exploitation

ACHE : Actif Circulant Hors Exploitation

AD : Assistance de Direction

BC : Bénin Challenge

CA : Conseil d'Administration

DG : Directeur Général

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BFRE : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

BFRHE : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

DE : Dette d'Exploitation

DHE : Dette Hors Exploitation

ED : Ecart des Décaissements

EE : Ecart des Encaissements

EG : Ecart Global

ENEAM : Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management

FO : Front Office

FRF : Fonds de Roulement Financier

FRNG : Fonds de Roulement Net Global

GAB : Générale des Assurances du Bénin

IBC : Impôt sur Bénéfice Commercial

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

RCCM : Registre du Commerce et du Crédit Mobilier

SC : Service Comptable

SI : Service Informatique

SP : Service de Production

SR : Service de Recouvrement

TN : Trésorerie Nette

TTC : Tout Taxe Compris

TVA : Taxe sur Valeur Ajoutée

VMP : Valeurs Mobilières de Placement

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Ecart des encaissements.....	34
Tableau n°2 : Ecart des décaissements.....	35
Tableau n°3 :Ecart global des flux de trésorerie.....	36
Tableau n° 4 : Bilan comptable condensé(2015) de BENIN CHALLENGE.....	37
Tableau n° 5 : Fond de Roulement Net.....	37
Tableau n° 6 : Besoin en Fonds de Roulement.....	37
Tableau n° 7 : Trésorerie Nette	38

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Ecart des encaissements.....	34
Graphique n°2 : Ecart des décaissements.....	35
Graphique n°3 : Ecart global des flux de trésorerie.....	36

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	1
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL	5
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	11
CHAPITRE II: LA REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	14
SECTION 1 : REVUE DE LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE	27
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSES ET RECOMMANDATION	30
SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES.....	31
SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	38
CONCLUSION.....	42
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	44

INTRODUCTION

L'atteinte des objectifs de l'entreprise à savoir la réalisation de profit maximum à travers son activité est dépendante de la maîtrise des charges qu'elle engage et des produits qu'elle obtient. La comptabilité lui est alors indispensable, puisqu'elle lui permet un suivi et une gestion de ces charges et produits aboutissant à la détermination du résultat.

Pour son activité de production de bien et service, l'entreprise est en relation avec son environnement constitué de ses clients, ses fournisseurs, l'Etat, les institutions financières... Ces relations ont généralement un dénouement financier créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Les transactions financières qui en naissent, mettent en jeu des comptes de trésorerie, principalement la banque et la caisse, utilisées pour les règlements. Il est donc idéal pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de la situation de sa trésorerie pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires.

Ainsi, la trésorerie d'une entreprise peut être analysée comme l'ensemble de ses possibilités de paiement considéré par rapport à l'ensemble des engagements qu'elle a contractés. Elle constitue un concept clé de la gestion dans la mesure où elle joue un rôle prépondérant dans le financement de l'activité de l'entreprise. Son évolution (en termes absolus ou relatifs) permet de caractériser la santé présente (en termes de solvabilité) ou future (en termes de besoin de financement) de la firme.

La budgétisation de la trésorerie tient par ailleurs traditionnellement une place privilégiée dans le processus budgétaire puisqu'elle assure, avec le budget général, la cohérence de l'ensemble de cette démarche.

Fort de ce constat, toute entreprise met en place au département comptabilité, un service chargé de la trésorerie. Même si tous les propriétaires d'entreprise chérissent l'espoir de ne jamais connaître de problèmes de liquidités, dans les faits, la plupart d'entre eux subissent des pressions financières à un moment ou à un autre de leur vie. La question qui en ressort est la suivante : comment gère-t-on la trésorerie à BENIN CHALLENGE ?

C'est dans le souci de répondre à cette interrogation que nous avons choisi de mener nos réflexions sur le thème : « **GESTION DE LA TRESORERIE DANS UNE ENTREPRISE : CAS DE BENIN CHALLENGE** »

Notre étude consiste dans le premier chapitre à aborder le cadre institutionnel et théorique de l'étude, le second chapitre s'intéresse à la revue de littérature, à la formulation des hypothèses

et à la méthodologie de recherche. Enfin le troisième chapitre se rapporte sur la présentation des résultats, analyses et recommandations

CHAPITRE I:
**CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE
L'ETUDE**

Ce chapitre nous présente le cadre institutionnel et théorique de l'étude

Section1 : Cadre institutionnel

Cette section présente dans un premier temps l'historique, l'objectif, la mission et la structure organisationnelle et dans un second temps les travaux effectués au cours de notre stage.

Paragraphe1: Historique, objectifs, missions et structure organisationnelle de BENINCHALLENGE

Dans ce paragraphe nous présentons l'historique, les objectifs, les missions et la structure organisationnelle de **BENIN CHALLENGE**

A- HISTORIQUE

Généralement et plus particulièrement en Afrique, l'assurance est perçue comme une structure qui sécurise uniquement les voitures. L'assurance, les gens n'aiment pas trop s'en soucier car pour eux, s'assurer c'est comme du gaspillage. Ainsi la résolution de ce problème devient une préoccupation de BENIN CHALLENGE qui ouvre ses portes, le 30 Avril 2014 en tant qu'intermédiaire en assurance pour conseiller et aider la population à faire un choix. Son capital social est de dix million (10.000.000) de francs CFA.

BENIN CHALLENGE est une Sarl avec un conseil d'administration, inscrit au RCCM : 15b14448 sous un compte contribuable : 3201400862212 et imposable au régime IBC. La première manifestation concrète de la société fut le 24 septembre 2015 comme agent général de l'AFRICAIN DES ASSURANCES mais elle devient progressivement courtier en assurance à partir du 18 septembre 2015.

Suite à une forte demande de la clientèle, BENIN CHALLENGE s'est spécialisé aussi dans les opérations de transfert d'argent dont : Western Union; Ria; Wari ; Money Gram; MTN Mobile Money et MOOV Money.

B-Missions et Objectifs

a) Missions

La mission de BENIN CHALLENGE, en tant que représentant de l'assuré (là où l'agent est représentant de la compagnie), est de fournir à l'assuré les contrats les plus adaptés à sa demande, sur des critères variés comme le type de contrat (assurance de biens ou assurance de personnes, contrats spécifiques...), le rapport garantie-prix, et d'autres critères divers. Il accompagne aussi les clients, de la signature du contrat au versement des indemnités en cas de sinistre.

Sa mission en tant qu'agence de transfert d'argent est de faciliter les virements en espèce de particulier à particulier.

b) objectifs

L'objectif de BENIN CHALLENGE est d'être le leader dans le domaine de courtage en assurance au BENIN. Dans cette optique il compte:

- Avoir des agences un peu partout sur le territoire national.
- Faire une production de 10.000.000f par mois pour l'Africaine des assurances.
- Faire une production de 8.000.000f par mois pour la NSIA.
- Faire une production de 5.000.000f par mois pour la GAB.
- Faire une production de 5.000.000f par mois pour ORGA.

C- Structure organisationnelle de BENIN CHALLENGE

Conformément à son organigramme, BENIN CHALLENGE est dirigé par une Direction Générale et dispose d'un réseau commercial animé par trois(03) agences dont agence AKPAKPA, agence COCOTOMEY et agence HEDOMEY. Son siège social est situé à VODJE Von EX SONAR.

Cet organigramme comprend :

a- Le Conseil d'Administration(CA)

Composé d'un président du conseil d'administration, d'un vice-président et de plusieurs autres membres ; c'est l'organe de décision de BENIN CHALLENGE. IL est chargé :

- D'administrer l'évolution de la société
- De fixer des programmes
- De recruter et de licencier les cadres sur proposition du DirecteurGénéral
- D'approuver les accords à passer avec les étrangers et locaux
- De commettre les audits et approuver les états financiers annuels

b- La Direction Générale

Elle est composée d'un directeur général et d'un chef d'agence

- **Le Directeur Général(DG) :**

Il coordonne et contrôle toutes les activités de l'établissement ; à ce titre il

- prépare et exécute le budget
- recrute, nomme et licencie les employés
- gère les biens meubles et immeubles dans le respect de la réglementation en vigueur
- est chargé de l'exécution des missions du conseil d'administration
- élabore et applique le règlement intérieur

- **Le Chef d'Agence :**

Il assiste le directeur général dans la gestion administrative et financière. Il est chargé donc de la :

- gestion des ressources humaines
- gestion du matériel
- La préparation des assemblées générales et les conseils; etc.

- **L'Assistance de Direction(AD)**

- Le traitement du courrier
- La préparation des réunions et le suivi de la logistique
- Le classement de tous les documents destinés à la direction générale
- La saisie et l'initiative des courriers d'administration

- **Le Front Office(FO)**

IL regroupe l'ensemble des services directement en relation avec la clientèle. Ce sont : le guichet, le service commercial, le service de production, les caisses et le service de recouvrement.

- **Le guichet :**

Il est vu ici comme un service d'accueil, c'est ici que se dirige le client dès son arrivée dans la structure. Les tâches qui relèvent du guichet sont :

- réception des clients

- orientation des clients en fonction de leurs besoins
- contrôle des pièces officielles des clients
- remplissage des documents de renseignement ou de service

- **Le Service Commercial :**

Celui-ci regroupe l'ensemble des gestionnaires de la clientèle de l'entreprise. A cet effet il est chargé de :

- la recherche des clients et maintien des clients au sein de l'entreprise
- traitement de toutes les demandes de la clientèle

- **Le Service de Production(SP) :**

Ce service regroupe l'ensemble des agents qui s'occupent des contrats d'assurance effectué par la clientèle.

- **Les Caisses :**

Toute opération qu'un client réalise avec son entreprise se matérialise par des flux d'argent entre le client et l'entreprise ; c'est à la caisse que se font les opérations de versement et de retraits de fonds.

- **Le Service de Recouvrement(SR) :**

Ce service est chargé du suivi et du recouvrement des créances en souffrance.

- **e-Le Service Informatique(SI)**

C'est le service responsable de l'administration du logiciel DELTA au sein de l'entreprise ; ainsi il est chargé de :

- la saisie des données chiffrées
- la production des états quotidiens, des journaux de caisse et situation de caisse et des journaux des mouvements
- la coordination entre le siège et les agences
- assurée la sauvegarde physique et logique des données

f- Le Service Comptable(SC)

Placé sous l'autorité d'un responsable, il est la mémoire, le lieu des pratiques comptables relatives à la gestion de la structure notamment à travers la tenue de la comptabilité générale et la clientèle consiste à effectuer les tâches suivantes :

- Traitement des factures fournisseurs et frais généraux
- Suivi et rapprochement des comptes avec les correspondants et des comptes de liaison
- Assurer l'interface avec l'informatique
- Contrôle des déséquilibres de la balance synthétique
- Gestion du plan comptable
- Contrôle et gestion budgétaire
- Préparation des états financiers etc.

D-Les forces et faiblesses de BENIN CHALLENGE

a) Les forces

Les forces les plus importantes sont les suivantes :

- BENIN CHALLENGE a des partenaires et des clients qui ont une grande confiance en elle parce qu'elle est crédible ;
- BENIN CHALLENGE a un réseau important d'agence qui est en pleine expansion ;
- Elle dispose d'un personnel qualifié pouvant satisfaire les besoins de sa clientèle à tout moment et avec célérité ;
- BENIN CHALLENGE bénéficie d'une notoriété.

b) les faiblesses

- le manque de motivation du personnel ;
- le manque de suivi des stagiaires ;
- l'absence d'une politique de veille concurrentielle ;
- l'irrégularité fréquente de la connexion-internet qui empêche les utilisateurs d'évoluer considérablement dans leur travail.

Paragraphe2 : Travaux effectués au cours du stage

Dans ce paragraphe nous présentons les travaux que nous avons exécutés au cours du stage.

A- Tâches exécutées

Au cours de notre stage, nous avons eu à effectuer différents travaux.

Il s'agit de :

➤ Accueil et renseignement

Nous étions chargés d'accueillir les clients les orienter selon l'objet de leur visite, les renseigner et les aider pour le remplissage des différentes fiches d'envoi ou de retrait en cas de besoin.

➤ Opérations d'envoi et de retrait d'argent

Nous étions chargés de faire des opérations d'envoi et de retrait d'argent notamment celle de MTN Mobile Money et de MOOV Money.

➤ Assistance du comptable

Nous avons assisté le comptable à :

- Enregistrer des clients
- Remplir le bon de payement
- Faire le point des envois et des retraits journaliers
- Faire des dépôts et retrait à la banque.

B- Difficultés

Les trois (3) mois passés au sein de BENIN CHALLENGE n'ont pas été sans difficultés. En effet, il existe de nombreuses limites en raison des difficultés rencontrées compte tenu de la confidentialité des informations entre le courtier et sa clientèle. Signalons qu'en plus du secret de l'assurance, le personnel de BENIN CHALLENGE malgré sa disponibilité, est beaucoup plus sollicité au travail et peu de temps nous est accordé. Aussi, les non disponibilités de certains documents statistiques sont autant de difficultés liées à cette étude. Nous avons été obligés de réaliser le travail sur la base des entretiens avec le personnel de BENIN CHALLENGE avec quelques rapports d'activités que nous avons pu obtenir.

Section2 : Cadre théorique de l'étude

Nous présentons la problématique et intérêt de l'étude puis les objectifs.

Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt de l'étude

Ce paragraphe illustre la problématique et l'intérêt de l'étude

A- Problématique

L'entreprise, unité autonome produisant des biens et des services pour le marché en vue de réaliser un profit, joue un rôle capital dans la vie économique et socioculturelle d'une nation. Elle est un organisme vivant implanté dans un environnement en perpétuelle évolution. Il lui est donc nécessaire d'acquérir les moyens d'une adaptation constante.

Actuellement, le monde des entreprises est bien plus concurrentiel qu'autrefois, et seules survivent celles qui sont plus astucieuses et performantes. Le fonctionnement d'une entreprise dépend inévitablement des opérations réalisées avec son environnement, se traduisant immédiatement ou à terme, par des flux de trésorerie.

Ainsi, selon **SION (2003 :4)**, «Toutes les entreprises n'ont pas une taille suffisante pour disposer d'un trésorier à temps plein. Toutes doivent cependant gérer leur trésorerie et maîtriser la relation bancaire car cela constitue parfois une condition de survie. »

La trésorerie, les entrepreneurs ne voudraient pas s'en soucier. Cependant, elle est une ressource permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise ; son état doit être une préoccupation quotidienne pour tout chef d'entreprise. Car, connaître les leviers ou les rouages en vue d'une amélioration de la trésorerie est indispensable pour sa maîtrise et sa gestion.

Pour **DE LABRUSLERIE& al. (2003 :1)**, « La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle en constitue le bras armé. Autrefois simple élément de la direction financière, la trésorerie est dorénavant une entité cohérente et multiforme qui devient dans la grande entreprise la manifestation opérationnelle de la fonction financière, cela au moment où cette dernière assume un rôle stratégique croissant.» La gestion de la trésorerie est à cheval sur plusieurs domaines tels que la finance, les systèmes d'information, la comptabilité et le contrôle de gestion.

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

des risques à travers le contrôle des règlements effectués et les créances accordées grâce au suivi de leur compte individuel.

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

Cependant, malgré que ces entreprises aient un service chargé de la trésorerie, elles rencontrent de nombreux problèmes financiers qui sont liés à la vie de l'organisation.

BENIN CHALLENGE étant une entreprise, n'est pas épargnée. Après consultation du classeur des factures des sous-traitants, on remarque que près de 30% d'entre elles n'ont pas été payées. On remarque aussi que le budget de trésorerie (16 013 434) est très loin de la réalisation (-8 110 425) soit un écart global de (-24 123 859).

Une telle situation ne permet pas à BENIN CHALLENGE d'accroître sa rentabilité et d'avoir une bonne santé financière.

A l'évidence, BENIN CHALLENGE est donc confrontée à l'épineuse question de gestion de la trésorerie, en dépit de l'existence d'un trésorier.

Il devient alors intéressant de s'interroger sur les handicaps à la bonne gestion de la trésorerie de BENIN CHALLENGE.

De manière plus explicite :

- Quelles sont les causes des écarts budgétaires de la trésorerie de BC ?
- Est-ce que les ressources stables arrivent-elles à couvrir les actifs immobilisés de l'entreprise?

B- Intérêt de l'étude

L'étude du thème « **Gestion de la trésorerie dans une entreprise : cas de BENIN CHALLENGE** » nous permettra d'exposer et d'analyser les différentes méthodes utilisées par BENIN CHALLENGE pour la gestion de sa trésorerie. Aussi, la présente étude est également motivée dans le souci de contribuer à l'amélioration du système de gestion des flux de trésorerie mis en place par BENIN CHALLENGE afin d'éviter la cessation de paiement. Enfin cette étude vise à apporter des suggestions et approches de solutions

possibles afin d'aider BENIN CHALLENGE à faire face à ses difficultés en matière de gestion de la trésorerie.

Paragraphe 2 : Objectifs

Dans ce paragraphe nous fixons l'objectif général et les objectifs spécifiques

A- Objectif général

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est de contribuer à l'amélioration de la trésorerie de BENIN CHALLENGE

B- Objectifs spécifiques

Pour réaliser cet objectif général, nous avons formulé les objectifs spécifiques suivants :

- 1- Analyser la cause des écarts qui existent entre les prévisions et les réalisations des flux de trésorerie.
- 2- Etudier la santé financière de BENIN CHALLENGE.

**CHAPITRE II : LA REVUE DE LITTÉRATURE,
HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE
RECHERCHE**

Ce chapitre est consacré à la revue de littérature, aux hypothèses puis et à l'approche méthodologique adoptée.

Section 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses

Cette section présente la revue de littérature et la formulation des hypothèses

Paragraphe 1 : La revue de littérature

La rubrique « revue de littérature » nous permet de mieux cerner le cadre de l'étude, les notions clés de notre sujet de recherche et d'en développer les sous-parties puis d'explorer les théories précédemment développées par certains auteurs. Il faut noter que nous avons utilisé certains ouvrages et guides pour la clarification des concepts. Nous nous sommes également inspirés des mémoires antérieurs ayant trait à notre thème.

A- Clarification des concepts et expressions

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise.

Elle est un levier stratégique pour chaque entreprise, dans la mesure où la maîtrise des flux financiers a un impact direct sur sa performance. Le pilotage de la trésorerie repose sur la qualité de l'analyse prévisionnelle, permettant de gérer les déséquilibres éventuels liés à un excédent ou à un manque de liquidités et d'anticiper les risques financiers.

✓ Assurance :

Selon **Amélie Royer**, Une assurance est un service qui fournit une prestation lors de la survenance d'un événement incertain et aléatoire souvent appelé « risque ». La prestation, généralement financière, peut être destinée à un individu, une association ou une entreprise, en échange de la perception d'une cotisation ou prime.

Par extension, l'assurance est le secteur économique qui regroupe les activités de conception, de production et de commercialisation de ce service.

Ainsi, le **contrat d'assurance** fonde l'essentiel des droits et obligation de chaque partie. Il établit les conditions dans lesquelles le service sera rendu. Il mentionne généralement :

- La prime que le preneur d'assurance s'engage à verser ;
- La prestation que l'assureur rendra ;
- L'événement incertain (le risque) ;
- L'intérêt d'assurance : l'assuré ou le bénéficiaire ne doivent pas avoir d'intérêt à la survenance du risque.

✓ **Coutier en assurance :**

Pour **Robert LEBLANC**, le courtier est un professionnel qui met en rapport des clients-assurés et des entreprises d'assurance ou de réassurance sans être tenu dans le choix de celles-ci, en vue de la couverture de risques à assurer ou à réassurer, prépare la conclusion des contrats d'assurance et aide éventuellement à leur gestion et à leur exécution, notamment en cas de sinistre.

Il ne faut pas confondre courtier en assurances et agent général d'assurance. Si le premier est un intermédiaire en assurances, le second n'a pas la qualité de commerçant indépendant. Appartenant à un réseau interne spécifique à une ou plusieurs compagnies, l'agent est limité dans le choix des produits ou de sa politique commerciale. Théoriquement indépendant de la pression des objectifs commerciaux des compagnies, le courtier doit pouvoir dispenser un conseil parfaitement objectif

3-Transfert d'argent

Le transfert d'argent fait généralement référence à l'un des modes de paiements scripturaux ou à l'un des systèmes de paiement suivants :

- ✓ Le virement bancaire, un transfert de fonds entre deux comptes bancaires dans la même banque ou entre deux banques différentes ;
- ✓ Transfert électronique de fonds, un terme générique utilisé principalement pour désigner les paiements par carte bancaire ;
- ✓ Virement de fonds par courriel, un virement bancaire en ligne entre les banques canadiennes ;
- ✓ Giro, également connu sur le dépôt direct ;
- ✓ Transfert d'espèces par l'intermédiaire d'agences agréées : Global Transfert, Ria Money Transfert, Western Union, MoneyGram, MoneyTrans, MoneyGlobe, LCC Money Transfert ;
- ✓ Transfert d'espèces sans agences (via réseaux Visa ou MasterCard) : Transcash, Flouss, Nobanco.

4- Notion du Bilan

Il faut rappeler que le bilan est la représentation comptable du patrimoine d'une entreprise, avec dans la colonne des actifs l'ensemble des avoirs et dans la colonne du passif, l'ensemble

des dettes et de la richesse des actionnaires. En fait, le passif constitue ce qu'on peut appeler les ressources d'une entreprise, c'est-à-dire les sources de financement, et l'actif, l'emploi (utilisation) qu'on a fait de ces ressources sous forme d'investissements. Ceci étant dit, il paraît logique de financer des investissements de longue durée avec des ressources présentant également un caractère de longue durée. Nous verrons plus loin qu'un déséquilibre à ce niveau peut avoir des répercussions importantes sur la situation de trésorerie de l'entreprise. Trois agrégats du BILAN permettent de vérifier si le principe de l'équilibre financier est respecté. Il s'agit du Fonds de Roulement Net(FRN), du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et de la trésorerie Nette (TN).

a) Le Besoin en Fonds de Roulement

Le Besoin en fonds de roulement (BFR) traduit le besoin de financement du cycle d'exploitation (l'activité de la structure). Il résulte de décalage dans le temps entre les encaissements et les décaissements. Il s'agit d'un besoin de financement structurel à court terme que génère le cycle d'exploitation.

Pendant le cycle d'exploitation, il existe un décalage entre les opérations (achats, prestations) et la transformation en encaisses réelles de ces opérations. L'existence de ces décalages entre flux réels et flux financiers est à l'origine du besoin en fonds de roulement.

Le BFR est composé du Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et du Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

$$\text{BFR} = \text{BFRE} + \text{BFRHE}$$

Le BFRE est égal à la différence entre le besoin d'exploitation et les ressources d'exploitation.

$$\text{BFRE} = \text{besoins d'exploitation} - \text{ressources d'exploitation}$$

$$= \text{stocks} + \text{créances d'exploitation} - \text{dettes fournisseurs d'exploitation} - \text{dettes fiscales et sociales}$$

Le BFRHE est égal à la différence entre le besoin hors exploitation et les ressources hors exploitation.

$$\text{BFRHE} = \text{besoin hors exploitation} - \text{ressources hors exploitation}$$

= créances diverses hors exploitation + Valeurs Mobilières de Placement (VMP si elles ne sont pas placées en trésorerie) – dettes diverses hors exploitation (ex : fournisseurs d’immobilisations, dépôts des usagers...)

Les besoins et les ressources induits par les opérations de l’entreprise ne s’équilibrent pas. Généralement, les besoins excèdent les ressources, de sorte que la différence : $(ACE + ACHE) - (DE + DHE)$ représentent un besoin de financement « résiduel » qui appelle une ressource correspondante. Cette ressource est naturellement le fond de roulement. D’où la dénomination de « besoin en fonds de roulement ».

On réalise bien que le FRN concerne la problématique de financement et intéresse le haut du bilan, alors que le BFR porte sur le cycle d’exploitation et son action intéresse le bas du bilan.

Tableau : BFR positif

Stocks	Fournisseurs
clients	BFR positif

Tableau : BFR négatif

Stocks	Fournisseurs
Clients	
BFR négatif	

Le diagnostic financier d’une entreprise basé sur le Besoin en Fonds de Roulement oblige à tenir compte du cycle d’exploitation de l’ensemble des opérations courantes au travers desquelles l’entreprise réalise son objet social. Pour ce faire, on distingue trois types d’entreprises :

- L'entreprise industrielle, qui achète des matières premières en vue de la production des produits finis destinés à la vente.
- L'entreprise commerciale, qui achète des stocks de marchandises pour les revendre en l'état.
- L'entreprise de service, qui assure des prestations de service sans disposer des stocks de marchandises.

c) Fonds de Roulement

Le fonds de roulement est une notion d'équité du bilan fonctionnel d'une entreprise. Il existe deux niveaux de fonds de roulement : le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) et le Fonds de Roulement Financier.

Lorsque rien n'est précisé, la notion de « Fonds de Roulement » (FR) renvoie au fonds de roulement net global.

- **Fonds de Roulement Net Global**

Le fonds de roulement est défini comme l'excédent de capitaux stables, par rapport aux emplois durables, utilisé pour financer une partie des actifs circulants : $FRNG = \text{Ressources stables et durables} - \text{Emplois durables}$.

Ainsi, le FR correspond à : la partie des ressources stables qui ne finance pas les emplois durables. La partie des actifs circulants financée par les ressources stables.

Il se calcule comme suit :

$FRNG = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$;

Le fonds de roulement représente une ressource durable, mise à la disposition de l'entreprise par ses actionnaires ou créée via l'argent dégagé de son exploitation, et destinée à financer les investissements et les emplois nets du cycle d'exploitation.

Le fonds de roulement sert à financer en partie le besoin en fonds de roulement (BFR), qui, en résumé, représente les éléments indispensables pour démarrer et maintenir le cycle d'exploitation de l'entreprise (l'achat des matières premières, la paye des salariés, etc. s'effectuent souvent avant le règlement des produits fabriqués par l'entreprise : les dépenses

générées par l'activité de l'entreprise précèdent donc les recettes issues des ventes, et c'est parce que les décaissements précèdent les encaissements qu'il existe un besoin de financement).

On peut interpréter la situation d'une société en étudiant son niveau en fonds de roulement :

- un FR supérieur à 0 montre que les emplois durables sont intégralement financés par des ressources stables ; la société est dans une bonne situation ;
- un FR inférieur à 0 de façon ponctuelle indique un déséquilibre des financements ;
- un FR inférieur à 0 de façon chronique signale un risque d'insolvabilité ;

Si le FR finance l'intégralité du BFR ($FR > BFR$), alors l'entreprise dégage une trésorerie nette (TN) positive ; à l'inverse, si le BFR est supérieur au FR, l'entreprise utilise des ressources « à court terme » pour financer une partie du BFR.

Tableau : Fonds de Roulement Net positif.

ACTIF	PASSIF
Actifs fixes	Ressources stables
FRN positif	
Capitaux circulants	Dettes à court Termes

Tableau : Fonds de Roulement Net négatif.

ACTIFS	PASSIF
Actifs fixes	Capitaux permanents
	FRN négatif
Capitaux circulants	Dettes à court termes

Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, et trésorerie nette sont liés par la relation :

$$FR = BFR + TN.$$

- **Fonds de Roulement Financier**

Le fonds de roulement financier est la différence entre les actifs dont l'échéance se situe à plus d'un an (long terme) et les dettes dont l'échéance se situe à moins d'un an (court terme).
Fonds de roulement financier = capitaux permanents - actifs immobilisés nets à moins d'un an.

Il est utilisé lors de l'évaluation de la liquidité et de la solvabilité d'une entreprise.

c) Trésorerie:

La gestion de la trésorerie consiste à veiller sur le maintien d'une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds, et à gérer aussi les risques de trésorerie.

La trésorerie elle-même est un terme économique et comptable désignant les sommes immédiatement mobilisables pour une entreprise à un instant précis. La trésorerie correspond à la différence entre les actifs disponibles immédiatement dont dispose une entreprise et ses dettes à court terme. En matière de comptabilité, la trésorerie d'une entreprise désigne la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement.

Ainsi la Trésorerie Nette se calcule comme suit :

$TN = \text{valeurs disponibles} - \text{dettes financières à court terme}$ $TN = FRN - BFR$
--

Tableau : Trésorerie Nette positive

BFR	FRN
TN positif	
liquidités	Dettes à court terme

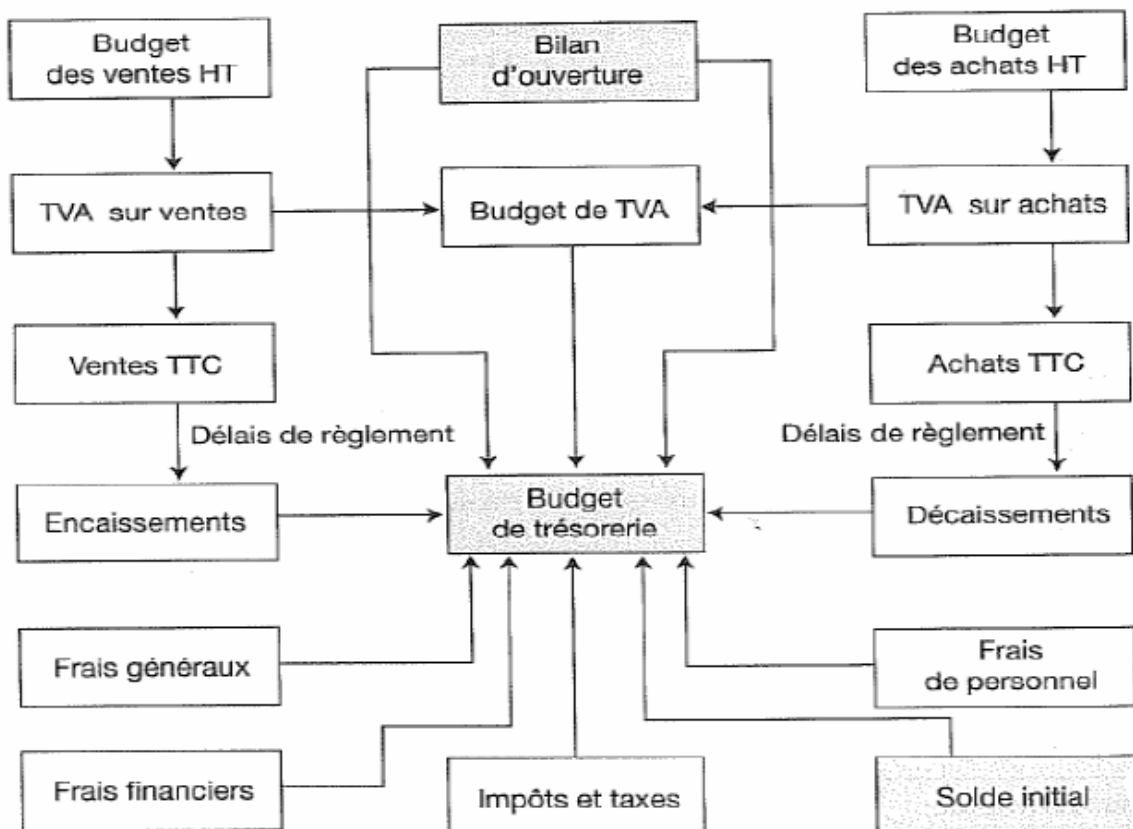
Tableau : Trésorerie Nette négative

BFR	FRN
	Dettes financières à court termes
Liquidités	TN négative

5- Budget de trésorerie

Toute entreprise se doit, avant le début d'un exercice comptable, d'élaborer les budgets qui sont des outils financiers qui permettent de traduire les objectifs de l'entreprise en chiffres et de suivre son activité en rapprochant les prévisions (les budgets) à la réalité (les comptes). Comme l'indique la figure ci-dessous, le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets élaborés.

Synthèse de la construction du budget de trésorerie



Source : Nathalie gardes (Les prévisions de trésorerie, p9)

a- Définition

Le budget de trésorerie est donc la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en termes monétaires par les encaissements et les décaissements.

Le budget de trésorerie est généralement établi pour l'année par période mensuelle.

b- Élaboration du budget de trésorerie

Pour élaborer un budget de trésorerie, certaines informations sont strictement nécessaires :

- le bilan de l'exercice précédent ;
- les différents budgets approuvés de l'exercice en cours ;
- les encaissements et les décaissements non courants, qui ne sont pas prévu dans un budget précis.

Dans la pratique, le budget de trésorerie est précédé de trois budgets partiels :

- le budget des encaissements :

	Montant TTC	Janvier	Février	...	Décembre
Créances clients bilan (n-1)					
Ventes Janvier					
Ventes Février					
...					
Ventes décembre					
Totaux encaissements sur ventes					
Autres encaissements					
Encaissements totaux					

- le budget de TVA :

	Janvier	Février	...	Décembre
Tva collectée				
Tva déductible				
Tva à décaisser				
Règlement de TVA				

- le budget des décaissements :

	Janvier	Février	...	décembre
Règlement sur Achat				
Règlement de TVA				
Salaires				
Charges soc				
...				

B- Points des auteurs sur la gestion de trésorerie

Aucun travail de recherche ne peut être conçu sans une base bibliographique et toute autre ressource pouvant fournir des informations utiles. C'est fort de cet idéal que nous avons tenté de faire le tour de quelques ouvrages et documents qui traitent de l'optimisation la gestion de trésorerie. Les documents ayant guidés nos recherches sont entre autre :

« Optimiser la trésorerie » **d'Antoine Reymond (2009)** qui traite de l'adéquation entre le fond de roulement et le besoin en fond de roulement. Dans ce document, la négociation des conditions bancaires est aussi abordée et représente un moyen efficace de gestion de trésorerie. En outre, la question de l'informatisation de la gestion de trésorerie y est abordée.

« Gestion de trésorerie » de **Annie Bellier et Saran Khath** ,2e édition de la collection technique de gestion est un livre qui se propose d'apporter des éléments de réflexions aux trésoriers des entreprises, aux professionnels de la finance, aux dirigeants de PME-PMI et de les aider à mettre en place un système de gestion de trésorerie en date de valeur fiable ,d'établir un budget de trésorerie et optimiser les prévisions de trésorerie ,d'appréhender les

outils de couverture des risques de taux et de change ,et de gérer le besoin en fonds de roulement.

« Gestion de trésorerie »de **Nathalie Gardes** qui aborde les questions de prévision de trésorerie et l'application d'un plan de trésorerie visant à minimiser les frais financiers et à maximiser les produits financiers.

« La gestion de trésorerie »,2e éditionde **Philippe Rousselot et Jean François Verdie** est un livre qui situe la gestion de trésorerie comme étant à la croisée de plusieurs domaines tels que la finance, les systèmes d'information, la comptabilité et le contrôle de gestion. Cet ouvrage traite des méthodes opérationnelles et les modèles théoriques de la gestion de trésorerie au quotidien, et des nouveaux risques croissants liés à la gestion de la trésorerie : risque de fluctuation des taux d'intérêt et risque de change. Ces deux auteurs ont plus accentué leur étude par rapport aux précédents car ils prennent plus en considération les risques liés au taux et de change qui freinent l'amélioration d'une bonne gestion de trésorerie.

De même « la PME et sa trésorerie : conseils pratiques » de **Jean Robert Cohen**, est un ouvrage qui montre d'abord comment réduire les taux d'intérêts ,les commissions et autres conditions bancaires ,puis à l'aide de simulations extrêmement simples à effectuer ,comment optimiser la trésorerie en comprimant les charges financières et en valorisant les excédents temporaires. Démystifiant le langage des banquiers pour permettre au lecteur de mieux négocier avec eux, ce livre dévoile quels sont les meilleurs atouts pour faire accepter un dossier de crédit aux meilleures conditions et montre comment mettre dans les entreprises les méthodes les plus récentes de gestion de trésorerie.

Ici, **Jean Robert Cohen** s'appuie essentiellement sur les négociations des conditions bancaires et sur une maîtrise de la trésorerie interne pour son optimisation, alors que de nos jours on voit apparaitre des nouveaux risques liés aux opérations de change qui perturbent énormément les trésoreries d'entreprise lors de l'acquisition par exemple de fourniture en devise étrangère. Ainsi, il serait utile d'introduire ce risque dans les entreprises surtout d'import-export pour une trésorerie optimale et saine.

« Trésorerie d'entreprise-Gestion des liquidités et des risques » 2e édition d'**Hubert De La Bruslerie** est un livre qui traite de la gestion de la trésorerie en disant qu'elle est au cœur de la fonction financière de l'entreprise et elle en constitue le bras armé. Entité cohérente et multiforme, la trésorerie d'entreprise implique le maniement d'instruments financiers sophistiqués, son activité s'organise autour de deux grandes préoccupations : la gestion des

liquidités qui est la plus traditionnelle et concerne les flux monétaires, et la gestion des risques financiers de l'entreprise plus moderne et recouvre essentiellement le risque de change et le risque de taux d'intérêt. Hubert à l'instar des précédents auteurs, a mieux cerné le problème d'optimisation de la gestion de la trésorerie car il fait ressortir essentiellement les différents éléments qui peuvent entraîner des pertes et ralentir le processus d'amélioration de la trésorerie d'une entreprise.

Aussi « Gestion de trésorerie - Optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme » de **Jack Forget** est un livre qui permet de comprendre la gestion de trésorerie pour l'optimiser, donc en analysant les équilibres financiers de bas de bilan, en utilisant les moyens de paiement les mieux appropriés, et aussi en couvrant le risque de change et de taux d'intérêt. De ce fait cet auteur est allé plus loin que les précédents dans un sens où il met en exergue les différents moyens d'optimisation d'une trésorerie.

Enfin **Andrew Ashby, président of Hackett - Rel Europe** disant dans une revue qu'une approche stratégique de l'amélioration du fond de roulement générera des résultats de long terme durables et plus important que l'impact potentiel de court terme né de la pression portée sur les fournisseurs.

De ce point de vue, **Andrew Ashby** pense qu'une bonne optimisation de trésorerie passe essentiellement par une meilleure vision du fond de roulement qui est l'élément capital de la croissance, la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. On note des limites lors de l'énoncé de Andrew car une optimisation de trésorerie ne peut pas se passer essentiellement par une maîtrise de son fond de roulement, surtout lorsqu'on sait que de nos jours il existe des nouveaux risques qu'il faut obligatoirement prendre en compte tels que le risque de taux et de change. Donc, le président of **Hackett-Rel Europe** n'est pas allé plus loin que les précédents auteurs, puisque sa pensée ne permet pas une amélioration efficace de la trésorerie d'une entreprise, mais elle fait plutôt partie des éléments qui permettent une réelle optimisation de la trésorerie.

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses

Au regard de tout ce qui a été dit dans la revue de littérature nous formulons les hypothèses ci-après :

A- Formulation de l'hypothèse n°1

Pour MBIMBI, cours de Finances Publiques et Fiscalité, ISC-Goma, 2008-2009. un budget peut être indicatif (on fait une estimation, mais les choses peuvent se révéler différentes), ou, pour les dépenses seulement, impératif (on s'interdit de dépenser plus, à moins que le budget soit modifié à la hausse). Un budget est si les prévisions affichées sont conformes aux prévisions qu'il fait vraiment (aucune dépense n'a été "oubliée", aucun revenu n'a été surestimé, etc.), ce qui n'exclut pas l'erreur ni l'incertitude inhérente à un exercice de prévision.

De ce qui précède, nous formulons l'hypothèse suivante :

«La mauvaise prévision du budget de trésorerie est due aux dépenses non prévues et à la surestimation des revenus de l'entreprise.»

B- Formulation de l'hypothèse n°2

Jean-Claude JUHEL(1978) affirme que, « De tous les instruments d'appréciation de la situation financière d'une firme, le fonds de roulement est le plus souvent utilisé tant par les dirigeants de l'entreprise que par ses banquiers. Mais cette notion donne à lieu une pluralité de définitions dont l'imprécision est une source fréquente d'ambiguïté et de confusion. Le fonds de roulement est la part des capitaux permanents qui finance le cycle d'exploitation. Il exprime la capacité de trésorerie de la firme et apparaît comme la source de financement privilégiée des besoins de trésorerie. »

De ce qui précède, nous formulons l'hypothèse suivante :

«L'insuffisance du Fonds de Roulement Net est à la base des problèmes de liquidité»

Section 2 : Cadre méthodologique

La méthodologie est un élément incontournable pour toutes recherches scientifiques. Elle peut être définie comme étant l'ensemble des techniques utilisées pour la réalisation d'un travail de recherche. Elle renseigne sur les démarches à entreprendre, la méthode de collecte et traitement des données en vue d'aboutir à des résultats qui permettront d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les objectifs formulés. La nôtre s'articule autour de trois (3) axes

essentiels : la méthode d'investigation, les outils d'analyse et les moyens de vérification des hypothèses.

Paragraphe 1: La méthode d'investigation

La méthode d'investigation met en exergue la recherche documentaire, les observations et les entretiens

A- Recherche documentaire

Elle concerne l'analyse de la documentation interne notamment les rapports d'activités. La consultation des ouvrages dans la bibliothèque de spécialité économique notamment celle de l'Ecole Nationale d'Economie appliquée et de Management (ENEAM), et quelques travaux de mémoires antérieurs, afin de prendre connaissance des techniques et outils d'analyse intervenant dans le cadre de notre travail. La recherche sur internet par la consultation de quelques sites web.

B- Entretiens

Ils nous ont permis d'avoir des informations qualitatives. L'entretien s'est fondamentalement déroulé avec le personnel de la direction générale. L'entretien a donc complété la source documentaire des informations collectées antérieurement (voir guide d'entretien en annexe).

C- Les observations

Tout au long de notre séjour au sein de la structure, nous avons participé à différentes activités qui nous ont permis de faire des observations à partir desquelles la problématique a été identifiée et développée.

Paragraphe 2 : Outils d'analyse et moyens de vérification des hypothèses

Ce paragraphe présente les outils d'analyse et les seuils de décision nécessaire à la vérification des hypothèses.

A- Outils d'analyse

1- Dépouillement des données

Le dépouillement des données est fait de façon manuelle afin d'apprécier les données représentatives et la pertinence des informations dépouillées. Cette méthode nous a permis de présenter les résultats de nos analyses et de calculer les statistiques nécessaires.

2 -Analyses des données

Elles nous ont permis, après le dépouillement, de mettre sous forme exploitable les données collectées. Ainsi, nous avons procédé à l'analyse des données par l'utilisation des tableaux et des graphiques.

B- Moyens de vérification des hypothèses

- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1

L'hypothèse spécifique n°1 libellé comme suit : «**La mauvaise prévision du budget de trésorerie est due aux dépenses non prévues et à la surestimation des revenus de l'entreprise**» sera confirmée si l'analyse des écarts budgétaire de trésorerie montre qu'il y a des dépenses réalisées qui n'ont pas été prévues et si les revenus réalisés sont supérieurs à ceux prévus par l'entreprise.

- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

L'hypothèse spécifique n°2 libellée comme suit : «**L'insuffisance du FRN est à la base des problèmes de liquidité** » sera validée si l'entreprise n'a pas un fond de roulement positif.

C- Limite de l'étude

La présente étude en sa seconde hypothèse s'est basée sur une analyse annuelle du Fonds de Roulement. Une analyse plus élargie devrait donner une meilleure visibilité de l'évolution de cet agrégat.

**CHAPITRE III : PRESENTATION DES
RESULTATS, ANALYSES ET
RECOMMANDATIONS**

Ce chapitre présente l'analyse d'une part, le problème lié à l'étude de notre thème ; vérifie les hypothèses et donne les suggestions d'autre part.

Section1: Présentation et analyse des données

Dans cette section, nous présentons et analysons les problèmes liés à l'étude de notre thème

Paragraphe1: Présentation des résultats

Ce paragraphe sera consacré à la présentation de la trésorerie de BENIN CHALLENGE.

La trésorerie d'une entreprise est composée de tous les moyens de paiement dont elle dispose pour faire face aux engagements auxquels elle a souscrit. A BENIN CHALLENGE la trésorerie se présente comme suit :

- **Trésorerie active :**
 - Valeur à encaisser
 - Banque, chèques postaux, caisse.
- **Trésorerie passive :**
 - Banque, crédit d'escompte
 - Banque, crédit de trésorerie
 - Banque, découvert.

La trésorerie à BENIN CHALLENGE constitue un point sensible et les flux financiers sont d'une grande importance. Ils comprennent :

- Les encaissements ;
- Les décaissements.

A- Procédure d'encaissement

L'essentielle des encaissements de BENIN CHALLENGE résulte des services vendus et des produits accessoires.

BENIN CHALLENGE dispose de deux(02) caisses :

- La caisse principale ;
- Les caisses secondaires.

De même on distingue deux(02) catégories de client :

- Les clients comptants ;
- Les clients en compte.

1- Les clients comptants

Les comptants sont ceux qui paient sur le champ leurs factures. Ils les paient avant même que le service ne leur soit rendu.

Au cours de la journée, les caissiers secondaires reçoivent les clients comptants qui déposent les bons à enlever ou les factures délivrées par le service commercial avec les sommes à payer ou les chèques à encaisser. Une fois payés, ces factures ou ces bons sont envoyés au service informatique pour édition. Au fur et à mesure de leur édition, les écritures de règlement sont passées immédiatement dans le compte « caisse de transition » où elles sont régularisées après.

A la fin de la journée, des brouillards sont tirés par les caissiers secondaires, ces brouillards détaillent tous les encaissements en espèce et par chèque de la journée. Au vu des brouillards, ils établissent chacun une fiche de recette qui se fait en trois exemplaires : le primat, le duplicata et la souche. Ils gardent le primat à leur niveau en plus des brouillards et envoient le duplicata à la caisse principale.

En fin de journée, ils font un billettage en deux exemplaires dont l'un est gardé à leur niveau et l'autre envoyé à la caisse principale. Ils envoient aussi tous les encaissements de la journée ainsi que les pièces justificatives à la caisse principale où le caissier principal fait la centralisation.

Le caissier principal procède aussi quelquefois à des encaissements. Lorsque le montant en caisse principale dépasse un certain seuil, le surplus est versé à la banque.

2- Les clients en comptes

Les clients en compte sont ceux qui ne règlent pas automatiquement leurs factures. BENIN CHALLENGE accorde à ses clients un délai de quinze (15) jours.

Le contrôle des encaissements se fait par confrontation des montants qui figurent sur les brouillards, sur les fiches de recettes et sur les factures ou bons à enlever. Ces montants doivent être nécessairement égaux. BENIN CHALLENGE procède à un état de rapprochement bancaire avec ses différentes banques.

B- Procédure de décaissement

Les décaissements à BENIN CHALLENGE concernent souvent le paiement des salaires, le règlement des fournisseurs (d'exploitation, de service, d'investissement).

La plupart des décaissements se font soit par chèque soit en espèce.

1- Décaissements par chèque

Les décaissements par chèque ont souvent lieu pour le règlement des factures fournisseurs dont les montants sont élevés. Il s'agit entre autre des primes perçus des assurés qui sont ensuite reversés aux compagnies d'assurance. Le délai crédit fournisseur est de cinq (05) jours fin de mois.

2- Décaissement en espèce

Il concerne le paiement de certaines factures d'achat, des salaires et les menues dépenses de l'entreprise.

- Pour les factures d'achat, le service demandeur établit un bon de paiement et demande un décaissement portant la signature de chef d'agence et de directeur général. Une fois le bon de décaissement établi, les fonds sont décaissés par la caisse principale.

Il arrive que le montant décaissé dépasse l'achat effectué. Dans ce cas, un reversement du surplus est fait à la caisse principale, dans le cas contraire un bon de décaissement complémentaire est fait suivi d'un décaissement en complément.

- Pour le paiement des salaires, le service comptable établit des états de salaire du personnel et les envoie au service informatique pour traitement. Après traitement, les fiches de paie sont envoyées successivement aux Directions Générales pour visa. Enfin les salaires sont payés par le chef d'agence.
- En ce qui concerne les menues dépenses de la Direction, un bon de décaissement d'un montant fixe suivi de décaissement est effectué par le caissier principal chaque fois que ses besoins se font sentir.

Le contrôle des décaissements en espèce se fait par comparaison des sommes décaissées et celles figurant sur les différents documents (facture, fiche de paie et bon de paiement).

Notons que tout décaissement nécessite un bon de paiement. Le bon de paiement est un document établi par la direction pour le service demandé qui retrace leur besoin (annexe). Une fois établi, le bon de paiement est envoyé à la Direction Générale pour accord.

Rappelons que BENIN CHALLENGE établit au début de chaque exercice le budget des encaissements et des décaissements (budget de trésorerie)

Paragraphe2: Analyse des données

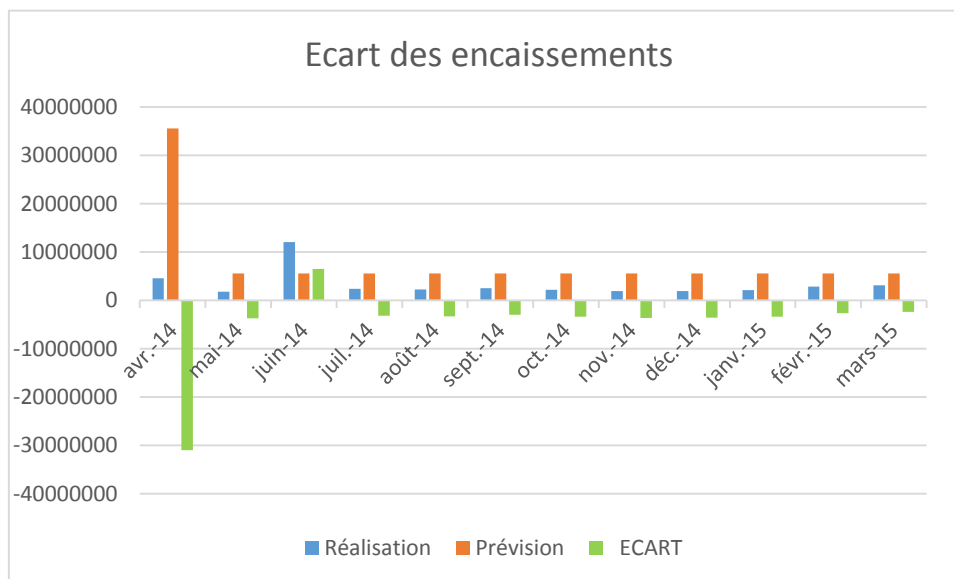
Dans ce paragraphe nous analysons l'écart budgétaire de trésorerie et du bilan de BC pour la période allant d'avril 2014 à mars 2015

A-Analyse des écarts budgétaires de trésorerie**1- Analyse des écarts des encaissements****Tableau n°1** : Ecart des encaissements

Eléments	Réalisation	Prévision	ECART
avr-14	4560000	35530072	-30970072
mai-14	1800000	5530072	-3730072
juin-14	12025000	5530072	6494928
juil-14	2345000	5530072	-3185072
août-14	2215400	5530072	-3314672
sept-14	2540600	5530072	-2989472
oct-14	2180000	5530072	-3350072
nov-14	1915000	5530072	-3615072
déc-14	1930000	5530072	-3600072
janv-15	2124000	5530072	-3406072
févr-15	2855400	5530072	-2674672
mars-15	3124000	5530072	-2406072

Source : Rapport d'activités annuelle de la Ste BENIN CHALLENGE Sarl (période allant de avril 2014 à mars 2015)

Graphiquement, cette situation est représentée comme suit :



Source : Obtenu sous Excel

La lecture de ce tableau dégage que le montant des encaissements prévus dépasse largement celui des encaissements réalisés. Cela traduit que les revenus prévisionnels ont été surestimés.

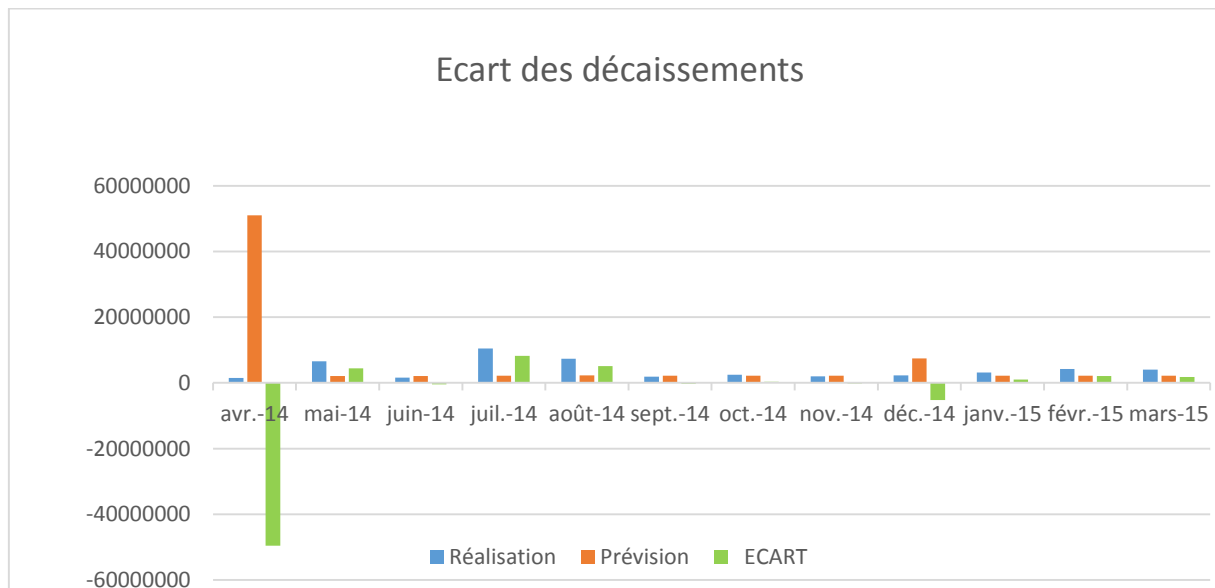
2- Analyse des écarts des décaissements

Tableau^o 2 : Ecart des décaissements

Eléments	Réalisation	Prévision	ECART
avr-14	1466700	51000500	-49533800
mai-14	6602700	2126000	4476700
juin-14	1636000	2126000	-490000
juil-14	10461000	2184200	8276800
août-14	7377000	2286200	5090800
sept-14	1911000	2184200	-273200
oct-14	2516000	2194200	321800
nov-14	2006000	2194200	-188200
déc-14	2256000	7469330	-5213330
janv-15	3190425	2194200	996225
févr-15	4276000	2194200	2081800
mars-15	4026000	2194200	1831800

Source : Rapport d'activités annuelle de la Ste BENIN CHALLENGE Sarl (période allant de avril 2014 à mars 2015)

Graphiquement, cette situation est représentée comme suit :



Source : Obtenu sous Excel

De ce tableau n°2, on remarque que la plupart du montant des décaissements réalisés dépasse celui des décaissements prévus. Ce qui traduit que toutes les dépenses effectuées par l'entreprise n'ont pas été prévues.

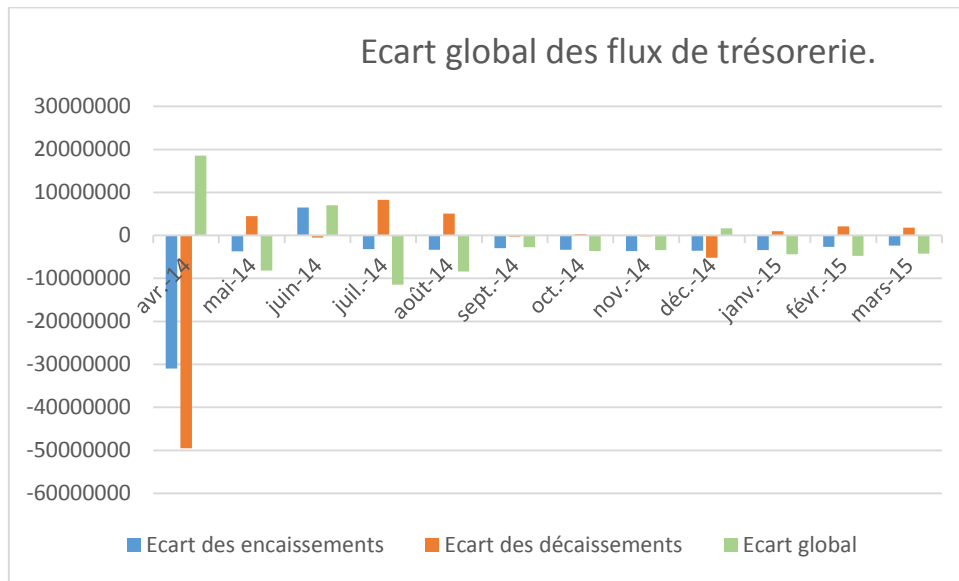
3- Analyse del'écartglobal des flux de trésorerie

Tableaux 3: l'écart global des flux de trésorerie

Eléments	EE	ED	EG
avr-14	-30970072	-49533800	18563728
mai-14	-3730072	4476700	-8206772
juin-14	6494928	-490000	6984928
juil-14	-3185072	8276800	-11461872
août-14	-3314672	5090800	-8405472
sept-14	-2989472	-273200	-2716272
oct-14	-3350072	321800	-3671872
nov-14	-3615072	-188200	-3426872
déc-14	-3600072	-5213330	1613258
janv-15	-3406072	996225	-4402297
févr-15	-2674672	2081800	-4756472
mars-15	-2406072	1831800	-4237872

Source : Rapport d'activités annuelle de la Ste BENIN CHALLENGE Sarl (période allant de avril 2014 à mars 2015)

Graphiquement, cette situation est représentée comme suit :



Source : Obtenu sous Excel

La lecture de ce tableau n°3 dégage que le montant de l'écart des encaissements est plus important que celui de l'écart des décaissements. Ceci montre que l'écart des encaissements explique plus l'écart global des flux de trésorerie.

C- Analyse du bilan

Tableau n°4 : Bilan comptable condensé(2015) de BENIN CHALLENGE

ACTIF		PASSIF	
POSTES	MONTANTS	POSTES	MONTANTS
Actif immobilisé	115790962	Capitaux propres	115.590.962
Actif circulant	0	Dettes financières	0
Trésorerie actif	0	Passif circulant	200.000
		Trésorerie passif	0
TOTAL	115790962	TOTAL	115790962

Source: Etat financier de BENIN CHALLENGE au 31 décembre 2015

Calcul de quelques grandeurs :**Tableau n°5 : Fonds de Roulement Net**

Elément	Montants
Capitaux propres	115590962
Dettes financières	0
Ressources stables(1)	115590962
Actif immobilisé(2)	115790962
FRN(1-2)	-200000

Source : Etat financier de BENIN CHALLENGE au 31 décembre 2015

Tableau n°6 : Besoin en Fonds de Roulement

Eléments	Montants
Actif circulant(1)	0
Passif circulant(2)	200.000
BFR (1-2)	-200.000

Source: Etat financier de BENIN CHALLENGE au 31 décembre 2015

Tableau n°7 : Trésorerie Nette

Eléments	Montants
FRN (1)	-200.000
BFR (2)	-200.000
TN (1-2)	0

Source : Etat financier de BENIN CHALLENGE au 31 décembre 2015

Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestions

Dans cette section, nous procédons à la vérification des hypothèses préalablement formulées et nous proposons quelques recommandations afin de juguler le phénomène de mauvaise gestion de la trésorerie

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

Il s'agit dans ce paragraphe de procéder à la vérification des hypothèses supra mentionnées à base des analyses des données qui ont été faites.

A – Hypothèse n°1

L'analyse des écarts budgétaires nous permet de dire que les revenus prévisionnels ont été surestimés et qu'il y a des dépenses qui n'ont pas été prévues.

De ce fait nous pouvons conclure que l'hypothèse selon laquelle «**La mauvaise prévision du budget de trésorerie est due aux dépenses non prévues et à la surestimation des revenus de l'entreprise.**» est confirmée.

B- Hypothèse n°2

Selon les résultats de l'analyse du bilan de BENIN CHALLENGE, nous constatons la négation du FRN. Ce qui nous permet de dire que l'équilibre financier du bilan pour cette année n'est pas respecté.

De ce fait nous pouvons conclure que l'hypothèse selon laquelle« **L'insuffisance du FRN est à la base des problèmes de liquidité** »est confirmée.

Paragraphe2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre

Dans ce paragraphe nous ferons les suggestions et les conditions de mise en œuvre pour une amélioration de la gestion de la trésorerie de BENIN CHALLENGE.

A- Suggestions et condition de mise en œuvre pour le problème spécifique n°1

Les problèmes de trésorerie prennent les propriétaires des entreprises par surprise. Une prévision de flux de trésorerie exacte peut prémunir les entrepreneurs contre cette situation. Une prévision de flux de trésorerie met en carte les sommes d'argent que l'entreprise prévoit de recevoir et de payer tous les mois, pendant une période de roulement de 6 ou 12 mois. Cette prévision prend en compte le décalage entre la facturation et le paiement ; faire une dépense et la payer ; et collecter les impôts qui ne sont payables à l'Etat que plus tard. Une prévision de trésorerie bien préparée permet de planifier le flux de trésorerie sur un certain temps. Il aide à anticiper les déficits à temps pour y remédier, protège d'une crise de trésorerie. Une prévision de trésorerie peut également aider à noter les tendances des ventes, vous dire si vos clients mettent trop de temps à payer, et aide à planifier des achats d'actifs importants.

De plus, si on cherche à obtenir un prêt, les banques voudront voir une prévision de trésorerie mensuelle sur un an et une prévision par trimestre sur trois à cinq ans. Nous avons constaté des écarts très significatifs du budget de trésorerie de BENIN CHALLENGE pour la période allant de (Avril 2014 à mars 2015). Pour remédier à cette difficulté, l'entreprise peut suivre la démarche ci-dessous.

La procédure suivante guidera, étape par étape, à travers la préparation d'une prévision de trésorerie¹:

Etape 1 : Espèces en caisse

On compte les espèces au début de chaque mois de la prévision. Cette somme correspond à l'argent disponible. Les mois suivants, le solde d'espèces à la fin du mois sera reporté comme solde d'espèces en début du mois suivant.

Etape 2: Avoir en numéraire

Ventes au comptant, comptes clients et toute rentrée d'intérêts. La clé de la réussite ici est de consigner la recette dans le mois où on compte réellement recevoir l'argent, non pas le mois où la vente a été faite.

Etape 3 : Compte client

Si on n'a pas tenu des livres qui montrent combien de temps il faut compter pour qu'un client paie sa facture, on doit calculer la période moyenne d'encaissement en divisant les ventes totales de l'année précédente par 365. Ce qui donne le volume moyen des ventes journalières. Puis, on divise la valeur en \$ de des comptes débiteurs par ce volume moyen des ventes journalières.

Ce chiffre est le nombre moyen de jours qu'il faut pour encaisser une facture. En utilisant ce chiffre comme un guide, on doit enregistrer les règlements au fur et à mesure de leur arrivée sur l'année suivante.

Etape 4 : Espèces diverses

Prendre en compte les rentrées d'espèces diverses, y compris de nouveaux prêts bancaires ou familiaux, ou les participations.

Etape 5 : Liquidités totales disponibles

Pour chaque mois de prévision, on doit additionner les montants des étapes une à quatre. Cette somme donne la totalité des liquidités disponibles chaque mois.

Etape 6 : Dépenses en espèce

On doit calculer, combien d'argent il faut prévoir pour les dépenses de chaque mois. Il faut d'abord évaluer les dépenses d'exploitation.

¹www.gestiondelentreprise.com/fluxtresorerie.htm

A nouveau, le secret est de noter toute dépense dans le mois où elle sera payée, pas le mois où elle a été faite.

On doit s'assurer que les postes ci-dessous sont inclus dans la liste des dépenses d'exploitation :

- + Les salaires bruts, y compris les heures supplémentaires prévues ;
- + Les appointements des propriétaires ;
- + Les cotisations sociales sur salaires, les avantages, y compris les congés payés, congé maladie, assurance santé et assurance chômage ;
- + Sous-traitance et services externes, y compris le coût de la main d'œuvre et des matériaux ;
- + Achat des matériaux utilisés dans la fabrication de votre produit ou service, ou pour la revente ;
- + Fournitures pour utilisation dans l'entreprise ;
- + Réparations et entretien (n'oubliez pas d'inclure des grosses dépenses ponctuelles pour la réfection ou la rénovation etc.);
- + Frais d'emballage, de transport et de livraison ;
- + Voyages, frais de voiture et de parking ;
- + Publicité et promotion, y compris les dépliants, le publipostage, les publicités papier ou TV, site web ;
- + Les frais de services professionnels, conseil juridique, comptables, expert comptable, consultants, etc. ;
- + Loyer ;
- + Télécommunications, telles que téléphone, fax, Fournisseur d'accès à Internet ;
- + Services publics ;
- + Assurances, y compris incendie, responsabilité civile, accidents du travail etc ;
- + Impôts et taxes ;
- + Intérêts des prêts ;
- + Autres dépenses spécifiquement liées à activité ;
- + Divers (ajouter une petite marge pour des dépenses diverses).

Etape 7 : Autres frais

Les postes suivants sont à inclure dans les autres frais :

- + paiement du principal des prêts, véhicules, achats d'équipements etc ;

- ✚ dépenses amortissables telles que : équipement, véhicules, construction de nouveaux bâtiments ou améliorations aux bâtiments existants, et améliorations aux locaux et bureaux en location ;
- ✚ coûts de démarrage : dépenses engagées avant le premier mois d'opération ;
- ✚ réserve ou fonds mis en dépôt : de l'argent mis de côté tous les mois pour payer les impôts à la fin de l'année, plus de l'argent déposé sur un compte bloqué pour aider à payer les factures de machines ou de grosses primes d'assurance par exemple ;
- ✚ prélèvement propriétaire : règlement des impôts sur le revenu, de l'assurance santé et assurance vie des cadres, du propriétaire.

Etape 8 : Evaluez votre flux de trésorerie mensuel

Il faut mettre à jour les prévisions de trésorerie tous les mois, en faisant des ajustements à chaque fois qu'on se trouve devant une dépense ou rentrée imprévue. On doit vérifier en suite l'exactitude des prévisions et faire des ajustements aux mois à venir quand nécessaire. A la fin d'un mois, ajouter un nouveau mois à la fin de la période prévisionnelle.

B- Suggestions et condition de mise en œuvre pour le problème spécifique n°2

Le Fonds de Roulement Net est négatif. Ceci implique que l'entreprise n'est pas en mesure de dégager rapidement de quoi assurer le paiement des fournisseurs ou des dettes bancaires à court terme.

Les issues immédiates pour une telle situation sont² :

- ✚ La plus évidente : la cessation de paiements, euphémisme pour parler de banqueroute pure et dure ;
- ✚ Accroissement de la trésorerie par la vente d'une partie de ses immobilisations : donc en supprimant une partie de l'outil de travail ;
- ✚ Augmentation de la trésorerie en sollicitant les associés : ce qui suppose de les persuader que l'entreprise est rentable.
- ✚ Amélioration de la trésorerie par le biais d'emprunt à long terme : ce qui implique de convaincre les banques que l'entreprise saura les rembourser.

Après analyse du bilan de BENIN CHALLENGE, nous constatons que son FRN est négatif et que le montant des dettes financières est nul. Alors le moyen le plus recommandé est le recours à l'emprunt à long terme.

² Anafin.fr, L'interprétation du fonds de roulement.

CONCLUSION

La gestion de la trésorerie comme nous avons pu le constater est plus facile en théorie qu'en pratique. Le métier de Trésorier exige de la vigilance, de l'ordre, ... Nous avons ainsi compris qu'une entreprise pour s'assurer un meilleur avenir, doit se montrer vigilante quant à sa situation financière et s'efforcer de gérer sa trésorerie le mieux possible. La trésorerie est un sujet de préoccupation permanente ; elle résulte de la gestion et du fonctionnement de l'entreprise. Véritable nerf de la guerre, elle mérite d'être gérée. Il faut donc anticiper et anticiper ne s'improvise pas : il faut comprendre des mécanismes, mettre en place des outils et y consacrer du temps. La trésorerie n'est qu'un solde, qu'une conséquence. Il ne se passe rien dans la trésorerie qui n'ait été décidé où provoqué. Gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper. Il faut alors établir au début de chaque exercice comptable un budget de trésorerie afin d'avoir une estimation du solde à la fin de l'exercice. Aussi, notons que la trésorerie est la différence entre le FRN et le BFR. Il est donc nécessaire pour une entreprise d'avoir un FRN positif pour espérer avoir une trésorerie positive.

Cependant, nous constatons malheureusement que le FRN de BENIN CHALLENGE est négatif, les revenus prévisionnels ont été surestimés et que toutes les dépenses n'ont pas été prévues pour notre période d'étude. Tout ceci explique la mauvaise prévision du budget de trésorerie et les problèmes de liquidité.

De plus, il importe de souligner que les politiques et les procédures de gestion de la trésorerie mise en place à BENIN CHALLENGE et qui permettent une maîtrise du budget de trésorerie de l'entreprise nécessite de nos jours une redynamisation du fait qu'aujourd'hui, nous constatons une dégradation accentuée du budget de trésorerie.

Il urge donc au regard de ces analyses que les suggestions et mesures préconisées soient prises en compte pour contribuer à l'amélioration de la gestion de trésorerie. Les différents aspects non explicites au niveau de ce travail constituent des pistes pour des recherches ultérieures.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amélie Royer(2012), Livre blanc 2 de l'innovation dans l'assurance, Finance Innovation, décembre, 231p.
- Anafin.fr, L'interprétation du fonds de roulement.
- Andrew Ashby, président of Hackett - Rel Europe.
- Annie Bellier et Saran Khath, « *Gestion de trésorerie* », 2e édition, collection techniques de gestion.
- Antoine Reymond (2009), « *Optimiser la trésorerie* ».
- DE LABRUSLERIE& al. (2003), « *Trésorerie d'entreprise-Gestion des liquidités et des risques* », 2e édition.
- Eric MBIMBI, « *cours de Finances Publiques et Fiscalité* », ISC-Goma, 2008-2009
- Jack Forget, « *Gestion de trésorerie - Optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme* ».
- Jean-Claude JUHEL(1978), « *Gestion optimale de la trésorerie des entreprises* », Business administration, Université Nice Sophia Antipolis, 5p.
- Jean Robert Cohen, « *la PME et sa trésorerie : conseils pratiques* ».
- Nathalie Gardes, « *Gestion de trésorerie* ».
- Pascal WELE I. et Fiacre DOMONHEDO, « *Cours d'Analyse Financière Approfondie* », FASEG 2015-2016.
- Robert LEBLANC(2005), Revue d'économie financière, volume 80, numéro 3, 177p.
- Rousselot Philipe et Verdie Jean François (1999), « *la gestion de la trésorerie* »,EditionDunod, Paris, 292 p.
- Sion Michel (2003), gérer la trésorerie et la relation bancaire: principe de gestion, Edition Dunod, Paris, 271 p.
- Wikipédia.
- ¹www.gestiondelentreprise.com/fluxtresorerie.htm.

ANNEXES

Annexe n°1 : Tableau de bord

Niveaux d'analyses		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Gestion de la trésorerie de BENIN CHALLENGE	Contribuer à l'amélioration de la trésorerie de BENIN CHALLENGE		
Niveaux spécifiques	1	Mauvaise prévision du budget de trésorerie	Réduire l'écart qui existe entre le budget et la réalisation des flux de trésorerie	Dépenses non prévues et surestimation des revenus de l'entreprise	La mauvaise prévision du budget de trésorerie est due aux dépenses non prévues et à la surestimation des revenus de l'entreprise.
	2	Problème de liquidité	Permettre à BENIN CHALLENGE d'avoir plus de liquidité afin de faire face à ses dépenses	Insuffisance du FRN	L'insuffisance du FRN est à la base des problèmes de liquidité

Annexe n°2 : Guide d'entretien

Date de l'entretien..... / / 2016

Lieu de l'entretien : Quartier

Qualification de l'interviewé.....

Sexe : F M

- 1) Avez-vous connaissance de l'existence du manuel de procédure de budget de trésorerie à BENIN CHALLENGE ?
- 2) Selon vous quelles sont les causes des écarts budgétaires de trésorerie ?
- 3) Les écarts budgétaires de trésorerie sont-ils liés à l'asymétrie d'information ? OUI ou NON
- 4) Qu'est-ce qui est à la base de la mauvaise prévision du budget de trésorerie ?
- 5) Selon vous le non suivi du budget de trésorerie est-il à la base des écarts budgétaires de trésorerie ? OUI ou NON
- 6) Pensez-vous que les conditions de gestion mises en place sont susceptibles de protéger BENIN CHALLENGE contre les écarts budgétaires de trésorerie ?
- 7) Quel canal BENIN CHALLENGE utilise-t-elle pour y remédier ?
- 8) Comment appréciez-vous les procédures adoptées à BENIN CHALLENGE ?
 - a) Inefficace
 - b) moins efficace
 - c) efficace
 - d) très efficace
- 9) De façon générale, quelle suggestion faite vous à BENIN CHALLENGE pour une meilleure gestion du budget de trésorerie ?

Merci pour votre contribution !

Annexe n°3 ORGANNIGRAMME BENIN CHALLENGE

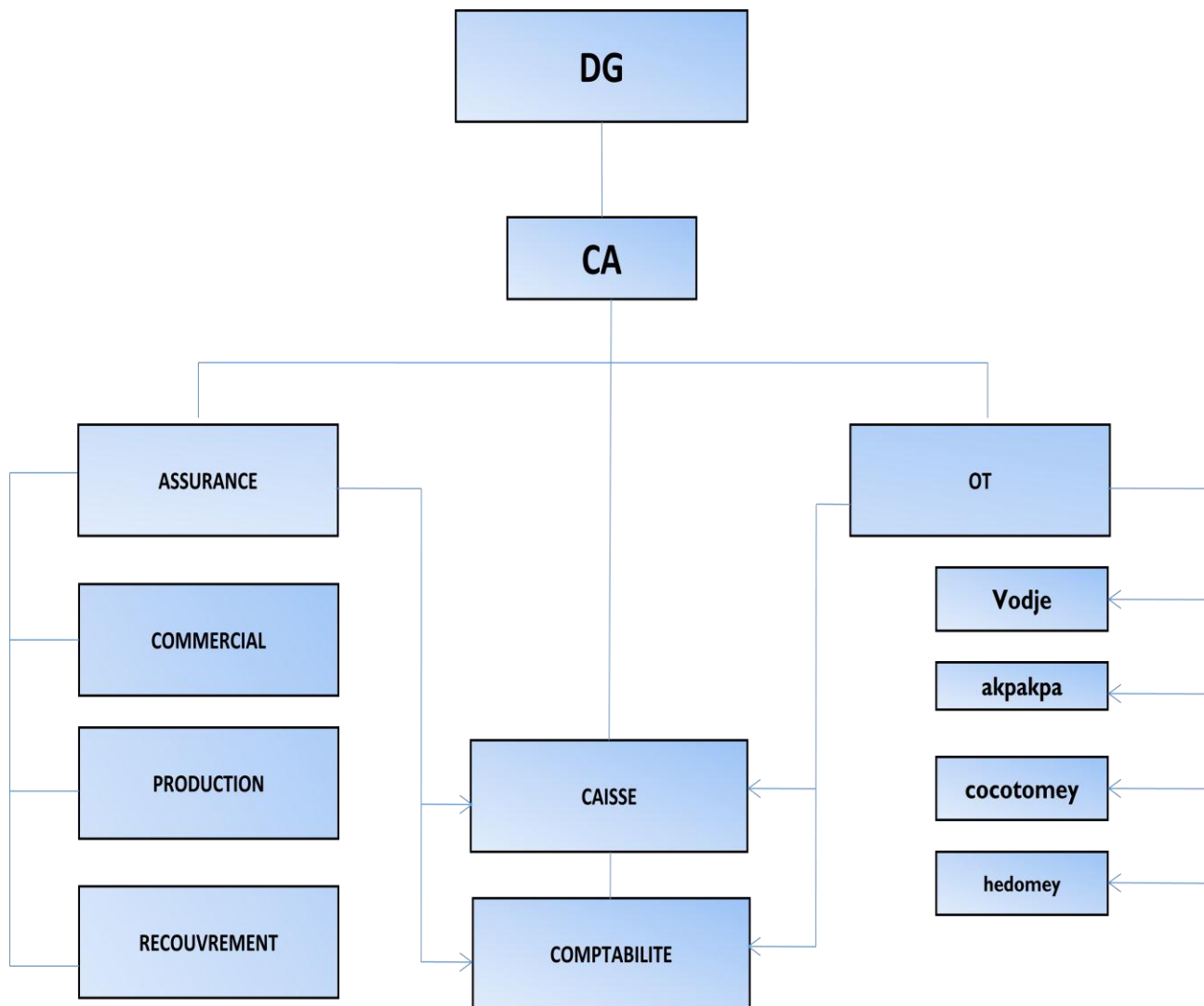


Table des matières

Avertissement	ii
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	vi
Liste des sigles et abréviations.....	viii
Liste des tableaux.....	x
Liste des graphiques.....	xi
Sommaire.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I:.....	4
CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE	4
Section1 : Cadre institutionnel	5
Paragraphe1: Historique, objectifs, missions et structure organisationnelle de BENIN CHALLENGE.....	5
Paragraphe2 : Travaux effectués au cours du stage	10
Section2 : Cadre théorique de l'étude	11
Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt de l'étude	11
Paragraphe 2 : Objectifs	13
CHAPITRE II : LA REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	14
Section 1 : Revue de littérature et formulation des hypothèses	15
Paragraphe 1 : La revue de littérature	15
Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses	26
Section 2 : Cadre méthodologique	27
Paragraphe 1: La méthode d'investigation.....	28
Paragraphe 2 : Outils d'analyse et moyens de vérification des hypothèses	28

CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSES ET RECOMMANDATIONS	30
Section1: Présentation et analyse des données.....	31
Paragraphe1: Présentation des résultats	31
Paragraphe2: Analyse des données	33
Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestions.....	38
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses	38
Paragraphe2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre.....	39
CONCLUSION	43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	45
ANNEXES	46
Table des matières	50