UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Contribution à la gestion optimale de la trésorerie d' une entreprise publique, cas de l'onatour

Karerwa, Donald

2018-12
UB, Faculté Sciences Economiques et Administratives.
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/254

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITE DU BURUNDI



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES

CONTRIBUTION A LA GESTION OPTIMALE DE LA TRESORERIE D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE, CAS DE L'ONATOUR

Par

KARERWA DONALD

Sous la direction de :

PA GAHUNGU Dieudonné

Mémoire présenté et défendu publiquement en vue de l'obtention du grade de Licencié en Sciences Economiques et Administratives.

Option **: Gestion et Administration**

Bujumbura, Décembre 2018

DEDICACES

A ma chère épouse ;

A mes enfants ;

A mes parents ;

A mes frères ;

A mes oncles et tantes ;

Ainsi qu'à tous mes amis et compagnons.

REMERCIEMENTS

A toute personne, qui de prêt ou de loin, a contribué à la réalisation de ce travail, je lui en remercie profondément.

Au Docteur GAHUNGU Dieudonné, vous avez accepté de diriger ce mémoire malgré les multiples responsabilités, je vous en suis infiniment reconnaissant.

Au personnel de l'ONATOUR qui m'a aidé à obtenir les données ainsi que l'assistance nécessaire, merci énormément.

Mes vifs remerciements s'adressent plus particulièrement à tous mes enseignants et professeurs qui ont aiguisé ma capacité de réflexion depuis l'école primaire jusqu'à l'université.

Donald KARERWA

SIGLES ET ABREVIATIONS

A.C.E. : Actif Circulant d'Exploitation

A.C.H.E. : Actif Circulant Hors Exploitation

B.F.R.N.G. : Besoin en Fonds de Roulement Net Global

B.R.B. : Banque de la République du Burundi

BANCOBU : Banque Commerciale du Burundi

BFRNG : Besoin en fonds de roulement net global

C.A.E. : Communauté des Etats d'Afrique de l'Est

C.B.C. : Concours bancaire courant

CREDOC : Crédit Documentaire

D.A.T : Dépôt à Terme

DFLMT : Dettes Financières à Long et Moyen Terme

E.A.R. : Effets à recevoir

E.D. : Emplois Durables

F.T.E. : Flux de trésorerie d'exploitation

F.T.F. : Flux de trésorerie de financier

F.T.I. : Flux de trésorerie d'investissement

F.T.T. : Flux de trésorerie total

FBU : Francs burundais

FCP : Fonds communs de placement

FRNG : Fonds de roulement net global

OCPVM : Organismes communs de placement de valeurs mobilières

ONATOUR : Office National de la Tourbe

P. C.H.E. : Passif Circulant Hors Exploitation

P.C. : Passif Circulant

P.C.E. : Passif Circulant d'Exploitation

P.M.E. : Petites et Moyennes Entreprises

R.A.N : Report à nouveau

R.S. : Ressources Stables

S.B.C. : Solde Créditeur de banque

SICAV : Société d'investissement à capital variable

T : Trésorerie

T.N. : Trésorerie Nette

T.T.C. : Toutes taxes comprises

TAFIRE : Tableau de Financement Ressources – Emplois

UB : Université du Burundi

LISTE DES GRAPHIQUES

Tableau 1 : Description du FRNG (cas positif) par le haut du bilan 21
Tableau 2 : Description du FRNG par le bas du bilan (cas FRNG positif) 22
Tableau 3 : Bilan de la société « CONTROUVE » au 31/12/N (tous les montants sont exprimés en Fbu) 25
Tableau 4 : Présentation du bilan retraité et synthétique de « CONTROUVE » 27
Tableau 5 : Esquisse de la structure d'un tableau de trésorerie 28
Tableau 6 : Modèle de TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS 30
Tableau 7 : Modèle de TAFIRE : Etape 2 31
Tableau 8 : Exemple de tableau des encaissements 33
Tableau 9 : Bilan de l'ONATOUR au 30/04/2018 49
Tableau 10 :Tableau retraité du bilan au 30/04/2018 51
Tableau 11: Tableau retraité du bilan au 30/04/2017 52
Tableau 12 : Tableau retraité du bilan au 30/04/2016 53
Tableau 13 : Tableau retraité du bilan au 30/04/2015 54
Tableau 14 : Tableau récapitulatif d'évolution de la trésorerie 54

Résumé

L’entreprise transforme assidûment des ressources en emplois ; et les emplois en retour engendrent la régénération de ressources. Ce cycle de fonctionnement n’est pas un hasard : la création de la valeur en reste l’ultime but. Et les transactions, les relations avec l’environnement des affaires, ainsi que finalement la richesse créée ont toute une mesure ou du moins une version financière dont la trésorerie est la définition la plus réelle. Ainsi, la situation financière d’une entreprise peut être relativement appréhendée à travers l’état de sa trésorerie.

La maîtrise de la situation financière de l'ONATOUR passe par celle de sa trésorerie. Dans cette société où nous avons effectué notre étude, sont établis les aspects suivants de cette gestion : la sécurité des flux et la gestion des comptes bancaires. Non sans quelques points d'amélioration à apporter sur ces deux aspects, d'autres aspects devraient être pris en comptes. Par exemple, le fait qu'il n'y a pas de plan de trésorerie, on a pu remarquer que le financement bancaire est effectué au coup-à-coup.

Les voies et moyens d'optimisation de la trésorerie sont nombreux, théoriquement, les formules proposées sont claires. Pour les petites et moyennes entreprises comme toutes d'ailleurs, la question du financement est primordiale. La gestion prévisionnelle est un moyen très utile et les données des relations bancaires ne sont pas à négliger.

TABLE DE MATIERES

DEDICACES....i
REMERCIEMENTS....ii
SIGLES ET ABREVIATIONS....iii
LISTE DES GRAPHIQUES....v
Résumé....vi
TABLE DE MATIERES....vii
INTRODUCTION GENERALE....1
Intérêt du sujet....2
Délimitation du sujet....2
Problématique....2
Hypothèse de travail....4
Objectif du mémoire....4
Méthodologie de recherche....5
Articulation du mémoire....5
CHAPITRE 1 : CONDITIONS PREALABLES D'UNE TRESORERIE OPTIMALE....7
Introduction....7
1.1. La sécurisation des flux de trésorerie....9
1.1.1. La sûreté des flux de décaissement....9
1.1.2. La sûreté des flux d'encaissements....11
1.2. La circulation de l'information financière et les moyens techniques....13
1.2.1. La qualité de circulation de l'information financière....13
1.2.2. Les moyens techniques....14
1.3. La maîtrise de la tarification des banques....15
1.3.1. Dates de valeur et corollaire....15
1.3.2. Les commissions....16
1.3.3. Les taux d'intérêt....18
CHAPITRE 2 : DE LA DETERMINATION A L'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE....20
2.1. Détermination de la trésorerie....20
2.1.1. Détermination par approche fonctionnelle du bilan....20
2.1.2. Détermination de la trésorerie par les flux....28
2.2. Optimisation de la trésorerie....32
La gestion prévisionnelle : un moyen capital d'optimisation....32
La gestion du déficit et de l'excédent trésorerie....35
CHAPITRE 3 : LA GESTION DE LA TRÉSORERIE A L'ONATOUR....41

3.1. Historique et activités 41
3.1.1. Siège social, durée de vie, capital social et exercice social 42
3.1.2. Structure et organisation actuelle de l'ONATOUR 42
3.1.3. Direction Administrative et Commerciale 44
3.2. Description de la gestion de trésorerie 46
3.2.1. La sécurité des flux 46
3.2.2. Les comptes bancaires 48
3.3. Analyse de la situation de la trésorerie 48
3.3.1. Les forces et les faiblesses de la gestion de la trésorerie 56
CONCLUSION GENERALE 58
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE 60
ANNEXES ..... A
Annexe 1 ..... B
Annexe 2 C

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise transforme assidûment des ressources en emplois ; et les emplois en retour engendrent la régénération de ressources. Ce cycle de fonctionnement n'est pas un hasard : la création de la valeur en reste l'ultime but. Et les transactions, les relations avec l'environnement des affaires, ainsi que finalement la richesse créée ont toute une mesure ou du moins une version financière dont la trésorerie est la définition la plus réelle. Ainsi, la situation financière d'une entreprise peut être relativement appréhendée à travers l'état de sa trésorerie.

Quelque soit la taille d'une entreprise, la trésorerie est une variable essentielle. Les petites entreprises autant que les grandes font couramment face à des besoins de trésorerie à court et moyen terme, pour assurer l'activité d'exploitation dont le financement constitue, à un moment ou l'autre, une véritable difficulté. Les difficultés de trésorerie que connaissent les entreprises tiennent aux fluctuations des économies modernes, les crises financières, la globalisation de l'économie, l'instabilité des cours des matières premières, l'environnement financier, les donnes de la réglementation bancaire, etc. Nous pouvons également supposer que l'amélioration de la trésorerie nécessite une plus grande rigueur pratique de la fonction.

Avant la décennie 1980, l'environnement économique opportun, caractérisé par la stabilité des cours des matières premières, le régime de parités fixes et les taux d'intérêts faibles avaient permis aux entreprises d'avoir une position de trésorerie confortable. La conjoncture économique à cette époque mettait les entreprises à l'abri de besoins aigus de financements et celles qui avaient dû s'endetter accroissaient leur rentabilité tout en se désendettant facilement. Cependant, en conséquence du choc pétrolier de 1973, le système monétaire international avec son régime de change flottant par rapport au dollar et les développements du marché mondial à cette même période, nombreuses sont les entreprises qui débutèrent à ressentir des difficultés inhabituelles. Alors, pendant que l'analyse financière démontrait que la défaillance de trésorerie en était une des raisons essentielles, gérer efficacement sa trésorerie en entreprise se révélait un défi de gestion. Aujourd'hui, certes la fonction de trésorerie a considérablement évolué, et mieux, elle s'est fait une identité, mais il n'en reste pas

moins vrai que d'innombrables entreprises se heurtent toujours aux défis de la trésorerie.

Intérêt du sujet

Ce mémoire n'est pas sans intérêt, aussi bien pour ONATOUR, le lecteur et nous-mêmes.

Pour l'ONATOUR, il pourra attirer l'attention des dirigeants sur les risques et tous les manques à gagner qui prennent leur source dans le fonctionnement de la trésorerie.

Pour le lecteur, notre document pourra constituer une source d'aide à la compréhension des principes de la gestion de la trésorerie, surtout dans l'environnement des petites ou moyennes entreprises.

Pour nous-mêmes, il nous permettra de mieux connaître l'environnement des P.M.E., ensuite d'approfondir nos connaissances en matière de gestion de trésorerie et enfin, mais surtout de confronter la théorie à la pratique, ce qui nous inculquera une certaine compétence professionnelle.

Délimitation du sujet

Dans le but de faire une analyse scientifique, il est nécessaire de délimiter notre étude dans le domaine, dans le temps et dans l'espace.

Le domaine se limite dans la gestion des entreprises, plus précisément la gestion de la trésorerie.

Concernant le temps, notre analyse va se limiter sur une période de quatre ans allant de 2014-2018.

Quant à l'espace, l'ONATOUR étant installée sur tout le territoire national, nous allons limiter notre étude sur le territoire Burundais.

Problématique

Au Burundi et plus singulièrement dans les petites et moyennes entreprises (P.M.E.), la fonction de trésorerie demeure un domaine d'innovation. Le management de la trésorerie est davantage une préoccupation pour les P.M.E. tantôt en raison de leur carence globale en organisation source de risques ; tantôt à cause de la confiance moindre qui leur est accordée de la part des banques, face à leur besoin de

financement. Par ailleurs une gestion d'appoint de la trésorerie est davantage nécessaire pour ces entreprises lorsque leur activité a atteint un chiffre d'affaires assez significatif ; de plus si elle réalise des opérations avec l'étranger.

En réalité, bon nombre de petites et moyennes entreprises sont conscientes des enjeux de la trésorerie. Cependant la fonction trésorerie est souvent encore mal organisée, nous notons souvent une confusion dans les attributions et responsabilités, une pratique de la fonction par tâtonnement et débrouillardise. Notre travail de fin d'études s'intéressera au sujet au cas de l'ONATOUR (Office National de la Tourbe) ; ainsi notre thème est formulé ainsi : « Contribution à la gestion optimale de la trésorerie d'une entreprise publique, cas de l'ONATOUR ».

Ce choix de l'entreprise ONATOUR, une entreprise dont le capital social est totalement souscrit et libéré par l'État du Burundi, mais jouissant d'une personnalité juridique et d'une autonomie de gestion, pour l'analyse de la gestion de la trésorerie est guidé par les tribulations que cette dernière a subies. Notons qu'il a enregistré un chiffre d'affaires de trois milliards cent quatre-vingt-trois millions cent quatre-vingt-sept mille quatre-vingt-quinze Fbu (3 183 187 095 Fbu) pour l'exercice clos au 30 avril 2018. Ce chiffre est assez évocateur pour justifier une gestion appliquée de sa trésorerie. Cette entreprise connaît des défaillances de trésorerie depuis bientôt huit (8) ans d'après nos analyses.

De manière singulière, les problèmes de trésorerie peuvent être classés en deux catégories :

- Les problèmes structurels et ;
- Les problèmes conjoncturels.

D'une part, les problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme. Ces derniers peuvent être constitués des éléments suivants :

1. Un trop fort montant d'investissements réalisés sous forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
2. Des investissements financiers trop importants ;
3. Une insuffisance des capitaux permanents due notamment :
    a) à la faiblesse du capital social de la société,
    b) au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise,

c) à la faiblesse des bénéfices mis en réserve,
d) à des pertes successives

Selon ROUSSELOT et VERDIE (2011, 20), Il découle de ces problèmes structurels une conséquence : ceux liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Nous pouvons citer :

- Des niveaux de stocks trop importants.
- Des crédits consentis aux clients trop longs.
- Des crédits accordés par les fournisseurs trop courts.

Et d'autre part, les problèmes conjoncturels de trésorerie qui sont, ceux-ci, liés au court terme, voire même au très court terme. Les principales causes en sont :

- Les variations saisonnières de l'activité ;
- Le gonflement accidentel des stocks ;
- Le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc de l'encaissement ;
- Des fluctuations de nature complètement aléatoire par conséquent imprévisible comme des guerres, des conflits sociaux, etc.

Au cours de notre travail, nous nous préoccupons, à répondre à la question suivante :

- L'ONATOUR optimise-t-elle la gestion de sa trésorerie ?

Hypothèse de travail

Etant donné que l'hypothèse est un énoncé affirmatif, nous avons formulé l'hypothèse de la manière suivante : L'ONATOUR optimise la gestion de sa trésorerie.

Objectif du mémoire

Ce travail aura pour objectif général de mettre en évidence l'importance pour les petites et moyennes entreprises de gérer convenablement leur trésorerie. Il est nécessaire que les petites et moyennes entreprises s'alignent aux bonnes pratiques de gestion. Dans le cadre du management de leur liquidité, elles doivent faire en sorte que la sécurité accompagne leurs opérations d'entrées ou de sorties de fonds et le fonctionnement de leur trésorerie doit favoriser une performance financière meilleure.

A cet objectif général, nous aurons un objectif spécifique. Il s'agira après analyse de la situation de l'entreprise où nous avons effectué un stage d'un mois d'aboutir à des propositions et recommandations favorables à l'amélioration de sa trésorerie.

Méthodologie de recherche

Le recueil d'information pour la rédaction de ce mémoire a été fait à partir de recherches documentaires et de nombreuses observations et questions à l'ONATOUR au cours d'un mois de stage y effectué.

Ainsi, pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons consulté des ouvrages généraux et autres publications relatives à notre sujet, les études déjà menées par les autres chercheurs disponibles dans les bibliothèques (UB, IFB, BRB, etc.) et l'internet en guise de complément et support dans la réalisation de ce travail.

Notre travail suit trois phases à savoir :

- Phase documentaire pendant laquelle nous avons collecté tous les documents nécessaires à la bonne marche de notre recherche ;
- Une phase de terrain pendant laquelle nous avons collecté les données tant qualitatives que quantitatives auprès du personnel de l'ONATOUR ;
- Phase d'analyse et de synthèse pendant laquelle nous avons traité les données collectées pour mieux rédiger notre travail de mémoire.

Articulation du mémoire

Le présent travail s'articulera autour de trois chapitres à savoir :

Chapitre 1 : Les conditions préalables d'une trésorerie optimale

Nous ferons une revue de la théorie sur la gestion de trésorerie d'entreprise. Ainsi on partira de la définition de la trésorerie aux principaux de la fonction avec les implications nécessaires dans le cadre de petites et moyennes entreprises.

Chapitre 2 : De la détermination à l'optimisation de la trésorerie

Dans ce chapitre, nous reverrons en grandes lignes les outils nécessaires pour l'optimisation de la trésorerie en général, celle des P.M.E. en particulier.

CHAPITRE 3 : La gestion de la trésorerie à l'ONATOUR

Consécutivement à l'analyse de la gestion de la trésorerie telle qu'elle est organisée et se pratique à l'ONATOUR, nous pourrons en diagnostiquer les forces et faiblesses et faire des propositions d'amélioration.

CHAPITRE 1 : CONDITIONS PREALABLES D'UNE TRESORERIE OPTIMALE

Introduction

Selon ROUSSELOT et VERDIE (1999 : 1) : « souvent rattachée à la comptabilité, la gestion de trésorerie a été ignorée comme discipline jusqu'en 1985, mais au cours des dernières années elle a connu bien d'évolutions ». En effet, de gestion des décaissements et des encaissements, la gestion de trésorerie s'est fait une identité, en devenant progressivement indépendante au sein des directions financière et comptable des grandes entreprises. De nos jours, la trésorerie en est arrivée à être un centre de profit.

Si le sujet n'est pas récent à l'échelle internationale, dans les firmes multinationales et les grandes entreprises en générale, il demeure pertinent, car les entreprises doivent continuellement être optimales dans leur démarche trésorerie. La trésorerie demeure un goulot d'étranglement pour les entreprises et le cas des P.M.E. est plus préoccupant, en effet la pratique révèle qu'un fort pourcentage de P.M.E. tombe en cessation de paiement pour non-maîtrise de leur trésorerie.

- **Définition des petites et moyennes entreprises**

Plusieurs définitions se rattachent à la notion de P.M.E. Au Burundi, ce concept englobe les Moyennes Entreprises, les Petites Entreprises (PE) ainsi que les Micros Entreprises (ME).

Néanmoins, nous en distinguerons deux types : les P.M.E. agissant en conformité avec la réglementation et celles faisant leurs activités dans l'informel.

Les P.M.E. opérant dans le secteur formel : elles constituent un point important dans le dynamisme de l'économie du fait qu'elles engendrent de l'innovation et de la créativité dans leurs secteurs d'activités. Elles jouent un rôle essentiel dans la création d'emplois et participent très fortement au développement social, culturel et environnemental. Ces entreprises peuvent bénéficier de mesure de facilité en ce qui concerne leur financement.

Les P.M.E. opérant dans le secteur informel : ces types d'entreprises évoluent dans la plupart des cas en Afrique subsaharienne en général et au Burundi en particulier. Force est de constater qu'au Burundi, les unités s'activant dans le secteur dit informel se sont multipliées et ont une importance déterminante dans divers secteurs de l'économie. Mais leur difficulté majeure provient du fait qu'elles ne peuvent pas faire des projections optimales de fabrication et d'atteindre à travers des circuits de vente, un marché autre que celui de la proximité géographique.

- **Importance de la P.M.E.**

Clef de l'essor économique, le développement du secteur privé passe absolument par la prolifération des petites et moyennes entreprises. Reconnue comme moteur de croissance économique les P.M.E. jouent un rôle prépondérant dans le processus de développement économique d'un pays, par la création d'emplois, apport de valeur ajoutée. Dans l'ensemble de la Communauté de l'Afrique de l'Est (C.A.E.). Les petites et moyennes entreprises représentent entre 80-90 % du secteur privé. Au Burundi, elles constituent près de 90 % du tissu des entreprises, concentrent 30 % des emplois et 20 % de la valeur ajoutée.

Les P.M.E. sont une cible privilégiée des politiques commerciales et industrielles de l'État dans les pays en voie de développement. L'État encourage l'entrepreneuriat privé, les groupes d'activités, l'accès des P.M.E. aux marchés internationaux, aux technologies de l'information et de la communication, mais surtout au financement bancaire.

- **Importance de la gestion de trésorerie pour les P.M.E.**

Pour DUBOIS (1997 : 53) : « la gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise ».

Toute entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales…). A défaut, elle serait déclarée en cessation de paiement et serait éventuellement liquidée. C'est ce qui arrive trop souvent aux jeunes sociétés, faute de prévisions ou réalistes. Par ailleurs quand elle ne meurt pas, un grand nombre stagnent dans leur développement pour défaut de financement. Au niveau de l'EAC dont le Burundi est

membre, il n'est plus à signaler que la question du financement de l'initiative privé, notamment le financement bancaire, demeure une préoccupation pour les gouvernements et la banque centrale.

1.1. La sécurisation des flux de trésorerie

Toute entreprise a besoin de mettre en place des mesures ou des conditions de prévention qui la mettent à l'abri du danger en général ou du moins réduisent son exposition au danger en cas de réalisation d'un risque. Dans le cadre de la trésorerie, la sauvegarde de l'intégralité des avoirs part de dispositions pratiques, aux contrôles en passant par les modes opératoires (procédures). En général selon BARRY (1999 : 162) la sécurité se fonde sur les questions suivantes :

- Qui décide de l'opération et de la contrepartie,
- Qui traite l'opération avec les banques ou les marchés,
- Qui valide l'opération,
- Qui contrôle la réalité de l'opération et sa comptabilisation.

La sécurisation de la trésorerie est d'autant plus importante que la réalisation d'un risque à ce niveau peut aller de la perturbation de la performance de l'entreprise jusqu'à la menace de sa pérennité.

Sécuriser sa trésorerie est un vaste champ, mais principalement et notamment pour une P.M.E. s'agit-il de sécuriser les flux d'entrées et de sorties. En effet dans le cadre des petites et moyennes entreprises la sécurisation de ces flux d'entrées et de sortie de trésorerie est d'autant plus cruciale que les risques de fraude sur les décaissements/encaissements seraient plus élevés dans les P.M.E. en raison de l'organisation le plus souvent défaillante.

1.1.1. La sûreté des flux de décaissement

Un décaissement frauduleux peut avoir des conséquences aussi graves que le défaut de paiement d'un client important. Pour éviter des conséquences dommageables de fraude, les pouvoirs bancaires et d'autorisation de règlement doivent être bien définis et accompagnés de habilitées à gérer les comptes bancaires, les montants autorisés, les modalités de signature, les spécimens de signatures.

1.1.1.1. L'établissement des chèques ou des ordres de virement

Selon HENRY & Al (2001) les dispositions suivantes constituent en général une bonne sûreté :

Les chèques présentés au signataire doivent être barrés et établis au nom du bénéficiaire nommément désigné ;

La responsabilité de leur conservation jusqu'au moment où ils sont envoyés à leurs bénéficiaires incombe aux signataires ou à des personnes qui dépendent directement d'eux. Ils ne doivent en aucune façon être retournés à la personne qui les a préparés ; il est très important de les envoyer le plus rapidement possible aux bénéficiaires ou à la banque ;

Tout chèque ou ordre de virement nécessite l'examen préalable et l'approbation des documents justificatifs (pièces originales, pertinence du règlement…). Cependant, les signataires devraient le moins possible être habilités à approuver les pièces ou les documents autorisant un règlement ; par contre concernant les chèques, Il doit leur être formellement interdit de les préparer et enregistrer.

1.1.1.2. Les paiements par caisse

En matière de paiement par caisse, un principe fondamental de sécurité est que les encaissements reçus ne doivent pas servir directement au paiement de dépense. L'application de ce principe permet de réaliser un meilleur contrôle des décaissements. Mais une fréquence et un volume d'usage moindre de la caisse sont également recommandables pour stabiliser les fonds de caisse à un niveau compatible aux besoins réels de l'entreprise.

1.1.1.3. La signature autorisée

Les autorisations de dépenses peuvent être le fait des personnes différentes selon leur nature ou le service de l'entreprise concernée. Cependant, il est nécessaire d'établir une organisation stricte d'autorisation qui doit être le fait de personnes limitativement désignées. Un ordonnateur de dépenses ne doit pas être habilité à être signataire de l'autorisation de décaissement.

1.1.2. La sûreté des flux d'encaissements

De la même manière que les décaissements, les encaissements peuvent se réaliser par chèques ou en espèces. Les encaissements en espèces concernant essentiellement les ventes au comptant.

1.1.2.1. Les encaissements par chèque

Selon HENRY & Al (2001), trois étapes d'encaissement par chèque sont normalement à suivre : la réception, l'endossement et le dépôt en banque.

La réception : le courrier doit parvenir non ouvert à un service « réception courrier (secrétariat de la direction générale ou administrative) dont les membres ne doivent en aucun cas avoir accès à la trésorerie et à la comptabilité client. Les chèques doivent être systématiquement barrés s'ils ne le sont pas au départ ; si la mention du bénéficiaire n'y est pas, il faut la compléter. Le montant des chèques extraits du courrier peut être suivi par l'établissement d'une bande machine récapitulative ou par listage sur un ou plusieurs registres. Ces registres tenus quotidiennement récapitulent les dates de réception des chèques, le nom du tireur, le nom de l'établissement tiré et le montant.

L'endossement : seules les personnes ayant leur signature en banque ou les personnes placées directement sous leur responsabilité peuvent être habilitées à endosser les chèques, soit par signature manuscrite, soit à l'aide d'un cachet.

Le dépôt des valeurs en banque : des instructions internes doivent prévoir une remise en banque aussi rapide des chèques et des espèces. En général, c'est une remise journalière. Cela permet de limiter le montant des fonds en « transit » et les risques afférents de perte ou de fraude. Elle constitue également pour l'entreprise un gain de trésorerie et une réduction d'agios à payer. Un bon contrôle interne sur ces opérations de recettes en banque implique que les personnes qui assurent le dépôt en banque des chèques et l'enregistrement des mouvements au compte client soient indépendantes.

1.1.2.2. Les encaissements par caisse

Le principe de base est le même que celui énoncé pour le décaissement de recette qui ne doit pas être affecté au paiement de dépenses. L'application de ce principe permet un contrôle renforcé des différents types de recettes. Excepté des cas rares d'envoi d'espèces par courrier, on peut distinguer deux catégories d'encaissements : ceux effectués par les agents de courrier, on peut distinguer deux catégories d'encaissements : ceux effectués par les agents de l'entreprise (livreurs ou représentants commerciaux) ou des tiers ; et ceux provenant des ventes de marchandises au comptant à l'usine, dépôt ou magasin.

Les encaissements effectués par les agents de l'entreprise ou les tiers : ce type d'encaissement présente des risques assez élevés et ne peut être utilisé que pour des raisons précises. Lorsque les encaissements sont effectués par les livreurs ou les représentants, la première caractéristique d'un bon contrôle interne est de prévoir que ces agents se constituent en équipes de deux personnes lors de la transmission des fonds ; ceci n'est pas toujours possible et ne constitue pas une sécurité absolue. Il est souvent nécessaire de mettre en place un dispositif supplémentaire de sécurité qui consiste à centraliser soit sur des registres ou sur des carnets à souches les sommes que chaque agent est chargé d'encaisser au cours de sa tournée, les noms des clients concernés et la date des opérations ;

Les ventes au comptant : l'entreprise doit d'abord s'assurer qu'elle possède un contrôle sur toutes les recettes provenant des ventes au comptant. A cet effet, il lui faudra recenser, identifier tous les points de vente (dépôt, usine, magasin). Lors de la récupération des fonds, elle pourra s'assurer par comparaison avec le recensement primitivement réalisé que toutes les recettes ont été centralisées à la caisse principale et déposées à la banque.

1.2. La circulation de l'information financière et les moyens techniques

A la maîtrise des échéances sociales et fiscales s'ajoute pour le trésorier, 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… Pour ce faire, la fonction de gestion de trésorerie a besoin d'information financière fiable et rapide afin de pouvoir à la fois être réactive et prendre les meilleures décisions internes comme externes. Par ailleurs les technologies de l'information et de la communication (T.I.C.) sont d'une grande utilité, voire incontournable, en la matière.

1.2.1. La qualité de circulation de l'information financière

Les informations proviennent tantôt des parties prenantes internes tantôt des parties prenantes externes.

1.2.1.1. L'information interne

Gérer la trésorerie nécessite d'être étroitement en relation avec les autres fonctions dans une entreprise à savoir les directions ou services comptables, commerciales, production, approvisionnement. Celles-ci détenant les informations qui permettent de faire des prévisions de trésorerie.

En fonction des actes de gestion à poser, le trésorier ou du moins celui qui en charge la fonction doit s'adresser à un interlocuteur ou l'autre. Ainsi, tous les collaborateurs indiqués doivent être engagés à faire circuler l'information le plus tôt possible en fournissant dans de brefs délais les pièces ou informations déterminantes pour la trésorerie.

Aussi faut-il qu'un circuit d'information fiable soit particulièrement mis en place avec la comptabilité. Ici il s'agit surtout de faire en sorte que l'émission de tout moyen de paiement passe par la trésorerie.

1.2.1.2. L'information externe

La gestion de trésorerie est en emprise avec un environnement externe dont les acteurs sont les institutions financières et bancaires, l'État, les organismes sociaux, les clients et les fournisseurs. Les relations portent sur :

- Les délais de règlement et conditions de paiement de la part des clients ou envers les fournisseurs ;
- Les charges sociales et taxes à payer concernant les organismes sociaux ;
- Les impôts et taxes à payer en ce qui concerne l'État ;
- Les conditions bancaires et les lignes de financement quant aux banques.

1.2.2. Les moyens techniques

Ils sont capitaux pour pouvoir optimiser la trésorerie, ils partent des logiciels de trésorerie aux T.I.C..

1.2.2.1. La télématique et l'internet

Grâce à la télématique ou l'internet, il est possible d'avoir en temps réel une vue sur les transactions affectant ses comptes en banque sans attendre d'avoir les relevés ou les avis de la banque. De même on peut connaître ses soldes bancaires à tout moment et dans toutes ses banques. Enfin, à partir de ces informations, on peut prendre des décisions pertinentes.

1.2.2.2. L'outil informatique

L'intégration de l'outil informatique dans la gestion de trésorerie permet de traiter efficacement l'information disponible notamment dans l'élaboration du budget de trésorerie et son suivi. Le budget de trésorerie est un outil de base dont la meilleure façon de le concevoir est de le faire avec un logiciel pour mieux gérer les liquidités.

1.3. La maîtrise de la tarification des banques

Au détriment des entreprises, la tarification des services bancaires est la principale source de rentabilité des établissements de crédit, partenaire clé des entreprises. Ainsi en prenant fonction l'une des premières diligences que doit entreprendre le trésorier est de faire la liste des conditions bancaires qui accompagnent les mouvements sur les comptes ainsi que les financements bancaires. Il n'est pas rare de rencontrer des entreprises qui ignorent les éléments de tarification des prestations bancaires, chose qui sous-tend la notion de coûts cachés. Certes la plupart des P.M.E. ne peuvent se payer le luxe d'embaucher un trésorier. Cependant la prise en compte de principe rationnel de gestion de la trésorerie ne ferait qu'apporter des économies ne serait ce que substantielles. KHATH et DUBOIS (1994 : 20), les éléments de tarification bancaire se résument dans des commissions, les dates de valeurs, les taux d'intérêt.

1.3.1. Dates de valeur et corollaire

La date de valeur est un élément extrêmement significatif dans la tarification des services bancaires, elle se définit par un corollaire de notions que sont l'heure de caisse et les jours calendaires/jours ouvrés.

1.3.1.1. Dates de valeur

Elles sont les dates effectives de débit ou de crédit en compte d'une opération bancaire. Elles permettent de déterminer le solde réel des comptes bancaires de l'entreprise. Elles sont en général différentes des dates d'opérations c'est-à-dire les dates auxquelles les mouvements sont initiés. Le décalage entre date d'opération et date de valeur profite dans la quasi-totalité des cas au banquier. En effet, les encaissements sont crédités en valeur après la date d'opération et les décaissements sont débités en valeur avant la date d'opération. L'importance des soldes en valeur réside dans le fait qu'ils servent à déterminer les frais financiers et les intérêts facturés. Le « float » désigne l'écart entre la date de disposition des fonds par la banque et celle de l'inscription au crédit du compte de l'entreprise. Il est en moyenne de 1 jour calendaire pour les opérations de crédit ou de débit sauf en cas de remise de chèque hors place (4 jours) ou de chèques déplacés (8 à 20 jours).

1.3.1.2. Heure de caisse

Elle est l'heure de la journée à partir de laquelle une opération est imputée à la journée du lendemain. Cette heure a donc une incidence directe sur la détermination des dates de valeur. L'heure de caisse la plus courante est 11 ou 12 heures.

1.3.1.3. Jours calendaires et jours ouvrés

Les jours calendaires sont les jours effectifs de la semaine du lundi au dimanche inclus, soit 365 ou 366 jours par an. Les mouvements de débit sont déterminés sur la base des jours calendaires. Par exemple de débit effectué le lundi valeur J-2 sera débité dans le livre de la banque le samedi précédent. Les jours ouvrés sont les jours où la banque travaille effectivement c'est-à-dire en général du lundi au vendredi. Sont exclus les samedis, les dimanches, les jours fériés et les jours chômés bancaires. Les opérations de crédit sont en général (pas toujours) exprimées en jours ouvrés. Par exemple, un chèque remis le jeudi valeur J+2 jours ouvrés sera crédité sur le compte de l'entreprise en valeur le lundi. (N.B : dans le décompte, on ne compte pas le jour J. Pour les remises à l'escompte, il est égal à la Date d'échéance – Date de valeur du crédit.

On remarque qu'un délai de 5 jour ouvré correspond à 7 jours calendaires à cause du fait que le nombre de jours ouvrés est inférieur au nombre de jours calendaires. Il y a approximativement de 1,4 j calendaire pour 1 jour ouvré. Cela signifie que pour l'entreprise, il est plus avantageux d'exprimer le délai de mise à disposition des fonds en jours calendaires plutôt qu'en jours ouvrés pour le cas des encaissements.

1.3.2. Les commissions

Nous pouvons identifier trois catégories de commissions :

- les commissions liées aux mouvements ;
- les commissions liées à l'octroi de crédit ;
- les commissions diverses.

1.3.2.1. Les commissions de mouvement

Pour les commissions de mouvement (ou de compte) leurs calculs sont constitués par tous les mouvements débiteurs du compte de l'entreprise et son taux est généralement un taux standard (1/4 pour mille – 1/4000). Ce n'est pas un taux d'intérêt annuel, mais un droit ad valorem. Le taux lui-même n'est pas modifiable, mais les conditions d'application le sont dans certains cas (virements de compte à compte, virements entre banques du pool, etc.).

Cette commission était compensée par la rémunération des soldes créditeurs entre 0,5 % et 1 %, mais ce paiement se fera sous forme de rétrocession de commission de mouvement étant donné l'interdiction faite aux banques de rémunérer les comptes à vue.

1.3.2.2. Les commissions liées à l'octroi de crédit

Il s'agit essentiellement de la commission d'engagement et de la commission de non-utilisation qui sont calculées sur le total du crédit utilisé. La commission d'engagement est perçue, qu'il y ait tirage ou non du crédit, alors que la commission de non-utilisation n'est payée qu'en cas de non-tirage du crédit. Les banques insèrent quelquefois des clauses de relèvement de taux d'intérêt en cas de modifications de certains ratios sur fonds propres, réserves ou la liquidité.

1.3.2.3. Les autres commissions

Ce sont généralement des frais prélevés à la suite d'opérations précises : opérations de caisse (opposition sur chèques, chèques impayés, opposition sur avis de prélèvement, etc.), portefeuille commercial (remises d'effets, avis de sorte, changement de domiciliation, etc.), opérations internationales (commissions de transfert, à l'export, documentaires…). Elles peuvent aussi être liées à des services spéciaux (ramassage de fonds, coffre-fort, etc.)

1.3.3. Les taux d'intérêt

Les activités financières recouvrent les opérations de crédit et de placement conduisant généralement à la conclusion de contrat entre un créancier et débiteur. Il s'agit en réalité de contrat de bail appelant en conséquence, d'une part, la restitution à terme échu du « capital loué » et, d'autre part, le versement d'un loyer pour prix du service rendu. En l'espèce, le loyer est désigné sous le vocable d'intérêt.

1.3.3.1. Le taux de base bancaire (TBB)

Les établissements de crédit sont exhortés à établir un taux de base bancaire en fonction des coûts moyens de toutes leurs ressources et s'en servir comme référence de toutes leurs conditions débitrices.

1.3.3.2. Le taux effectif global (TEG) et le taux d'usure

Le TEG est le taux global incluant intérêts et autres prélèvements bancaires relatifs au prêt octroyé par la banque. Lors de l'octroi d'un concours, les banques doivent également communiquer à leur client ce taux en plus du taux nominal.

Le taux d'usure est le plafond légal du TEG. De 18 % pour les banques et 27 % pour les institutions de micro finance en moyenne au sein de l'EAC ; il est fixé par la banque centrale.

1.3.3.3. Le taux moyen mensuel du marché monétaire (T4M ou TMM)

Ce taux est la moyenne pondérée des taux sur le marché interbancaire, il sert de référence à l'indexation des taux créditeurs, notamment les placements.

Conclusion

L'optimisation de la trésorerie est le but de la gestion de la trésorerie. Vue souvent sous l'aspect financier ; cette doctrine nécessite bien des conditions pour son bon fonctionnement.

Ces conditions sont relatives à la sécurité des opérations, la bonne circulation de l'information et la maîtrise des conditions bancaires qui faciliteront le traitement des informations et la prise des décisions. Certes que ces conditions ne sont pas absolument exhaustives, cependant elles sont essentiellement nécessaires, voire suffisantes.

CHAPITRE 2 : DE LA DETERMINATION A L'OPTIMISATION DE LA TRESORERIE

La trésorerie d'une organisation est souvent définie comme un stock de liquidité déterminé à partir de son patrimoine. La trésorerie traduit financièrement l'ensemble des faits de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des activités hors exploitation. De ce fait, le trésorier doit-il prendre en compte autant toutes les parties internes de l'entreprise : comptabilité, contrôle de gestion, commerciale… ; que les parties prenantes extérieures : banques, administration, fournisseurs, marchés financiers. Ensuite vient la mission à proprement parler du trésorier consistant à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût, c'est-à-dire que l'entreprise arrive à satisfaire constamment ses échéances financières en maintenant un niveau minimal de liquidité. En outre, la gestion de trésorerie fait appel aux placements de trésorerie et nécessairement à la gestion du risque de change.

2.1. Détermination de la trésorerie

Un point primordial concernant la gestion de trésorerie en entreprise demeure l'analyse de la situation de trésorerie. Mais faut-il d'abord, la déterminer. On distingue deux méthodes de détermination : la détermination par le bilan et la détermination par les flux. Du fait du caractère statique du bilan, la détermination de la trésorerie par le bilan est dite méthode statique de calcul de la trésorerie tandis que la seconde est aussi appelée méthode dynamique. Pendant que la méthode statique donne la situation de l'entreprise à un moment précis, la méthode dynamique prend en compte les variations qui interviennent après l'établissement du bilan ; d'où la complémentarité des deux méthodes.

2.1.1. Détermination par approche fonctionnelle du bilan

La détermination de la trésorerie par le bilan est simplifiée, mais nécessite d'utiliser un bilan retraité. Ainsi distingue-t-on deux approches : l'approche patrimoniale et l'approche fonctionnelle. L'approche fonctionnelle étant la plus récente nous nous intéresserons à cette dernière. L'analyse fonctionnelle se fonde sur les trois cycles du fonctionnement de l'entreprise : financement, investissement et exploitation. Afin de garantir le fonctionnement du cycle d'exploitation, l'entreprise doit avoir une marge de

financement provenant de l'excédent de ressources stables qui, confronté aux besoins cycliques de financement, lui permette d'être solvable. Cette marge est le fonds de roulement, le besoin cyclique de financement est le besoin en fonds de roulement et la différence représente la situation de trésorerie. On formule l'équation fondamentale :

SITUATION DE TRÉSORERIE (S.T.) ou TRÉSORERIE (T) ou TRÉSORERIE NETTE (T.N.)

=

Fond de roulement net global (F.R.N.G) – Besoin en fonds de roulement net global (B.F.R.N.G)

Le fonds de roulement net global

Initié par les analystes crédit dans les banques après la crise de 1929, le fonds de roulement est un indicateur privilégié qui leur permettait d'apprécier la solvabilité d'une entreprise d'où sa capacité de remboursement. De fait, une entreprise dont le fonds de roulement est positif est jugée ayant un bon équilibre financier. Selon l'approche par le haut du bilan, le fonds de roulement global est la différence entre ressources stables et les emplois durables. Pour Jack Forget (2005 : 20) : « le fonds de roulement est l'excédent de ressources à long terme destiné à couvrir les emplois à court terme ».

F.R.N.G.=RESSOURCES STABLES (CAPITAUX PERMANENTS) – EMPLOIS DURABLES

Tableau 1 : Description du FRNG (cas positif) par le haut du bilan

<table>
<tr><td>Actif</td><td>Passif</td></tr>
<tr><td>EMPLOIS DURABLES</td><td>RESSOURCES STABLES</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ACTIFS CIRCULANTS</td><td>FRNG</td></tr>
<tr><td>PASSIF CIRCULANT</td></tr>
</table>

Source : Nous-mêmes

Le FRNG représente, s'il est positif, l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations brutes. La règle d'orthodoxie financière stipule que les ressources durables couvrent strictement les emplois stables (FRNG=0). L'intérêt d'un FRNG positif est donc de constituer une marge de sécurité en ressources stables afin de couvrir tout ou partie du BFRG (Besoin en Fonds de Roulement Global).

Notons aussi que le fonds de roulement peut également se calculer par le bas du bilan, dans ce cas il s'agit d'une différence entre actifs circulants et passifs circulants :

FOND DE ROULEMENT NET GLOBAL (F.R.N.G) = ACTIFS CIRCULANTS (A.C.) – PASSIFS CIRCULANTS (P.C.)

Tableau 2 : Description du FRNG par le bas du bilan (cas FRNG positif)

<table>
<tr><th>Actif</th><th>Passif</th></tr>
<tr><td>EMPLOIS DURABLES</td><td>RESSOURCES STABLES</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ACTIFS CIRCULANTS</td><td>FRNG</td></tr>
<tr><td>PASSIF CIRCULANT</td></tr>
</table>

Source : Nous-mêmes

Besoin en fonds de roulement (B.F.R.N.G.)

Le décalage entre les encaissements liés aux ventes des biens et services et les décaissements liés aux dépenses de production de ces biens et services ou leurs achats correspondent selon Jack Forget (2005 : 22) au besoin en fonds de roulement. Hubert de la Bruslerie (2010 : 255) le décrit comme les unités immobilisées nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. On le calcule à partir des éléments du cycle d'exploitation et l'activité hors exploitation :

(ACTIFS D’EXPLOITATION + ACTIFS HORS EXPLOITATION) = (PASSIFS D’EXPLOITATION + PASSIFS HORS EXPLOITATION)

Retraitements préalables à faire et exemple de calcul de la trésorerie

Les retraitements à l'actif :

- les actifs sans valeur sont retirés ;
- les immobilisations sont considérées en montants bruts ;
- les immobilisations acquises en crédit-bail figurant dans les documents en annexe s'ajoutent aux immobilisations **;**
- les immobilisations financières à échéance de moins d'un an doivent être reclassées en actifs circulants notamment en valeurs mobilières de placement, de même pour les intérêts courus sur des immobilisations financières. Tandis que certaines créances dont le délai de règlement est prolongé à plus d'un an devront être considérées comme immobilisations financières ;
- les effets escomptés non échus (E.E.N.E.) sont à réintégrer à l'actif dans les effets à recevoir.

Les retraitements au passif :

- les capitaux propres sont diminués du montant des actifs sans valeur, tandis qu'ils sont augmentés du montant des amortissements des immobilisations ;
- le montant du crédit-bail augmente, les dettes financières à long terme ;
- les comptes courants d'associés s'ils sont stables peuvent être considérés comme capitaux stables ;
- les intérêts courus sur les dettes financières de long terme sont à reclasser en dettes de trésorerie.

Exemple de calcul de la trésorerie

Tableau 3 : Bilan de la société « CONTROUVE » au 31/12/N (tous les montants sont exprimés en Fbu)

ACTIF				PASSIF	
Libellé	Montants bruts	Amortissement	Net	Libellé	Montant
Actif Immobilisé (A.I.)				Capitaux permanents (CAPER)	
Capital non appelé	500.000		500.000	Capital	50.000.000
Terrain	15.000.000	3.000.000	12.000.000	Reserves	6.000.000
Bâtiment	17.000.000	1.000.000	16.000.000	RAN	4.000.000
Machines et autres matériel	3.000.000	1.000.000	2.000.000		
Mobilier	1.500.000		1.500.000	DFLMT	25.000.000
Obligations (dont intérêts courus 6%)	9.500.000		9.500.000		
Total A.I.	46.500.000			Total R.S.	85.000.000
Actifs circulants (A.C.)				Passif circulant (P.C.)	
Stock	49.500.000		49.500.000	Fournisseurs	27.500.000
Clients	9.000.000		9.000.000	Dettes sociales	1.000.000
Effets à recevoir	2.000.000		2.000.000	Dettes fiscales	2.000.000
				Compte courant associés	6.000.000
Total A.C.	60.500.000			Total P.C.	36.500.000
Trésorerie-Actif (T.A.)				Trésorerie-Passif (T.P.)	
Banque	19.500.000		19.500.000	CBC	650.000
Caisse	1.000.000		1.000.000	SCB	350.000
Total T.A.	20.500.000			Total T.P.	1.000.000
Total Actif	127.500.000	5.000.000	122.500.000	Total Passif	122.500.000

Source : Nous-mêmes

En annexe : Des installations sont utilisés en crédit-bail à hauteur de deux millions de Fbu l'an.

Retraitement du bilan de la société « CONTROUVE »

A l'actif

- Capital non appelé = actif sans valeur : à soustraire de l'actif immobilisé
- Les installations prix en crédit-bail augmentent les immobilisations de 2 000 000 de Fbu

- Immobilisations financières – intérêts courus = 9 500 000 – 6 % (9 500 000) = 8 930 000
- Les intérêts courus relèvent de la disponibilité = 570 000

Au passif

- Les capitaux propres sont diminués du montant du capital non appelé
- Les dettes financières de long terme – Intérêts courus + Crédit-bail = 25.000.000 – 10 % (25.000.000) + 2 000 000 = 24 500 000
- Intérêts courus = dettes de trésorerie
- Le compte courant des associés s'ajoute aux capitaux propres.

Bilan retraité et présenté en grandes masses :

Calcul des grandes masses :

Emplois durables (E.D.) = Actif Immobilisé (A.I.)

E.D. = Terrain + Bâtiment + Machine & Autres Mat. + Mobilier + Obligations + Crédit-bail - Intérêts courus = 47 430 000

Actif circulant (A.C.) = Actif circulant d'exploitation (A.C.E.) + Actif circulant hors exploitation (A.C.H.E.)

A.C.E. = Stock + clients + E.A.R (Effets à recevoir) = 60 500 000

A.C.H.E. = 0

Trésorerie-actif = D = Banque + Caisse+ Intérêts courus= 21,070 000

RESSOURCES STABLES (R.S.) = Capitaux Propres (C.P.) + Dettes Financières Moyen et Long Terme (DFMLT)

Capitaux propres = Capital + Réserves + RAN + Amortissement des immobilisations + Comptes courants des associés - Capital non appelé= 70 500 000

Dettes Financières de MLT = DFMLT - Intérêts courus + Crédit-bail = 24 500 000

RS = 70 500 000 + 24 500 000 = 95.000.000

Passif circulant (P.C.) = Passif circulant d'exploitation (P.C.E.) + Passif d'exploitation hors exploitation (P.C.H.E.) + Dettes de trésorerie (D.T.)

P.C.E. = Dettes fournisseur + Dettes sociales + Dettes Fiscales= 30 500 000

P.C.H.E. = 0

D.T. = Concours bancaires courants + Découverts + Intérêts courus= 3 500 000

Tableau 4 : Présentation du bilan retraité et synthétique de « CONTROUVE »

ACTIF		**PASSIF**	
Libellé	Montants	Libellé	Montants
EMPLOIS DURABLES (E.D.)		RESSOURCES STABLES (R.S.)	
A.I.	47.430.000	CAPRO	
		RAN	70.500.000
		DFLMT	24.500.000
Total E.D.	47.430.000	Total R.S.	95.000.000
ACTIF CIRCULANT (A.C.)		PASSIF CIRCULANT (P.C.)	
A.C.E.	60.500.000	P.C.E	30.500.000
A.C.H.E.	-	P.C.H.E	-
D (T.A)	21.070.000	D.T.	3.500.000
Total A.C.	81.570.000	Total P.C.	34.000.000
Total Actif	**129.000.000**	**Total Passif**	**129.000.000**

Source : Nous-mêmes

Calcul de la trésorerie de « CONTROUVE » : T = FRNG - BFRNG

2. F.R.N.G. = R.S. - E.D. = 95.000.000 – 47 430 000= 47.570.000
3. B.F.R.G. = (A.C.E.+A.C.H.E.) - (P.C.E.+P.C.H.E.) = 60 500 000 – 30 500 000 = 30.000.000
4. T = F.R.N.G. - B.F.R.N.G.= 47 570 000 - 30.000.000 = 17 570 000

(ou T = D – D.T.= 21,070 000 – 3 500 000 = 17.570.000)

2.1.2. Détermination de la trésorerie par les flux

Complément indispensable à l'analyse statique, la méthode par les flux permet de non seulement de suivre l'évolution de la trésorerie, mais aussi de l'expliquer pour tout diagnostic appliqué sur la situation de l'entreprise. Plusieurs modèles ont été élaborés par les auteurs, cependant deux tableaux sont essentiellement utilisés pour traduire les états : le tableau de financement ressources-emplois (TAFIRE) et le tableau de trésorerie.

2.1.2.1. Le tableau de trésorerie

Les tableaux de trésorerie sont selon Georges LANGLOIS et Michelle MOLLET (2004 : 106), des tableaux de financement organisés pour analyser les composantes de la variation de trésorerie constatée pendant l'exercice comptable. D'autres auteurs, vont dans le même sens en précisant que ces tableaux expliquent l'évolution de la trésorerie à partir d'un découpage de la vie de l'entreprise en trois grandes fonctions : exploitation, investissement et financement.

La variation de trésorerie est un indicateur central et objectif utile à appréhender le risque d'insolvabilité. Le bilan étant un point de départ, le tableau de trésorerie met en évidence les mécanismes financiers de l'entreprise. La contribution de chaque fonction est élucidée dans la variation globale de trésorerie.

Tableau 5 : Esquisse de la structure d'un tableau de trésorerie

OPERATION D'EXPLOITATION + Capacité d'autofinancement +/- Variations du BFR = FLUX DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION (F.T.E.)
OPERATION D'INVESTISSEMENT + Acquisition d'immobilisations - Cessions d'immobilisations = FLUX DE TRÉSORERIE D'INVESTISSEMENT (F.T.I.)

OPERATIONS DE FINANCEMENT + Augmentation du capital - Dividendes versés + Nouveaux emprunts - Remboursement d'emprunts = FLUX DE TRÉSORERIE DE FINANCEMENT (F.T.F.)
Flux de trésorerie total = FTE + FTI + FTF

Source : Paucher, Initiation à la gestion financière, 1999

Commentaire : à long terme, l'idéal serait que la FTE ≥ FTI sinon l'entreprise est contrainte à s'endetter continuellement. Par ailleurs l'entreprise est vulnérable si FTE inférieur à 0.

2.1.2.2. Le TAFIRE

Selon Pierre PAUCHER (1999 : 114), en parlant de la relation TN = FR – BFR, la variation de la trésorerie s'expliquera par la variation des éléments déterminant le FR d'une part et du BFR d'autre part. Ainsi il est nécessaire d'utiliser deux bilans successifs.

Tableau 6 : Modèle de TABLEAU FINANCIER DES RESSOURCES ET EMPLOIS

étape 1

Calcul de la variation du fonds de roulement net global	Exercice N	Exercice N-1
Ressources durables:		
Capacité d'autofinancement de l'exercice	0	0
Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé:		
Cessions d'immobilisations :		
- incorporelles	0	0
- corporelles	0	0
Cessions ou réductions d'immobilisations financières	0	0
Augmentation des capitaux propres:		
Augmentation de capital ou apports	0	0
Augmentation des autres capitaux propres	0	0
Augmentation des dettes financières (a) (b)	0	0
Total des ressources (I)	**0**	**0**
Emplois stables:		
Distributions mises en paiement au cours de l'exercice	0	0
Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé:		
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations corporelles	0	0
Immobilisations financières	0	0
Charges à répartir sur plusieurs exercices (c)	0	0
Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retraits)	0	0
Remboursements de dettes financières (a)	0	0
Total des emplois (II)	**0**	**0**
Variation du fonds de roulement net global :		
Ressource nette **(I-II)**	+	+
ou		
Emploi net **(II-I)**	-	-

Source : http://www.plancomptable.com/comptes_annuels/comptes_annuels.htm

(a) Sauf CBC et SCB

(b) Hors primes de remboursement des obligations

(c) Montant brut transféré au cours de l'exercice

Tableau 7 : Modèle de TAFIRE : Etape 2

Utilisation de la variation du fonds de roulement net global	Exercice N	Exercice N-1
Variation "Exploitation":		
Variation des actifs d'exploitation (a)		
Stocks et en-cours	0	0
Avances et acomptes versés sur commandes	0	0
Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation (b)	0	0
Variation des dettes d'exploitation (c):		
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	0	0
Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation (d)	0	0
A.		
Besoins de l'exercice en fonds de roulement	-	-
ou		
Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice	+	+
Variation "Hors exploitation" :		
Variation des autres débiteurs (a) (b) (e)	0	0
Variation des autres créditeurs (c) (d)	0	0
B.		
Besoins de l'exercice en fonds de roulement "Hors exploitation"	-	-
ou		
Dégagement net de fonds de roulement "Hors exploitation" au cours de l'exercice	+	+
Variation "Trésorerie"		
Variation des disponibilités (a)	0	0
Variation des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques (c)	0	0
C.		
Variation nette de trésorerie	+ ou -	+ ou -
Utilisation de la variation du fonds de roulement net global (A+B+C) :		
Emploi net (f)	-	-
ou		
Ressource nette (g)	+	+

(a) Les augmentations des éléments d'actif concernés engendrent des besoins en fonds de roulement qui seront affectés du signe (-).

Inversement, les diminutions de ces éléments dégagent des ressources en fonds de roulement qui seront affectées du signe (+).

(b) Y compris charges constatées d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.

(c) Les augmentations des éléments de passif concernés dégagent des ressources en fonds de roulement qui seront affectées du signe (+).

Inversement, les diminutions de ces éléments engendrent des besoins en fonds de roulement qui seront affectés du signe (-).

(d) Y compris produits constatés d'avance selon leur affectation à l'exploitation ou non.

(e) Y compris valeurs mobilières de placement.

(f) Emploi net égal à la ressource nette dégagée par le calcul I - II précédent.

(g) Ressource nette égale à l'emploi net dégagé par le calcul II - I précédent.

Source : http://www.plancomptable.com/comptes_annuels/comptes_annuels.htm

2.2. Optimisation de la trésorerie

Traditionnellement confondue à la comptabilité, les entreprises distinguent de plus en plus la gestion de la trésorerie. Aujourd'hui la gestion de la trésorerie en entreprise est un domaine de gestion très technique nécessitant une bonne connaissance des marchés financiers ainsi que la maîtrise des outils informatiques. Pour cause optimiser la trésorerie permet de réduire les coûts financiers et d'améliorer sa rentabilité.

La gestion prévisionnelle : un moyen capital d'optimisation

La gestion prévisionnelle de la trésorerie suit un processus décisionnel allant des prévisions au suivi des situations périodiques de la trésorerie en passant par l'élaboration d'un budget de trésorerie.

2.2.1.1. Les prévisions

La méthode bilancielle met en évidence la relation : FR – BFR = Trésorerie. La trésorerie de fin d'année apparaît alors comme la résultante de la politique d'investissement et de financement de l'entreprise (chiffrée par le FR) et le besoin en fonds de roulement lié aux conditions d'exploitation. Toutefois, la traduction des faits se réalise à travers décaissements et encaissements.

- **Les décaissements**

- Les décaissements sur achats : achats de marchandises et/ou matières premières HT, TVA déductible, les frais sur achats ;
- Les décaissements frais de personnel : salaires, cotisations sociales, impôts et taxes salariaux ;
- Les décaissements d'impôts IS, et autres impôts et taxes ;
- Les décaissements liés aux frais attachés aux emprunts à long, moyen et court terme ;
- Les décaissements divers liés à l'activité ;

- Les décaissements d'investissement : acquisition d'immobilisations dont le montant pris en compte annuellement sera l'amortissement annuel ;
- Les décaissements de dividendes et de remboursements d'emprunts.

- **Les encaissements**

- les encaissements sur ventes et TVA collectée ;
- les encaissements sur cessions d'immobilisation ;
- les encaissements liés aux emprunts à long terme nouveaux.

2.2.1.2. Le budget de trésorerie

Synthèse de prévisions financières à court terme, le budget de trésorerie donne une prévision des excédents et des déficits de trésorerie, en montant et en durée.

Le budget de trésorerie permet de vérifier globalement s'il y a cohérence entre fonds de roulement et besoin en fonds de roulement. Un budget constamment déficitaire ou excédentaire exprime une inadéquation du FDR au BFR. Si le budget est alternativement excédentaire et déficitaire, il traduit une situation normale. Le budget de trésorerie permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre.

L'entreprise prévoit le montant de sa trésorerie de fin d'année, dans le cadre de la procédure des budgets annuels.

Cependant, la démarche préconisée est d'établir un budget des encaissements d'une part, et d'autre part un budget des décaissements ; dont la synthèse des deux est le budget de trésorerie. Cependant, entre les deux budgets il faut établir un budget de la TVA dont le solde, TVA due, sera tantôt considéré comme décaissement débiteur et imputé sur la TVA collectée du mois suivant.

***budget des encaissements**

Il prévoit les encaissements mensuels par ventes et autres produits.

Tableau 8 : Exemple de tableau des encaissements

	Janvier	Février	Mars	…	Novembre	Décembre	Total
Clients (n-1)							
Ventes HT							

TVA exigible							
Ventes TTC							
Autres encaissements							
Total des encaissements							

Source : Gestion Financière, DECF, Epreuve n°4, Dunod, 2004

La gestion du déficit et de l'excédent trésorerie

Avoir une bonne situation de trésorerie ne signifie pas avoir une trésorerie importante sur son compte en permanence, mais avoir une trésorerie le plus proche de zéro, dès lors une trésorerie négative signifie qu'il y a un besoin à combler, pendant qu'une trésorerie excessive signale qu'il y a un manque à gagner. Si dans le premier cas, il est question de s'approvisionner en liquidité, le principe qui s'impose est un financement au moindre. Dans la seconde situation, l'entreprise devrait pouvoir tirer profit de la trésorerie oisive à travers des placements les plus sûrs et rentables.

2.2.1.3. Le financement du déficit de trésorerie

Les sources de financement à court terme sont multiples et variées. On distingue d'usage des financements bancaires (découverts, escompte,…) et les financements de sources commerciales.

2.2.2.1.1. Les crédits de trésorerie

On distingue principalement les découverts, les crédits spots et la facilité de caisse.

- **Le découvert**

Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE (2004 : 445) définissent le découvert comme possibilité d'avoir un compte bancaire débiteur. En général, le banquier fixe un plafond (montant maximum débiteur) en fonction d'un certain nombre de critères (taille et chiffres d'affaires de l'entreprise, situation financière, volume des transactions bancaires…). Le découvert peut se présenter sous deux formes, il correspond :

- à une facilité de caisse qui ne dure que quelques jours et permet de faire face à des pointes dans les paiements par la banque (échéances de fin de mois, par exemple) ;
- à un découvert ordinaire dont le délai sera plus long.

Bien utilisé le découvert est un moyen pratique de financement permettant de couvrir exactement les besoins de l'entreprise, cependant il demeure le crédit le plus cher.

- **Le crédit spot**

Le crédit peut être défini comme une opération par laquelle les institutions financières s'exécutent au profit de leurs clients (entreprises ou particuliers) en vue de fournir des capitaux nécessaires au financement de leurs activités. Il permet à l'entreprise de faire face à un besoin de financement à court terme. Il peut être remboursé dès les jours qui suivent immédiatement l'accord du crédit. Le principal avantage de ce financement réside dans la suppression des commissions applicables aux découverts, le taux proposé étant véritablement le seul coût pour l'entreprise qui a ainsi plus de facilité à le rembourser. Contrairement au découvert, celui-ci ne consiste pas pour le banquier, à rendre le compte de l'entreprise débiteur. Il s'agit de le créditer du montant accordé moyennant des intérêts qui sont calculés du jour de la mise en place de ce crédit au jour du remboursement.

- **Le crédit de campagne**

C'est un crédit sollicité par certaines entreprises qui ont des activités saisonnières se caractérisant par des périodes de besoins de trésorerie et des périodes d'excédent de trésorerie lors de la commercialisation de leurs productions.

Les entreprises sont financées sous forme de crédit de campagne pendant la période du besoin de trésorerie. Une étude de plan de trésorerie de campagne est dressée pour le financement des besoins au mois le mois dans l'attente de l'entrée des recettes de trésorerie. Compte tenu de la durée de l'opération, le crédit de campagne est également accordé en fonction des besoins variant mensuellement.

2.2.2.1.2. Autres financements appropriés au P.M.E.

- **Les obligations cautionnées**

Elles sont des billets à ordre à échéance de deux, trois ou quatre mois productifs d'intérêt (le taux actuel est de 12 **%** et est majoré d'une commission de 1 % au profit du trésor public) et garanties par une caution. C'est une opération par laquelle l'État accepte de n'être payé qu'après la vente de la marchandise ayant donné lieu à l'application des droits de douane par le crédit d'enlèvement. Si l'avance de la TVA peut créer des difficultés de trésorerie, l'entreprise fait recours à ce type d'opération. En raison du taux élevé des taxes sur le chiffre d'affaires, le crédit par obligations

cautionnées constitue un procédé de financement important pour les P.M.E.. Le fournisseur d'une marchandise, s'il escompte les traites tirées sur ses clients encaisse immédiatement la totalité du montant de la facture y compris les taxes en souscrivant à une obligation cautionnée. Il peut donc disposer du montant correspondant aux taxes sur CA pour une situation qui est à son intérêt, mais qui n'est pas prévue dans la nature du prêt. Le coût financier des obligations cautionnées est actuellement plus lourd que celui des crédits bancaires, la politique des pouvoirs publics est de les faire disparaître.

- **Les crédits par acceptation**

C'est une forme de crédit par laquelle un banquier accepte qu'un de ses clients (en l'occurrence une entreprise à la recherche de capitaux à court terme) tire sur lui une traite qui sera escomptée auprès d'une autre banque. Elle se pratique dans les relations nationales ou dans le commerce extérieur. Le banquier s'oblige sans avoir normalement à régler effectivement la traite, car il est convenu que le client aura les fonds avant l'échéance et la présentation de l'effet. Par cette opération, le premier banquier se contente de donner sa signature et par la suite à garantir à son confrère le paiement de la traite, même si son client ne s'exécute pas à l'échéance. Ces crédits par acceptation sont de véritables crédits par signature parce qu'ils permettent au banquier de donner satisfaction à un nombre de clients supérieur à celui qu'il pourrait servir à l'aide de sa seule disponibilité. Ceci pourrait constituer une forme de promotion pour les P.M.E. Il faut spécifier que pour ce type de crédit, le client ne bénéficie pas d'une avance directe de fonds de la part de la banque acceptante, mais plutôt de ladite banque. La banque en prêtant sa signature à son client garantit à celui-ci sa solvabilité et lui permet ainsi d'obtenir soit un financement auprès d'un autre établissement, soit de conclure un marché. Les P.M.E. qui sont des structures sensibles ont un avantage à recourir à ce type de financement.

- **Le crédit documentaire ou CREDOC**

Il est un engagement pris par une banque (banque émettrice) de payer ou d'accepter un effet sur présentation de certains documents. Cet engagement est remis au vendeur (bénéficiaire) par une autre banque (banque notificatrice et éventuellement confirmatrice) conformément aux instructions fixées par l'acheteur (donneur d'ordre). En d'autres termes, c'est un engagement pris par la banque de l'importateur de

garantir à l'exportateur le paiement des marchandises (ou l'acceptation d'une traite) contre la remise des documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat.

Le crédit documentaire fait intervenir alors quatre (4) participants qui sont :

- l'acheteur ou donneur d'ordre ou importateur ;
- la banque émettrice ou banque de l'acheteur ;
- l'exportateur ou bénéficiaire ou exportateur ;
- la banque notificatrice ou banque du vendeur souvent confirmatrice.

Lorsqu'il s'agit d'un CREDOC à l'importation, les écritures retracent l'engagement de la banque de régler les marchandises au vendeur à l'étranger. A la date de réception des documents, elle respecte son engagement en débitant le compte de son client acheteur par le crédit du compte correspondant étranger qui créditera à son tour le compte du vendeur. Dans un CREDOC à l'exportation, la banque notificatrice ou celle du vendeur après réception des documents conformes et cohérents comme stipulé dans le message d'ouverture, paie le vendeur (son client), transmet l'ensemble des jeux de documents à la banque émettrice et se fait rembourser par celle-ci. Le CREDOC peut être révocable, il peut être annulé de façon unilatérale avant la présentation des documents par la banque émettrice et à son initiative ou à la demande de l'importateur. Cette forme de CREDOC peu satisfaisante pour le vendeur est rarement utilisée quoi qu'elle permette un règlement rapide sur l'initiative du vendeur. Le CREDOC peut être irrévocable, c'est-à-dire qu'il ne peut être annulé qu'avec l'accord des deux (2) parties (importateur et exportateur) et de la banque émettrice. Il est transmis à l'exportateur par la banque notificatrice qui ne prend aucun engagement de paiement. A l'inverse, la banque émettrice s'est engagée définitivement et devra payer même en cas de défaillance de l'acheteur. Le CREDOC peut également être irrévocable et confirmé, si la banque de l'exportateur (banque notificatrice et confirmatrice) s'engage avec la banque émettrice conjointement.

2.2.1.4. Le placement des excédents de trésorerie

Une trésorerie excédentaire est un manque à gagner si elle n'est pas placée. On distingue essentiellement des placements bancaires, qui sont non négociables et des placements sur le marché financier qui eux sont négociables.

2.2.2.2.1. Les placements bancaires (non négociables)

Il existe deux types de placements bancaires : le placement en livret épargne, et le placement en dépôt à terme (DAT). On rencontre plusieurs sortes de livrets épargne : le livret jeune, le livret de développement durable, le livret d'épargne populaire et le livret A. Pour tous ces types de livrets épargne, le principe de fonctionnement est le même, la distinction ne se fera qu'au niveau des taux de rémunération et au niveau des plafonds de montant investi. Mais à l'instar des placements comme l'assurance-vie, ces derniers intéressants généralement les particuliers, il convient de se focaliser sur les dépôts à terme que sont le compte à terme et le bon de caisse.

- **Le bon de caisse**

C'est un titre de créance remis à une personne morale en contrepartie du prêt qu'il a accordé à une banque. Le montant dû par l'institution sera remboursé à l'échéance du bon de caisse. La durée habituelle étant de cinq ans, mais, elle peut varier selon la banque.

Au contraire d'une obligation, aucun coupon ne sera versé annuellement, le prêteur reçoit une rémunération, les intérêts, mais celle-ci n'est versée qu'à l'échéance. Les intérêts sont progressifs ; cela signifie que, plus la durée de placement est longue plus le taux d'intérêt perçu par le prêteur sera important. Le remboursement peut cependant se faire de manière anticipée, mais doit intervenir au moins trois mois après l'émission du bon de caisse. Par ailleurs le bon peut être nominatif ou anonyme. S'il est nominatif, seule la personne détenant son nom sur le bon de caisse pourra recevoir le remboursement et les intérêts du prêt. A l'inverse, un bon de caisse anonyme permet à son détenteur de le transmettre à un tiers qui pourra recevoir l'argent.

- **Le compte à terme**

C'est une somme placée sur un compte bancaire, productive d'intérêts, régie par une lettre approuvée par le titulaire du compte. La rémunération des dépôts à terme est librement fixée entre la banque et son client dès que leur échéance effective est au moins égale à un mois. Elle peut être fixe ou indexée sur le marché monétaire. Si le contrat est interrompu avant un mois aucun intérêt n'est versé à l'entreprise. Cependant la durée traditionnelle d'un compte à terme est comprise entre 3 et 5 ans

avec perception annuelle et à l'échéance des intérêts ; aussi un remboursement anticipé est envisageable après une durée minimale de 90 jours.

2.2.2.2.2. Les placements négociables

- **Les placements directs négociables**

Les produits du marché monétaire à la disposition des entreprises pour effectuer de placements sont les bons du Trésor, le certificat de dépôt et le billet de trésorerie. Semblablement au bon de caisse qui est un prêt de l'investisseur à la banque, le billet de trésorerie et le bon du Trésor sont des prêts, pour le premier à une entreprise et à l'État pour le second. Quant au certificat de dépôt, c'est un billet à ordre représentatif d'un dépôt à terme effectué auprès d'un établissement de crédit, habilité à recevoir des dépôts et assujetti aux réserves obligatoires par la banque centrale.

- **Les placements négociables indirects**

Ils se font à travers des organismes communs de placement de valeurs mobilières (OCPVM) que sont les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV) et les fonds communs de placement (FCP). Pendant que les SICAV sont des sociétés anonymes, les FCP n'ont pas de personnalité morale. Les OCPVM sont avantageuses pour les structures à petites trésoreries qui auraient du mal à se lancer directement sur le marché monétaire.

Conclusion :

Déterminer la trésorerie peut se faire par deux méthodes complémentaires :

- la méthode statique qui permet d'avoir une idée à un moment donné ;
- et la méthode dynamique qui donnera des précisions sur les variations dans leurs composantes (cycles).

S'il convient de déterminer sa trésorerie et faire le diagnostic financier nécessaire d'une part, d'autre part il est indispensable de l'optimiser. Optimisation dont les voies et moyens sont multiples, mais dont le but est de gagner en performance financière.

CHAPITRE 3 : LA GESTION DE LA TRÉSORERIE A L'ONATOUR

Dans ce chapitre de présentation nous entamerons par la présentation de la société où nous verrons un bref historique de la société, ses produits et fournisseurs et enfin sa vision et organisation. Puis viendra la présentation de tout ce qui est relatif à la gestion de trésorerie ; à cette étape nous verrons les procédures, la gestion des comptes bancaires et une succincte analyse de la trésorerie.

3.1. Historique et activités

L'office National de la Tourbe, « ONATOUR » en sigle, a été créé le 21 Mars 1977 par [i]le décret N° 100/36 modifié par le décret N° 100/190 du 05 Octobre 1989 portant réorganisation de l'Office et du décret N° 100/163 du 5 Septembre 1997 portant harmonisation des statuts de l'office comme Entreprise publique régie par le code des sociétés publiques et privées. Il jouit d'une autonomie organique et financière et est placé sous la Tutelle du Ministère ayant l'énergie et les mines dans ses attributions. L'ONATOUR, en tant qu'entreprise extractive de la tourbe, a pour objet social :

- La prospection, l'exploitation et la commercialisation de la tourbe comme combustible ménager, artisanal ou industriel ;
- L'exploitation et la commercialisation d'autres combustibles solides ;
- La promotion et la vulgarisation de l'utilisation de la tourbe et ses dérivés par l'Industrie et l'agriculture ;
- Les études et les recherches nécessaires à la réalisation de son objet.
- De plus, l'ONATOUR, avait été créée pour assister et conseiller les utilisateurs et les exploitants de la tourbe dans l'adaptation et la standardisation de leurs équipements (chaudières, fours industriels, fours à chaux, briqueteries, boulangeries, outillages d'extraction, …), missions qu'elle n'a pas pu assurer à ce jour.

3.1.1. Siège social, durée de vie, capital social et exercice social

Le siège social de l'ONATOUR (bureau administratif) est situé à Bujumbura (Quartier Industriel). Mais il comprend aussi des chantiers d'extraction de la Tourbe à l'intérieur du pays : GISOZI en province MWARO ; GITANGA en commune MWARO ; MATANA en province BURURI ; et BUYONGWE , MARANGARA, NYAMURENZA, et KIREMBA, en province NGOZI.

L'ONATOUR a été créé pour une durée indéterminée avec un capital social de 54.300.000 Fbu (cinquante-quatre millions trois cent mille francs burundais) réparti en 543 actions de 100.000 Fbu (cent mille francs burundais) chacune entièrement souscrit et libéré, en numéraire, par l'Etat du Burundi.

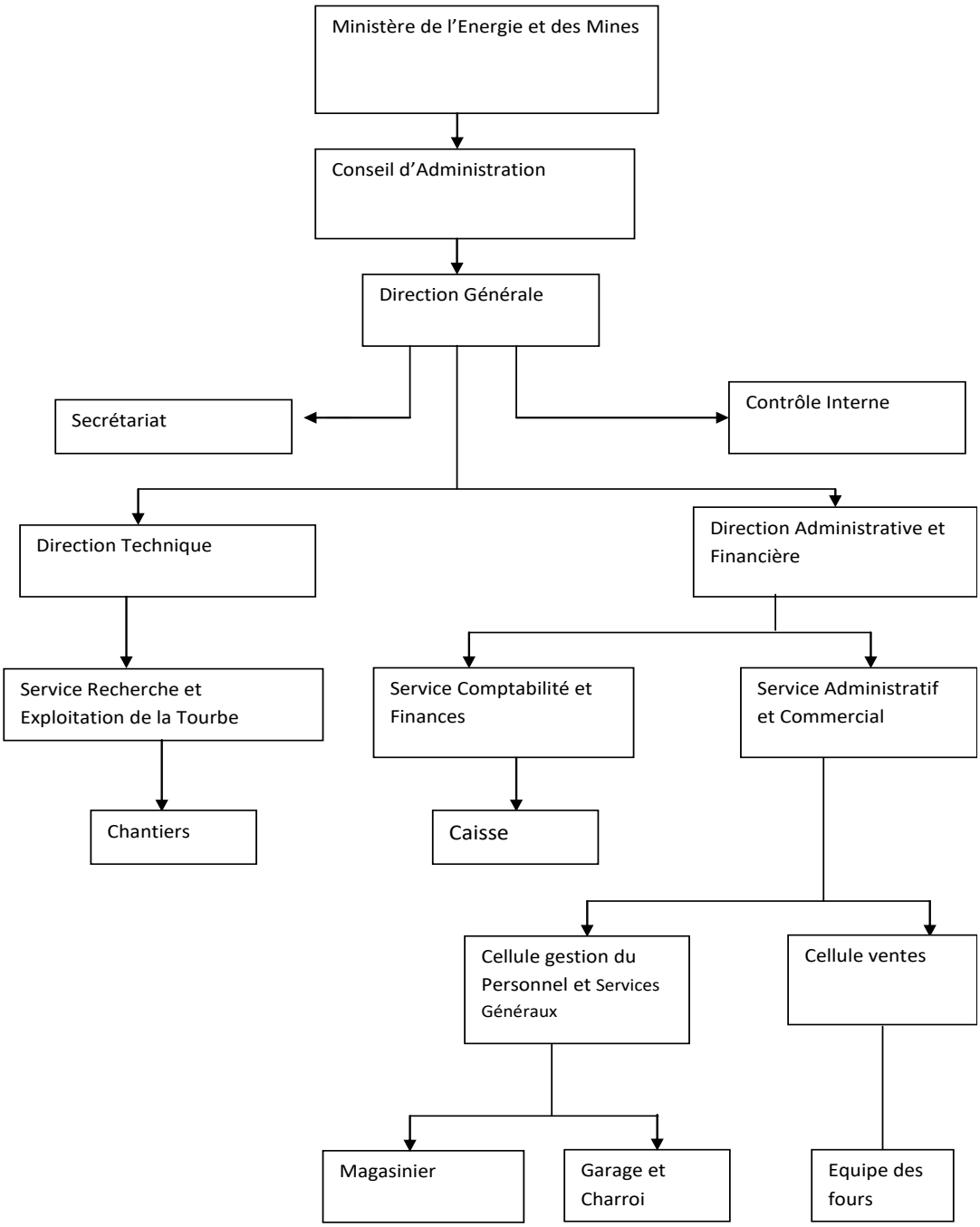
L'exercice fiscal de l'ONATOUR débute le 01 Mai de l'année suivante.

3.1.2. Structure et organisation actuelle de l'ONATOUR

La gestion quotidienne de l'ONATOUR est assurée par un Directeur Général assisté par un Directeur Technique et un Directeur Administratif et Commercial.

L'organigramme ci-après présente clairement la hiérarchie et les relations interprofessionnelles entre services.

ORGANIGRAMME DE L'ONATOUR



Source : ONATOUR/ Service de la Cellule Gestion du Personnel et Services Généraux

3.1.3. Direction Administrative et Commerciale

Au travers de cette dernière, nous nous intéresserons plus spécifiquement au département ayant la trésorerie dans ses attributions pour en connaître les missions officielles.

La Direction Administrative et Commerciale est composée du Chef de Service Administratif et Commercial, assisté par le Comptable et le Caissier. Ainsi, le Directeur Administratif et Commercial accomplit les tâches suivantes :

- L'établissement des chèques et ordres de paiement ;
- La recherche des ressources financières et le recouvrement ;
- L'établissement et le suivi des indicateurs financiers de la société ;
- La réalisation de toute autre tâche lui confiée par le Responsable administratif et commercial , en rapport avec le service.

a) Le Chef de Service Administratif et Commercial

Sous l'autorité du Directeur Administratif et Commercial, le chef du service administratif et commercial accomplit les tâches suivantes :

- Organiser, superviser, suivre et contrôler l'ensemble des activités administratives, financières et comptables ;
- Organiser les services administratifs et financiers, pour permettre une gestion efficace et transparente des ressources financières de l'ONATOUR ;
- Cosigner, avec le Directeur Général, les engagements de dépenses et de paiement ;
- Participer à l'élaboration des budgets annuels ;
- Assister les autres services dans la préparation et le suivi des Programmes de Travail et du Budget Annuel (PTBA) ;
- Organiser et superviser la tenue de la comptabilité générale, analytique et budgétaire de l'ONATOUR ;

- Participer aux côtés du Directeur Général à la gestion financière de l'ONATOUR dans le strict respect des lois et règlements de la République du Burundi ;
- Mettre en place les différents outils de gestion financière ;
- Contribuer au suivi et à l'évaluation des activités financières de l'ONATOUR ;
- Mettre en place un système informatisé de suivi technofinancier (mesures d'indicateurs de réalisation en liaison avec le budget annuel) ;
- Suivre la gestion des approvisionnements ;
- Contribuer à la préparation des dossiers d'appel d'offre et suivre la passation des marchés ;
- Produire les rapports financiers périodiques de l'ONATOUR ;
- Participer à la préparation des missions d'Audit qui interviennent à la fin de chaque année.

b) Le Comptable

Sous l'autorité directe du Che de Service Administratif et Commercial, le Comptable est chargé de :

- La tenue de la comptabilité générale, budgétaire et analytique de l'ONATOUR (classement, imputation et saisie de toutes les opérations comptables) ;
- La tenue des registres et des journaux de banques ;
- L'établissement des rapprochements bancaires mensuels, trimestriels, semestriels et annuels ;
- Le contrôle des stocks, de caisse, et de l'utilisation des fournitures dans les services de l'ONATOUR et des chantiers ;
- La participation à l'établissement d'un inventaire physique des stocks et des immobilisations et le rapprochement avec les stocks théoriques ;
- La réalisation de toute autre tâche lui confiée par le responsable administratif et commercial en rapport avec le service.

c) Le Caissier

Sous l'autorité directe du comptable, le/la caissier (caissière) sera chargé(e) de :

- Tenir le livre de caisse ;
- Approvisionner la caisse ;
- Produire un rapport journalier sur la caisse ;
- Faire le classement des pièces de caisse ;
- Faire les écritures comptables de caisse ;
- Saisir les pièces de caisse sur le logiciel comptable ;
- Faire toute autre tâche lui confiée par le Responsable administratif et commercial ainsi que le comptable.

3.2. Description de la gestion de trésorerie

La présentation de la gestion de la trésorerie, nous permettront d'en analyser les points forts et les faiblesses de la fonction, ce qui pourra naturellement nous aider à faire des propositions d'amélioration. Ceci étant, notons que l'ONATOUR a une particularité quant à ce qui est de sa clientèle. Elle est presque exclusivement constituée par un seul partenaire qui est le Ministère de la Défense Nationale et des Anciens Combattants.

3.2.1. La sécurité des flux

3.2.1.1. Les procédures de décaissements

Trois types courants de décaissements se font à l'ONATOUR : espèces, chèques et virements. Les décaissements en espèces, les règlements en espèces concernent généralement les menues dépenses, les remboursements médicaux, les frais de main-d'œuvre, les frais de courses, carburant, etc.

Sur la présentation d'un bon de paiement signé par le gérant ou l'un des responsables de service, le caissier débloque la somme autorisée. Le bénéficiaire appose sa signature sur la pièce de caisse, où il lui-même apposée la sienne après avoir vérifié la signature du donneur d'ordre de paiement. Cependant souvent, sur présentation d'une facture en l'occurrence de carburant ou de petits matériels, le caissier procède directement au remboursement.

- **Les décaissements par chèques**

Les règlements par chèques concernent les règlements de fournisseurs de services (l'eau, électricité, communication, etc.), les règlements d'impôts sur le résultat et de TVA, les cotisations sociales, les différentes factures, etc.

Sur présentation des factures, le comptable établit un chèque, le chèque est signé par le C.S.A.C. et le DG. Par la suite le C.S.A.C. l'enregistre dans sa base comptable SAGE SAARI pour la comptabilité et sur Excel pour le reportage au contrôleur interne. A la remise du chèque au bénéficiaire, une pièce de banque est établie et une photocopie du chèque sur laquelle le bénéficiaire déchargera une signature est faite puis classée comme chèques émis.

- **Les décaissements par virements**

Ces décaissements concernent les salaires et les règlements fournisseurs de marchandises. En montants, ce sont les décaissements les plus importants. Ici le comptable vérifie le solde du compte banque à débiter s'il est suffisamment provisionné et il donne un ordre de virement sur papier dûment signé par le DG et le C.S.A.C qui est également déposé aux services des opérations de la banque concernée.

3.2.1.2. Les procédures d'encaissements

- **Les encaissements par la caisse**

Les encaissements par la caisse concernent uniquement les avances de rares clients. Lors de l'encaissement, le caissier encaisse la somme et appose un caché payé sur les deux tickets, il garde le ticket de caisse pour son compte journalier et remet le ticket de livraison au client.

- **Les encaissements par la banque**

Une proportion importante des ventes sont encaissées par la banque : il s'agit des encaissements par chèques, les versements d'espèces et les virements.

- les encaissements par chèques : à la réception du chèque, le chèque est déposé en banque le lendemain.

- les encaissements par versements et virements : Le comptable vérifie sur le compte de la Banque de la République du Burundi (B.R.B.) s'il y a un crédit qui y a été effectué et l'enregistre dans le système comptable.

3.2.2. Les comptes bancaires

L'ONATOUR dispose de deux comptes bancaires respectivement à la B.R.B et à la BANCOBU ainsi que d'un compte à la Régie Nationale des Postes (R.N.P.).
Le compte B.R.B. est le compte principal qui enregistre les encaissements par virement du MDNAC essentiellement ainsi que pour les pseudos décaissements (en réalité retenue à la source) de la TVA par l'Etat.
Quant au compte BANCOBU, il sert aux décaissements envers les fournisseurs et autres organismes sociaux ainsi que pour le personnel de l'ONATOUR.

3.3. Analyse de la situation de la trésorerie

A partir des bilans des deux années précédentes, nous avons procédé par méthode comptable à la détermination de la trésorerie suivant l'approche fonctionnelle ; puis nous avons procédé aux interprétations nécessaires. La simplicité des bilans facilitant les retraitements, les seuls à effectuer sont la prise en compte des montants en brut à l'actif et l'ajout du montant des amortissements et provisions au passif comme capitaux propres.

Tableau 9 : Bilan de l'ONATOUR au 30/04/2018

ACTIF	VALEURS BRUTES AU 30.04.2018 (FBU)	AMORTISSEMENT ET PROVISIONNEMENT	VALEURS NETTES AU 30.04.2018 (FBU)	VALEURS NETTES AU 30.04.2017
1.ACTIFS NON-COURANTS :	**2.798.965.614**	**2.534.924.606**	**264.041.008**	**120.061.081**
Immobilisations incorporelles et assimilées:	**230.743.302**	**199.658.472**	**31.084.830**	**20.579.000**
Ecarts d'acquisition	161.165.682	161.165.682	-	
Dépenses de développement	-	-		
Autres Immobilisations Incorporelles	69.577.620	38.492.790	31.084.830	20.579.000
Immobilisations corporelles:	**2.568.167.312**	**2.335.266.134**	**232.901.178**	**99.427.081**
Terrains	4.957.500	-	4.957.500	3.607.500
Autres immobilisations corporelles	2.562.609.812	2.335.266.134	227.343.678	64.502.675
Autres immobilisations corporelles en cours	600.000	-	600.000	31.316.906
Immobilisations financières :	**55.000**	**-**	**55.000**	**55.000**
Prêts et autres créances	55.000	-	55.000	55.000
Titres à LMT				
2. ACTIFS COURANTS	**14.683.659.531**	**3.693.925.860**	**10.989.733.671**	**10.313.369.279**
Valeurs d'exploitation	**1.897.921.868**	**-**	**1.897.921.868**	**1.421.971.173**
Marchandises				
Stocks et encours	1.897.921.868	-	1.897.921.868	1.421.971.173
Créances et emplois assimilés:	**12.601.613.382**	**3.693.925.860**	**8.907.687.522**	**8.456.883.450**
Fournisseurs-avances et acomptes versés	-			
Clients	12.574.356.413	3.693.925.860	8.880.430.553	8.398.086.028
Personnel Impôts et taxes	-			4.675
Autres débiteurs à moins d'un an	23.250.904	-	23.250.904	54.860.377
Comptes de régularisation-actif	4.006.065	-	4.006.065	3.932.370
Disponibles :	**184.124.281**	**-**	**184.124.281**	**434.514.656**
Placements et actifs financiers				
Trésorerie et équivalent de trésorerie	184.124.281	-	184.124.281	434.514.656
TOTAL ACTIF	**17.482.625.145**	**6.228.850.466**	**11.253.774.679**	**10.433.430.360**

PASSIF	VALEURS NETTES AU 30.04.2018 (FBU)	VALEURS NETTES AU 30.04.2017(FBU)
CAPITAUX PROPRES		
Capital social	54.300.000	54.300.000
Primes liées au capital social		
Réserves réglementaires ou statutaires	1.350.000.000	1.350.000.000
Réserves libres	2.519.050.478	2.239.050.478
Ecarts de réévaluation		
RAN et autres ajustements sur capitaux propres	5.067.880	852.360
Résultat net	732.933.467	285.109.852
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**4.661.351.825**	**3.929.312.690**
PASSIFS NON COURANTS :	**126.044.133**	**126.044.133**
Provisions pour risques	126.044.133	126.044.133
PASSIFS COURANTS :	**6.466.378.721**	**6.378.073.537**
Fournisseurs	-	-
Clients-avances et acomptes reçus	280.000.000	280.000.000
Personnel	142.113	-
Impôts et taxes	3.944.504.294	3.814.584.930
Associés et sociétés apparentés	2.228.017.342	2.228.017.342
Organismes sociaux	2.140.792	
Autres dettes à court terme	11.574.180	55.471.265
Compte de régularisation - passif		
Concours bancaires, autres comptes financiers à CT		
TOTAL PASSIF	**11.253.774.679**	**10.433.430.360**

Source : Rapport de commissariat aux comptes au 30 avril 2018

Tableau 10 :Tableau retraité du bilan au 30/04/2018

ACTIF		**PASSIF**	
Libellé	Montants	Libellé	Montants
EMPLOIS DURABLES (E.D.)		RESSOURCES STABLES (R.S.)	
A.I.	2.798.965.614	CAPRO	4.661.351.825
		AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	6.354.894.599
		DFLMT	-
Total E.D.	2.798.965.614	Total R.S.	11.016.246.424
ACTIF CIRCULANT (A.C.)		PASSIF CIRCULANT (P.C.)	
A.C.E.	14.499.535.250	P.C.E	6.466.378.721
A.C.H.E.	-	P.C.H.E	-
D (T.A)	184.124.281	D.T.	-
Total A.C.	14.683.659.531	Total P.C.	6.466.378.721
Total Actif	**17.482.625.145**	**Total Passif**	**17.482.625.145**

Source : Nous-mêmes

FRNG = Total RS - Total ED = 8 217 280 810

BFRNG = (ACE+ACHE) - (PCE+PCHE) = 8 033 156 529

ST = FRNG-BFRNG = 184 124 281 ou D-DT= 184 124 281

Tableau 11: Tableau retraité du bilan au 30/04/2017

ACTIF		**PASSIF**	
Libellé	Montants	Libellé	Montants
EMPLOIS DURABLES (E.D.)		RESSOURCES STABLES (R.S.)	
A.I.	2.609.819.372	CAPRO	3.929.312.690
		AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	5.303.352.695
		DFLMT	-
Total E.D.	2.609.819.372	Total R.S.	9.232.665.385
ACTIF CIRCULANT (A.C.)		PASSIF CIRCULANT (P.C.)	
A.C.E.	12.566.404.894	P.C.E	6.378.073.537
A.C.H.E.	-	P.C.H.E	-
D (T.A)	434.514.656	D.T.	-
Total A.C.	13.000.919.550	Total P.C.	6.378.073.537
Total Actif	**15.610.738.922**	**Total Passif**	**15.610.738.922**

Source : Nous-mêmes

FRNG = Total RS - Total ED = 6 622 846 013

BFRNG = (ACE+ACHE) - (PCE+PCHE) = 6 188 331 357

ST = FRNG-BFRNG = 434 514 656 ou D-DT= 434 514 656

Tableau 12 : Tableau retraité du bilan au 30/04/2016

ACTIF		**PASSIF**	
Libellé	Montants	Libellé	Montants
EMPLOIS DURABLES (E.D.)		RESSOURCES STABLES (R.S.)	
A.I.	2.600.539.372	CAPRO	3.644.353.254
		AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	3.777.174.082
		DFLMT	-
Total E.D.	2.600.539.372	Total R.S.	7.421.527.336
ACTIF CIRCULANT (A.C.)		PASSIF CIRCULANT (P.C.)	
A.C.E.	10.420.573.463	P.C.E	6.128.022.376
A.C.H.E.	-	P.C.H.E	-
D (T.A)	528.436.877	D.T.	-
Total A.C.	10.949.010.340	Total P.C.	6.128.022.376
Total Actif	**13.549.549.712**	**Total Passif**	**13.549.549.712**

Source : Nous-mêmes

FRNG = Total RS - Total ED = 4 820 987 964

BFRNG = (ACE+ACHE) - (PCE+PCHE) = 4 292 551 087

ST = FRNG-BFRNG = 528 436 877 ou D-DT= 528 436 877

Tableau 13 : Tableau retraité du bilan au 30/04/2015

ACTIF		PASSIF	
Libellé	Montants	Libellé	Montants
EMPLOIS DURABLES (E.D.)		RESSOURCES STABLES (R.S.)	
A.I.	2.573.400.397	CAPRO	3.449.623.502
		AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	3.692.499.116
		DFLMT	-
Total E.D.	2.573.400.397	Total R.S.	7.142.122.618
ACTIF CIRCULANT (A.C.)		PASSIF CIRCULANT (P.C.)	
A.C.E.	10.407.269.336	P.C.E	6.027.657.293
A.C.H.E.	-	P.C.H.E	-
D (T.A)	189.110.178	D.T.	-
Total A.C.	10.596.379.514	Total P.C.	6.027.657.293
Total Actif	**13.169.779.911**	**Total Passif**	**13.169.779.911**

Source : Nous-mêmes

FRNG = Total RS - Total ED = 4 568 722 221

BFRNG = (ACE+ACHE) - (PCE+PCHE) = 4 379 612 043

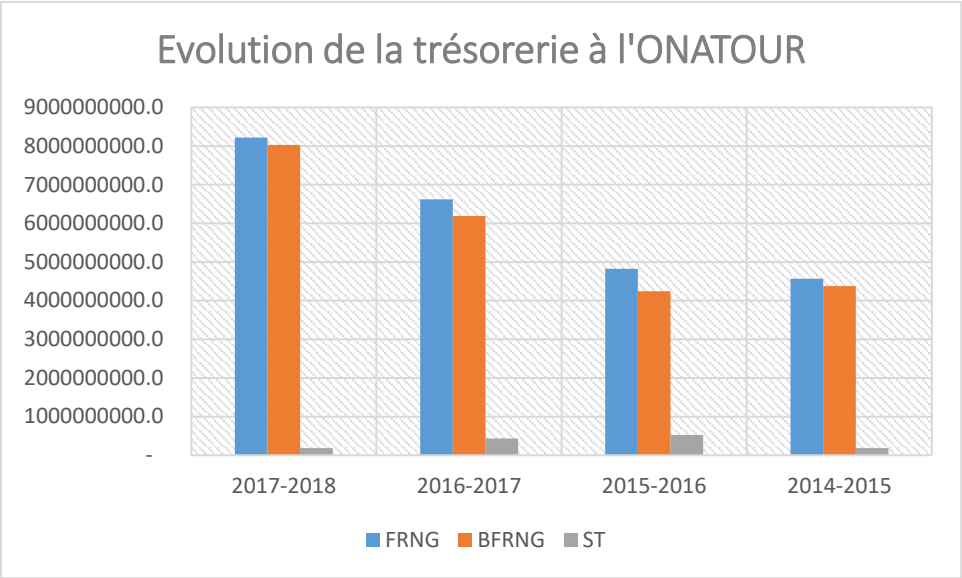
ST = FRNG-BFRNG = 189 110 178 ou D-DT= 189 110 178

Tableau 14 : Tableau récapitulatif d'évolution de la trésorerie

Indicateurs	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
FRNG	8.217.280.810	6.622.846.013	4.820.987.964	4.568.722.221
BFRNG	8.033.156.529	6.188.331.357	4.242.551.087	4.379.612.043
ST	184.124.281	434.514.656	528.436.877	189.110.178

Source : Nous-mêmes

Graphique 1 : Evolution de la trésorerie à l'ONATOUR



Pour les quatre exercices à l'analyse nous remarquons une croissance progressive du FRNG et du BFRNG depuis l'exercice 2014-2015 à l'exercice de 2017-2018.

Les capitaux propres de l'entreprise se sont accrus sur la période, mais ceci n'est qu'illusoire, car grossi par les amortissements.

Comme sur toute la période de l'étude le ST est positif, nous serions tentés de conclure que le FRNG couvrirait l'intégralité du BFRNG et au-delà permettre d'approvisionner un solde de trésorerie positif qui pourrait faire l'objet de placements à court terme. Ceci n'est pas le cas de l'ONATOUR.

Il est également à noter que sur toute cette période, l'entreprise ne s'est pas endettée auprès des institutions financières. Ceci ne relève pas du choix du trésorier, mais plutôt du manque de confiance de la part des institutions financières d'après nos échanges avec le personnel.

En effet ; le principal acheteur des produits de l'ONATOUR ; le Ministère de la Défense Nationale et des anciens Combattants paie ses factures avec des délais très longs. Ceci pénalise l'entreprise.

3.3.1. Les forces et les faiblesses de la gestion de la trésorerie

A l'issu de notre présentation de la gestion de la trésorerie et une brève analyse de la situation de trésorerie à l'ONATOUR, il ressort des forces et faiblesses que nous ne saurons ignorer d'énumérer avant de pouvoir faire des propositions d'amélioration.

3.3.1.1. Les points forts

Les forces suivantes peuvent être énumérées :

- L'existence de procédures formelles de décaissements et encaissements,
- Le contrôle hebdomadaire des règlements par caisse, ainsi que les audits internes semestriels dans le groupe,
- La multibancarité de la société et l'affectation des comptes à des opérations relativement précises ;
- L'utilisation d'outils modernes: internet banking, le logiciel de gestion SAGE, le fax etc.
- Le reportage au contrôle interne.

3.3.1.2. Les faiblesses

Les principaux points faibles relevés sont :

- Le pouvoir d'ordonner des règlements en espèces accordé au caissier est une défaillance qui a favorisé des fraudes auparavant sans que ce pouvoir ne soit ôté à ce poste,
- La fonction trésorerie n'est pas assurée par un trésorier, elle se manifeste dans la gestion comptable et 1' organisationnelle,
- L'absence d'un budget de trésorerie,
- La relation de la société avec ses banques est dans 1' ensemble très général,

Conclusion

La maîtrise de la situation financière d'une entreprise passe par celle de la trésorerie. Dans cette société où nous avons effectué notre étude, sont établis les aspects suivants de cette gestion : la sécurité des flux et la gestion des comptes bancaires.

Non sans quelques points d'amélioration à apporter sur ces deux aspects, d'autres aspects devraient être pris en comptes. Par exemple, le fait qu'il n'y a pas de plan de trésorerie, on a pu remarquer que le financement bancaire est effectué au coup-à-coup.

CONCLUSION GENERALE

L'atteinte des objectifs d'une entreprise doit prendre en compte le fonctionnement de la trésorerie. La trésorerie étant un indicateur de santé financière et sa bonne gestion contribuant à la maîtrise de la performance, sa gestion exige de la vigilance et de l'ordre.

Les voies et moyens d'optimisation de la trésorerie sont nombreux, théoriquement, les formules proposées sont claires. Pour les petites et moyennes entreprises comme toutes d'ailleurs, la question du financement est primordiale. La gestion prévisionnelle est un moyen très utile et les données des relations bancaires ne sont pas à négliger.

Mais entre théorie et pratique, la confrontation est plus ou moins aisée en fonction des moyens dont chacun dispose. La société a certes l'avantage d'avoir des procédures, mais des points de sécurité internes doivent être revus ; l'approche prévisionnelle doit être prise en compte et le partenaire bancaire doit devenir au mieux un ami ; non sans oublier quelques améliorations organisationnelles et/ou stratégiques à apporter.

Ainsi compris qu'une entreprise pour s'assurer un meilleur avenir « doit se montrer vigilante quant à sa situation financière et s'efforcer de gérer sa trésorerie le mieux possible ».

Nous ne pourrions terminer ce travail sans quelques suggestions à l'endroit de l'ONATOUR et au législateur burundais :

- La mise en place d'une gestion prévisionnelle de la trésorerie est plus que nécessaire dans le contexte dans lequel évolue l'entreprise ;
- Elle devrait démarcher d'autres potentiels utilisateurs/clients de la tourbe en tenant en compte que c'est un produit naturel et qui participerait à la lutte contre la déforestation pour le bois de chauffe ;
- Accentuer les négociations avec l'Office Burundais des Recettes et le Ministère ayant les Finances dans ses attributions pour juguler les problèmes liés aux prélèvements automatiques des arriérés d'impôts sur les factures acquittées parfois un à deux ans de retard (compensation de dettes croisées) ;
- Au législateur burundais, nous voudrions attirer son attention sur les délais de paiement qui sont une variable très importante pour la survie des jeunes et

moins jeunes PME : il devrait y avoir un plafonnement des délais de paiement et des pénalités de retard accrues.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

Ouvrages

1. **ASSOCIATION FRANCAISE DES TRESORIERS D'ENTREPRISE (A.F.T.E.)**, La gestion de trésorerie des PME-PMI, Collection cahiers techniques (2000), 82 pages.

2. **BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline** : Gestion Financière, DUNOD, 8è édition, 455 pages.

3. **BOULMER Pierre ; De BAROLET François ; MEUNIER Henri** : La trésorerie des entreprises, plans de trésorerie, plans de financement, édition DUNOD Entreprise, 177 pages.

4. **DE ELIEZ, La BRUSLERIE Hubert, Cathérine**, Trésorerie d'entreprise : Gestion de liquidités et des risques, DALLOZ, édition n°2, Paris, 680 pages.

5. **HENRY Alain & al** (2001), « Rédiger les procédures de l'entreprise », 2ème édition, Edition d'Organisation, 184 pages.

6. **FORGET Jack**, Gestion de trésorerie, Paris CHIRAT, 2005,455 pages

7. **KHATH Sarum, et DUBOIS Dénis**, Négociation et contrôle des conditions bancaires, éditions Organisation, 1999, 167 pages.

8. **LAHILLE Jean-Pierre**, Analyse financière, éditions SIREY, 234 pages.

9. **PAUCHER Pierre**, Initiation à la gestion financière de l'entreprise, Presses Universitaires de Grenoble, 150 pages.

10. **ROUSSELOT Phillipe et VERDIE Jean F**., la gestion de la trésorerie, Editions Dunod, Paris 1999, 292 pages.

Fichiers internet :

1.http ://www .netpme. fr/info-conseil/ gestion-entreprise-quotidienne/ gains-performance/fi checonseil/40772-maitriser-tresoreriepme+gestion+de+tresorerie+ des+pmeacd =l&hl=fr&ct=clnk&gl=fr, 25 mars 2018.

2.http //www.plancomptable.com/comptes _annuels/comptes_ annuels/Tafire _ modele2 _ developpe.htm,15 decembre 2018.

ANNEXES

REPUBLIQUE DU BURUNDI
OFFICE NATIONAL DE LA TOURBE.
« ONATOUR » B.P. 2360 BUJUMBURA.

ANALYSE DU BILAN EXERCICE 2012-2013

I. PRESENTATION DU BILAN 2012-2013

ACTIF				PASSIF			
Intitulé	11-12	12-13	Evolution (%)	Intitulé	11-12	12-13	Evolution(%)
Immobilisation	921.856.931	650.505.721	-29				
Stocks	455.944.049	1.037.684.725	127	Capitaux propres	2.016.465.916	2.413.871.009	20
Valeurs réalisables	5.477.626.398	6.752.334.690	23	Dettes à court terme	3.772.563.654	4.846.384.046	28
Valeurs disponibles	- 141.064.044	45.813.091	67	Résultat net	925.333.764	1.226.083.172	32
Total actif	6.714.363.334	8.486.338.227	26	Total passif	6.714.436.363.334	8.486.338.227	26

Annexe 1

Annexe 2

II. ANALYSE DU BILAN 2012-2013

1. Analyse de l'actif

Le total du bilan est de 8.486.338.227 BIF alors qu'il était de 6.714.363.334 BIF en 2011-2012. Il y a eu une augmentation de 26 %.

Les valeurs immobilisées sont égales à 650.505.721 BIF alors qu'elles étaient de 921.856.931 BIF en 2011-2012 soit une diminution de 29 %.

Les stocks sont de 1.037.684.725 BIF alors qu'ils étaient de 455.944.049 BIF en 2011-2012 soit une augmentation de 127 %.

Les valeurs réalisables sont égales à 6.752.334.690 BIF alors qu'elles étaient de 5.477.626.398 BIF en 2011-2012 soit une augmentation de 23 %.

Les valeurs disponibles sont égales à 45.813.091 BIF alors qu'elles étaient de -141.064.044 BIF en 2011-2012 soit une augmentation de 67 %.

2. Analyse du passif

Les capitaux propres sont égaux à 2.413.871.009 BIF alors qu'ils étaient de 2.016.465.916 BIF en 2011-2012 soit une augmentation de 20 %. Les capitaux propres constituent 28 % du passif alors qu'elles constituaient 30 % du passif en 2011-2012.

Les dettes à court terme sont égales à 4.846.384.046 BIF alors qu'elles étaient de 3.772.563.654 BIF en 2011-2012 soit une augmentation de 28 %. Elles constituent 57 % du passif alors qu'elles constituaient 56 % du passif en 2011-2012.

Le résultat net est de 1.226.083.172 BIF alors qu'il était de 925.333.764 BIF en 2011-2012 soit une augmentation de 32 %. Il constitue 14 % du passif alors qu'il constituait 13 % du passif en 2011-2012.

Annexe 3

RAPPORT DES IMPOTS SUR BASE DES DECLARATIONS DEPOSEES ET SUR CCF QUE L'ONATOUR DOIT A L'OBR JUSQU'AU 09/11/2011

Après avoir fait le calcul de la Taxe sur la Valeur Ajoutée(TVA) et de l'impôt professionnel sur les rémunérations (IPR), sur base des déclarations déposées sans paiement et de celles déposées avec paiement tardifs, l'OBR représenté par le Chef de Service RD&D BGC Mme NIZIGIYIMANA Justine; le Chef de Service RR&R Mr SAKUBU Charité et l'ONATOUR représenté par le Chef de Service Financier et Comptabilité Mme NIYONZIMA Pascasie ont abouti sur les résultats suivants:

1. PRINCIPAL + PENALITES SUR LES DECLARATIONS TVA DEPOSEES SANS PAIEMENTS

PERIODE	MONTANT TVA DECLARE	TAUX RETARD PAIEMENT	MONTANT PENALITES	MONTANT TVA TOTAL
07/2011	39 055 298	0,07	2 733 871	41 789 169
06/2011	36 729 029	0,08	2 938 322	39 667 351
04/2011	21 335 111	0,10	2 133 511	33 468 622
03/2011	36 468 954	0,11	4 011 585	40 480 539
02/2011	19 670 285	0,12	2 360 434	22 030 719
01/2011	31 151 816	0,13	4 049 736	35 201 552
12/2010	48 145 967	0,14	6 740 435	54 886 402
11/2010	47 397 670	0,15	7 109 651	54 507 321
10/2010	53 202 240	0,16	8 512 358	61 714 598
09/2010	0	0,17	0	0
08/2010	35 385 030	0,18	6 369 305	41 754 335
07/2010	45 255 600	0,19	8 598 564	53 854 164
06/2010	45 719 388	0,20	9 143 878	54 863 266
05/2010	43 831 476	0,21	9 204 610	53 036 086
04/2010	49 584 600	0,22	10 908 612	60 493 212
03/2010	40 018 777	0,23	9 204 319	49 223 096
02/2010	39 755 196	0,24	9 541 247	49 296 443
01/2010	44 162 756	0,25	11 040 689	55 203 445
12/2009	43 662 115	0,26	11 352 150	55 014 265
11/2009	44 369 969	0,27	11 979 892	56 349 861
10/2009	40 900 756	0,28	11 452 212	52 352 968
09/2009	41 529 574	0,29	12 043 576	53 573 150
08/2009	37 302 667	0,30	11 190 800	48 493 467
07/2009	41 715 936	0,31	12 931 940	54 647 876
	926 350 210		185 551 697	1 111 901 907

2. MONTANTS DES PENALITES TVA SUR BASE DES PAIEMENTS TARDIFS

PERIODE	NATURE D'IMPOT	MONTANT TVA PAYE	TAUX DE RETARD DE PAIEMENT	MONTANT PENALITES
05/2011	TVA	553 714	0,06	33 223
04/2011	TVA	553 000	0,07	38 710
06/2011	TVA	1 194 718	0,05	59 736
08/2010	TVA	1 089 230	0,05	54 462
10/2010	TVA	900 552	0,05	45 028
TOTAL		4 291 214		231 158