



REPUBLIQUE DU BENIN  
ጸጸጸጸጸ  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)



\*\*\*\*\*  
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)  
\*\*\*\*\*

**ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE  
ET DE MANAGEMENT (ENEAM)**

ጸጸጸጸጸጸጸ

# MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

**POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL**

OPTION : Gestion

FILIERE : Banque et Finances de Marchés

ANNEE ACADEMIQUE : 2010 - 2011

**AMELIORATION DU SYSTEME DE  
GESTION DE LA TRESORERIE AU SEIN DE  
L'AGENCE « CHEZ VOUS »**

REALISE PAR :

**Moulikatou G. AYEDOUN**

SOUS LA DIRECTION DE :

**MAITRE DE MEMOIRE**

M. Martin GBEBOUTIN  
Professeur à l'ENEAM

**MAITRE DE STAGE**

M. Léonard DOSSOU  
Directeur de l'Agence « CHEZ VOUS »

**Novembre 2013**

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT DU JURY :**

**MEMBRE DU JURY :**

**MEMBRE DU JURY :**

L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE  
MANAGEMENT N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION  
NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.  
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES  
A LEURS AUTEURS.

## DEDICACE

*Je dédie ce travail à :*

- ❖ *A mon père Sourakatou AYEDOUN, qui n'a jamais ménagé aucun effort pour mon épanouissement et pour la préparation de mon avenir.  
Que ce modeste travail soit le fruit de ces années de sacrifices et d'espoir.*
- ❖ *A ma tendre mère Taïbath AYEDOUN, pour son immense amour.*
- ❖ *A Adjarath AYEDOUN, pour ses conseils, son soutien particulier et surtout pour son amour infini.*
- ❖ *A tous mes frères et sœurs.*
- ❖ *A mon chéri Ariel KAKPO, pour son soutien indéfini.*

## REMERCIEMENT

*« Si la personne qui a rendu service a pu oublier, ceux qui en bénéficient n'oublient jamais ». Qu'il nous soit donc permis d'adresser nos profondes gratitudees à l'endroit de :*

- ❖ Monsieur Martin GBEBOUTIN, qui n'a ménagé aucun effort pour suivre avec détermination ce travail avec nous ;*
- ❖ Monsieur Léonard DOSSOU, Directeur Général de l'Agence « CHEZ VOUS ». Vos conseils et soutiens ont été pour nous d'un grand réconfort. Une fois encore merci à vous ;*
- ❖ Tout le personnel de l'agence « CHEZ VOUS », pour la convivialité et l'ambiance de travail ;*
- ❖ Monsieur Raimi SALAMI, pour son apport intellectuel ;*
- ❖ Monsieur Aziz A. PARAISSO ;*
- ❖ Toute l'Administration de l'ENEAM et à tout le corps professoral ;*
- ❖ Tous les membres du jury, pour avoir accepté apprécier ce travail.*

## Liste des tableaux

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	13
Tableau n°2 : Synthèse des approches génériques retenues.....	17
Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude.....	20
Tableau n°4 : Tableau de calcul des coefficients de structure.....	29
Tableau n°5 : Tableau de calcul du BFR.....	30
Tableau n°6 : Echantillon de recherche .....	35
Tableau n°7 : Détermination du Fonds de Roulement Net.....	41
Tableau n°8 : Détermination du Besoin en Fonds de Roulement .....	43
Tableau n°9 : Délai de recouvrement des créances clients.....	45
Tableau n°10 : Délai de règlement des fournisseurs (DRF).....	45
Tableau n°11 : Trésorerie Nette .....	46
Tableau n°12 : Les ratios traditionnels de liquidité de 2009 à 2012.....	49
Tableau n°13 : Données relatives à la cause réelle du PS n°1.....	51
Tableau n°14 : Budget des ventes.....	58
Tableau n°15 : Budget de production .....	59
Tableau n°16 : Budget d'Approvisionnement .....	60
Tableau n°17 : Budget de TVA.....	60
Tableau n°18 : Budget de trésorerie.....	61
Tableau n°19 : Tableau de Synthèse de l'Etude.....	63

## Liste des graphiques

Graphique 1 : représentation graphique du FR.....	42
Graphique 2 : représentation graphique d BFR.....	43
Graphique 3 : représentation graphique de la TN.....	47
Graphique 4 : représentation graphique des données liées au PS n°2.....	51

## *LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS*

**AC** : Actif Circulant

**AIN** : Actif Immobilisé Net

**AT** : Actif Total

**BFE** : Besoin de Financement d'Exploitation

**BFR** : Besoin en Fonds de Roulement

**BFRE** : Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation

**BFRHE** : Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

**C**: Créances

**CA** : Chiffre d'Affaires

**CAPROS** : Capitaux Propres

**CP** : Capitaux Propres

**CT** : Court terme

**DAF** : Directeur Administratif et Financier

**DAT** : Dépôt à Terme

**DC** : Directeur Commercial

**DCT** : Dette à Court Terme

**DG** : Directeur Général

**DLMT** : Dette à Long et Moyen Terme

**DLT** : Dette à Long Terme

**DMT** : Dette à Moyen Terme

**DP** : Directeur de Publication

**DRCC** : Délai de Recouvrement des Créances-Clients

**DRF** : Délai de Règlement des Fournisseurs

**EBE** : Excédent Brut d'Exploitation

**ETE** : Excédent de Trésorerie d'Exploitation

**FR** : Fond de Roulement

**FRN** : Fond de Roulement Net

**FRNG** : Fond de Roulement Net Global

**HAO** : Hors Activité Ordinaire

**HT** : Hors Taxes

**LMT** : Long et Moyen Terme

**LT** : Long Terme

**MT** : Moyen Terme

**PC** : Passif Circulant

**PG** : Problème Général

**PS** : Problème Spécifique

**RLG** : Ratio de Liquidité Générale

**RLI** : Ratio de Liquidité Immédiate

**RLR** : Ratio de Liquidité Réduite

**RSG** : Ratio de Solvabilité Générale

**TN** : Trésorerie Nette

**TSE** : Tableau de Synthèse de l'Etude

**TTC** : Toute Taxes Comprises

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

**VA** : Valeur ajoutée

## GLOSSAIRE

**Autofinancement** : mode de financement interne à l'entreprise. Les ressources financières obtenues au sein même de l'entreprise grâce à son activité et sa rentabilité doivent permettre d'assurer le financement d'une bonne partie de ses projets.

**Budget** : document récapitulatif des recettes et des dépenses prévisionnelles déterminées et chiffrées pour un exercice comptable à venir.

**Crédit Fournisseur** : il correspond au délai de paiement accordé à l'entreprise par ses fournisseurs.

**Crédit Interentreprises** : correspond au total des crédits (sous forme de délais de paiement) que les entreprises s'accordent entre elles.

**Cycle d'exploitation** : correspond pour une entreprise commerciale, à l'ensemble des opérations et traitements depuis l'achat de marchandise, en passant par le stockage puis la vente.

**Gestion** : ensemble des techniques mises en œuvre dans une organisation afin qu'elles atteignent ses objectifs.

**Liquidité** : c'est une mesure de la capacité d'un débiteur à rembourser ses dettes.

**Ratios** : coefficient de deux comptes ou groupe de compte, tirés du bilan et/ou du compte de résultat.

**Solvabilité** : c'est l'aptitude d'une entreprise à faire face à ses engagements.

**Trésorerie Nette** : montant des disponibilités à vue facilement mobilisables, possédées par une personne morale de manière à couvrir sans difficulté les dettes qui arrivent à échéance.

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION**

### **CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude**

**Section 1 :** Présentation de l'agence CHEZ VOUS et de son environnement

**Section 2 :** Synthèse des problèmes constatés

### **CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologique**

**Section 1 :** Cadre théorique

**Section 2 :** Cadre méthodologique

### **CHAPITRE III : Présentation et Interprétation des résultats**

**Section 1 :** présentation et analyse des données

**Section 2 :** Elément du diagnostic et conditions de mise en œuvre

## **CONCLUSION**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **ANNEXES**

## **TABLE DES MATIERES**



## **INTRODUCTION**

Chaque année, des milliers d'entreprises sont confrontées à des difficultés de trésorerie. Le phénomène n'affecte pas toutes les entreprises, petites comme moyennes dimensions ou encore non rentables. Les difficultés de trésorerie que connaissent les entreprises tiennent à l'évolution que connaissent les économies modernes. Mais ne peut-on également supposer que la gestion de la trésorerie nécessite une plus grande rigueur sur le plan pratique et une nouvelle approche sur le plan théorique. Aujourd'hui, les problèmes de trésorerie constituent un des goulots d'étranglement de l'activité des entreprises. Le nombre de celles qui se heurtent « au mur d'argent » ne cesse d'augmenter. Quatre phénomènes sont, à cet égard, à prendre en considération :

D'abord, même si actuellement la valeur de l'argent connaît une nette détente, elle a conféré une importance de premier ordre au suivi des comptes clients et fournisseurs c'est à dire au crédit commercial interentreprises.

Ensuite, la conjoncture économique, en particulier la consommation, suite aux chocs pétroliers, au chômage, aux innovations technologiques et aux délocalisations, rend les exigences de la liquidité du patrimoine de plus en plus difficile à maîtriser.

En outre, le risque monétaire est toujours présent : si l'inflation n'a plus depuis quelques années, dans nos économies de plus en plus industrielles, un effet dévastateur, le risque de change dû au flottement des monnaies reste un facteur d'insécurité.

Enfin, les risques du marché de l'argent, notamment le risque de taux ont conduit au développement de techniques de protection, véritable « ingénierie financière » au service de la gestion de la trésorerie.

A la lumière de ces faits, il apparaît donc nécessaire de redéfinir les données et les objectifs d'une gestion optimale de la trésorerie des entreprises. Elle consiste à prévoir, contrôler et maîtriser la dimension et la date des exigibilités et celles des disponibilités spontanées résultant du fonctionnement de l'entreprise et à se procurer en temps voulu et à moindre coût les disponibilités complémentaires qui sont éventuellement nécessaires.

En effet, la gestion de la trésorerie déborde largement le court terme. Elle passe par une approche systémique de la gestion financière. La politique de trésorerie est conditionnée par les choix financiers fondamentaux :

- choix de la structure du passif, ou politique de financement ;
- choix de la structure de l'actif, ou politique d'investissement.

Elle relève également d'une étude économique des besoins de financement de l'entreprise et se trouve à la charnière des problèmes financiers et des problèmes d'exploitation. La trésorerie n'est pas le solde de flux monétaires, mais la synthèse de toutes les politiques de l'entreprise. La gestion de la trésorerie occupe une place de choix dans le management des entreprises et s'articule essentiellement autour de deux actions que sont :

- une action conjoncturelle, dont l'objectif est de maintenir le solde bancaire le plus proche de zéro par la maîtrise des flux d'entrée et de sortie de fonds ;
- une action structurelle, dont l'objectif est de contrôler le potentiel de reconstitution des liquidités du patrimoine de l'entreprise par la maîtrise de la formation et de l'affectation du flux de liquidité, par une juste évaluation des besoins en fonds de roulement et leur financement adéquat.

L'Agence « CHEZ VOUS » est depuis quelques années, sérieusement confrontée aux problèmes liés à la gestion de sa trésorerie qui risquent de compromettre sa pérennité si des solutions idoines ne sont pas trouvées.

C'est dans le souci de cerner, d'analyser et d'apporter notre modeste contribution à la gestion de la trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS » que le thème : **« Amélioration du système de gestion de la trésorerie au sein de l'Agence CHEZ VOUS »** a retenu notre attention. Cette présente étude s'articule autour de trois (03) chapitres :

- le premier chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude ;
- le deuxième chapitre se consacre au cadre théorique et méthodologique ;
- le troisième chapitre aborde la présentation et l'interprétation des résultats.

## CHAPITRE I

# **CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE**

Ce chapitre aborde d'une part, l'environnement de l'entreprise et d'autre part les observations du stage.

## **Section1 : Présentation de l'Agence « CHEZ VOUS » et de son environnement**

La présente section fera l'objet de la présentation du lieu de stage et de l'état des lieux.

### **Paragraphe1 : Présentation de l'Agence « CHEZ VOUS »**

Il s'agit ici de présenter l'historique, l'organisation et le fonctionnement de l'Agence « CHEZ VOUS ».

#### **I- Historique et attributions**

##### **A- Historique**

L'Agence Conseil en Communication, Marketing, Management et Production audiovisuelle « CHEZ VOUS » est une société de droit béninois exerçant au Bénin et hors du Bénin depuis 2004. Elle est l'éditrice du premier quotidien économique béninois « L'Economiste », enregistré sous numéro Récépissé N° 0997/MISP/DC/SG/DAI/SCC du 25 Octobre 2007 qui est un journal spécialisé d'informations économiques et financières. L'Agence « CHEZ VOUS » offre aussi les prestations de communication globale notamment les publicités média et hors média, la production d'émissions sur plusieurs chaînes nationales et internationales.

Par son écoute et ses conseils, l'Agence « CHEZ VOUS » saisit toutes les opportunités pour donner plus de visibilité à ses clients. Dans le but de leur apporter des prestations de hautes qualités, l'Agence s'engage à cultiver certaines qualités essentielles comme : le dynamisme, l'expertise dans ses activités, la connaissance de nouvelles technologies, la disponibilité et la réactivité, la méthodologie, etc.

##### **B- Attributions**

L'Agence « CHEZ VOUS » a pour missions d'apporter aux entreprises béninoises et internationales, opérant dans la sous région ouest-africaine, des perspectives de communication et de conseil en marketing répondant aux normes internationales et adaptées aux conditions socioculturelles des lieux d'intervention.

L'Agence « CHEZ VOUS » est une société commerciale qui, par ses activités, entend permettre aux autres entreprises d'améliorer leurs prestations et d'accroître leur notoriété. On y distingue plusieurs types d'activités :

- Conseil en communication ;
- Achat d'espaces sur les chaînes de télévision ;
- Création publicitaire ;
- Edition et package ;
- Production audiovisuelle ;
- Organisations événementielles.

## **II- Organisation et fonctionnement de l'Agence « CHEZ VOUS »**

Dans l'accomplissement de ses attributions, l'Agence « CHEZ VOUS » dispose des organes de décision et des organes opérationnels.

### **A- Les organes de décision**

Ils sont composés de la Direction Générale (DG), de la Direction Administrative et Financière (DAF), de la Direction Commerciale (DC) et de la Direction de Publication (DP).

#### **➤ La Direction Générale**

Elle s'occupe de la promotion de l'Agence dans toutes ses dimensions, sa mise en œuvre efficiente ainsi que sa politique d'extension. Elle a en charge la gestion des relations avec les institutions et partenaires. Elle gère aussi l'emploi, les compétences et le personnel. Son directeur assure et assume la représentation intérieure de l'Agence et répond juridiquement au nom de l'entreprise. La Direction Générale requiert sa propre organisation et elle est confrontée à des défis qui lui sont propres dans le domaine de la stratégie, de la dimension de l'entreprise, de la complexité, de la diversification et de l'innovation. Cette fonction est assurée par une personne, le Directeur Général (DG). Il a pour missions également de :

- Décider du financement, de la stratégie commerciale, de la définition de projet de l'entreprise ;
- Coordonner les activités de l'entreprise ;

- Nommer les principaux responsables de l'entreprise et leurs missions ;
- Contrôler les investissements matériels et immatériels de l'entreprise.

➤ **Direction Commerciale**

Elle est chargée de l'élaboration et de la mise en place des stratégies commerciales et communicationnelles au sein de l'Agence. Elle gère le Service Commercial, les productions et les services. Elle s'occupe du suivi et de l'exécution des campagnes de communication et de la relation-client. Elle représente l'intermédiaire entre l'annonceur et l'Agence. Le Directeur Commercial (DC) a pour rôle de comprendre les besoins des clients et de veiller à leur satisfaction. Il oriente, commande et délègue. Il élabore la politique commerciale de l'entreprise et maintient la compétitivité.

➤ **Direction de Publication**

Elle est chargée d'établir des relations entre le journal et l'extérieur. Elle veille, par le Rédacteur en chef, au travail effectué par les journalistes et si le contenu répond à la ligne éditoriale, le Rédacteur reçoit l'ordre d'envoyer le tirage sur carte à l'imprimerie. La Direction de Publication est aussi chargée de lancer la parution du journal. Et lorsque le Directeur de Publication (DP) est absent, c'est le Rédacteur en chef qui s'occupe de cette tâche. A la tête d'un groupe d'édition ou d'un magazine, le DP est responsable de l'animation de l'équipe rédactionnelle. Il est également le garant de la qualité de la ligne éditoriale.

➤ **Direction Administrative et Financière**

Elle s'occupe de la gestion des entrées et sorties de numéraires, la gestion et le suivi des relations avec les institutions partenaires, la gestion et le suivi du personnel, le recouvrement des créances. Elle gère aussi le budget de fonctionnement de l'entreprise. Elle est responsable de la situation financière de l'entreprise, de la comptabilité et de la fiscalité.

**B- Les organes opérationnels**

Ils sont constitués du Service Production, du Secrétariat Administratif et du Service Programme.

### ❖ **Service Production**

Il s'occupe de la programmation, du tournage, du montage et de la diffusion des spots, publi-reportage, documentaires, différentes émissions, feuillets et autres. Le chargé de production est placé directement sous le Directeur Commercial et coordonne les activités des cadres, infographes, graphistes, animateurs et présentateurs.

### ❖ **Service Programme**

Il est chargé de vérifier tous les détails pour la bonne organisation des émissions. Il écrit les publi-reportages et spots publicitaires. Il prend soin de vérifier le travail abattu par les techniciens au poste de production. Il est aussi chargé de la programmation des émissions.

### ❖ **Secrétariat Administratif**

Il est chargé de la saisie des documents administratifs et de leur transmission. Il est aussi chargé de l'accueil, du standard, de la réception et de l'acheminement des courriers. La secrétaire assiste le Directeur Général au quotidien et se charge de la prise des rendez-vous et du traitement des correspondances.

## **Paragraphe 2 : L'environnement de l'Agence « CHEZ VOUS »**

Dans cette partie nous parlerons du macro et du micro environnement de l'Agence.

### **I- Le macro-environnement**

#### **A- Environnement Economique, Fiscal et Juridique**

Au Bénin, le marché est porteur et permet à l'Agence « CHEZ VOUS » de saisir de nombreuses opportunités avec de plus en plus de nombre croissant d'entreprises que compte le pays. Néanmoins, la crise économique mondiale a freiné l'accroissement du chiffre d'affaires de ces agences de communication.

Les activités économiques au Bénin se déroulent dans un environnement fiscal régi par les lois fiscales et les textes qui organisent, fixent et autorisent l'assiette, la liquidation, le recouvrement puis le contrôle de l'impôt, éléments qui conditionnent le climat fiscal. L'introduction de la Taxe sur Valeur Ajoutée (TVA) par la loi n°91 - 005

du 22 février 1991, dans le système fiscal béninois a entraîné plusieurs séries de contraintes aux entreprises individuelles ou sociétaires, privées ou publiques.

Le secteur de la communication au Bénin ne dispose pas d'une législation particulière. Au besoin, l'Agence s'inspire des usages et règles en cours en Europe alors que les réalités au Bénin sont bien différentes.

## **B- Environnement technologique et culturel**

Le développement de l'informatique est favorable. L'utilisation des matériaux technologiques de pointe composés de caméras vidéo, appareils photo numériques, banc de montage, etc. lui permettent de réaliser avec qualité, les productions dans des délais raisonnables. Cependant, l'Agence est confrontée parfois à des difficultés d'ordre technique à cause du caractère sous développé du Bénin en termes d'évolution technologique. Il n'est pas dans nos habitudes de faire la publicité, ce qui ralentit parfois l'activité de l'entreprise.

## **II- Le microenvironnement**

### **A- La clientèle et la concurrence**

La clientèle est nombreuse et diversifiée constituée de petites, moyennes et grandes entreprises. Au nombre de celles-ci nous avons : Pasqual Bénin (spécialisée dans la fabrication du jus de fruit), FIFA de St luxe, les délices d'Andréa, CK Fashion, etc. L'Agence de communication « CHEZ VOUS » évolue dans un environnement très concurrentiel. Parmi ses concurrents nous avons : Média Production, Acajou Communication, BG Communication, M-média, Max2prod, Ancrage Communication, 3M Communication, ALBA, ADECAF Bénin, AG Partenaire, etc.

### **B- Les partenaires**

L'Agence « CHEZ VOUS » intervient au Bénin. Elle est en partenariat avec des chaînes de télévision comme l'ORTB, Canal 3 bénin, le secteur de l'audiovisuel tel que TVCom et d'autres entreprises comme Pasqual Bénin, FIFA de saint luxe, Groupe ARIS, etc.

## **Section 2 : Synthèse des problèmes**

### **Paragraphe 1 : Observations de stage**

#### **I- Déroulement du stage**

Notre stage, dans l'Agence de communication « CHEZ VOUS », s'est déroulé du 19 Février 2013 au 20 Juin 2013. Durant notre séjour, nous avons effectué les tâches suivantes :

- Enregistrer les écritures relatives aux mouvements de fonds ;
- Faire des rapprochements bancaires ;
- Réfléchir sur de nouveaux modes de recherche de financement ;
- Participer à des négociations commerciales ;
- Enregistrer les factures des fournisseurs ;
- Assurer le Secrétariat de l'Agence ;
- Tenir la caisse.

#### **II- Etat des lieux**

L'accomplissement de ces tâches nous a conduit à un certain nombre de constats : L'Agence de communication « CHEZ VOUS » dispose d'un personnel jeune et dynamique (**atout**). Les commerciaux vont sur le terrain pour prospecter les clients et proposer les services de l'Agence. De ce fait, nous pouvons dire que « CHEZ VOUS » utilise le marketing direct, c'est-à-dire du « porte à porte ». Malgré ce système de marketing, nous avons constaté que l'Agence n'est pas bien connue du public béninois. C'est une absence de notoriété (**faiblesse**). Parmi les activités de l'Agence, nous avons la réalisation de spots publicitaires et la réalisation des émissions télévisuelles. Ces différentes activités lui permettent de faire la promotion des entreprises, mais nous constatons que l'Agence elle-même ne communique pas assez sur ces émissions. Une insuffisance de communication (**faiblesse**) est donc à noter à ce niveau. Il est à remarquer que l'Agence pratique des prix très abordables à ces clients (**atout**). Nous avons remarqué un retard dans le paiement de certains fournisseurs. Ces retards peuvent parfois aller au-delà de trois mois (90 jours) pour certains fournisseurs qui se voient obligés de relancer leurs factures impayées plusieurs fois. Un autre retard

observé, ce sont les salaires. Généralement les salaires sont payés entre le 05 et le 10 du mois selon le cas. Tout ceci nous permet d'affirmer que l'entreprise a des difficultés de trésorerie (**faiblesse**). Nous remarquons également la rupture de certaines fournitures de bureau et de certains matériels. L'approvisionnement en fournitures se fait en début d'année mais lorsqu'elles venaient à manquer il n'y a souvent pas assez de disponibilité pour un réapprovisionnement. Les disponibilités en matière de trésorerie sont donc limitées. Certaines dépenses d'exploitation se voient repousser à une date ultérieure ou ne sont tout simplement pas exécutées. Nous constatons par conséquent qu'aucune prévision n'est faite et qu'il n'existe même pas un budget de trésorerie (**faiblesse**) permettant de suivre les dépenses effectuées. Le Directeur Administratif et Financier (DAF) étant seul à s'occuper de tous ces travaux, n'arrive pas toujours à se mettre à jour pour l'élaboration des documents comptables. De plus il n'existe pas un logiciel comptable (**faiblesse**) lui permettant de moderniser son système de comptabilité. Nous observons donc un manque de personnel (**faiblesse**) et aussi une irrégularité dans l'élaboration des documents comptables (**faiblesse**).

## **Paragraphe 2 : Liste des atouts et Faiblesses**

### **I- Liste des Atouts**

- Personnel jeune et dynamique ;
- Diversité dans les services offerts ;
- Prix abordables ;

### **II- Liste des faiblesses**

- Manque de personnel ;
- Irrégularité dans l'élaboration des documents comptables ;
- Difficultés de trésorerie ;
- Manque de notoriété ;
- Inexistence d'un logiciel de comptabilité ;
- Insuffisance d'action de communication hors média ;
- Insuffisance de matériels performants ;
- Inexistence du budget de trésorerie.

## **CHAPITRE II**

# **CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

Dans ce chapitre, nous parlerons des objectifs, hypothèses, tableau de bord, revue de littérature et de la méthodologie d'analyse.

## **Section 1 : Cadre théorique**

Il s'agira d'une part, de choisir la problématique sur laquelle portera l'étude et d'autre part, de procéder à sa spécification et de déterminer les séquences de sa résolution.

### **Paragraphe 1 : Choix de la problématique et formulation du sujet**

#### **I- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et choix de la problématique**

##### **A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

Il s'agira de regrouper les différentes faiblesses énumérées ci-dessus par centre d'intérêt, d'en dégager les problématiques possibles pour ensuite choisir parmi ces problématiques celle qui fera l'objet de notre étude et enfin, procéder à la formulation du thème.

**Tableau n°1** : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	ProblèmesSpécifiques	ProblèmesGénéraux	Problématiques
1	Gestion des ressources	- manque de personnel - insuffisance de matériels performants	Gestion non optimale des ressources	Problématique d'une gestion optimale des ressources
2	Gestion de trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS »	-difficultés de trésorerie -irrégularité dans l'élaboration des documents comptables -inexistence d'un logiciel de comptabilité -inexistence du budget de trésorerie	Gestion non performante de la trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS »	Amélioration du système de gestion de la trésorerie au sein de l'Agence « CHEZ VOUS »
3	Stratégies marketing et actions commerciales dans l'Agence « CHEZ VOUS »	- manque de notoriété -insuffisance d'action de communication hors média	Faible actions de communication commerciale de l'Agence « CHEZ VOUS »	Problématique d'une forte action de communication commerciale de l'Agence « CHEZ VOUS »

*Source : Notre propre conception*

## **B- Choix de la problématique**

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de nos observations, nous laisse percevoir que tous les centres d'intérêts présentent des problématiques auxquelles « CHEZ VOUS » devra résolument faire face en vue d'améliorer les conditions de gestion de l'Agence. Il s'agit de :

- Problématique d'une gestion optimale des ressources ;
- Amélioration du système de gestion de la trésorerie au sein de l'Agence « CHEZ VOUS » ;
- Problématique d'une forte action de communication commerciale de l'Agence « CHEZ VOUS ».

Chacune des problématiques ci-dessus énumérées, présente un intérêt pour l'Agence « CHEZ VOUS » et leur résolution permettra à cette dernière d'améliorer ses prestations. Mais avec l'obligation qui nous est faite de ne réfléchir que sur une seule problématique, nous nous trouvons obligés de retenir une de celles énumérées plus haut.

Au regard des connaissances acquises en gestion financière de l'entreprise à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), notamment en Gestion de la Trésorerie des entreprises, et de l'importance que revêt la gestion de la trésorerie d'une entreprise privée dans un contexte de développement économique de l'entreprise, nous nous proposons de baser la suite de nos recherches sur la problématique n°2 intitulée « **Amélioration du système de gestion de trésorerie au sein de l'Agence CHEZ VOUS** ». Cette problématique est issue d'un Problème Général (PG) qui est la « **Gestion non performante de la trésorerie de l'Agence CHEZ VOUS** » et qui se manifeste par les Problèmes Spécifiques (PS) ci-après :

- difficultés de trésorerie ;
- Inexistence d'un logiciel de comptabilité ;
- irrégularité dans l'élaboration des documents comptables ;
- inexistence du budget de trésorerie.

C'est donc dans le souci d'apporter notre modeste contribution à la résolution de ces problèmes spécifiques que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le

thème : « **Amélioration du système de gestion de la trésorerie au sein de l'Agence CHEZ VOUS** ».

## **II- Spécification de la problématique, vision globale de résolution**

### **A- Spécification de la problématique**

La situation de trésorerie d'une entreprise, c'est-à-dire sa sécurité financière, dépend des entrées et des sorties de fonds provenant de la transformation des éléments de l'actif et du passif. C'est pourquoi la confrontation de la liquidité des emplois et de l'exigibilité des ressources donne une série d'indices d'appréciation de l'équilibre financier. Ce dernier présente un caractère vital dans la mesure où une entreprise ayant des difficultés permanentes de trésorerie encourt un risque de faillite et se trouve donc exposée à la menace d'une disparition pure et simple. Au vu de tout ce qui précède, il apparaît donc opportun d'apporter des solutions aux problèmes spécifiques liés à l'amélioration du système de gestion de trésorerie au sein de l'Agence « CHEZ VOUS ». Ces problèmes spécifiques sont les suivants :

- inexistence d'un logiciel de comptabilité ;
- difficultés de trésorerie ;
- irrégularité dans l'élaboration des documents comptables ;
- inexistence du budget de trésorerie.

En réalité, l'irrégularité dans l'élaboration des documents comptables trouve sa cause dans l'inexistence d'un logiciel de comptabilité, or des dispositions sont entrain d'être prises pour l'achat d'un logiciel de comptabilité.

Au total, l'Amélioration du système de gestion de la trésorerie passera par la recherche de solutions aux deux problèmes spécifiques suivants:

- difficultés de trésorerie ;
- inexistence du budget de trésorerie.

L'Amélioration du système de gestion de trésorerie au sein de « CHEZ VOUS » peut alors être résumée comme suit :

**PG : Gestion non performante de la trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS »**

**PS n°1 : Difficultés de trésorerie**

**PS n°2 : Inexistence du budget de trésorerie**

Ceci nous permet de libeller le sujet de recherche en termes de « **Amélioration du système de gestion de la trésorerie au sein de l'Agence CHEZ VOUS** ».

## **B- Vision globale de résolution de la problématique**

Une fois les problèmes spécifiques choisis et le sujet formulé, il paraît nécessaire de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre les problèmes spécifiques retenus, et par conséquent le problème général identifié.

### **✓ Vision globale de résolution du Problème Général**

Rappelons que le Problème Général est la « **Gestion non performante de la trésorerie de l'Agence CHEZ VOUS** ». La politique de la trésorerie d'une entreprise est basée sur une maîtrise de l'évolution de sa situation financière. Ainsi, l'amélioration de la gestion de la trésorerie nécessite l'existence de meilleurs moyens d'anticipation des flux financiers afin d'anticiper sur les écarts défavorables de ces flux et d'une meilleure source de financement. La résolution de ce problème passera par une approche générique basée sur le diagnostic financier de l'entreprise.

### **✓ Vision globale de résolution du Problème Spécifique n°1**

S'agissant du problème spécifique relatif aux difficultés de trésorerie rencontrées, notons qu'une bonne situation financière se caractérise par la capacité d'une entreprise à maintenir un degré de liquidité suffisant lui permettant d'assurer sa solvabilité de façon permanente. La résolution de ce problème passera ainsi par la définition d'une démarche basée sur l'analyse dynamique de la situation financière de l'entreprise.

## ✓ Vision globale de résolution du Problème Spécifique n°2

Lorsqu'une entreprise est capable de percevoir ses échéances de manière à les faire correspondre exactement à ses prévisions d'encaissement, la gestion de la trésorerie peut être optimale. Toutefois, les prévisions sont dans la réalité, incertaines. En associant aux prévisions de trésorerie une probabilité, les responsables peuvent estimer le risque d'insolvabilité et en déduire une marge de sécurité. La résolution de ce problème exige la définition d'une approche basée sur la gestion budgétaire.

Ces différentes visions ainsi définies peuvent être récapitulées dans le tableau suivant :

**Tableau n°2 : Synthèse des approches génériques retenues**

<b>Niveaux spécifiques</b>	<b>Problèmes spécifiques</b>	<b>Approches génériques retenues</b>
1	Difficultés de trésorerie	Définition d'une démarche basée sur l'analyse dynamique de la situation financière de l'entreprise
2	Inexistence du budget de trésorerie	Définition d'une approche basée sur la gestion budgétaire

*Source : Vision globale de résolution*

## **Paragraphe 2 : Objectifs, hypothèses et la revue de la littérature**

### **I- Objectifs et Hypothèses**

En tenant compte des Problèmes Spécifiques mis en résolution, nous allons fixer les objectifs à atteindre, poser les hypothèses de travail et élaborer le Tableau de Bord de l'Etude.

#### **A- Objectifs de l'étude**

Avant d'énumérer les Objectifs de l'étude, il convient de rappeler d'abord les problèmes auxquels nous voulons trouver des solutions. Il s'agit du Problème Général et des Problèmes Spécifiques.

**Problème Général** : Gestion non performante de la trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS »

**Problème Spécifique N°1** : Difficultés de trésorerie

**Problème Spécifique N°2** : Inexistence du budget de trésorerie

Ces objectifs sont de deux ordres : l'Objectif Général et les Objectifs Spécifiques.

**OBJECTIF GENERAL(OG)**

Identifier les conditions d'une gestion performance de la trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS ».

**OBJECTIFS SPECIFIQUES(OS)**

**OBJECTIF SPECIFIQUE N°1** : Rechercher les différentes causes des difficultés de trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS ».

**OBJECTIF SPECIFIQUE N°2** : Proposer les techniques de meilleur établissement d'un budget de trésorerie.

**B- Les hypothèses de l'étude**

Elles ne peuvent être faites sans la connaissance des causes supposées être à la base de chacun des problèmes spécifiques retenus. Une fois ces causes trouvées et la plus plausible retenue, la formulation proprement dite des hypothèses est faite pour chaque Problème Spécifique et si possible, pour le Problème Général.

**❖ La formulation de l'Hypothèse Générale**

La cause générale étant une formulation générique des différentes causes spécifiques, nous n'avons pas pu identifier une cause pouvant couvrir tous les Problèmes Spécifiques retenus. Ceci nous amène à ne pas formuler une Hypothèse Générale.

**❖ La formulation de l'hypothèse spécifique n°1**

La cause supposée être à la base de ce problème est la mauvaise gestion du crédit commercial.

Ainsi, nous pouvons formuler notre hypothèse comme suit : «**la mauvaise gestion du crédit commercial explique les difficultés de trésorerie** ».

## **❖ La formulation de l'hypothèse spécifique n°2**

L'un des moyens pouvant permettre à une entreprise d'avoir un regard sur ses ressources et de prédire de quelles liquidités on aura besoin pendant une période et à un moment donné est bien sûr un système de prévision de trésorerie, notamment le budget de trésorerie.

Cependant, nous constatons qu'à l'Agence « CHEZ VOUS », il n'existe pas de budget de trésorerie. La cause supposée être à la base de ce problème est l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière de gestion budgétaire.

Nous formulons l'Hypothèse Spécifique n°2 comme suit : **« l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière de gestion budgétaire justifie l'inexistence du budget de trésorerie ».**

Le Tableau de Bord de l'Etude ci-après, précise au cas par cas l'Objectif Général et les Objectifs Spécifiques ainsi que les causes supposées et les hypothèses de recherche relatives à chaque niveau d'analyse.

**Tableau n°3 : Tableau de Bord de l'Etude**

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
<b>Niveau Général</b>	<b><u>Problème Général</u></b> Gestion non performante de la trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS »	<b><u>Objectif Général</u></b> Expliquer les raisons qui sous-tendent la non performance de la gestion de trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS ».	-	-
<b>Niveaux Spécifiques</b>	<b><u>Problème Spécifique n°1</u></b> Difficultés de trésorerie	<b><u>Objectif Spécifique n°1</u></b> Rechercher les différentes causes des difficultés de trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS ».	La mauvaise gestion du crédit commercial.	La mauvaise gestion du crédit commercial explique les difficultés de trésorerie.
	<b><u>Problème Spécifique n°2</u></b> Inexistence du budget de trésorerie	<b><u>Objectif Spécifique n°2</u></b> Proposer les techniques de meilleur établissement d'un budget de trésorerie	Insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière de gestion budgétaire	L'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière de gestion budgétaire justifie l'inexistence du budget de trésorerie

*Source : notre propre conception*

## **II- Revue de la littérature**

L'objectif de cette partie est de présenter le point des connaissances antérieures sur la gestion de la trésorerie et sur les problèmes en résolution.

### **A- Budget de trésorerie et difficultés de trésorerie**

Le concept de trésorerie est, comme le souligne **Michel LEVASSEUR** : « **Gestion de trésorerie** », **ECONOMICA, 1979**, l'un des plus difficiles à définir dans le domaine financier. Il apparaît pourtant important d'essayer de cerner cette notion, car la trésorerie joue un rôle fondamental dans la gestion financière d'un organisme, qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public et que les considérations dans la pratique puissent varier d'un secteur à l'autre.

La trésorerie d'une firme est la somme de son encaisse monétaire et de ses comptes en banques, titres et effets immédiatement négociables. Pour le comité de laréglementation comptable, la trésorerie correspond aux disponibilités et leurs équivalents. Les placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu des liquidités et dont la valeur ne risque pas de changer de façon significative sont considérés comme des équivalents des disponibilités. La trésorerie d'une entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes selon l'approche retenue : Tout d'abord, la trésorerie d'une entreprise correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement. Les besoins de l'entreprise peuvent être évalués à l'aide du besoin en fonds de roulement alors que les ressources de l'entreprise disponibles pour financer ces besoins s'appellent le Fond de Roulement (**FR**). La Trésorerie Nette (**TN**) de l'entreprise correspond alors au solde net entre ses besoins et ses ressources. Si les besoins excèdent les ressources, alors la trésorerie de l'entreprise sera négative (au passif du bilan), alors que si les ressources sont supérieures aux besoins, la trésorerie sera positive (à l'actif du bilan). Mais, la trésorerie d'une entreprise représente aussi l'ensemble de ses disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme. Dans ce cas, la Trésorerie Nette d'une entreprise se calcule en faisant la différence entre sa Trésorerie Actif (**TA**) et sa Trésorerie Passif (**TP**).

Selon **J.-Y. Eglem**: « **Les mécanismes financiers de l'entreprise** », **Montchrestien, 1988**, la notion de trésorerie dans les entreprises est souvent considérée sous deux approches : la première correspondant à une analyse plutôt théorique de la trésorerie fondée sur l'équilibre financier de l'entreprise, consiste à définir la trésorerie comme la différence entre le Fonds de Roulement et le Besoin en Fonds de Roulement (**BFR**). La deuxième se fonde sur les éléments constitutifs de la trésorerie. Il s'agit en effet de recenser les composants actifs et passifs de la trésorerie dont l'encaisse rassemble l'ensemble des moyens monétaires détenus par l'entreprise et immédiatement disponibles.

### ➤ **Le budget de trésorerie**

Avant de définir le mot « **budget de trésorerie** », il nous est impérieux de savoir à quoi servent le budget de trésorerie et la situation prévisionnelle ?

Le budget de trésorerie permet d'évaluer les besoins ou les excédents en liquidité. Cette évaluation sera l'origine des décisions prises en matière de gestion de trésorerie. La situation prévisionnelle se compose d'un compte de résultat et d'un bilan prévisionnel. Ceux-ci permettront de valoriser la situation de l'entreprise (patrimoine et résultat de l'activité) compte tenu des objectifs fixés préalablement. Comme pour les budgets, la situation prévisionnelle peut conduire à des remaniements de la stratégie initiale.

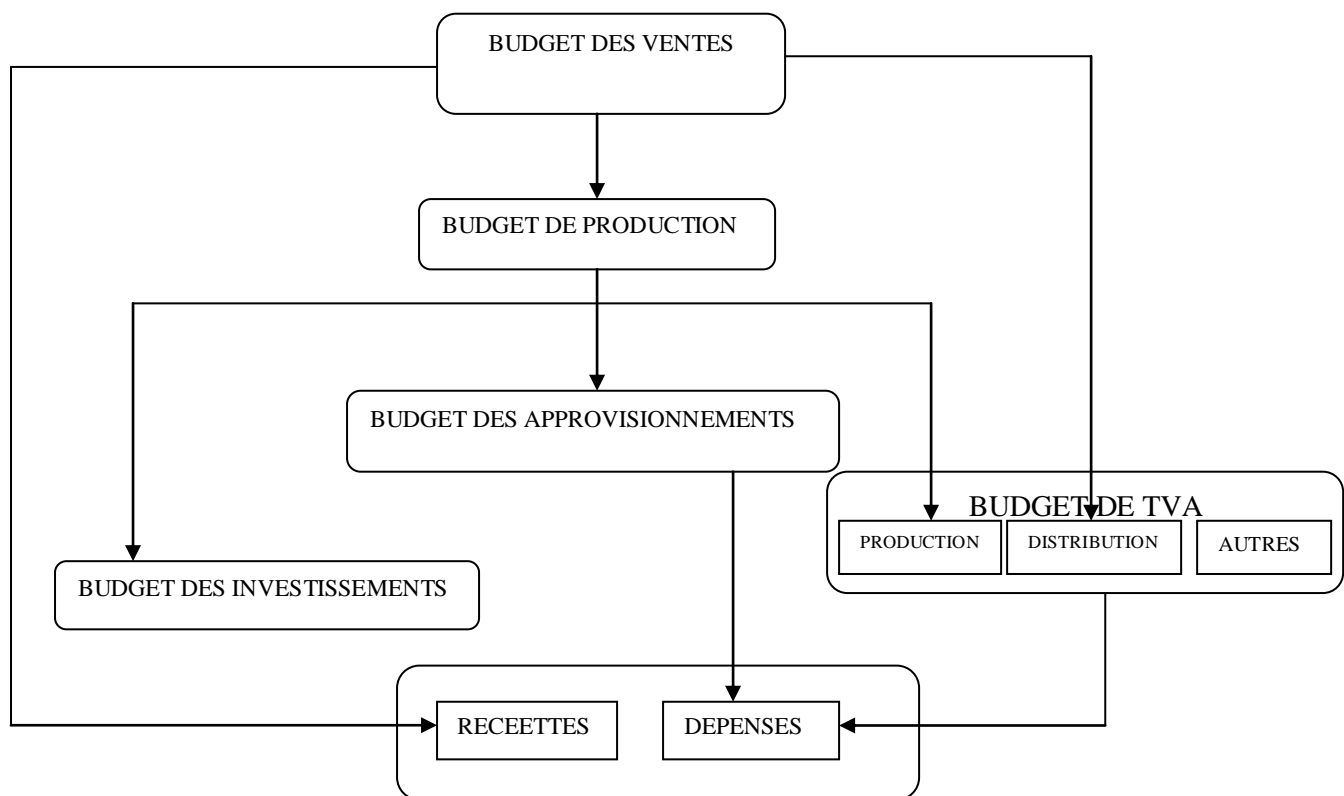
Le budget de trésorerie est le principal instrument de prévision financière à court terme, il permet d'établir pour des périodes plus ou moins longues (année, mois, semaine, jour), les prévisions des flux financiers et d'envisager les ajustements nécessaires pour combler les insuffisances ou pour placer les excédents de trésorerie. Le budget de trésorerie a pour objet de décrire les encaissements et les décaissements prévisionnels de manière à mettre en relief les écarts et à anticiper les mesures à prendre pour réduire les écarts négatifs (déficit de trésorerie) ou pour utiliser de façon optimale les excédents éventuels de trésorerie. En l'absence de ce budget et en cas de difficultés de trésorerie, l'entreprise aura bien du mal à imaginer les solutions financières rapides pour y faire face.

Le budget est un moyen de prévision et de contrôle de la trésorerie de l'entreprise. Il constitue le principal instrument de prévision financière à court terme.

Les différents types de budget sont :

- Le budget des ventes ;
- Le budget de production ;
- Le budget d'approvisionnement ;
- Le budget de TVA ;
- Le budget d'investissement ;
- Le budget de recettes ;
- Le budget de dépenses.

Les budgets des recettes et dépenses sont synthétisés dans un budget de trésorerie qui réunit l'ensemble des prévisions de flux financiers et indique l'état prévisionnel de trésorerie à la fin de chaque période.



***Schéma n°1 : schéma montrant la hiérarchie dans l'établissement des budgets***

○ **Objectif du budget de trésorerie**

L'objectif du budget de trésorerie est de comparer les rentrées et les sorties monétaires afin de mettre en évidence les risques de rupture de paiement, mais aussi ceux d'un excédent de trésorerie. La prévision porte sur les dates, les montants et les modes de règlement des encaissements et des décaissements à court terme de l'entreprise. Elle montre, mois par mois, les flux prévisionnels de trésorerie résultant de l'exploitation future de l'entreprise. Les accords déterminés avec les fournisseurs et les clients doivent être connus, car ce sont eux qui indiqueront les délais d'encaissement et de décaissement.

○ **L'importance du budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie constitue une prévision de l'incidence des différentes opérations de l'entreprise (vente, production, achats...) sur la trésorerie de l'entreprise, c'est-à-dire sur l'ensemble de ses avoirs en banques, aux chèques postaux et en caisse. Le budget de trésorerie est un document essentiel puisqu'il permet de dire si l'entreprise pourra faire face à ses échéances, si elle ne risque pas de se trouver contrainte à la cessation des paiements. Dans un premier temps, il est établi un état brut ou budget de trésorerie brut, conséquence de la situation de départ de la trésorerie et des prévisions de recettes et de dépenses. Si cet état brut n'est pas satisfaisant, c'est-à-dire si l'entreprise risque de se trouver avec une trésorerie négative à certains moments, il est nécessaire d'envisager alors divers ajustements pour pouvoir établir le budget de trésorerie définitif. Le budget définitif doit être équilibré c'est-à-dire présenter des soldes non négatifs à la fin de chaque période.

➤ **Les difficultés de trésorerie**

Les difficultés de trésorerie font référence à des décalages entre les encaissements et les décaissements d'une part, et d'autre part au fait que ces décalages n'aient pas été anticipés et financés par des ressources adéquates.

Au niveau des entreprises qui offrent des services, le problème de la trésorerie peut se poser également avec acuité. Plusieurs situations peuvent occasionner le décalage entre les encaissements et les décaissements.

Les difficultés de trésorerie constituent en réalité des symptômes dont il faut trouver les causes. Ils naissent soit d'une insuffisance du **Fonds de Roulement** soit d'un **Besoin en Fonds de Roulement** trop important ou encore de la combinaison de ces deux facteurs.

Le Fonds de Roulement, très souvent, constitue la cause principale des difficultés de trésorerie à travers la conjugaison de plusieurs facteurs à court et moyen terme :

- Un capital social trop faible ;
- Des financements d'investissement mal étudiés ;
- Des prélèvements trop importants ;
- Une insuffisance de résultats ;
- Un outil de travail surdimensionné.

Le **BFR** est directement lié à la conjoncture où évolue l'entreprise. L'importance du **BFR** peut correspondre à une situation exceptionnelle ou à de la mauvaise gestion des facteurs qui se traduit par :

- Des stocks excédentaires ;
- Des créances clients non recouvrées ;
- Un recours irrationnel au crédit fournisseur.

D'autre part, les difficultés de trésorerie se rapportent à la trésorerie qui peut se définir comme l'ensemble des montants en caisse ou sur les comptes bancaires augmenté des placements disponibles. Ces disponibilités peuvent être complétées de quasi-trésorerie : les autorisations de découvert ou d'escompte en principal. La trésorerie est tout ce dont l'entreprise dispose pour faire face aux dépenses courantes.

La trésorerie c'est aussi, dans une approche par le bilan fonctionnel, la différence entre le **Fonds de Roulement Net (FRN)** et le **BFR**. En effet, le bilan fonctionnel est le bilan comptable restructuré pour permettre d'effectuer un diagnostic financier répondant au principe de l'équilibre financier de l'entreprise. Trois agrégats du bilan permettent de vérifier si le principe de l'équilibre financier est respecté. Il s'agit du **FRN**, du **BFR** et de la **TN**.

- **Le Fonds de Roulement Net (FRN)**

Encore appelé **Fonds de Roulement Financier (FRF)**, il constitue un paramètre essentiel dans l'analyse financière classique. La règle d'or de l'équilibre financier impose que l'entreprise utilise des ressources stables pour financer des emplois stables. Le **FRN** n'est rien d'autre que l'excédent des Ressources Stables (**RS**) sur les emplois durables. Il constitue une ressource structurelle essentielle ou prépondérante qui doit permettre de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise.

Ainsi, le **FRN** correspond à la partie des Ressources Stables qui ne finance pas les emplois durables ou encore à la partie des Actifs Circulants financée par les Ressources Stables.

Le **FRN** se détermine comme suit :

- **Ressources Stables et durables**

Capitaux Propres

+ Autres fonds propres

+ Réserves

+ Provisions pour risques et charges

+ Dettes financières

+ Ecart de conversion-passif

+ Amortissement et provision (actif immobilisé)

- Capital souscrit non appelé

- Primes de remboursement des obligations

---

= **Ressources Stables et durables**

- **Emplois durables**

Actif Immobilisé Brut

+ charges à répartir sur plusieurs exercices

+ Ecart de conversion-actif

---

= **Emplois durables**

- **Fonds de Roulement Net**

Ressources Stables et durables

- Emplois durables

---

= **Fonds de Roulement Net**

- **Utilité du Fonds de Roulement**

Le Fonds de Roulement sert à financer le **BFR**. Plus précisément, le **FRN** devrait servir à financer la partie stable du **BFR**.

En général, la partie stable du **BFR** correspond aux éléments indispensables pour démarrer et maintenir le cycle d'exploitation de l'entreprise. Par exemple, une entreprise doit acheter ses matières premières puis lancer la production aux clients (se faire payer). Un certain nombre de dépenses générées par l'activité de l'entreprise précèdent les recettes issues des ventes. Donc les décaissements précèdent les encaissements d'où l'existence du besoin de financement.

De plus, ce besoin de financement se renouvelle sans cesse au cours du cycle d'exploitation. Il est stable dans le temps pour un niveau d'activité constant. Ceci implique que la partie stable du **BFR** devrait être financée par des ressources stables (**FRN**), en vertu du principe de l'équilibre financier. En revanche en période de forte croissance le **BFR** croît proportionnellement et doit donc être financé par apport de Capitaux Stables. Pour cela une entreprise à croissance forte et rapide devient vite financièrement fragile si son **BFR** n'est pas comblé et soutenu concomitamment.

- **Niveau du FRN**

Si le **FRN** est supérieur à zéro alors les emplois durables sont intégralement financés par des Ressources Stables.

Si le **FRN** est suffisamment important pour financer l'intégralité du **BFR** ( $\text{FRN} > \text{BFR}$ ), alors l'entreprise dispose d'une **TN** positive. A l'inverse, quand le **BFR** est supérieur au **FRN**, l'entreprise a recours à des ressources « à court terme » pour financer une partie du **BFR**. Ces ressources « à court terme » sont des Passifs de Trésorerie. Ainsi, il est possible d'écrire les relations suivantes :

$$\text{FRN} = \text{BFR} + \text{TN} \quad \text{ou} \quad \text{TN} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

La trésorerie est envisagée ici comme un solde, un reliquat de ressources non utilisées.

- **Le Besoin en Fonds de Roulement**

Le **BFR** représente le décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de l'entreprise. Le **BFR** permet de prendre en compte dans les analyses de flux de trésorerie, les clients qui peuvent payer à l'avance ou avec un délai, les fournisseurs qui ne sont pas toujours payés au moment de la livraison.

En général, les charges sociales sont payées le 15 du mois suivant. En résumé, le **BFR** résulte des décalages entre les décaissements et encaissements des flux liés à l'activité de l'entreprise.

○ **Calcul du Besoin en Fonds de Roulement**

L'expression simplifiée du **BFR** est la suivante :

$$\mathbf{BFR = Stocks + Créances Clients - Dettes Fournisseurs}$$

De façon plus générale, on peut considérer que le **BFR** se définit comme la différence entre les Actifs d'Exploitation et le Passif d'Exploitation considérés au sens large.

On peut distinguer BFR d'Exploitation (**BFRE**) et BFR Hors Exploitation (**BFRHE**), étant donné que certains éléments de l'équation précédente ne sont pas directement liés à l'exploitation (impôt sur les bénéfices...).

$$\mathbf{BFR = Actif Circulant - Passif Circulant}$$

$$\mathbf{BFRE = Actif Circulant d'exploitation - Passif Circulant d'exploitation}$$

$$\mathbf{BFRHE = Actif Circulant Hors Exploitation - Passif Circulant Hors Exploitation}$$

Le **BFR** doit être financé par le **FRN** et principalement le **BFRE**.

Les analystes apprécient que l'on présente le **BFR** en jours de Chiffre d'Affaires (**CA**). Il s'agit de l'approche du **BFR** par la méthode normative.

Le **BFR** est représenté par la différence entre les Emplois Circulants et les crédits induits par le cycle d'exploitation. La différence ne peut être calculée que s'il est possible de cumuler les différentes masses : il faut donc les exprimer dans une unité de mesure commune, le franc ou le Jour de Ventes Hors TVA. C'est cette dernière unité qui a été retenue car elle traduit bien l'activité de l'entreprise. Le passage de l'unité initiale en Jours de Vente Hors Taxe est réalisé par l'application du Coefficient de Structure (**CS**) ou de pondération : rapport entre la valeur de l'élément et un franc de ventes.

$$\mathbf{CS = Valeur de l'élément dans un franc de vente / un franc de vente hors TVA}$$

**Tableau n° 4 : Tableau de calcul des coefficients de structure**

ELEMENTS	Calcul du CS
Stock de matières premières	$\frac{\text{Coût d'achat des matières premières utilisées pour les produits finis vendus}}{\text{Ventes hors TVA}}$
Stock de matières consommables	$\frac{\text{Coût d'achat des matières consommables utilisées pour les produits finis vendus}}{\text{Ventes hors TVA}}$
Stock de produits en cours	$\frac{\text{Coût de production décaissé}}{\text{Ventes hors TVA}}$
Stock de produits finis	$\frac{\text{Coût de production décaissé}}{\text{Ventes hors TVA}}$
Crédit-clients	$\frac{\text{Ventes TTC}}{\text{Ventes hors TVA}}$
TVA déductible sur autres biens et services	$\frac{\text{TVA déductible dans les ventes}}{\text{Ventes hors TVA}}$
Fournisseurs des matières et fournitures	$\frac{\text{Achats TTC}}{\text{Ventes hors TVA}}$
Fournisseurs de services	$\frac{\text{Frais TTC}}{\text{Ventes hors TVA}}$
personnel	$\frac{\text{Salaries nets}}{\text{Ventes hors TVA}}$
Cotisations sociales	$\frac{\text{Cotisations sociales sur salaries nets}}{\text{Ventes hors TVA}}$
TVA calculée	$\frac{\text{TVA sur ventes}}{\text{Ventes hors TVA}}$

**Tableau n°5 : Tableau de calcul du BFR**

ELEMENTS	Unité	Durée en jours (1)	CS (2)	Jours de ventes hors TVA (1) x (2)	
				Emplois Circulants	Ressources Circulantes
Emplois circulants					
-stocks de marchandises					
-crédit clients					
-TVA déductibles sur autres biens et services					
<b>TOTAL</b>					
Ressources circulantes					
-fournisseurs					
-personnel					
-cotisations sociales					
-TVA collectée					
<b>TOTAL</b>					
<b>BFR</b>					

La distinction, partie fixe et partie proportionnelle du coefficient de structure doit être réalisée lorsque les masses respectives des charges sont significatives et que l'information est utile pour la gestion.

○ **Niveau de Besoin en Fonds de Roulement**

Dans certaines activités, le **BFR** est négatif, ce qui signifie que l'activité génère un flux positif de trésorerie. C'est notamment le cas des enseignes de la grande distribution. En effet, elles payent leurs fournisseurs après la livraison (souvent 90 jours), alors que les clients paient au comptant.

Cependant, dans la majorité des entreprises, le **BFR** est positif, ce qui signifie que l'entreprise doit lever des fonds pour combler le flux négatif généré par le cycle d'exploitation. Plus globalement, il y a trois (03) cas :

- **Le BFR est positif** : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme (concours bancaires...);

- **Le BFR est nul** : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation, l'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (Fonds de Roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme.

- **Le BFR est négatif** : dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation.

### **B- Point des connaissances antérieures**

**Annie BELLIER DELIENNE et Saran KHATH** : « **Gestion de trésorerie** », 2<sup>e</sup> édition, collection **techniques 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.

C'est dans ce sens que les auteurs pensent que la gestion de trésorerie est peut être l'une des fonctions financières de l'entreprise qui a le plus évolué au cours des dernières années.

**Philippe ROUSSELOT et Jean François VERDIE**, « **La gestion de trésorerie** », 2<sup>e</sup> édition, 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 de change qui freinent l'amélioration d'une bonne gestion de trésorerie.

**Hubert de La BRUSLERIE : « Trésorerie d'entreprise-Gestion des liquidités et des risques », 2<sup>e</sup> édition** 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 de La BRUSLERIE** à l'instar des précédents auteurs, a mieux cerner 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, **Jack FORGET : « Gestion de trésorerie – Optimiser la gestion financière de l'entreprise à court terme »**, 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 paiements 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.

**Andrew ASHBY, president 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 ASHBY** car une optimisation de trésorerie ne peut pas se passer essentiellement par une maîtrise de son Fonds 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 de « **Hackett—Rel Europe** » n'est pas allé plus loin que les précédents auteurs, puisque sa pensée ne permet pas une amélioration efficiente de la trésorerie d'une entreprise, mais elle fait plutôt partie des éléments qui permettent une réelle optimisation de la trésorerie.

Pour finir, nous notons que la trésorerie dans l'entreprise, c'est comme le sang dans l'organisme humain. Ainsi, toutes ces démarches sont nécessaires si l'on veut s'armer d'outils d'analyse indispensables à la compréhension de la bonne marche de l'entreprise à l'interne mais également dans ses relations avec les partenaires externes dont les banquiers, les fournisseurs.

Nous mentionnerons aussi d'autres livres et ouvrages que nous avons consulté dans les bibliothèques dont les informations ont été condensées pour la plupart afin d'en ressortir les plus utiles.

## **Section 2 : Cadre méthodologique**

### **Paragraphe 1 : La méthodologie de collecte des données**

Pour y arriver, nous décrirons les différents outils qui vont nous permettre de dépouiller et de présenter les données d'enquête, après une description des outils de collecte des dites données.

#### **I- Les outils de collecte des données**

La recherche empirique est celle qui part de l'observation de la réalité et de l'étude des cas particuliers, pour aboutir à des généralisations.

#### **A- Objectifs et nature de l'enquête**

L'Objectif Général de l'enquête se justifie par la nécessité d'évaluer la justesse des hypothèses que nous avons émises en fonction des réalités vécues dans l'entreprise. L'intérêt de cet exercice est donc de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche et de connaître par conséquent les causes réelles se trouvant à l'origine de chaque PS.

Pour vérifier les hypothèses que nous avons formulées, nous avons eu recours à la méthode quantitative et qualitative.

La méthode quantitative permet de mesurer des opinions ou des comportements. Elle permet également de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier. De ce fait, elle a consisté en un questionnaire (**confère annexe n°2**) adressée au personnel de l'Agence « CHEZ VOUS » et concerne le problème relatif à l'inexistence du budget de trésorerie.

La méthode qualitative quant à elle, a consisté aux entretiens avec le DG et le DAF et à une présentation de l'analyse dynamique de la situation financière de l'entreprise et concerne le problème lié aux difficultés de trésorerie.

## **B- Echantillonnage et spécification des données mobilisées**

Un échantillon est un sous-ensemble représentatif d'une population de base auprès duquel une enquête est réalisée. La présente étude qui s'est déroulée au siège de l'Agence « CHEZ VOUS » à Cotonou, quartier Sikècodji a porté sur tout le personnel ainsi que le Directeur Général de la structure.

Ce choix de l'échantillon a été motivé par la faiblesse de l'effectif du personnel, l'importance relative du sujet étudié qui fait intervenir chaque acteur de la structure et par le souci de représentativité.

Le tableau ci-dessous détaille la composition de l'échantillon.

**Tableau n°6 : Echantillon de recherche**

<b>Population enquêtée</b>	<b>Taille</b>	<b>Effectif touché</b>	<b>%</b>
<b>DIRECTION</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
<b>PERSONNEL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Les données mobilisées à travers nos enquêtes, analyses et entretiens concernent :

- les justes causes se trouvant à la base des difficultés de trésorerie rencontrées par l'entreprise ;
- les réelles causes qui expliquent l'inexistence du budget de trésorerie.

## **II- Autres outils de collecte des données**

### **A- La recherche documentaire**

C'est la collecte de la documentation nécessaire à la réalisation de l'étude car tout travail scientifique demande un minimum de connaissance sur le ou les phénomènes en observation. Elle nous a permis de mieux cerner les contours de notre sujet à travers les approches des différents auteurs et de nos différents prédécesseurs dans le domaine. Elle nous a également été très utile dans la conduite de nos enquêtes. Quant aux sources internes des données, elles concernent les bilans et comptes de résultat de l'Agence « CHEZ VOUS ».

## **B- Entretiens directs et outils de dépouillement et de présentation des données**

### **➤ Entretiens directs**

Dans le but de mieux interpréter les informations documentaires et les observations faites au cours de notre stage sur la gestion de la trésorerie, nous nous sommes entretenus avec le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier.

### **➤ Outils de dépouillement et de présentation des données**

Le dépouillement des données recueillies lors de la réalisation de notre enquête à l'endroit du personnel de l'Agence « CHEZ VOUS » se fera manuellement. Le traitement des données a été effectué à l'aide de l'outil informatique. A cet effet, nous nous sommes servis du logiciel Microsoft Excel. Quant aux outils d'analyse utilisés, ils varient selon la nature des données. Ces outils sont :

- les tableaux ;
- les graphiques ;
- les grandeurs de la statistique descriptive.

La démarche méthodologique ainsi décrite nous a permis d'aboutir aux résultats ayant pour but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie d'analyse**

La dimension théorique vise à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir identifier les causes réelles se trouvant à la base de ces problèmes. Nous allons fixer les seuils de décision pour l'analyse des données mobilisées.

### **I- Outils de vérification des hypothèses**

#### **A- Présentation de la théorie retenue liée au PS n°1**

Pour résoudre le Problème Spécifique n°1 relatif aux difficultés de trésorerie, l'approche retenue sera fondée sur l'analyse de l'équilibre financier des entreprises. Il

sera question ici d'adopter une approche méthodologique basé sur l'analyse comparative de quelques indicateurs financiers que sont le FR, le BFR, la TN et des ratios de liquidité et de solvabilité.

### **B- Présentation de la théorie retenue liée au PS n°2**

L'approche théorique qui sera retenue pour la résolution du Problème Spécifique n°2 lié à l'inexistence du budget de trésorerie est celle fondée sur la gestion prévisionnelle du budget de trésorerie.

## **II- Les normes de référence et seuils de décision**

Les normes de référence sont des données de référence résultant d'un choix collectif raisonné en vue de servir de solution à des problèmes répétitifs.

Le seuil de décision est l'ensemble des règles de décision qui seront suivies pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non.

### **A- Normes de référence liées au PS n°1**

L'Hypothèse Spécifique n°1 libellé « **la mauvaise gestion du crédit commercial explique les difficultés de trésorerie** » sera vérifiée si l'une des normes de référence suivantes n'est pas respectée :

- Le Fonds de Roulement (FR) supérieur au Besoin en Fonds de Roulement (BFR) pour dégager une Trésorerie Nette (TN) excédentaire ;
- Le Ratio de Liquidité Immédiate doit être compris entre 30 et 50% ;
- Le Ratio de Liquidité Réduite doit être compris entre 60 et 75% ;
- Le Ratio de Liquidité Générale doit être supérieur à 100% ;
- Le Ratio de Solvabilité Générale qui doit être supérieur à 2.

L'analyse comparative de tous ces indicateurs de structure financière calculés à partir des états financiers de quatre (04) exercices de la structure en observation en référence aux normes citées ci-dessus nous permettra de procéder à la vérification de l'Hypothèse Spécifique n°1.

## **B- Seuil de décision lié au PS n°2**

Selon l'hypothèse spécifique n°2, l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière budgétaire explique l'inexistence du budget de trésorerie.

La cause réelle de ce problème sera vérifiée si et seulement si la majorité des enquêtés révèle l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière de gestion budgétaire.

## **CHAPITRE III**

# **PRESENTATION ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

Il sera question, dans ce chapitre, de la présentation des données et de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.

## **Section 1 : Présentation et analyse des données**

Cette section mettra en exergue d'une part la préparation et la réalisation de l'enquête et d'autre part la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête.

### **Paragraphe 1 : Préparation et réalisation de l'enquête**

Elle concerne les résultats des différentes enquêtes et les grandes tendances. Ces résultats nous permettront de connaître les causes réelles des Problèmes Spécifiques identifiés.

#### **I- Préparation de l'enquête**

Les enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire et de l'analyse des états financiers. Ces enquêtes ont été rédigées en français dans un style abordable et facilitant l'analyse des données.

#### **II- Réalisation de l'enquête**

Les enquêtes réalisées dans le cadre de notre étude ont été effectuées à travers un questionnaire et un entretien direct. Ces enquêtes se sont déroulées du 22 Mars au 24 Avril 2013.

### **Paragraphe 2 : Présentation des données**

Les résultats d'enquêtes seront présentés et analysés par Problème Spécifique.

#### **I- Présentation des données et analyse des résultats**

##### **A- Présentation et analyse des résultats sur les difficultés de trésorerie**

Dans cette partie nous analyserons la trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS » à travers les différents indicateurs financiers retenus que sont : le Fonds de Roulement, le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), la Trésorerie Nette (TN) et les ratios classiques de liquidité et de solvabilité. La trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS » sera considérée comme équilibrée si le Fonds de Roulement est assez consistant pour couvrir le Besoin en Fonds de Roulement.

➤ **Le FR, le BFR et la TN**

• **Le Fonds de Roulement (FR)**

L'analyse financière permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à faire face à ses besoins financiers. Pour ce faire, elle dispose de ressources propres qui lui procurent une certaine marge de manœuvre notamment pour satisfaire ses besoins financiers à long terme, mais aussi ses besoins à court terme.

La détermination du Fonds de Roulement est l'une des étapes importantes de l'analyse financière de l'entreprise. De tous les instruments d'appréciation de la situation financière d'une entreprise, le Fonds de Roulement est le plus souvent utilisé tant par les dirigeants de l'entreprise que par ses banquiers.

Selon le principe fondamental et traditionnel de l'équilibre financier, les différentes valeurs d'actifs doivent toujours être financées par des capitaux restant à la disposition de la firme pendant un temps au moins égal à leur durée de vie. Ainsi, les immobilisations constituant par définition des emplois à long terme ne devraient pas être financées par des crédits à court terme susceptibles de ne pas être reconduits ou de disparaître d'eux-mêmes. Cependant cet équilibre est fragile. Il faut le consolider en constituant une marge de sécurité : le Fonds de Roulement.

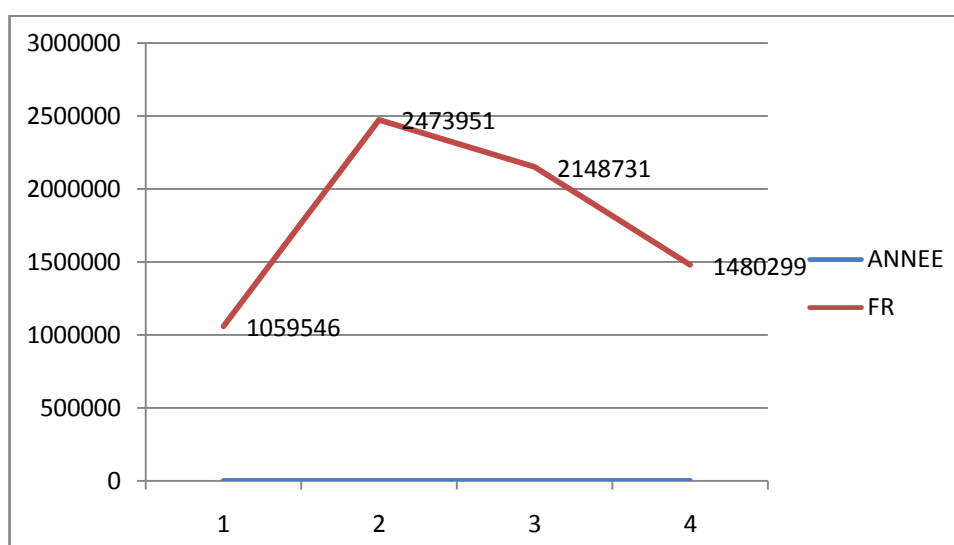
**FRN=Capitaux Permanent-Actifs Immobilisés**

**Tableau 7: Détermination du Fonds de Roulement Net**

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	MOYENNE
<b>CAPITAUX PROPRES (A)</b>	17782520	19 006700	18737480	18357550	
<b>DETTES FINANCIERES(B)</b>	0	0	0	0	
<b>ACTIFS IMMOBILISES(C)</b>	16722974	16 532749	16588749	16 877 251	
<b>FRNG=(A) +(B)-(C)</b>	<b>1 059 546</b>	<b>2 473 951</b>	<b>2 148 731</b>	<b>1 480 299</b>	<b>1 790 632</b>

*Source : bilans condensés de l'entreprise*

**Graphique n°1 : Représentation graphique du FR**



### **Interprétation des données du tableau**

Le Fonds de Roulement Net est positif sur toute la période d'observation avec une amélioration enregistrée au cours des deux dernières années (2011 et 2012). Cela traduit la couverture des emplois stables de l'Agence « CHEZ VOUS » par les Ressources Stables. Il dégage une valeur moyenne de **1790 631 FCFA** sur la période d'observation. Une structure financière bien équilibrée, c'est-à-dire présentant un Fonds de Roulement positif, a sans doute un indice de bonne gestion, mais cela ne signifie forcément pas que l'entreprise est à l'abri des difficultés financières. Une entreprise ayant un Fonds de Roulement élevé n'a pas nécessairement une trésorerie aisée si les Besoins en Fonds de Roulement sont plus importants. Nous devons nous assurer que le Fonds de Roulement est suffisant pour couvrir la partie structurelle du Besoin en Fonds de Roulement.

### **•Le Besoin en Fonds de Roulement**

Les Besoins en Fonds de Roulement d'une entreprise représentent le Fonds de Roulement nécessaire à cette entreprise pour que compte tenu des besoins et des ressources liés à l'exploitation, la trésorerie ne soit pas négative. Le cycle d'exploitation d'une entreprise, en effet, engendre à la fois des besoins (stocks, crédit-clients, etc.) et des ressources (crédit-fournisseur, etc.). En comparant ces besoins et ces ressources, on détermine le volume des fonds nécessaires pour assurer le fonctionnement régulier de l'entreprise.

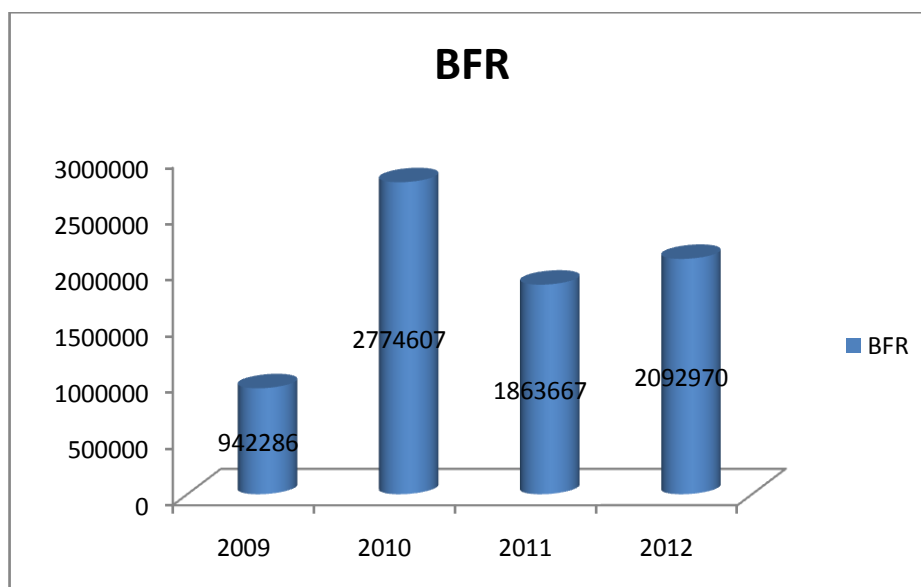
**BFR=ACTIFS CIRCULANTS - PASSIFS CIRCULANTS**

**Tableau 8: Détermination du Besoin en Fonds de Roulement**

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	MOYENNE
<b>Actifs Circulants(A)</b>	8 998 260	13 030 535	15 058 924	18 159 195	
<b>Passif Circulants(B)</b>	7 938 714	10 556 584	12 910 193	16 678 896	
<b>BFR=(A)-(B)</b>	<b>942 286</b>	<b>2 774 607</b>	<b>1 863 667</b>	<b>2 092 970</b>	<b>1 918 383</b>

*Source : les différents bilans de l'entreprise*

**Graphique n°2 : Représentation graphique du BFR**



### **Interprétation des données**

Le Besoin en Fonds de Roulement apparaît largement positif et connaît une forte instabilité sur toute la période d'observation avec une forte augmentation enregistrée en 2010 et en 2012. Cette situation se traduit par une augmentation des besoins de trésorerie liés au cycle d'exploitation de l'entreprise. Ces besoins de financement entraînés par le cycle d'exploitation de l'Agence « CHEZ VOUS » peuvent s'expliquer soit par les avances de fonds nécessaires pour la constitution des stocks, soit par les délais de paiement accordés aux clients car l'équilibre de la trésorerie réside relativement dans une parfaite « harmonie » entre la rotation des stocks, celle des créances clients et celle des dettes fournisseurs.

En observant le poste Stocks des bilans, nous constatons que l'entreprise n'est pas confrontée à l'accumulation excessive de stocks. Nous allons donc nous intéresser essentiellement aux ratios traditionnels de rotation c'est-à-dire les délais de paiement obtenus des fournisseurs et ceux accordés aux clients. La détermination des ratios relatifs aux créances clients et aux dettes fournisseurs nous permettra d'analyser la situation du BFR.

#### **▪ Délai moyen de Recouvrement des Comptes Clients (DRCC)**

Le délai moyen de recouvrement correspond au temps requis pour percevoir le montant d'une vente à crédit. C'est une mesure de l'efficacité et du contrôle de la gestion des comptes clients;

#### **Mode de calcul : Créances clients x 360j / Ventes annuelles TTC**

La gestion de crédit offert aux clients influence l'efficacité de deux façons.

Premièrement, une gestion trop restrictive (taux de rotation trop élevé) peut empêcher le développement des affaires et par ce fait même, affecter négativement la rentabilité. Ensuite une gestion trop souple (taux de rotation trop faible) peut faire en sorte que le taux de mauvaise créance soit inutilement important.

Il faut donc analyser la gestion de crédit en calculant le délai que prennent les clients pour rembourser les sommes dues.

$$\text{DRCC} = \text{Créances clients} \times 360j / \text{Chiffre d'affaires TTC}$$

**Tableau n°9 : Délai de Recouvrement des Créances Clients**

Eléments	2009	2010	2011	2012	MOYENNE
Créance-Clients	8912540	14614046,3	16282212,3	19528115	14834228,4
CA(TTC)	108409504	126555059	146352830,4	111228151,1	123136386,1
<b>DRCC</b>	<b>30</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>63</b>	<b>44</b>

*Source : comptes de résultat*

**Commentaire**

Les données du tableau indiquent que le DRCC est de 44 jours.

▪ **Délai moyen de Règlement des Fournisseurs (DRF)**

Le délai moyen de paiement correspond au temps requis pour payer les montants dus à la suite des achats à crédit. Ce délai est considéré comme satisfaisant s'il est supérieur au Délai de Recouvrement des Créances-Clients. C'est une mesure de l'efficacité et du contrôle de la gestion des comptes fournisseurs.

**Mode de calcul : Fournisseurs x 360 jours/Achats annuels TTC**

Le tableau suivant nous permet de calculer ce délai pour chacune des années.

**Tableau 10 : Délai de Règlement des fournisseurs**

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	MOYENNE
Dettes-Fournisseurs	5827682,52	8561995,04	11694027,74	15267642,4	10337836,93
Achats TTC	82905100,8	96209382,5	132768947,9	104887468,8	104192725
<b>DRF</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>52</b>	<b>35</b>

*Source : comptes de résultat*

**Commentaire**

Les délais moyens de règlement dont bénéficie l'Agence « CHEZ VOUS » de la part de ses fournisseurs durant toute la période étudiée sont plus courts que ceux accordés à ses clients de 2009 à 2012. On note respectivement 25jours, 32jours, 32jours, 52jours, avec un Délai moyen de Règlement Fournisseurs de 35jours.

• **Trésorerie Nette**

Elle se traduit par la confrontation entre les emplois de trésorerie et les ressources de trésorerie c'est-à-dire qu'elle est égale aux liquidités et aux placements financiers à court terme (valeurs mobilières de placement), déduction faite des dettes bancaires à court terme (concours bancaires courants, soldes créditeurs des comptes bancaires, dettes financières venant à échéance à moins d'un an).

Une trésorerie positive signifie que l'entreprise constitue des placements financiers liquides (emplois de trésorerie), auprès des partenaires financiers pour un montant qui excède celui des ressources à court terme obtenues également auprès des partenaires financiers (ressources de trésorerie). Dans ce cas, la situation traduit une aisance de trésorerie.

Une trésorerie négative signifie au contraire que l'entreprise est dépendante de ses ressources financières à court terme (ressources de trésorerie). Cette situation de tension sur la trésorerie traduit un ajustement dans lequel les liquidités s'avèrent insuffisantes pour le remboursement des dettes financières à court terme (ressources de trésorerie).

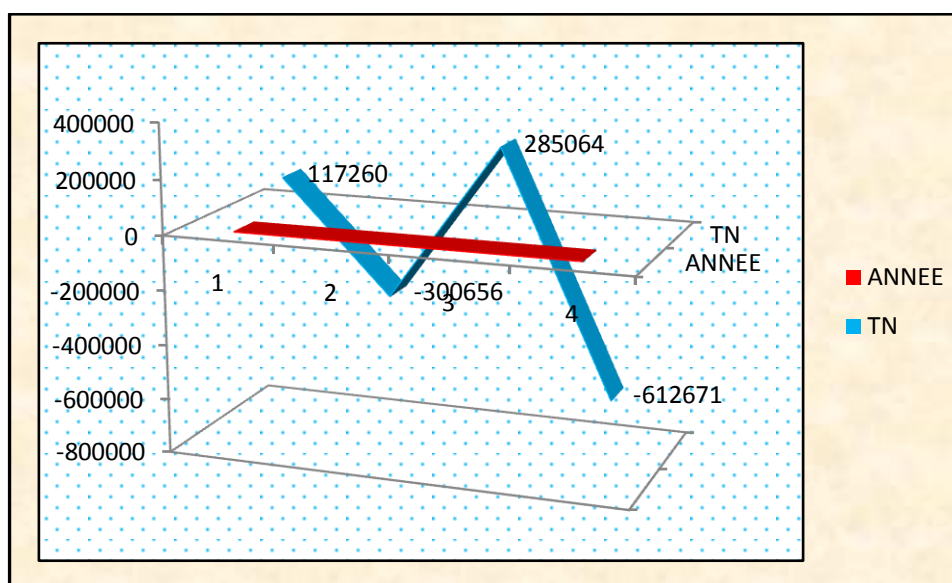
**TN=TRESORERIE ACTIF- TRESORERIE PASSIF ou TN = FRN - BFR**

**Tableau n°11: Trésorerie Nette**

ELEMENTS	2009	2010	2011	2012	Moyenne
FRN(A)	1 059 546	2 473 951	2 148 731	1 480 299	1 790 632
BFR(B)	942 286	2 774 607	1 863 667	2 092 970	1 918 383
<b>TN (A)-(B)</b>	<b>117 260</b>	<b>- 300 656</b>	<b>285 064</b>	<b>- 612 671</b>	<b>- 127 751</b>

*Source : Etats financiers de l'Agence CHEZ VOUS*

**Graphique n°3 : Représentation graphique de la TN**



### **Interprétation des données**

La trésorerie nette est instable et même négative en 2010 et en 2012. Elle dégage une valeur moyenne négative de **127 751** sur l'ensemble des quatre années d'observation. Cette situation traduit une tension sur la trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS » et donc un recours crédits de trésorerie pour le paiement de ses dettes à court terme venues à échéance. Elle trouve sans doute sa principale cause dans l'instabilité défavorable du Besoin en Fonds de Roulement étudié plus haut. Le besoin de ressources dégagé par l'activité est satisfait à la fois par des ressources stables et par la trésorerie négative. Cette situation est relativement viable pour les entreprises mais sur une courte durée. Cependant, la trésorerie négative étant souvent plus coûteuse que les dettes à long terme et compromettante pour la solvabilité de l'entreprise, cette dernière a intérêt à rétablir une trésorerie positive.

#### **➤ Les ratios traditionnels de liquidité**

##### **• Ratio de Liquidité Générale**

Le Ratio de Liquidité Générale indique dans quelle mesure les actifs réalisables à moins d'un an couvrent les dettes échéant dans un an au plus. Ce ratio doit être supérieur à 1. Il peut être comparé aux valeurs atteintes par l'entreprise au cours des exercices précédents ainsi qu'aux valeurs observées chez les entreprises concurrentes ou ayant le même type d'activité.

• **Ratio de Liquidité Réduite**

Ce ratio permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements exigibles à court terme à l'aide de ses disponibilités et de l'encaissement de ses créances à court terme. Ce ratio est considéré comme acceptable lorsqu'il se situe entre 60% et 75% pour permettre à l'entreprise de faire face à une partie importante de ses engagements à court terme sans réaliser des ventes supplémentaires.

• **Ratio de Liquidité Immédiate**

C'est un ratio qui permet de mesurer la capacité de l'entreprise à régler ses fournisseurs à l'aide de ses liquidités immédiatement disponibles. L'objectif n'est pas d'être en mesure de faire face à l'ensemble de ses engagements au comptant. En résumé, on présuppose que les fournisseurs ne voudront pas tous être payés en même temps. Il est considéré comme satisfaisant lorsqu'il est compris entre 30% et 50%. Le secteur d'activité de l'entreprise est étroitement lié au résultat obtenu par ce ratio. En effet, une entreprise industrielle n'aura pas le même pourcentage de liquidité qu'une entreprise de services.

• **Le Ratio de Solvabilité Générale**

Il s'exprime par la relation :

$$\frac{\text{Actif Total (AT)}}{\text{Total des dettes}}$$

et rejoint la notion de « Situation Nette ». C'est avant tout un indicateur de liquidation qui intéresse généralement les créanciers.

Bien que très générale et ne permettant pas d'évaluer de façon objective la mesure de la capacité immédiate de règlement, ce ratio est utile pour cerner le degré de confiance des tiers notamment les banquiers, les fournisseurs, les investisseurs, etc.

Il est généralement estimé satisfaisant lorsqu'il est supérieur à 2.

**Tableau n°12 : Les ratios traditionnels de liquidité de 2009 à 2012**

ELEMENTS		ANNEES				
RATIOS	FORMULES	2009	2010	2011	2012	MOYENNE
<b>Liquidité Immédiate</b>	$\frac{TA}{PC+TP}$	0,01	-	0,02	0,01	0,01
<b>Liquidité Réduite</b>	$\frac{CREANCE+TA}{PC+TP}$	0,18	0,06	0,10	0,04	0,09
<b>Liquidité Générale</b>	$\frac{AC+TA}{PC+TP}$	1,13	1,23	1,17	1,09	1,16
<b>Solvabilité Générale</b>	$\frac{AT}{PC+TP+DF}$	3,24	2,85	2,45	2,10	2,66

*Source : Etats financiers*

### **Interprétation des données**

Le Ratio de Liquidité Immédiate évolue en dent de scie et est inférieur à la norme (entre 30 et 50%) sur les quatre années retenues. Ce ratio dégage une moyenne de 1% sur l'ensemble de la période en observation. Cette situation signifie que le niveau de trésorerie moyen détenu par l'Agence « CHEZ VOUS » est largement inférieur pour assurer son exploitation courante.

Quant au Ratio de Liquidité Réduite, il suit la même tendance que le ratio de liquidité immédiate. Il est aussi inférieur à la norme (entre 60 et 75%) sur les quatre années en observation. Il dégage un ratio moyen de 9% sur la période d'étude. Cette situation traduit l'incapacité de l'entreprise à couvrir une grande partie de ses dettes à court termes par la totalité de ses créances et de ses disponibilités dans la proportion de la norme retenue.

En ce qui concerne le Ratio de Liquidité Générale, il est supérieur à la norme (1) sur les quatre années d'étude. La valeur moyenne de ce ratio s'élève à 1,16 sur l'ensemble de la période en observation. Cette situation satisfaisante traduit la

couverture des dettes à court terme par les actifs à court terme. L'interprétation de ce ratio doit se faire avec beaucoup de réserve car la liquidité effective des actifs circulants, c'est-à-dire leur tendance à se transformer le plus rapidement possible en disponibilités permettant de faire face aux obligations contractées par l'entreprise, n'est pas indiquée dans les états financiers. Même si les règles comptables obligent l'entreprise à provisionner les actifs circulants dépréciés, cela n'implique pas que l'ensemble des actifs de court terme puisse se rendre liquide à court terme. De même, ce ratio ne reflète qu'une vision statique de l'activité de l'entreprise, alors que les documents indiquant les variations de la trésorerie n'ont pas été établis et par conséquent le ratio ainsi obtenu ne permet qu'une analyse partielle de la Liquidité Générale de l'entreprise.

Enfin les Ratios de Solvabilité Générale obtenus sont largement supérieurs à la norme retenue (**Ratio de Solvabilité Générale > 2**) avec un ratio moyen de 2,66 enregistré sur toute la période en observation. Cependant, il faut noter que ce ratio a connu une baisse sur toute la période d'étude et risque de compromettre la solvabilité de l'entreprise, si des mesures ne sont pas prises pour le stabiliser à un niveau acceptable.

### **B-Présentation et analyse des résultats sur l'inexistence du budget de trésorerie**

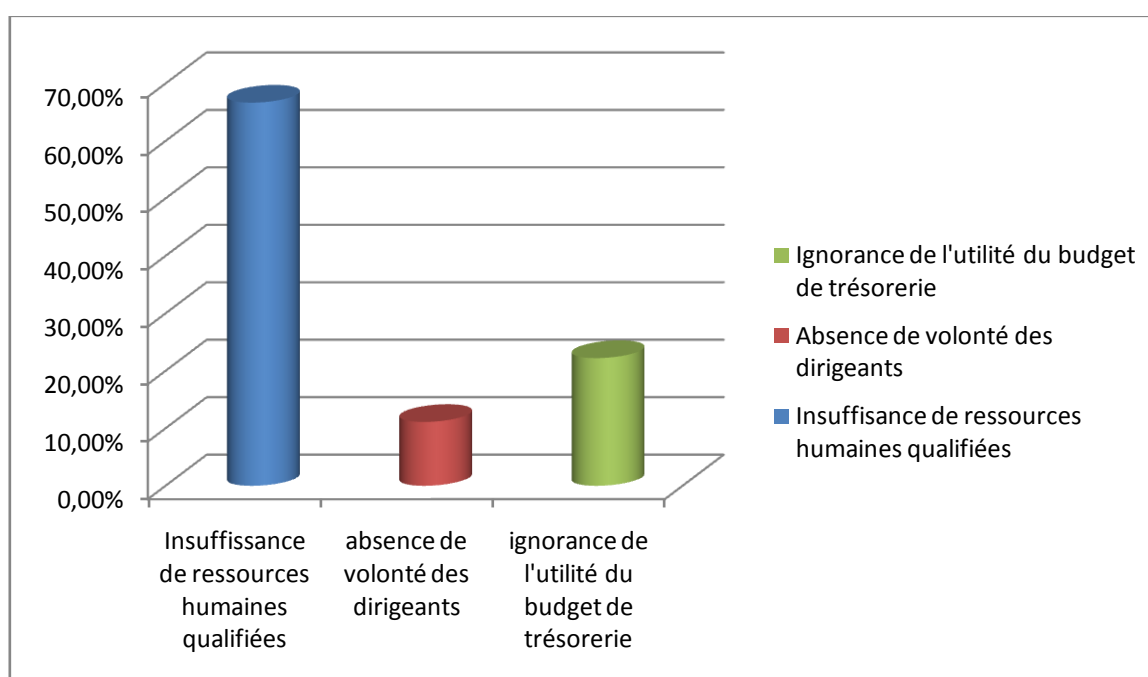
La question n°4 du questionnaire adressée au personnel de l'Agence « CHEZ VOUS » concourt à déterminer les vraies raisons de l'inexistence du budget de trésorerie. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

**Tableau n°13 : Données relatives à la cause réelle du PS n°2**

Données Causes	Effectifs	Fréquences (%)
Insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière budgétaire	6	66.67
Absence de volonté des dirigeants	1	11.11
Ignorance de l'utilité du budget de trésorerie	2	22.22
Autres	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

*Source : résultat de l'enquête*

**Graphique n°4 : Données relatives à la cause réelle du PS n°2**



### **Interprétation des données**

Les données du tableau de l'enquête présenté ci-dessus révèlent que :

- 66.67% des personnes enquêtées ont évoqué l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière budgétaire comme étant la cause se trouvant à la base de l'inexistence d'un budget de trésorerie ;

- 11.11% des enquêtées ont justifié l'inexistence du budget de trésorerie par l'absence de volonté des dirigeants ;

- 22.22% des personnes interrogées ont affirmé que l'inexistence d'un budget de trésorerie est due à l'ignorance de l'utilité du budget de trésorerie.

### **Conclusion partielle**

En vue de la vérification de l'hypothèse formulée plus haut, nous avons eu différents entretiens avec le DG de « CHEZ VOUS » ainsi qu'avec le DAF. Ces entretiens nous ont permis de collecter les informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés.

Ainsi, il nous a permis de tirer les conclusions qui suivent :

- La situation de la trésorerie a, par le passé, toujours permis de répondre aux différents besoins de l'exploitation sans pour autant dégager un surplus important ;

- Les investissements sont financés sur fonds propres ;

- Les dépenses ont été jusqu'ici effectuées sur la base de prévisions établies par le Directeur mais le volet concernant l'établissement d'un budget de trésorerie n'a pas retenu l'attention jusqu'ici ;

- Le suivi budgétaire est une tâche qui relève du Service Comptabilité, or il se pose un véritable problème d'organisation dans ce Service et le DAF ne dresse que la liste des dépenses.

## **II- Les difficultés rencontrées et Limites de l'étude**

### **A- Les difficultés rencontrées**

Les difficultés importantes auxquelles nous nous sommes confrontées lors de la réalisation de ce travail de recherche sont :

- La non disponibilité des états financiers antérieurs ;

- L'absence d'une personne ressource qualifiée pouvant nous renseigner suffisamment sur l'aspect dynamique de l'exploitation et en particulier sur la gestion de la trésorerie.

Cependant, il est très utile de préciser que, nonobstant ces difficultés, la pertinence des informations recueillies n'a pas été entachée.

## **B- Les limites de l'étude**

Les bilans d'où nous tirons les données nécessaires à la construction de tous les ratios relatifs à notre analyse sont des documents statiques qui masquent les variations d'activités pouvant survenir en cours de période. Cette remarque nous conduit donc à évoquer les limites de la méthode des ratios.

L'inexistence des ratios moyens de la même branche professionnelle afin de les comparer aux différents ratios de l'Agence « CHEZ VOUS » pour une analyse beaucoup plus approfondie et objective.

Notre étude ne couvre que quatre (04) ans du fait de l'inexistence des états financiers antérieurs, alors que les dysfonctionnements révélés peuvent avoir des causes endogènes de plus de quatre ans.

## **Section 2 : Eléments du diagnostic et conditions de mise en œuvre**

### **Paragraphe1 : Vérification des hypothèses et élément du diagnostic**

Il s'agit ici d'apprécier le degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des résultats de nos enquêtes et de trouver les causes réelles des Problèmes Spécifiques retenus.

#### **I- La vérification des hypothèses**

##### **A- La vérification de l'hypothèse spécifique n°1**

Pour la résolution de ce problème, nous avons convenu d'utiliser les outils traditionnels de l'analyse financière que sont le Fonds de Roulement, le Besoin en Fonds de Roulement, la Trésorerie Nette et les différents ratios de liquidité et de solvabilité. Il s'agira pour nous de comparer aux différents résultats obtenus des indicateurs retenus ci-dessus les normes retenues que sont :

- Le Fonds de Roulement qui doit couvrir le Besoin en Fonds de Roulement pour dégager une Trésorerie Nette excédentaire ;
- Le RLI doit être compris entre 30 et 50% ;
- Le RLR doit être compris entre 60 et 75% ;
- Le RLG doit être supérieur à 100% ;
- Le RSG qui doit être supérieur à 2.

L'analyse des données révèle que :

- ✓ Le BFR connaît une forte augmentation sur toute la période d'étude avec une moyenne qui est supérieure au FR moyen ;
- ✓ Le délai moyen de recouvrement des créances-clients est plus long que le délai moyen de règlement des fournisseurs ;
- ✓ La TN moyenne est négative ;
- ✓ Le Ratio de Liquidité Immédiate et le Ratio de Liquidité Réduite sont largement inférieurs à la norme retenue ;

- ✓ Le Ratio de Liquidité Générale est satisfaisant ;
- ✓ Le Ratio de Solvabilité Générale est satisfaisant mais connaît une chute inquiétante sur toute la période.

A la lumière des résultats de nos enquêtes et des normes retenues, il s'en suit que ce sont la mauvaise gestion du crédit commercial et le mauvais choix de financement qui sont les réelles causes des difficultés de trésorerie. L'Hypothèse Spécifique n°1 est donc partiellement vérifiée.

## **B- La vérification de l'hypothèse spécifique n°2**

Rappelons que pour la vérification de l'hypothèse selon laquelle l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière de gestion budgétaire justifie l'absence d'un budget de trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS », nous avons convenu que la cause retenue sera celle qui aura la fréquence la plus élevée. L'analyse des données de l'enquête a permis de relever les pourcentages suivants :

- ✓ 66.67% des personnes enquêtées ont évoqué l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière budgétaire comme étant la cause se trouvant à la l'inexistence d'un budget de trésorerie ;
- ✓ 11.11% des enquêtées ont justifié l'inexistence du budget de trésorerie par l'absence de volonté du dirigeant ;
- ✓ 22.22% des personnes interrogées ont affirmé que l'inexistence d'un budget de trésorerie est due à l'ignorance de son utilité.

Eu égard au seuil fixé, on déduit que l'hypothèse selon laquelle l'inexistence d'un budget de trésorerie est due à l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière de gestion budgétaire est vérifiée.

## **II- Synthèse du diagnostic**

### **A- Élément du diagnostic lié au Problème Spécifique n°1**

De la vérification de l'Hypothèse Spécifique n°1, il ressort que « **la mauvaise gestion du crédit commercial et le mauvais choix de financement justifient les difficultés de trésorerie** ».

## **B- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°2**

Après vérification de l'Hypothèse Spécifique n°2, il ressort que « **l'insuffisance des ressources humaines qualifiées en matière de gestion budgétaire justifie l'inexistence d'un budget de trésorerie** ».

### **Paragraphe 2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre**

#### **I- Approches de solution**

##### **A- Approches de solution liées au PS n°1**

Les difficultés de trésorerie diagnostiquées au cours de la présente étude ont permis d'identifier la faiblesse du FR pour couvrir entièrement les besoins et l'absence d'un suivi rigoureux des comptes clients et fournisseurs. Il s'agira d'insister sur :

- ❖ la gestion du poste "clients" : les clients doivent être relancés de façon régulière sur les délais de paiement afin d'éviter les retards et les impayés, question de prévenir les litiges commerciaux. Les modalités de paiement doivent être connues, dans l'optique d'une trésorerie au jour le jour ;

- ❖ la gestion du poste "fournisseurs" : négocier les délais de paiements plus longs et ne pas hésiter à demander un escompte à un fournisseur en cas de paiement comptant ;

- ❖ faire payer au comptant les petites factures par les clients ;

- ❖ consulter régulièrement ses comptes bancaires et vérifier que les paiements encaissés ou effectués ont bien été crédités ou débités ;

- ❖ diversifier la base de la clientèle, ne pas être dépendant d'un ou deux gros clients ;

- ❖ augmenter les ressources stables, en optant pour les emprunts à moyen et long terme afin de renforcer le Fonds de Roulement.

##### **B- Approches de solution liées au PS n°2**

Rappelons que le PS n°2 est celui relatif à l'inexistence du budget de trésorerie. Le diagnostic établi retient l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière

de gestion budgétaire comme cause se trouvant à la base de ce problème. Pour résoudre ce problème, nous proposons un renforcement des capacités techniques du Responsable Financier afin qu'il acquiert la compétence technique suffisante pour l'accomplissement efficace des tâches.

En effet, le budget de trésorerie est un outil de décision et de gestion efficace des opérations de trésorerie de l'entreprise car il permet d'éviter les déficits de trésorerie. Ce qui nécessite un personnel adéquat, suffisamment outillé dans la technique d'élaboration des budgets de trésorerie. Le personnel impliqué dans l'élaboration du budget de trésorerie ainsi suffisamment outillé saura n'inscrire en prévisions que les crédits dont la réalisation est certaine. Il faut donc :

- ❖ l'instauration d'un programme de formation ;
- ❖ La mise en place d'une procédure budgétaire devant aboutir à l'établissement d'un budget de ventes, d'un budget de production, d'un budget des approvisionnements, d'un budget de TVA et d'un budget de trésorerie.

## **II- Conditions de mise en œuvre**

### **A- Les conditions de mise en œuvre par rapport au PS n°1**

La mise en œuvre de cette approche nécessite de :

- Cultiver les relations de confiance avec les clients/fournisseurs principaux en organisant les réunions régulières au cours de l'année (ex. une réunion par trimestre) afin de faire le point sur les accords respectifs et échanger sur d'éventuels projets, et/ou des problèmes rencontrés ou anticipés ;
- Etablir une communication régulière avec les partenaires financiers : cela permet à ces derniers d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise. De cette connaissance naît la confiance, qui facilite la recherche de solution en cas de tensions de trésorerie et ainsi, apporte une plus grande sérénité à l'entreprise ;
- Mettre en place un outil de suivi mensuel de la balance clients et des dettes fournisseurs.

## **B- Les conditions de mise en œuvre par rapport au PS n°2**

La mise en œuvre de cette approche de solution passe par la formation de tous les acteurs de la structure aux règles de la gestion budgétaire puis la rédaction d'une procédure budgétaire comme indiquée ci-après :

### **Règles générales**

La procédure budgétaire démarre début octobre par une note de service rédigée par la direction qui invite les différents Services à faire parvenir à la Comptabilité leurs besoins motivés pour l'exercice suivant. La note de service doit préciser la date limite d'envoi de l'état des besoins, qui ne doit dépasser fin octobre.

Le comptable se charge de regrouper les besoins et de les présenter à la Direction pour validation. Ensuite, il élabore chaque budget dans l'ordre qu'il soumet à chaque niveau.

### **Elaboration des budgets**

#### **•Budget des ventes**

La prévision des ventes doit tenir compte du CA TTC des années précédentes. Ainsi, les ventes doivent être organisées en série comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n° 14 : Budget des ventes**

Année (xi)	2008	2009	2010	2011	2012
Ventes (yi)					

**NB** : le nombre d'année n'est pas limitatif

La méthode de prévision fondée sur une extrapolation des tendances passées (équation de la droite d'ajustement) permettra de chiffrer les ventes de l'année suivante. L'équation est  $y=ax+b$ . La détermination des paramètres de l'équation se fait sur la base des formules ci-après :

$$a = \frac{\sum X_i Y_i}{\sum X_i^2} \text{ avec } X_i = x_i - \bar{x} \text{ et } Y_i = y_i - \bar{y}$$

Une fois l'équation de droite obtenue, la prévision de l'année suivante (par exemple 2013) sera déterminée comme suit :  $y_{2013} = a(2013) - b$ .

Les ventes prévisionnelles ainsi déterminées devront être réparties sur chaque mois. Pour cela un pourcentage de réalisation lié à chaque mois de vente devra

permettre de procéder à une répartition sur l'année. L'obtention de ces pourcentages se fera sur la base des données des exercices précédents.

**•Budget de production**

Le budget de production proprement dit doit retracer l'ensemble des charges TTC liées à la fourniture des services aux clients. L'activité de l'entreprise génère très peu de charges variables sinon pas du tout. L'essentiel des charges a un caractère fixe.

**Tableau n°15 : Budget de production**

ELEMENTS	Jan	Fév	Mars	Av	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	O	N	D
Salaires												
Charges sociales												
VPS												
Carburant												
Déplacement												
Electricité												
Eau												
Téléphone												
Internet												

**•Budget d'approvisionnement**

L'approvisionnement dans notre cas concerne les fournitures de bureau. La gestion des approvisionnements doit permettre de disposer au moment opportun les fournitures nécessaires à l'exploitation. L'approvisionnement se faisant de façon annuelle, l'ossature de ce budget se présente comme suit :

**Tableau n°16 : Budget d'Approvisionnement**

Elements	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
Papier A4			
Papier en-tête			
stylo			
Classeur			
Chemise dossier			
Encre...			

**•Budget de TVA**

L'élaboration de ce budget est fonction du budget des ventes et de tous les autres budgets qui comportent des éléments assujettis à la TVA.

**Tableau n°17 : Budget de TVA**

Elements	Ja	fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
TVA COLLECTEE												
TVA PAYEE												
TVA DUE												

**•Budget d'Investissement**

Quelle que soit la catégorie de l'investissement (investissement de renouvellement, de croissance et de productivité), on doit être en mesure d'attendre que les dépenses immédiates liées à l'investissement soit compensées par des suppléments de recettes et/ou des diminutions de dépenses réparties sur l'ensemble de la durée de vie de l'investissement. L'approche trésorerie (recettes-dépenses) permettra d'identifier les projets qui présentent une Valeur Actuelle Nette positive ou de choisir entre un projet A ou un projet B. La gestion des investissements se situant dans le long terme, son budget correspondra à un découpage en tranches annuelles de plans à long terme.

• **Budget de Trésorerie**

La situation initiale de la trésorerie, les budgets ainsi que les conditions de règlement constituent les données de base qui interviennent dans l'élaboration du budget de trésorerie. Avant d'élaborer le budget de trésorerie, il faut bien connaître les conditions de règlement accordées aux clients et autres débiteurs et celles obtenues des fournisseurs.

**Tableau n°18 : Budget de Trésorerie**

<b>ELEMENTS</b>	J	f	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Trésorerie initiale												
Recettes												
Ventes												
Encaissement des créances												
<b>Total recettes</b>												
Dépenses												
Production												
Approvisionnement												
TVA due												
<b>Total dépenses</b>												
Trésorerie finale												

❖ **Recommandations à l'endroit du Dirigeant de l'Agence « CHEZ VOUS »**

- Mettre à la disposition des Agents, les moyens nécessaires à la réalisation de leurs tâches quotidiennes ;
- Prendre connaissance des outils de gestion de la trésorerie des entreprises ;
- Renforcer ses ressources financières par la recherche des partenaires ou des bailleurs de fonds ;
- Suivre rigoureusement l'évolution des opérations de trésorerie et des opérations budgétaires ;

- Eviter le cumul de poste et mettre chaque personne à son poste ;
- Faire la promotion de sa propre structure à travers les médias ;
- Faire du sponsoring ;
- Créer un site web et le mettre à jour afin que les potentiels clients puissent s'informer sur les services de l'Agence.

#### ❖ **Quelques pistes pour améliorer la trésorerie**

- Gérer sa trésorerie, même sans outil spécifique, demande un travail quotidien qui peut être délégué à un comptable avec de bonnes procédures ;
  - Pour bien sentir ses coûts le dirigeant (financier ou non) doit s'astreindre à contrôler tous les paiements ;
  - Il est impératif de surveiller la variation du BFR tous les mois et de suivre l'évolution des stocks et des comptes clients ;
  - Il est nécessaire de bien connaître les outils de financement à CT à sa disposition;
  - Ne pas hésiter à communiquer régulièrement avec ses banquiers, même pour de mauvaises anticipations ;
  - Faire et refaire des prévisions réalistes ...

#### ❖ **Tableau de Synthèse de l'Etude**

Il s'agira, à travers ce tableau de faire un résumé de l'étude en réalisation. Ce résumé se fera par la présentation pour chaque problème retenue, l'objectif, l'hypothèse, le diagnostic, et les approches de solution.

**Tableau n°19 : Tableau de Synthèse de l'Etude**

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes Supposées	Hypothèses	Diagnostics	Solutions
<b>Niveau Général</b>	<b><u>Problème Général</u></b> Gestion non performante de la trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS »	<b><u>Objectif Général</u></b> Expliquer les raisons qui sous-tendent la non performance de la gestion de trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS ».	-	-	-	-
<b>Niveaux Spécifiques</b>	<b><u>Problème Spécifique n°1</u></b> Difficultés de trésorerie	<b><u>Objectif Spécifique n°1</u></b> Rechercher les différentes causes des difficultés de trésorerie de l'Agence « CHEZ VOUS ».	La mauvaise gestion du crédit commercial.	La mauvaise gestion du crédit commercial explique les difficultés de trésorerie.	<b><u>Elément du diagnostic n°1</u></b> La mauvaise gestion du crédit commercial et le mauvais choix du financement expliquent les difficultés de trésorerie.	<b><u>Approche de solutions au PS n°1</u></b> -la gestion des postes "clients" et "fournisseurs" ; -faire payer au comptant les petites factures par les clients ; -consulter régulièrement ses comptes bancaires ; -augmenter les ressources stables ; -diversifier la base de la clientèle.
	<b><u>Problème Spécifique n°2</u></b> Inexistence du budget de trésorerie	<b><u>Objectif Spécifique n°2</u></b> Proposer les techniques d'un meilleur établissement d'un budget de trésorerie.	Insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière de gestion budgétaire.	L'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière de gestion budgétaire justifie l'inexistence du budget de trésorerie.	<b><u>Elément du diagnostic n°2</u></b> L'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière de gestion budgétaire justifie l'inexistence du budget de trésorerie.	<b><u>Approche de solutions au PS n°2</u></b> -l'instauration d'un programme de formation -L'élaboration d'une procédure budgétaire devant aboutir à l'établissement d'un budget de ventes, d'un budget de production, des approvisionnements, de TVA et d'un budget de trésorerie.

**Source : notre propre conception**

## **CONCLUSION**

Bien gérer sa trésorerie est une mission essentielle pour la survie de l'entreprise. A la maîtrise des échéances sociales et fiscales s'ajoutent, entre autres, la planification des paiements fournisseurs (dont les délais doivent être compatibles avec la capacité à recouvrer les créances clients), le climat de confiance à instaurer avec les banquiers, les prévisions de l'activité de l'entreprise et la disponibilité de fonds propres suffisants. De l'analyse de la gestion de trésorerie au sein de l'Agence « CHEZ VOUS », 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 faudra corriger afin d'atteindre les objectifs d'une bonne gestion de trésorerie.

Au terme de notre étude, qui nous aura été enrichissante à plus d'un titre, la notion de trésorerie et les facteurs qui concourent à sa meilleure gestion ont été abordés.

En effet, l'étude effectuée sur l'Amélioration du système de gestion de trésorerie, dont le problème général est la gestion non performante de la trésorerie se manifeste à travers deux problèmes spécifiques que sont les difficultés de trésorerie et l'inexistence d'un budget de trésorerie. Elle nous a permis de:

- décrire la méthodologie de la gestion de trésorerie;
- faire ressortir la démarche et les outils nécessaires à son optimisation ;
- déterminer les forces et les faiblesses liées à la gestion de trésorerie, et celles liées à l'environnement de l'entreprise;
- formuler des recommandations afin de dégager des pistes d'amélioration qui peuvent conduire à une efficacité, voire une efficience de la gestion de la trésorerie au sein de l'Agence « CHEZ VOUS ».

Ainsi, la situation de trésorerie pourrait être améliorée si un certain nombre d'actions sont initiées concernant: la surveillance de la variation mensuelle du BFR ; des rapprochements bancaires mensuels; la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle par l'élaboration d'un budget de trésorerie et du suivi de ce dernier.

Toutefois, nous ne prétendons pas avoir épuisé tous les aspects de la problématique de notre sujet. Nous sommes convaincues que ce travail a atteint son objectif en vérifiant notre hypothèse et en répondant aux questions auxquelles ce travail voulait répondre.

Nous ne saurions mettre définitivement un terme à cette étude sans souhaiter à ce que des études ultérieures soient menées de façon à compléter notre essai par leurs critiques constructives.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

- 1- BARREAU Jean et DELAHA YE Jacqueline, (2001) : « gestion financière, manuels et application », 10<sup>è</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 495 p
- 2- BENNACEUR Samy, ABDEL WAHED Omri (2003), « gestion financière », Editions L'Harmattan, Paris, 331 p
- 3- D'ARCIMOLES Charles-Henri et Jean Yves SAULQUIN (2000), « finance appliquée », édition Vuibert, 381 p
- 4- DE LA BRUSLERIE Hubert et ELIEZ Catherine (2003), « trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques », Edition Dalloz, Paris, 680 p
- 5- DELAHAYE Jacqueline et DELAHA YE Florence (2007), « finance d'entreprise : DCG 6, manuels et applications », Edition Dunod, Paris, 559 p
- 6- J.-Y. Eglem, (1988) : « Les mécanismes financiers de l'entreprise », Montchrestien
- 7- Lexique de gestion, Op Cit, p. 319
- 8- Michel LEVASSEUR, (1979) : « Gestion de trésorerie », ECONOMICA
- 9- Philippe KNEIPE, (1997) : « Trésorerie et finance d'entreprise », Paris, 3<sup>e</sup> édition, Bruxelles

### **MEMOIRES**

- 1- Amour F. SESSINOU, (2007) : « contribution à une gestion performante de la trésorerie de l'Etat », ENAM
- 2- TABEU KOUAM Hervé Gaël, (2010) : « L'optimisation qualitative de la gestion de trésorerie à court terme dans une PME », CESAG
- 3- Zoukanel KORA, (2012) : « analyse des actions de communication commerciale de l'agence CHEZ VOUS », HECM

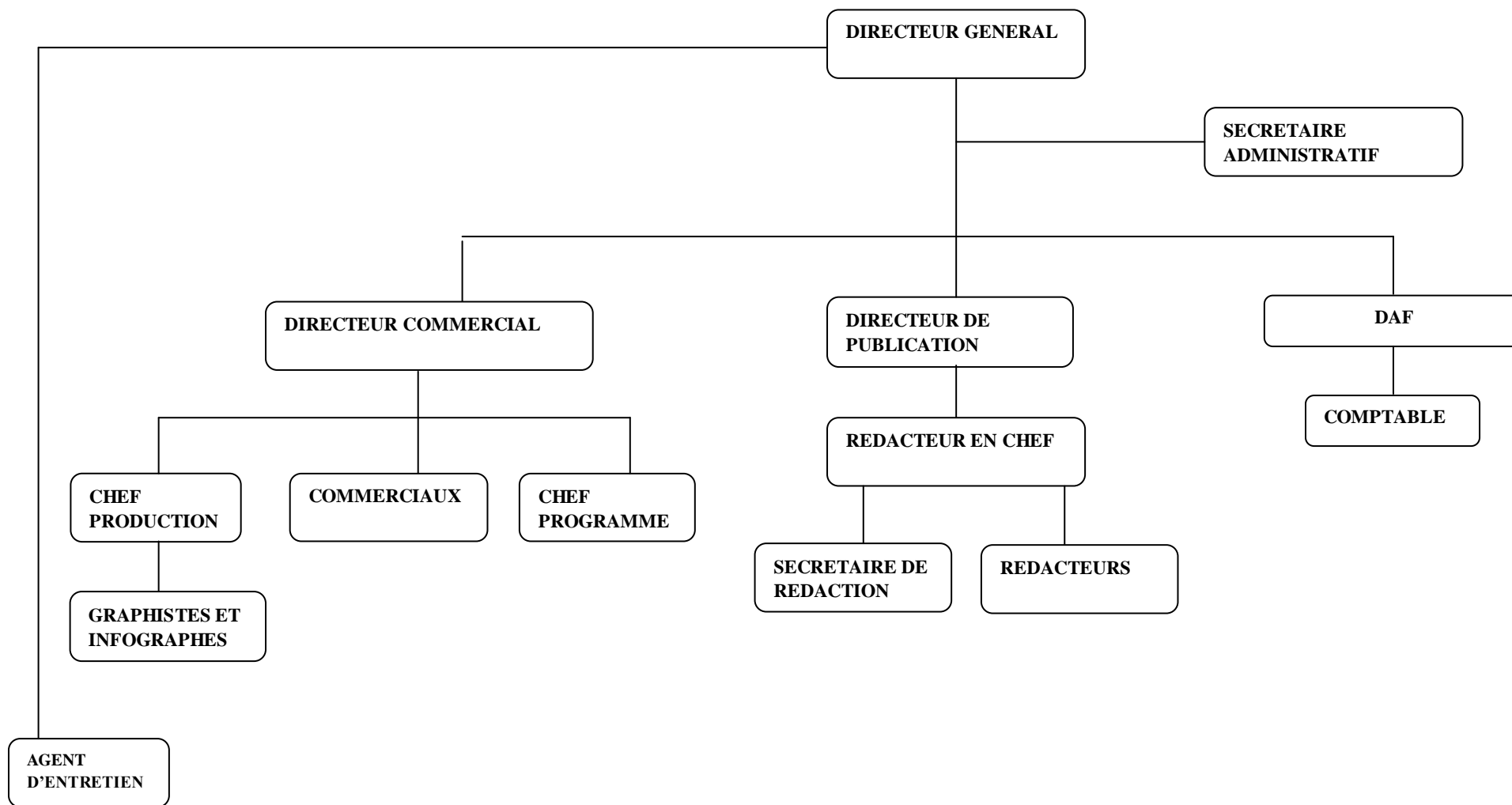
### **PAGE WEB**

[www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

[www.google.fr](http://www.google.fr)

**ANNEXE N°1**  
**ORGANIGRAMME**

**PROPOSITION D'UN ORGANIGRAMME**



**ANNEXE N°2**

**QUESTIONNAIRE ET GUIDE D'ENTRETIEN**

## QUESTIONNAIRE

Bonjour Mesdames et Messieurs,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation sur le thème

**«Amélioration du système de gestion de trésorerie au sein de l'Agence CHEZ VOUS »**, nous sollicitons votre apport pour mieux comprendre nos préoccupations.

1- Votre entreprise dispose t- elle d'un Service Comptabilité ?

OUI  NON

2- Savez – vous quelle est l'importance de ce service dans une entreprise ?

OUI  NON

3- Sur quelle base les dépenses sont-elles effectuées ?

4- Selon vous, qu'est ce qui explique l'inexistence d'un budget de trésorerie ?

- l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière budgétaire

- absence de volonté

- ignorance de l'utilité du budget de trésorerie

- Autres (à préciser) .....

5- Connaissez-vous les étapes à suivre pour élaborer un budget de trésorerie ?

OUI  NON

6- Utilisez- vous un logiciel de comptabilité ?

OUI  NON

7- Les documents comptables sont-ils élaborés régulièrement ?

OUI  NON

8- Si non, pourquoi ?

9- L'entreprise est-elle en manque de personnel ?

OUI  NON

Quelles sont vos suggestions ? .....

Nous vous remercions pour votre attention.

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

- 1- Quels sont les missions et objectifs qui sont fixés quant à la trésorerie?
- 2- Existe-t-il un manuel de procédures propre à la gestion de la trésorerie?
- 3- Pouvez-vous me décrire comment se déroule vos activités aux quotidiens?
- 4- Qui autorise les encaissements et les décaissements?
- 5- Quels sont les contrôles effectués au niveau de la trésorerie?
- 6- Existe-t-il des placements bancaires?
- 7- Existe-t-il une caisse interne à l'entreprise?
- 8- Comment sont contrôlés les flux de trésorerie ?
- 9- Est-il possible à tout moment de connaître la situation de trésorerie de l'entreprise?
- 10- De quels moyens disposez-vous pour gérer la trésorerie?

## **TABLE DES MATIERES**

<b>Dédicace</b> .....	i
<b>Remerciement</b> .....	ii
<b>Liste des tableaux</b> .....	iii
<b>Liste des graphiques</b> .....	iv
<b>Sigles abrégés</b> .....	v
<b>Glossaire de l'étude</b> .....	vi
<b>Sommaire</b> .....	vii
<b>Introduction</b> .....	1
<b>CHAPITRE I :Cadre institutionnel de l'étude</b> .....	3
<b>Section 1 : Présentation de l'Agence CHEZ VOUS et de son environnement</b> .....	4
<b>Paragraphe1 : Présentation de l'Agence CHEZ VOUS</b> .....	4
I- Historique et attributions.....	4
A- Historique.....	4
B- Attributions.....	4
II- Organisation et fonctionnement de l'agence.....	5
A- Les organes de décision.....	5
B- Les organes organisationnels.....	6
<b>Paragraphe 2 : L'environnement de CHEZ VOUS</b> .....	7
I- Le macro environnement.....	7
A- Environnement économique, fiscal et juridique.....	7
B- Environnement technologique et culturel.....	8
II- Le micro environnement.....	8
A- La cible et la concurrence.....	8
B- Les Partenaires.....	8
<b>Section 2 : Synthèse des problèmes constatés</b> .....	9
<b>Paragraphe1 : Observation de stage</b> .....	9
I- Déroulement de stage.....	9
II- Etat des lieux.....	9

<b>Paragraphe2 : liste des atouts et faiblesse</b> .....	10
I- Liste des atouts.....	10
II- Liste des faiblesses.....	10
<b>CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologique</b> .....	11
<b>Section 1 : Cadre théorique</b> .....	12
<b>Paragraphe 1 : Choix de la problématique et formulation du sujet</b> ... 12	
I- Regroupement des problèmes par Centre d'intérêt et choix de la problématique.....	12
A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	12
B- Choix de la problématique.....	14
II- Spécification de la problématique et vision globale de résolution.....	15
A- Spécification de la problématique.....	15
B- Vision globale de résolution de la problématique.....	16
<b>Paragraphe 2 : Objectifs, hypothèses et revue de la         littérature</b> .....	17
I- Objectifs et hypothèses.....	17
A- Objectifs de l'étude.....	17
B- Hypothèses de l'étude.....	18
II- Revue de la littérature.....	21
A- Budget de trésorerie et Difficultés de trésorerie.....	21
B- Point des connaissances antérieures.....	31
<b>Section 2 : Cadre méthodologique</b> .....	34
<b>Paragraphe 1 : Méthodologie de collecte de données</b> .....	34
I- Les outils de collecte des données.....	34
A- Objectifs et nature de l'enquête.....	34
B- Echantillonnage et spécification des données mobilisées....	34
II- Autres outils de collecte des données.....	35
A- La recherche documentaire.....	35
B- Les entretiens directs et les outils de dépouillement et de	

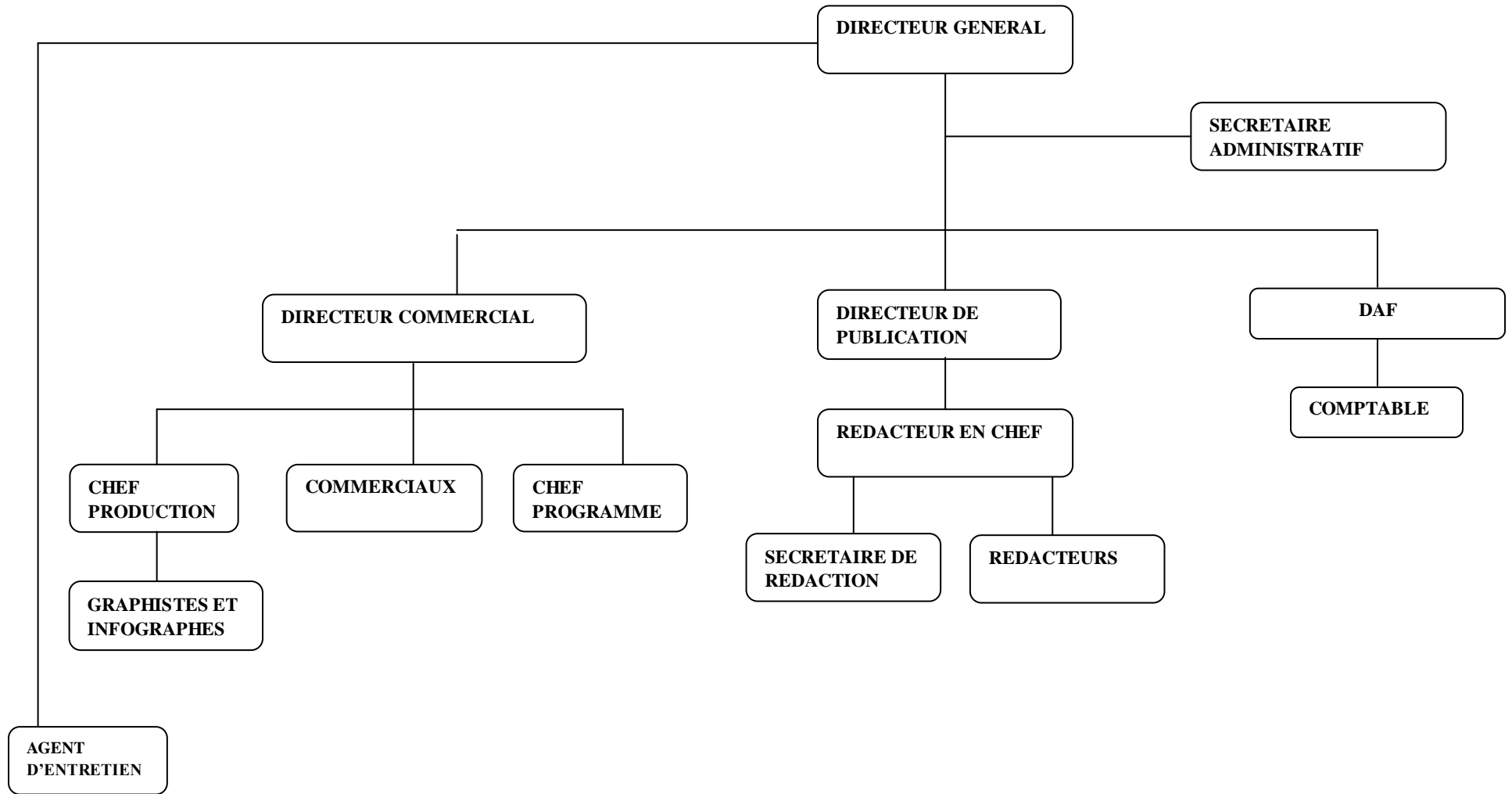
présentation des données.....	35
<b>Paragraphe 2 : méthodologie d'analyse.....</b>	<b>36</b>
I- Les outils de vérification des hypothèses.....	36
A- Présentation de la théorie liée au PS n°1.....	36
B- Présentation de la théorie liée au PS n°2.....	37
II- Les normes de référence et seuils de décisions.....	37
A- Les normes de référence liées au PS n°1.....	37
B- Les seuils de décision liés au PS n°2.....	38
<b>CHAPITRE III : Présentation et Interprétation des résultats.....</b>	<b>39</b>
<b>Section 1 : Présentation et analyse des données.....</b>	<b>40</b>
<b>Paragraphe 1 : Préparation et réalisation de l'enquête.....</b>	<b>40</b>
I- Préparation de l'enquête.....	40
II- Réalisation de l'enquête.....	40
<b>Paragraphe 2 : Présentation des données.....</b>	<b>40</b>
I- Présentation des données et analyse des résultats .....	40
A- Présentation des données et analyse des résultats sur les difficultés de trésorerie.....	40
B- Présentation des données et analyse des résultats sur l'inexistence du budget de trésorerie.....	50
II- Les difficultés et les limites de l'étude.....	52
A- Les Difficultés.....	52
B- Les limites de l'étude.....	53
<b>Section 2 : Elément du diagnostic et conditions de mise en œuvre....</b>	<b>54</b>
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et élément du diagnostic... 54	54
I- Vérification des hypothèses.....	54
A- Vérification de l'HS n°1.....	54
B- Vérification de l' HS n°2.....	55
II- Synthèse du diagnostic.....	55
A- Elément du diagnostic lié au PS n°1.....	55
B- Elément du diagnostic lié au PS n°2.....	56

<b>Paragraphe 2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>56</b>
I- Approches de solution.....	56
A- Approches de solution liées au PS n°1.....	56
B- Approches de solution liées au PS n°2.....	57
II- Conditions de mise en œuvre.....	57
A- Conditions de mise en œuvre liées au PS n°1.....	57
B- Conditions de mise en œuvre liées au PS n°2.....	58
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	
<b>ANNEXES.....</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	

**ANNEXE N°1**

**ORGANIGRAMME**

**PROPOSITION D'UN ORGANIGRAMME**



**ANNEXE N°2**

**QUESTIONNAIRE ET GUIDE D'ENTRETIEN**

## QUESTIONNAIRE

Bonjour Mesdames et Messieurs,

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation sur le thème

**«Amélioration du système de gestion de trésorerie au sein de l'Agence CHEZ VOUS »**, nous sollicitons votre apport pour mieux comprendre nos préoccupations.

1- Votre entreprise dispose t- elle d'un Service Comptabilité ?

OUI  NON

2- Savez – vous quelle est l'importance de ce service dans une entreprise ?

OUI  NON

3- Sur quelle base les dépenses sont-elles effectuées ?

4- Selon vous, qu'est ce qui explique l'inexistence d'un budget de trésorerie ?

- l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en matière budgétaire
- absence de volonté
- ignorance de l'utilité du budget de trésorerie
- Autres (à préciser) .....

5- Connaissez-vous les étapes à suivre pour élaborer un budget de trésorerie ?

OUI  NON

6- Utilisez- vous un logiciel de comptabilité ?

OUI  NON

7- Les documents comptables sont-ils élaborés régulièrement ?

OUI  NON

8- Si non, pourquoi ?

9- L'entreprise est-elle en manque de personnel ?

OUI  NON

Quelles sont vos suggestions ? .....

Nous vous remercions pour votre attention.

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

- 1- Quels sont les missions et objectifs qui sont fixés quant à la trésorerie?
- 2- Existe-t-il un manuel de procédures propre à la gestion de la trésorerie?
- 3- Pouvez-vous me décrire comment se déroule vos activités aux quotidiens?
- 4- Qui autorise les encaissements et les décaissements?
- 5- Quels sont les contrôles effectués au niveau de la trésorerie?
- 6- Existe-t-il des placements bancaires?
- 7- Existe-t-il une caisse interne à l'entreprise?
- 8- Comment sont contrôlés les flux de trésorerie ?
- 9- Est-il possible à tout moment de connaître la situation de trésorerie de l'entreprise?
- 10- De quels moyens disposez-vous pour gérer la trésorerie?

**ANNEXE N°3**

**BILANS CONDENSES**

**ANNEE : 2009**

<b>ELEMENTS</b>	<b>MONTANT</b>	<b>ELEMENTS</b>	<b>MONTANT</b>
<b>AI</b>	16 722 974	<b>CAPROS</b>	17 782 520
<b>STOCKS</b>	1 328 000	<b>DF</b>	-
<b>CREANCE</b>	7 553 000	<b>PC</b>	7 938 714
<b>TA</b>	117 260	<b>TP</b>	-
<b>TOTAL</b>	<b>25 721 234</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25 721 234</b>

**ANNEE : 2010**

<b>ELEMENTS</b>	<b>MONTANT</b>	<b>ELEMENTS</b>	<b>MONTANT</b>
<b>AI</b>	16 532 749	<b>CAPROS</b>	19 006 700
<b>STOCKS</b>	645 750	<b>DF</b>	-
<b>CREANCE</b>	12 384 785	<b>PC</b>	10 255 928
<b>TA</b>	-	<b>TP</b>	300 656
<b>TOTAL</b>	<b>29 563 284</b>	<b>TOTAL</b>	<b>29 563 284</b>

**ANNEE : 2011**

<b>ELEMENTS</b>	<b>MONTANT</b>	<b>ELEMENTS</b>	<b>MONTANT</b>
<b>AI</b>	16 588 749	<b>CAPROS</b>	18 737 480
<b>STOCKS</b>	975 375	<b>DF</b>	-
<b>CREANCE</b>	13 798 485	<b>PC</b>	12 910 193
<b>TA</b>	285 064	<b>TP</b>	-
<b>TOTAL</b>	<b>31 647 673</b>	<b>TOTAL</b>	<b>31 647 673</b>

**ANNEE : 2012**

<b>ELEMENTS</b>	<b>MONTANT</b>	<b>ELEMENTS</b>	<b>MONTANT</b>
<b>AI</b>	16 877 251	<b>CAPROS</b>	18 357 550
<b>STOCKS</b>	482 400	<b>DF</b>	-
<b>CREANCE</b>	17 549 250	<b>PC</b>	15 938 680
<b>TA</b>	127 545	<b>TP</b>	740 216
<b>TOTAL</b>	<b>35 036 446</b>	<b>TOTAL</b>	<b>35 036 446</b>

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE</b> .....	i
<b>REMERCIEMENT</b> .....	ii
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	iii
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	iv
<b>SIGLES ABREVIATIONS</b> .....	v
<b>GLOSSAIRE DE L'ETUDE</b> .....	vii
<b>SOMMAIRE</b> .....	viii
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE</b> .....	3
<b>Section 1 : Présentation de l'Agence « CHEZ VOUS » et de son environnement</b> .....	4
<b>Paragraphe 1 : Présentation de l'Agence « CHEZ VOUS »</b> .....	4
I- Historique et attributions.....	4
A-Historique.....	4
B- Attributions.....	4
II-Organisation et fonctionnement de l'agence.....	5
A- Les organes de décision.....	5
B- Les organes organisationnels.....	6
<b>Paragraphe 2 : L'environnement de CHEZ VOUS</b> .....	7
I- Le macro environnement.....	7
A- Environnement économique, fiscal et juridique.....	7
B- Environnement technologique et culturel.....	8
II-Le micro environnement.....	8
A- La cible et la concurrence.....	8
B- Les Partenaires.....	8
<b>Section 2 : Synthèse des problèmes constatés</b> .....	9
<b>Paragraphe 1 : Observation de stage</b> .....	9
I- Déroulement de stage.....	9
II-Etat des lieux.....	9

<b>Paragraphe2 : liste des atouts et faiblesse</b> .....	10
I- Liste des atouts.....	10
II-Liste des faiblesses.....	10
<b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE</b> .....	11
<b>Section 1 : Cadre théorique</b> .....	12
<b>Paragraphe 1 : Choix de la problématique et formulation du sujet</b> ....	12
I- Regroupement des problèmes par Centre d'intérêt et choix de la problématique.....	12
A-Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	12
B-Choix de la problématique.....	14
II-Spécification de la problématique et vision globale de résolution.....	15
A-Spécification de la problématique.....	15
B- Vision globale de résolution de la problématique.....	16
<b>Paragraphe 2 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature</b> .....	17
I- Objectifs et hypothèses.....	17
A-Objectifs de l'étude.....	17
B-Hypothèses de l'étude.....	18
II-Revue de la littérature.....	21
A-Budget de trésorerie et Difficultés de trésorerie.....	21
B-Point des connaissances antérieures.....	31
<b>Section 2 : Cadre méthodologique</b> .....	34
<b>Paragraphe 1 : Méthodologie de collecte de données</b> .....	34
I- Les outils de collecte des données.....	34
A-Objectifs et nature de l'enquête.....	34
B-Echantillonnage et spécification des données mobilisées.....	34
II- Autres outils de collecte des données.....	35
A-La recherche documentaire.....	35
B-Les entretiens directs et les outils de dépouillement et de présentation des données.....	35

<b>Paragraphe 2 : méthodologie d'analyse.....</b>	<b>36</b>
I- Les outils de vérification des hypothèses.....	36
A-Présentation de la théorie liée au PS n°1.....	36
B-Présentation de la théorie liée au PS n°2.....	37
II-Les normes de référence et seuils de décisions.....	37
A-Les normes de référence liées au PS n°1.....	37
B-Les seuils de décision liés au PS n°2.....	38
<b>CHAPITRE III : PRESENTATION ET INTERPRETATION DES</b>	
<b>RESULTATS.....</b>	<b>39</b>
<b>Section 1 : Présentation et analyse des données.....</b>	<b>40</b>
<b>Paragraphe 1 : Préparation et réalisation de l'enquête.....</b>	<b>40</b>
I- Préparation de l'enquête.....	40
II-Réalisation de l'enquête.....	40
<b>Paragraphe 2 : Présentation des données.....</b>	<b>40</b>
I- Présentation des données et analyse des résultats .....	40
A-Présentation des données et analyse des résultats sur les difficultés de	
trésorerie.....	40
B-Présentation des données et analyse des résultats sur l'inexistence du budget	
de trésorerie.....	50
II- Les difficultés et les limites de l'étude.....	52
A- Les Difficultés.....	52
B- Les limites de l'étude.....	53
<b>Section 2 : Elément du diagnostic et conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>54</b>
<b>Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et élément du diagnostic...</b>	<b>54</b>
I- Vérification des hypothèses.....	54
A-Vérification de l'HS n°1.....	54
B-Vérification de l' HS n°2.....	55
II-Synthèse du diagnostic.....	55
A-Elément du diagnostic lié au PS n°1.....	55
B-Elément du diagnostic lié au PS n°2.....	56

<b>Paragraphe 2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>56</b>
I- Approches de solution.....	56
A-Approches de solution liées au PS n°1.....	56
B-Approches de solution liées au PS n°2.....	57
II-Conditions de mise en œuvre.....	57
A-Conditions de mise en œuvre liées au PS n°1.....	57
B-Conditions de mise en œuvre liées au PS n°2.....	58
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	