



## APPRÉCIATION DE LA POLITIQUE DE GESTION D'ENCAISSE ET DE TRÉSORERIE MINIMALE AU SEIN DE LA REGIDESO/MATADI de 2020 à 2021

**Par :**

1. ININGO BOSULU Déo<sup>1</sup>
2. NGOMA NGUYA Adolphe<sup>2</sup>
3. LESSA MPASI Augustin<sup>3</sup>

### Résumé

*La crise financière d'automne 2008 aura démontré le risque de liquidité qu'une entreprise ou une organisation pourrait-être exposée dans l'exercice de son activité<sup>4</sup>. Dès lors, la gestion rigoureuse et prévisionnelle de la trésorerie apparaît comme un outil performant de synchronisme entre les flux d'entrée et de sortie permettant ainsi aux entreprises de se protéger contre tout risque dans l'exercice de leurs activités. A cet effet, les décisions et les mesures adéquates devront être prises afin de faire face aux engagements et obligations envers les partenaires économiques.*

*La notion de gestion de la trésorerie pose le problème crucial d'un arbitrage entre rentabilité et solvabilité, le trésorier se doit de résoudre le binôme rentabilité-solvabilité, c'est-à-dire, de se poser les questions de savoir : Quel niveau de risque serait-il prêt à exposer la trésorerie de l'entreprise pour atteindre une rentabilité optimale ? et, Quel mécanisme doit-il mettre sur pied afin de ne pas tomber dans le cas de déficit de trésorerie ?*

<sup>1</sup> Assistant de deuxième mandat à l'ISC-MATADI

<sup>2</sup> Assistant de deuxième mandat à l'ISC-MATADI

<sup>3</sup> Assistant de premier mandat à l'ISC-MATADI

<sup>4</sup> OLIVIER PASTRÉ "La crise des subprimes et ses conséquences", Article scientifique, Questions internationales n° 34, novembre-décembre 2008, p. 26.

*Les professionnels du domaine, en occurrence les trésoriers, ont développé des outils et des mécanismes pour une gestion optimale de la trésorerie. C'est dans ce contexte que, nous mettons à la disposition du monde scientifique, un travail de recherche qui cadre sur l'optimisation et la régulation des soldes de la trésorerie dans le cadre des prévisions des flux de trésorerie. Ce travail est inspiré de la théorie de la gestion de l'encaisse des modèles de Baumol et de Miller et Orr.*

*Notre étude portera essentiellement sur la gestion de trésorerie minimale et d'encaisse dans une entreprise de production et de distribution d'eau, en vue de lui permettre de ne pas se retrouver dans le cas de rupture des fonds tout en évitant aussi la formation d'encaisse oisive.*

**Mots clés : Gestion, Encaisse oisive, Trésorerie minimale.**

## **IINTRODUCTION**

A la source de la finance, il y a la simple nécessité pour l'entreprise de faire face à ses règlements, contrôler ses encaissements, bref d'assurer la gestion quotidienne de sa trésorerie<sup>5</sup>. A ce stade se pose le problème de l'organisation du financement.

La planification financière est un préalable à une bonne gestion de la trésorerie dans la mesure où elle implique une définition claire des règles d'emprunts d'une part, et de respect strict des procédures d'octroi de crédits d'autre part. Dans le champ de la gestion financière, la gestion de trésorerie se rapporte aux flux financiers à court terme, autrement dit, elle concerne les postes de bas de bilan en comptabilité<sup>6</sup>.

La trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation. Les mouvements de trésorerie traduisent in fine, la situation financière de l'entreprise. L'évolution journalière des liquidités n'est que le reflet de celle-ci.

La trésorerie d'une entreprise prospère est abondante, tandis qu'une entreprise en crise est menacée par la cessation de paiements. À l'instar de nombre de dilemmes classiques en gestion, la gestion de la

---

<sup>5</sup> Michel LEVASSEUR, Gestion de Trésorerie, Edition, ECONOMICA, 1979, P.5.

<sup>6</sup> Jack FOGET, GESTION de Trésorerie, Edition, d'Organisation, Paris, 2005, P.11.

trésorerie est un arbitrage constant entre *la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité et la solvabilité et le risque*.

La bonne réussite d'une entreprise dépend de la gestion de sa trésorerie. La maîtrise de la trésorerie découle des outils utilisés pour sa gestion, il est donc important de chercher les moyens d'améliorer ces outils et comment les perfectionner pour réduire les risques. L'objet est de ressortir la problématique qui préside aujourd'hui à la gestion de la trésorerie, pour permettre de mieux appréhender sa formation au cours d'une période, et de saisir les clés de son optimisation.

Au niveau de liquidité qui peut être considérée comme étant une encaisse minimale de sécurité ou une encaisse de transaction, il est nécessaire d'assurer aux fonds disponibles un emploi productif. Ces fonds ne sont cependant, la plupart de temps, disponibles que pour une période très brève<sup>7</sup>. La perte résultant du maintien d'une encaisse importante est le prix de la garantie qu'elle offre en assurant à l'entreprise un certain niveau de liquidité.

L'analyse de problème que rencontrent les entreprises en générale et la REGIDESO/Matadi en particulier nous amène à soulever les préoccupations suivantes :

- ✓ Quels sont les outils efficaces que la REGIDESO/Matadi doit mettre en place pour une meilleure optimisation de son plan de trésorerie ?
- ✓ Existe-t-il une politique de gestion optimale au sein de la REGIDESO/Matadi ?
- ✓ Quelles sont les limites d'utilisation des outils de gestion de la trésorerie et quelles sont les forces et les faiblesses y afférentes?

En réponse aux questions ci-haut posées, nous pensons a priori aux propositions de réponses suivantes :

- ✓ Il existerait effectivement et réellement un service s'occupant de la bonne gestion de la trésorerie au sein de la REGIDESO/Matadi ;
- ✓ La REGIDESO/Matadi ne pratique pas la politique de la trésorerie minimale, donc ne se préoccupe pas de la gestion optimale de trésorerie. Il existerait par conséquent, des périodes où cette étude

---

<sup>7</sup> LUSENDI MATUKAMA Christophe, Notes de Cours de Gestion Financière à Court Terme, ISC/Matadi, 2020, P.106.

peut connaître des problèmes d'illiquidités et des périodes d'encaisse oisive ;

- ✓ Le respect des normes prudentielles de gestion qui ne tient pas comptes des activités n'a pas un impact sur la gestion de trésorerie de la REGIDESO/Matadi.

Ni la détention de liquidités importantes, ni un fonds de roulement positif, tout en grevant la rentabilité de l'entreprise, ne garantissent sa sécurité.

L'objectif poursuivi dans ce travail est de savoir si la REGIDESO/Matadi dispose d'un service de gestion de trésorerie efficace, si elle dispose d'une trésorerie minimale, comment arrive-t-elle à gérer ses encaisses et enfin comment fait-elle pour optimiser sa trésorerie.

Pour bien mener cette étude, nous avons principalement eu recours aux techniques et méthodes analytique et déductive ainsi que les techniques documentaire et d'interview.

En dehors de l'introduction et la conclusion, le présent travail aborde trois points essentiels à savoir : 1° Définition et notions sur les concepts théoriques ; 2° Présentation du service de trésorerie à la REGIDESO Matadi ; 3° Estimation d'une trésorerie minimale et gestion d'encaisse au sein de la REGIDESO Matadi.

## **1. DEFINITION ET NOTIONS SUR LES CONCEPTS THEORIQUES**

En faisant allusion à notre sujet du travail, nous toucherons tour à tour dans ce premier point quelques notions des bases ayant trait à notre sujet de recherche, notamment la gestion de la trésorerie et la gestion de l'encaisse.

### **1.1. GESTION DE LA TRÉSORERIE**

#### **1.1.1. Gestion**

Pendant longtemps, la gestion fut considérée comme une affaire de talent. Étymologiquement, le vocable gestion vient du mot latin « gestio » qui signifie gérer, porter ou action de gérer, administrer, organiser, coordonner, manager.

La gestion est définie comme étant un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre dans les entreprises et qui vise à assurer un fonctionnement satisfaisant, ses points d'application principaux sont la vente, le financement, l'organisation, la ressource humaine, le marketing, la comptabilité et le contrôle des résultats.<sup>8</sup>

En management, l'on définit la gestion comme étant « un processus spécifique consistant en une activité de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre les objectifs définis grâce à l'emploi d'être humain (ressource humaine) et à la mise en œuvre d'autres ressources »<sup>9</sup>.

Quand à J.P. SIMERAY, « gérer c'est conduire vers un objectif et d'abord le choisir. La finalité de l'entreprise étant économique, l'art de son gouvernement sera appelé gestion. Son rôle sera d'assurer sa prospérité, c'est-à-dire l'expansion dans la rentabilité<sup>10</sup> ».

La gestion en tant qu'une science, elle permet de déterminer la formation du prix de vente, la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations.

La gestion en tant que technique d'administration des organisations, repose notamment sur un système d'information comptable si on assimile l'organisation à un ménage, la gestion est un synonyme d'un vieux mot français management réimporté en anglais sous forme d'une entité.

Ainsi, nous pensons que la gestion peut être définie comme étant l'ensemble des techniques d'organisations qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité.

### **1.1.2. Notion sur la trésorerie**

---

<sup>8</sup> Dictionnaire d'Économie et de Science Sociale 8<sup>ème</sup> édition Revue et augmentée, Nathan, 2009, P.229

<sup>9</sup> NDUA SOLOL, Cours de management et Initiation à l'esprit d'entreprise, ISC, 2008-2009, P.17.

<sup>10</sup> J.P. SIMERAY, Le Contrôle de Gestion tome1, Entreprise Moderne, Édition Paris, 1974

La trésorerie est définie comme un ensemble des actifs liquides détenus par un agent économique à un moment donné et disponible pour faire face à ses dépenses de toute nature<sup>11</sup>.

Elle est aussi définie comme étant le disponible appartenant à la société qu'on peut trouver soit dans ses comptes en banque soit dans la caisse de la société<sup>12</sup>.

La trésorerie nette est l'un des agrégats qu'une entreprise peut obtenir dans son calcul de l'équilibre financier. En parlant de l'équilibre financier nous voyons le principe en vertu duquel les ressources acycliques ou les capitaux permanents doivent être utilisés d'abord et avant tout pour financer les emplois acycliques ou l'analyse de l'équilibre financier se fonde sur le principe selon lequel les investissements de longue durée doivent être financés par des ressources présentant également un caractère permanent<sup>13</sup>.

### **1.1.3. La gestion de la trésorerie**

La gestion de la trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise. Elle est constituée comme un bras armé de l'entreprise et elle consiste aussi à gérer alternativement soit des encaisses disponibles soit de crédit à court terme nécessaire pour combler un déficit au sein de l'entreprise.

Plusieurs motifs valables conduisent l'entreprise à détenir les liquidités pour :

- ✓ Faire face à ses besoins quotidiens (le motif de transaction, selon Keynes) : comme tout un chacun, l'entreprise doit être capable de payer ses factures. Le niveau de la trésorerie nécessaire dépend de la taille moyenne des transactions et du cycle de trésorerie de l'entreprise. Pour mesurer la capacité d'une entreprise à assurer le paiement de ses dettes à court terme, on peut calculer le ratio de liquidité immédiate (cash ratio), qui rapporte la trésorerie au passif exigible à court terme ;
- ✓ Compenser l'incertitude sur les flux de trésorerie futurs de l'entreprise (le motif de précaution Keynésien). Le niveau de

<sup>11</sup> Dictionnaire d'économie et science sociale, 2017, p.499.

<sup>12</sup> Albert CORHAY et M. MBANGALA, Fondements de gestion financière, ULg Belgique, 2007, p.56

<sup>13</sup> Idem, p.49

trésorerie de précaution est fonction du degré de risque : plus le flux de trésorerie futur est volatil, plus il est difficile pour l'entreprise de prévoir ses besoins quotidiens en liquidités et plus la trésorerie de précaution doit être élevée ;

- ✓ Respecter une contrainte imposée par la banque, qui peut exiger le maintien d'un seuil minimal de trésorerie sur son compte (pour se protéger ou pour compenser certains services rendus par la banque).

Les montants des encaisses des transactions et des spéculations sont déterminés à partir du cash-flow escompté par l'entreprise, des écarts possibles par rapport à ces prévisions, de la structure de l'échéance de dettes de l'entreprise, de sa capacité d'emprunt et de l'efficacité de la gestion de trésorerie.

Concernant la gestion de la trésorerie, l'entreprise devra accélérer son encaissement et retarder les décaissements de manière à disposer une encaisse maximale en vue de faire face à toutes ses dettes qu'elle dispose.

#### **1.1.3.1. Gestion de la de trésorerie par le budget**

LAUZER.P. & FELLER définissent le budget comme étant « l'expression quantitative et financière d'un programme d'action envisagé pour une période donnée ». <sup>14</sup>

C'est donc un document de la trésorerie qui consiste à prévenir l'évolution future de l'entreprise, sur une période plus ou moins longue. <sup>15</sup>

Les prévisions regroupées sous le titre de budget de trésorerie ne constituent pas un budget autonome. Ce budget est en quelque sorte le reflet de tous les autres budgets, car tous ses éléments en sont directement déduits. Les matériaux nécessaires à son élaboration proviennent de l'ensemble de budget d'exploitation, du budget d'équipement et du budget des opérations financières. <sup>16</sup>

<sup>14</sup> LAUZER.P. et FELLER, Contrôle de gestion et budget, 5<sup>ème</sup> édition, SIREN, 1989, P.145.

<sup>15</sup> PIERRE VERNIMEN, Finance d'Entreprise, Dalloz, édition 2021, P.19

<sup>16</sup> PIERRE CONSO et FAROUK HEMECI, Gestion financière de l'entreprise, 9<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 1999, p.369

Le processus d'élaboration du budget de trésorerie implique alors la connaissance préalable du budget d'exploitation, d'équipement et des opérations financières résultant de différentes opérations.

- ✚ **Les opérations d'exploitation** : Elles sont liées au cycle d'exploitation et sont plus importantes en nombre dont :
  - Les encaissements : Produit de ventes, accessoire, propriété, location.
  - Les décaissements : paiement des actifs des fournisseurs, de dividende, émoluments et d'autres charges.
- ✚ **Les opérations d'équipement et hors activité ordinaire** : concernant les valeurs relatives aux immobilisations, capital, etc. dont :
  - Les encaissements : Désinvestissement : vente immeuble ; participation : vente participation ; produit exceptionnel : subvention, indemnité.
  - Les décaissements : investissement, participation, indemnité, charge exceptionnelle, moins-value boursière.
- ✚ **Les opérations financières** : Sont issues des décisions de paiement, de transfert de comptes, d'achat ou de vente de devise qui mouvementent des journaux financiers sans effectuer la position en trésorerie.

Ainsi, le budget de trésorerie peut se résumer de la manière suivante :

**Tableau n°1** : Présentation d'un modèle de budget de trésorerie<sup>17</sup>

| Rubriques                        | Janvier | Février | Mars | N... |
|----------------------------------|---------|---------|------|------|
| Recettes/Ventes                  | -       | -       | -    | -    |
| Total décaissements              | -       | -       | -    | -    |
| Solde                            | -       | -       | -    | -    |
| Situation initiale de trésorerie | -       | -       | -    | -    |
| Encaisse minimale                | -       | -       | -    | -    |

<sup>17</sup> LUSENDI MATUKAMA Christophe, Notes de cours de gestion financière à court terme, ISC/Matadi, 2020, P.41.

|                             |   |   |   |   |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| Solde de trésorerie         | - | - | - | - |
| Trésorerie cumulée          | - | - | - | - |
| Trésorerie passif           | - | - | - | - |
| Soldes totaux de trésorerie | - | - | - | - |

## 1.2. GESTION DE L'ENCAISSE<sup>18</sup>

Le maintien de liquidités importantes va à l'encontre de l'objectif de rentabilité dans la mesure où les fonds immobilisés dans des actifs liquides n'ont en général aucune, ou qu'une très faible rentabilité. En outre, une encaisse abondante ne peut être en aucun cas considéré, contrairement à ce qui fut longtemps affirmé, comme le gage de la sécurité financière d'une entreprise, c'est-à-dire ni comme la garantie de sa solvabilité, ni comme l'assurance de son autonomie. La sécurité d'une affaire dépend avant tout du flux monétaire libéré qu'elle est capable de sécréter, ou si l'on préfère de son potentiel à constituer des liquidités.

Sa rentabilité est donc la condition nécessaire de sa sécurité. Mais nous verrons que cette condition n'est pas suffisante. En effet la maîtrise des prévisions de trésorerie, du financement à court terme, ainsi que de la coordination des opérations bancaires permettent de tendre à la réduction de l'actif monétaire à zéro.

En d'autres termes, une entreprise qui a en permanence une encaisse nulle ou fluctuante légèrement autour de zéro peut être considérée, en première analyse, comme financièrement bien géré. Cela signifie, toutes choses égales par ailleurs, que les responsables : Maîtrisent les flux de trésorerie ; Réaffectent efficacement le flux monétaire libéré dans des emplois rentables ; Apprécient au plus juste leurs besoins de financement ; Négocient au mieux les conditions de banque.

Toute entreprise doit conserver par devers elle un certain « stock de monnaie », pour faire face à tout instant aux dépenses qu'elle doit ou souhaite réaliser.

### 1.2.1. Notions et définitions de l'encaisse

<sup>18</sup>Claude THOMASSIN, FINANCE Corporation, Québec 4<sup>ème</sup> édition, 1<sup>er</sup> Trimestre, 2011, P.6.

Elle comprend l'argent en main et en banque, c'est-à-dire celui qui se trouve dans les coffres de l'entreprise ainsi que le solde des comptes en banque.

La gestion de l'encaisse tient compte des titres à court terme que l'on peut acheter pour placer temporairement les surplus d'encaisse et de la marge de crédits que l'on peut contracter afin de faire face aux déboursés d'exploitation. De nos jours, on ne parle plus de gestion de l'encaisse mais plutôt de gestion des liquidités ou gestion de la trésorerie.

À quelles fins une entreprise maintient-elle un niveau approprié de liquidités? Nous pouvons en identifier quatre raisons possibles<sup>19</sup>: Opération (c'est la principale raison); Précaution; Spéculation et Maintien d'un solde compensateur.

Une entreprise doit faire de nombreux paiements pour payer les achats de marchandises, les salaires, les taxes, les dividendes, les emprunts et les autres charges d'exploitation, elle doit honorer ses paiements dans les délais prescrits et de plus, elle doit être capable de profiter des escomptes accordés par les fournisseurs.

La détermination des liquidités à la fin d'une période est liée aux prévisions des encaissements et des décaissements. En général, plus les encaissements et les décaissements d'une entreprise sont difficiles à prévoir, plus ses besoins de liquidités à des fins de précaution ne devraient être élevés. Mais l'entreprise peut les diminuer, si elle est capable d'emprunter rapidement.

Il peut arriver que certaines entreprises gardent un solde de liquidités pour profiter d'une hausse d'intérêt ou d'une offre d'achat alléchante. Cette situation est assez rare. Elles vont utiliser plutôt leur capacité d'emprunt ou des capitaux propres pour profiter de ces occasions.

Les institutions financières offrent certains services gratuitement ou à taux avantageux pourvu que l'entreprise maintienne un solde minimal d'encaisse au-dessous duquel les avantages consentis ne s'appliquent plus. C'est ce qu'on appelle le solde compensateur.

---

<sup>19</sup>Idem, P.8

L'offre de services varie d'une institution à l'autre. Parmi ces services, on retrouve notamment la compensation des chèques, les services de boîtes postales, des renseignements sur le crédit, des conseils divers, des taux d'intérêt avantageux sur le solde, etc.

### **1.2.2. Objectifs poursuivis par la gestion des liquidités**

Les objectifs poursuivis par la gestion de l'encaisse ou des liquidités dans une entreprise sont les suivants:

- Utiliser de la façon la plus rentable possible l'encaisse, les titres à court terme et la marge de crédit sans affecter les activités quotidiennes de l'entreprise ou la placer dans une situation risquée face à ses obligations financières ;
- En clair, l'entreprise doit maintenir un niveau d'encaisse assez élevé pour payer à temps ses créanciers et ses fournisseurs. Si elle manque de fonds pour une période donnée, elle doit négocier une marge de crédit avec une institution financière. L'incapacité de payer ses obligations dans les délais peut la placer dans une situation précaire;
- En revanche, le niveau d'encaisse ne doit pas être trop élevé. Les fonds qui « dorment » dans un compte courant ne rapportent rien à l'entreprise. Elle doit les affecter à d'autres opérations comme le remboursement d'un emprunt avant son échéance ou le placement temporaire dans des titres à court terme.

### **1.2.3. Calcul du niveau optimal d'encaisse**

Il existe des modèles mathématiques pour déterminer le solde d'encaisse optimal à maintenir. Nous allons présenter deux de ces modèles : le modèle de Baumol et le modèle de Miller et Orr.

#### **1.2.3.1. Fonctionnement du modèle de Baumol**

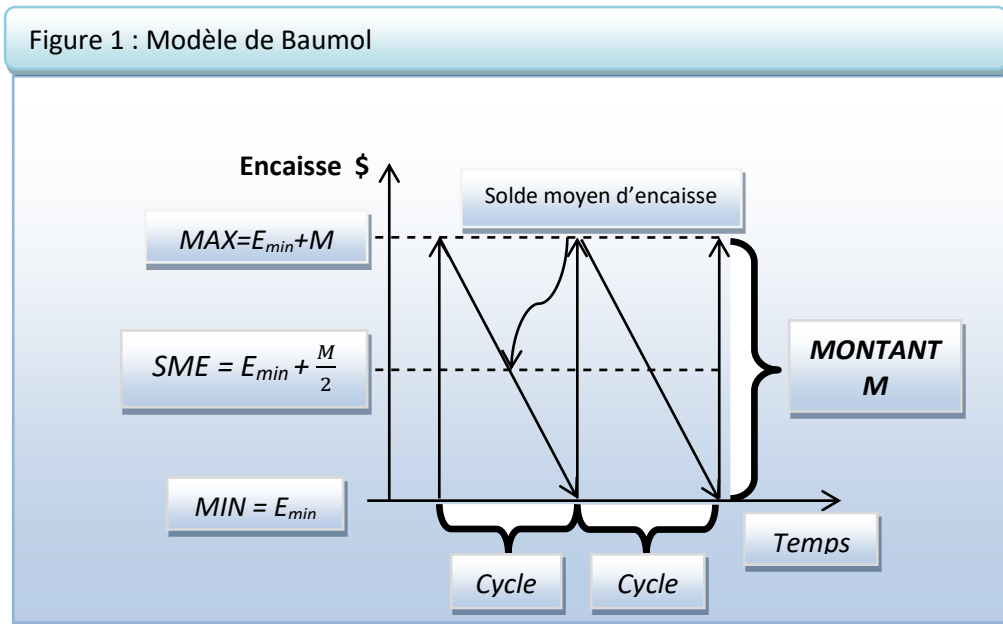
L'objectif du modèle de Baumol est de déterminer le montant optimal ( $M$ ) à verser à l'encaisse de manière à minimiser le coût total de fonctionnement de l'encaisse ( $C$ ).

Le montant  $M$  provient des encaissements, de la vente de placements ou d'un emprunt et s'ajoute au solde minimum d'encaisse symbolisé par  $E_{min}$ , où. Le montant  $M$  sera dépensé à un rythme

constant jusqu'à épuisement complet de celui-ci. L'encaisse diminuera ainsi jusqu'à son solde minimum  $E_{min}$ .

Au début du cycle suivant, l'encaisse sera renflouée du même montant  $M$  et portera le solde total de l'encaisse à un niveau  $MAX$  qui correspond au solde minimum d'encaisse  $E_{min}$  auquel s'ajoute la valeur du renflouement  $M$  et ainsi de suite pour chacun des cycles qui font partie de la période étudiée.

**Figure n°1 : Modèle de Baumol**<sup>20</sup>



Source : Claude THOMASSIN, *FINANCE Corporation*, Québec 4<sup>ème</sup> édition, 1<sup>er</sup> Trimestre, 2011, p.48

### a. Hypothèses - modèle de Baumol

- Les entrées et sorties de fonds sont prévisibles avec certitude ;
- Les fonds sortent à un rythme constant et continu ;
- L'encaisse est renflouée selon un cycle fixe ;
- Le coût de renonciation de l'encaisse est connu et constant.

### b. Les variables

**D** = montant des déboursés pour toute la période concernée (Un semestre, un an, etc.) ;

**M** = montant versé à l'encaisse au début du cycle ;

<sup>20</sup> Claude THOMASSIN, *Op.cit.*, p.48.

**F** = frais fixes (en \$) attribuables à un renflouement de l'encaisse (les frais de transaction et de gestion) ;

**I** = taux d'intérêt que l'on obtient sur les placements temporaires ou coût de renonciation de l'encaisse ;

**C** = coût total du fonctionnement de l'encaisse.

### c. Les formules

#### Équation 1 :

##### **Coût total du fonctionnement de l'encaisse**

= Coût de renflouement de l'encaisse  
+ Coût de renonciation de l'encaisse moyenne

$$C = F \left( \frac{D}{M} \right) + i \cdot \left( Emin + \frac{M}{2} \right)$$

$\frac{D}{M}$  = Nombre de renflouements de l'encaisse

#### Équation 2 :

$$M = \sqrt{\frac{2 \cdot F \cdot D}{i}}$$

L'examen de l'équation 2 nous amène à tirer les conclusions suivantes :

Plus le coût de renonciation est élevé (symbolisé par  $i$ ) plus le montant versé à l'encaisse  $M$  au début de chaque cycle diminue. En fait, plus le coût de détention de l'encaisse est élevé plus on sera tenté de réduire le montant investi dans l'encaisse.

Une augmentation des coûts fixes de transaction  $F$  entraîne une augmentation du montant versé à l'encaisse  $M$ . Il est facile d'envisager que des frais de transaction coûteux incitent les gestionnaires à faire le moins de transactions possibles. Pour y arriver, on augmente la durée du cycle en augmentant la valeur du renflouement de l'encaisse  $M$ .

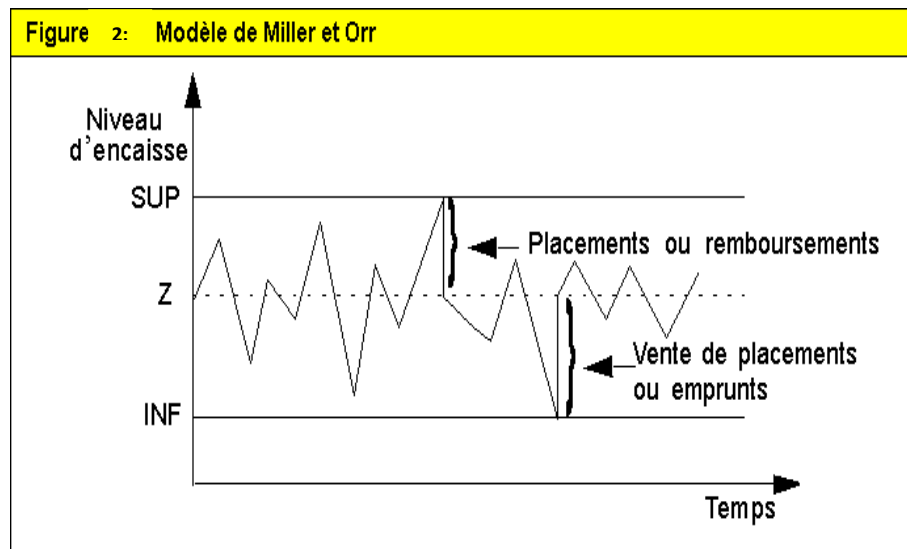
Une augmentation des déboursés conduit à une augmentation du montant versé à l'encaisse M. Plus les déboursés sont importants plus les sommes disponibles dans l'encaisse doivent l'être.

### 1.2.3.2. Le modèle de Miller et Orr

Le modèle de Miller et Orr est plus réaliste que celui de Baumol. Il suppose que les fluctuations de l'encaisse sont entièrement imprévisibles.

Le principe clé du modèle de Miller et Orr est de laisser fluctuer le solde d'encaisse entre une limite supérieure et une limite inférieure.

**Figure n°2 :** Modèle de Miller et Orr<sup>21</sup>



Source : Claude THOMASSIN, *FINANCE Corporation*, Québec 4<sup>ème</sup> édition, 1<sup>er</sup> Trimestre, 2011, p.55.

La limite inférieure est déterminée par les dirigeants de l'entreprise. Elle peut correspondre au niveau d'encaisse souhaité. L'objectif du modèle de Miller et Orr consiste à déterminer les montants optimaux de Z et SUP qui minimisent le coût relatif à la gestion de l'encaisse.

Ce modèle, comme le précédent, suppose que la réserve liquide ne peut prendre que deux formes : l'encaisse proprement dit, dont le

<sup>21</sup>Claude THOMASSIN, *Op.cit.*, P.55.

rendement monétaire est nul, et les placements temporaires, qui rapportent un taux d'intérêt quotidien. L'achat et la vente de placements temporaires occasionnent des frais fixes par transaction. Les entrées et les sorties de fonds suivent un cheminement aléatoire. Les augmentations et diminutions sont imprévisibles. Les transactions sont instantanées : elles sont déclenchées par un simple appel téléphonique.

### **a. Hypothèses Miller et Orr**

$Z$  = le niveau cible d'encaisse

$INF$  = la limite inférieure d'encaisse

$SUP$  = la limite supérieure d'encaisse

$F$  = le coût fixe d'une transaction de placement ou d'emprunt

$V$  = la variance dans les changements du solde d'encaisse d'une journée ouvrable à l'autre

$i$  = le taux d'intérêt quotidien sur les placements temporaires

### **b. Les équations**

**Équation 3 :**

$$Z = INF + \left( \frac{3 \cdot F \cdot V}{4 \cdot i} \right)^{\frac{1}{3}}$$

**Équation 4 :**

$$SUP = (3 \cdot Z) - (2 \cdot INF)$$

Hormis les calculs effectués à partir du bilan d'une entreprise, la trésorerie de l'entreprise peut être trouvée aussi à partir d'un Budget de trésorerie.

## **2. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU SERVICE DE LA TRÉSORERIE A LA REGIDESO MATADI**

### **2.1. FONCTION DE LA TRÉSORERIE AU SEIN LA REGIDESO/MATADI**

Le trésorier est chargé d'assurer un certain nombre de fonctions soit par lui-même soit à l'aide des collaborateurs directs, ces fonctions diffèrent d'une entreprise à une autre en raison de l'importance accordée ou non au rôle de la trésorerie au sein de l'entreprise.

A la REGIDESO/Matadi, le trésorier dépend du responsable financier appelé le chef de Division Administrative et Financière en sigle « DAF » dont sa fonction se limite à la gestion des liquidités par les deux caisses réparties en caisse recette et caisse dépense.

### **2.1.1. La caisse recette**

Sachant que le trésorier doit procéder aux encaissements sous quelque forme, soit (espèce, chèque, etc.). Cette caisse est gérée par l'un de collaborateur direct, le caissier recette. Ce dernier reçoit les clients et il doit être prudent parce que c'est à son niveau que se termine la production de l'entreprise étant donné qu'il traite le paiement de : Notes de débit au comptant ou de billet de facturation des différents services générateurs des recettes qui concernent aussi bien la production de la trésorerie et, notes de débit à terme qui ne concernent que la trésorerie.

### **2.1.2. La caisse dépense**

Cette caisse ne recevra jamais directement les paiements des clients mais plutôt exécutera tous les paiements de la REGIDESO/Matadi. Elle est alimentée par : La caisse recette ; Les banques et Les transferts des entités de l'intérieur et les caisses auxiliaires

A chaque réception de fonds, le caissier de la caisse dépense émet un reçu de caisse au profit de la caisse ou de l'agence qui a transféré les fonds. Il est à noter que c'est le nom de la caisse ou de l'agence qui a transféré les fonds qui figure sur le reçu, en mettant entre parenthèse le nom de celui qui a versé et il est de même pour les banques lors des approvisionnements de caisse. Alors, cette caisse ne reçoit pas les chèques.

## **2.2. MISSIONS**

Le service de la trésorerie de la REGIDESO/Matadi est une entité de la Direction Administrative et Financière. Il est doté d'une

organisation propre et est chargé d'un certain nombre des missions dont la division en des différentes tâches permet de définir les activités du personnel qui y travaille.

### **2.2.1. Les missions générales du service**

Le service de la trésorerie est chargé du reporting quotidien de la situation de trésorerie des différentes agences aux services centraux :

- Du suivi de l'évolution des encaisses sur tous les réseaux et de la trésorerie nette de l'entreprise ;
- Du suivi de l'évolution des comptes moteurs de la trésorerie. Cette mission de suivi a pour objectif d'offrir une lucidité sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements et d'optimiser la gestion quotidienne de la trésorerie.

### **2.2.2. Missions spécifiques**

Les missions générales de la trésorerie se déclinent en diverses tâches et activités qui sont exécutées au quotidien. Ces activités forment donc les missions spécifiques du service. Il s'agit de :

- Connaître, analyser, apurer et suivre les différents comptes bancaires de l'entreprise et les soldes en date de valeur sur chaque compte pour effectuer les nivellements nécessaires ;
- Contrôler et comptabiliser les divers frais bancaire et agios ainsi que les commissions sur cautions perçus par les banques ;
- Suivre les relations avec les banques ;
- Établir la situation journalière de trésorerie (consultation des comptes en ligne et information sur tout montant important de virement de nivellement) et élaborer le reporting de trésorerie et le tableau des indicateurs de performances ;
- Suivre les crédits spots (niveau, échéance, intérêts...), les effets de commerce et leurs maturités ;
- Analyser les dépenses à effectuer et les encaissements attendus par l'entreprise, ainsi que les soldes prévisionnels en date de valeur de chaque compte et déterminer les besoins de trésorerie ;
- Proposer les prévisions et les plans de trésorerie à valider par la Direction Administrative et Financière et préparer les correspondances de mise en place des financements nécessaires

pour couvrir les besoins ou pour effectuer les nivellements nécessaires.

### **2.3. DÉPENDANCE HIÉRARCHIQUE DU SERVICE DE LA TRÉSORERIE**

La gestion de trésorerie est un sous service du service de comptabilité et finance qui fonctionne dans la Division Administrative et Finance, DAF en sigle. Le service de la trésorerie est dépendant de la division administrative et finance.

A ce stade déjà, nous pouvons dire que le service de la trésorerie de la REGIDESO/Matadi n'est pas efficace dans la mesure où en lieu et place de dépendre directement de la division administrative et financière, il dépend du service de la comptabilité et finance qui dépend à son tour de la Direction Administrative et Financière.

Ainsi, les informations du trésorier tiennent compte de la date de valeur et sont présentées en grandes masses alors que les informations du comptable sont en détails et sont prises en compte à partir de la date d'enregistrement...

En réalité, compte tenu de la taille des activités de cette entreprise, le service de la comptabilité et de trésorerie devraient tous deux dépendre directement de la Division Administrative et Financière.

## **2.4. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU SERVICE**

### **2.4.1. Organisation**

Le service de la trésorerie de la REGIDESO/Matadi, dans l'optique de la polyvalence des compétences prônées par la politique générale, travaille en synergie avec le service comptable. Son fonctionnement quotidien est animé par plusieurs personnes dont quelques comptables et quelques trésoriers. Les comptables interviennent dans l'analyse et les traitements comptables des opérations à incidences de trésorerie et assistent le trésorier dans certaines tâches spécifiques telles que les rapprochements bancaires, l'élaboration des reporting, le suivi des effets de commerce, etc.

### **2.4.2. Fonctionnement**

Les activités du service de trésorerie sont pour la plupart déclenchées par toutes les opérations que la REGIDESO réalise et qui ont une incidence sur la trésorerie. Il s'agit notamment des règlements clients et fournisseurs et des mouvements de fonds de toute nature. Ses opérations s'accompagnent systématiquement des documents justificatifs qui servent de base aux traitements comptables correspondants. La prévision et la surveillance permanente des flux de trésorerie constituent essentiellement le nerf du fonctionnement de la trésorerie au niveau de la REGIDESO/Matadi. Elle conduit à l'élaboration des tableaux de suivi pour servir à la prise de décisions correspondantes.

### **3. ESTIMATION D'UNE TRÉSORERIE MINIMALE ET GESTION D'ENCAISSE AU SEIN DE LA REGIDESO/MATADI**

Il sera question à ce niveau de procéder à présenter et analyser les données statistiques mises en notre disposition en termes de prévisions et réalisations des recettes tout comme des dépenses de 2020 à 2021, à trouver les soldes de trésorerie et qui ensuite nous mèneront à mettre en place une politique de gestion optimale de l'encaisse et de la trésorerie minimale au sein de la REGIDESO/Matadi et enfin, de faire le diagnostic et analyse de l'optimisation de la trésorerie au sein de la dite entreprise.

#### **3.1. Présentation et analyse des outils de recherche**

Comme il est question dans ce point d'estimer une politique de gestion optimale de trésorerie minimale étant donné que la REGIDESO/Matadi n'a jamais utilisée cette politique, nous pensons qu'il serait souhaitable de le faire non avec les données annuelles mais plutôt avec les données mensuelles. Pour arriver à une estimation proche de la réalité, nous commencerons tout d'abord à présenter le plan de trésorerie mensuel en termes des recettes et des crédits autorisés et en suite l'estimation.

Compte tenu de la difficulté de disposer des données mensuelles pour une meilleure analyse, nous nous sommes référés des données mises à notre disposition soit janvier 2020 et janvier 2021.

#### **Tableau n° 2 : Recettes mensuelles réalisées**

| <b>RECETTES</b>                          | <b>Jan. 2020</b>   | <b>Jan. 2021</b>   |
|------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Disponible en début période              | 34 226 328         | 230 511 904        |
| Recettes abonnés privés                  | 250 471 183        | 253 544 505        |
| Produit exercice et créances antérieures | 250 471 183        | 253 544 505        |
| Recettes diverses                        | 5 391 832          | 105 670 700        |
| Autres recettes                          | 430 375            | 1 442 158          |
| Transferts de fonds à recevoir           | 107 466 634        | 27 031 275         |
| Frais de fonctionnement                  | 107 466 634        | 27 031 275         |
| <b>TOTAL GENERAL RECETTES</b>            | <b>397 986 352</b> | <b>618 200 542</b> |

Source : REGIDESO/DP. Matadi

Au début du mois, nous constatons que les disponibles sont respectivement de 34 226 328Fc et 230 511 904Fc. En janvier 2021, la trésorerie début du mois représente 37,3% alors qu'en janvier 2020 elle ne représente qu'à peu près 8,6%. La grande part de ces recettes est composée de recettes abonnés privés qui occupe près de 63% en janvier 2013 et près de 41% en janvier 2021 et en suite le Transferts de fonds à recevoir pour janvier 2020 occupe près de 27% et en janvier 2021 les Recettes diverses représentent près de 17%.

**Tableau n° 3 : Dépenses mensuelles réalisées**

| <b>Dépenses</b>                               | <b>Jan. 2020</b>   | <b>Jan. 2021</b>   |
|-----------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Dépenses d'exploitation</b>                |                    |                    |
| Matières et fournitures consommées            | 13 227 009         | 11 941 325         |
| Transports consommés                          | 1 318 700          | 980 000            |
| Autres services consommés                     | 4 337 336          | 15 345 727         |
| Charges et pertes diverses                    | 18 700 424         | 9 826 528          |
| Charges du personnel                          | 262 557 454        | 205 503 970        |
| Intérêts payés                                | 7 748 820          | 0                  |
| <b>Total Dépenses d'exploitation</b>          | <b>307 889 743</b> | <b>243 597 550</b> |
| <b>Contribution au budget de l'Etat</b>       |                    |                    |
| DGI                                           | 16 013             | 0                  |
| TVA déduite                                   | 16 013             | 0                  |
| DGRAD                                         | 294 700            | 44 800             |
| DGRKC                                         | 23 789             | 95 000             |
| <b>Total Contribution au budget de l'Etat</b> | <b>310 713</b>     | <b>139 800</b>     |
| <b>Dettes antérieures</b>                     |                    |                    |

|                                      |                    |                    |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Fournisseurs d'exploitation          | 4 728 600          | 3 807 000          |
| Créditeurs divers                    | 800 189            | 20 265 869         |
| <b>Total Dettes antérieures</b>      | <b>5 528 789</b>   | <b>24 072 869</b>  |
| Dépenses d'investissement            | 0                  | 329 000            |
| Dépenses autofinancées               | 0                  | 329 000            |
| Dépenses autres centres              | 1 562 900          | 5 309 550          |
| Dédouanement sur fonds reçu de la DG | 66 371 446         | 105 673 256        |
| Autres dépenses                      | 0                  | 1 194 500          |
| Transferts à envoyer                 | 1 200 000          | 0                  |
| <b>TOTAL GENERAL DEPENSES</b>        | <b>382 863 591</b> | <b>380 316 525</b> |

Source : REGIDESO/DP. Matadi

La lecture de ce qui suit montre que les dépenses d'exploitations ont représenté présente 80,4% des dépenses totales en janvier 2020 et 64% des dépenses totales en janvier 2021. Cette rubrique représente la plus grandes dépenses de tous les décaissements réalisés par la REGIDESO/Matadi au courant de ce mois et est plus influencée par les charges du personnel.

### 3.2. Estimation d'une trésorerie minimale

Pour arriver à estimer notre trésorerie minimale, nous allons partir des recettes réalisées à travers les soldes mensuels de trésorerie.

Ainsi, le tableau qui suit permet de bien comprendre la manière dont on déterminera les soldes de trésorerie du mois de janvier de deux périodes couvertes par l'étude.

**Tableau n° 4 : Évaluation des soldes mensuels de trésorerie**

| <b>Rubriques</b> \ <b>Mois</b>        | <b>janv-20</b>    | <b>Janv-21</b>     |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Disponible début période              | 34 226 328        | 230 511 904        |
| Recettes du mois                      | 363 760 024       | 387 688 638        |
| Dépenses du mois                      | 382 863 591       | 380 316 525        |
| Solde mensuel de Trésorerie           | -19 103 567       | 7 372 113          |
| <b>Trésorerie cumulée fin du mois</b> | <b>15 122 761</b> | <b>237 884 017</b> |

Source : Nous même avec les données reçues

En janvier 2020, nous constatons que les recettes sont inférieures aux dépenses de 5% sans tenir compte de la trésorerie début période c'est-à-dire que le solde mensuel de trésorerie en janvier 2020 était négatif. C'est grâce à la trésorerie début période ou initiale que le solde est devenu positif.

En janvier 2021, nous constatons que la trésorerie début période a la capacité en elle-même de couvrir à la hauteur de 61% de dépenses du mois. Ce qui prouve qu'il y a eu au cours de cette période une encaisse oisive qui est une situation que l'entreprise ne devrait éviter. Et en fin du mois, la trésorerie représente 63% des dépenses du mois.

Partant de ce qui suit, nous pouvons estimer à ce point, une trésorerie minimale égale à 10.000.000 de Fc parce que, une fois déduit le montant minimal de la trésorerie, en fin du mois nous aurons toujours un montant positif qui sera de 15.122.761Fc en janvier 2020 et de plus 237.884.017 en janvier 2021.

### **3.2.1. Gestion de l'encaisse au sein de la REGIDESO/Matadi**

La détermination des liquidités à la fin d'une période est liée aux prévisions des encaissements et des décaissements. En général, plus les encaissements et les décaissements d'une entreprise sont difficiles à prévoir, plus ses besoins de liquidités à des fins de précaution ne devraient être élevés. Mais la REGIDESO/Matadi peut les diminuer, si elle est capable d'emprunter rapidement.

Il peut arriver que la REGIDESO/Matadi garde un solde de liquidités pour profiter d'une hausse du taux d'intérêt ou d'une offre d'achat alléchante. Cette situation est assez rare. Elle va utiliser plutôt sa capacité d'emprunt ou des capitaux propres pour profiter de ces occasions.

Les institutions financières offrent certains services gratuitement ou à taux avantageux pourvu que l'entreprise maintienne un solde minimal d'encaisse au-dessous duquel les avantages consentis ne s'appliquent plus. C'est ce qu'on appelle « *le solde compensateur* ». L'offre de services varie d'une institution à l'autre. Parmi ces services, on retrouve notamment la compensation des chèques, les services de boîtes

postales, des renseignements sur le crédit, des conseils divers, des taux d'intérêt avantageux sur le solde, etc.

La comptabilité des mouvements bancaires tenue par la REGIDESO/Matadi « en dates d'opération » masque l'existence de fonds inutilisés en encaisse et en transit, générateurs de coûts.

En effet, le trésorier enregistre dans ses livres les variations des soldes à leur date de comptabilisation et non de survenance. Ainsi, dans le cas d'un fournisseur payé par chèque, le chèque émis un jour donné sera comptabilisé en dépenses à sa date d'émission. En fait, la banque ne débitera le compte de l'entreprise qu'à la date du jour de présentation du chèque moins « deux jours de banque » : c'est la date de valeur de l'opération. De plus, le créancier ne remettra généralement pas immédiatement ce chèque à l'encaissement ; ce qui augmentera l'écart entre la date d'opération et la date de valeur. Le trésorier de l'entreprise a donc tendance à sous-estimer en permanence son solde en banque. Ce premier phénomène le conduit à « surdimensionner » son recours au financement bancaire et à laisser se former des encaisses oisives.

Le modèle de Miller et Or nous permettra de connaître le montant que la REGIDESO/Matadi doit laisser fluctuer dans le solde d'encaisse entre une limite supérieure et une limite inférieure. Ce modèle suppose que les fluctuations de l'encaisse de la REGIDESO/Matadi sont entièrement imprévisibles.

Ainsi, nous estimons que la borne supérieure est de 385.000.000 de Fc et la trésorerie minimale de 10.000.000 de Fc en tenant compte de l'évolution de la trésorerie de cette entreprise au cours de la période sous étude. L'expression suivante nous a permis de trouver le point cible c'est-à-dire, point autour duquel va osciller le niveau d'encaisse :

$$SUP = (3 \cdot Z) - (2 \cdot INF)$$

En application de cette expression, nous aurons :

$$385.000.000 = (3 \cdot Z) - (2 \cdot 10.000.000)$$

$$385.000.000 = 3Z - 20.000.000$$

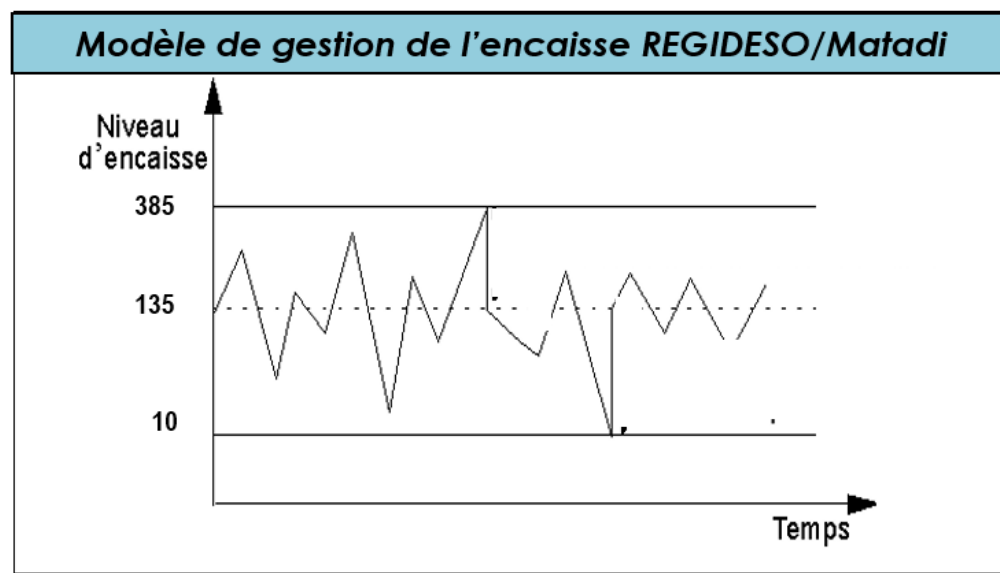
$$3Z = 385.000.000 - 20.000.000$$

$$Z = \frac{585.000.000}{3}$$

$$Z = 135.000.000$$

Cette expression montre que l'encaisse de la REGIDESO/Matadi va connaître de variations qui auront comme point de repère 135.000.000Fc.

**Figure n° 3 : Modèle de gestion de l'encaisse de la REGIDESO-Mat (en millions de Francs congolais)**



Si le solde d'encaisse varie en augmentant pour atteindre 385 millions, la REGIDESO/Matadi doit investir 250 millions (385 - 135) dans les placements à court terme.

Ainsi, lorsque l'encaisse tend vers 385 millions, la REGIDESO/Matadi doit chercher à désintéresser ses fournisseurs même anticipativement pour une valeur qui varie de 385 à 135 millions de Fc à rembourser ses dettes, à contribuer au budget de l'État c'est-à-dire de payer l'impôt pour une valeur qui varie toujours de 385 à 135 millions de Fc.

Si le solde d'encaisse baisse à 10 millions, la REGIDESO/Matadi doit vendre 125 millions (135 - 10) des placements à court terme. Alors que lorsque l'encaisse tend vers 135 à 10 millions de Fc, la REGIDESO/Matadi doit chercher à mobiliser les ressources des

abonnées ou s'emprunter pour maintenir toujours le même niveau des liquidités qui doivent fluctuer entre 385 et 10 millions de Fc.

### 3.2.2. Situation de la trésorerie avec encaisse minimale (en francs courants)

Étant donné que notre encaisse minimale estimée est de 10.000.000 de Fc, l'évolution de la trésorerie deviendra donc comme suite :

**Tableau n° 5 : Évolution de la trésorerie**

| <b>Rubriques</b>            | <b>Mois</b> | <b>Janvier 2020</b> | <b>Janvier 2021</b> |
|-----------------------------|-------------|---------------------|---------------------|
| RECETTES                    |             | 363 760 024         | 387 688 638         |
| DEPENSES                    |             | 382 863 591         | 380 316 525         |
| SOLDE                       |             | -19 103 567         | 7 372 113           |
| SITUATION INITIALE          |             | 34 226 328          | 230 511 904         |
| ENCAISSE MINIMALE           |             | 10 000 000          | 10 000 000          |
| SOLDE DE TRESORERIE MENSUEL |             | 24 226 328          | 220 511 904         |
| <b>TRESORERIE CUMULEE</b>   |             | <b>5 122 761</b>    | <b>227 884 017</b>  |

Source : Nous même

Nous constatons qu'en janvier 2020, les recettes sont inférieures aux dépenses de 5% sans tenir compte de la trésorerie début période et de l'encaisse minimale qui est de 10 millions de Fc, c'est-à-dire que le solde mensuel de trésorerie en janvier 2020 était négatif. C'est grâce à la trésorerie début période ou initiale que le solde est devenu positif et en suite lorsqu'on a déduit la trésorerie minimale le solde était toujours positif.

En janvier 2021, nous avons constaté qu'il y a eu création d'encaisse oisive parce que la trésorerie début période a la capacité en elle-même de couvrir à la hauteur de 61% de dépenses du mois. C'est qui prouve qu'il y a eu une mauvaise gestion pendant cette période et cette situation ne devrait pas être tolérée dans l'entreprise. Et en fin du mois, la trésorerie cumulée représente 60% des dépenses du mois.

### **3.3. Diagnostic et analyse de l'optimisation de la trésorerie au sein de la REGIDESO/Matadi**

L'une des démarches fondamentales d'amélioration de tout processus systématique en particulier et toute œuvre humaine en générale, est la recherche et la détention pour une prise de conscience des différentes forces et faiblesses qui structurent. Le système d'optimisation de trésorerie de la REGIDESO tel que nous l'avons décrit plus haut, pourrait bien se prêter à cette démarche, non pour une remise en cause systématique mais, dans le but de cerner les pistes pour une plus grande efficacité. Il s'agit pour nous ici sans aucune prétention à l'exhaustivité et à la spécialité d'opérer un diagnostic interne et externe de ce système et de proposer quelques clés d'un surcroît de performance.

#### **3.3.1. Les forces du système d'optimisation de REGIDESO**

Il ne se fait aucun doute, compte tenu de la politique même de trésorerie de la REGIDESO, que son système d'optimisation soit efficace. La continuité de ses activités en donne d'ailleurs la preuve irréfutable. C'est d'autant plus que le risque d'insolvabilité est très élevé pour une entreprise comme elle qui paye ses fournisseurs au comptant alors que, la majorité de ses clients paye à terme. Cette efficacité est imputable à un certain nombre de facteurs dont nous nous contenterons d'évoquer ici quelques-uns sur le plan externe et interne.

##### **A. Forces environnementales**

La première opportunité qui dynamise la gestion de la trésorerie de la REGIDESO est le pouvoir du monopole qu'il a sur le marché. C'est une opportunité que la REGIDESO a pu saisir par force de son pouvoir de négociation en faisant preuve de confiance. Elle dispose des comptes bancaires dans presque toutes les institutions financières du pays voire à l'étranger dans certaines grandes banques : des comptes auxquels sont associés des lignes importantes de découverts et de crédits de campagnes pour lui permettre de faire face à tout moment à ses besoins de financement. Cette opportunité se manifeste également par les facilités de crédits par signatures obtenus auprès des administrations douanières et fiscales et par les relations privilégiées qu'elle entretient avec l'État.

En ce qui concerne l'environnement plus restreint de la trésorerie et interne à l'entreprise il faut évoquer la coordination de l'ensemble des services et reconnaître le dynamisme de la direction commerciale en matière d'objectif de vente par rapport aux prévisions de trésorerie et aussi en matière de recouvrement des créances.

## **B. Forces internes au service de la trésorerie**

En interne au service de trésorerie, on doit reconnaître comme force la motivation du personnel et sa compétence. Le personnel de la trésorerie est bien formé et expérimenté en matière de comptabilité et finance et bénéficie également de formation professionnelle permanente surtout dans le domaine de l'utilisation des logiciels de gestion de la trésorerie. La méthode de travail représente un atout indéniable pour l'optimisation de la trésorerie de la REGIDESO/Matadi. C'est une force imputable aux procédures de gestion des flux de trésorerie appliqués par le personnel, et au bon niveau de conduite des projets. L'utilisation des logiciels est aussi un facteur clé d'amélioration qui permet les gains de temps et donc d'efficacité.

Ces facteurs de succès que nous avons évoqué et bien d'autres encore, n'épuisent cependant pas les perspectives d'efficacité, et les facteurs non exploités par la REGIDESO peuvent révéler quelques faiblesses de son système d'optimisation de la trésorerie.

### **3.3.2. Les faiblesses du système d'optimisation de la trésorerie de la REGIDESO**

Elles sont d'ordre externe et interne au service de la trésorerie.

#### **A. Les faiblesses environnementales (menaces) de la trésorerie**

Comme faiblesse environnementale du système d'optimisation de la trésorerie au sein de la REGIDESO, nous pouvons citer les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs clés, le niveau d'autonomie par rapport à la tutelle et l'excès de prudence dans la politique de trésorerie.

#### **B. Faiblesses internes de la trésorerie**

Sur le plan interne au service de la trésorerie la faiblesse à évoquer ici est celle de la complexité du système d'information en place. La trésorerie de la RÉGIDESO, utilise à elle seule plusieurs applications informatiques différentes. La coordination entre ces diverses applications n'est pas toujours assurée de façon optimale. Ce qui représente un défaut coûteux sur le plan de l'efficacité et de la gestion du temps qui est un élément très précieux dans l'optimisation de la trésorerie et la formation d'encaisses oisives.

### **3.3.3. Pour un surcroît de la performance**

Toutes ces faiblesses que nous avons énumérées, face au système actuel d'optimisation de la trésorerie au sein de la REGIDESO, s'expriment en termes de manque à gagner et donc d'opportunité à saisir. La performance actuelle de la trésorerie de la REGIDESO n'est pas négligeable, mais, nul ne l'ignore, toute entreprise pour rester compétitive aujourd'hui est sommée de générer et d'entretenir la croissance de sa performance. C'est dans cette optique que nous ébauchons ces quelques propositions, et essayons de mettre en évidence l'intérêt de l'optimisation de la trésorerie pour la performance d'une entreprise.

#### **A. Propositions des solutions aux faiblesses évoquées**

Nous donnons ici trois propositions, la première par rapport à la politique prudentielle de la REGIDESO, la seconde par rapport aux progiciels de gestion de la trésorerie et la dernière pour éviter la formation d'encaisses oisives.

Si nous partons de l'hypothèse qu'il vaut mieux pour une entreprise de disposer à tout moment d'une trésorerie nette proche à zéro ou du moins légèrement positive, pour ne pas avoir un besoin de financement de courts termes dont la satisfaction sera coûteuse (charge financière), il va de soi que la REGIDESO gagnerait beaucoup d'argent en négociant les conditions de règlement de ses commandes des matières et fournitures. Si en effet, cette éventualité est acquise, l'effet qui suit sera de détendre le besoin de financement et de limiter le recours aux concours bancaires souvent coûteux. Le risque à courir ici sera alors celui de la fluctuation d'encaisse. Ce risque peut néanmoins être modulé par les techniques de change à terme, négociable auprès des partenaires financiers. Une technique équivalente est aussi applicable

pour les fluctuations des taux en matière de placements. Il s'agit des contrats de taux à terme.

En matière de progiciel de gestion, il existe désormais sur le marché des progiciels de plus en plus interfacés avec la comptabilité (progiciels intégrés) qui permettent d'éviter des saisies multiples des informations. C'est le cas par exemple pour les Entreprises Ressources Planning (ERP) dotés d'une interface de gestion de la trésorerie et très utilisés dans les grandes entreprises et même dans les PME. Ils proposent une très forte coordination de l'ensemble des activités de l'entreprise.

Et enfin, la connaissance trop approximative des soldes bancaires alliée à la crainte du solde débiteur provoque la formation d'encaisses oisives. En effet, pour éviter de réaliser une encaisse oisive, la REGIDESO doit avoir la connaissance de ses soldes bancaires, éviter la crainte du solde débiteur et de savoir en dernier lieu que tous fonds inutilisés affectent la rentabilité de la firme. En outre, ils ne représentent pas une garantie suffisante de solvabilité.

## **B. L'intérêt de l'optimisation de la trésorerie**

Selon Michel COUCOUREUX, Thierry CUYAUBERE & Jacques MULLER, « la performance est la réalisation des objectifs que s'est fixés l'organisation. Elle ne se définit pas seulement par l'obtention des résultats quantitatifs, mais également par l'optimisation des moyens mis en œuvre dans toutes les dimensions »<sup>22</sup>. Cette définition de la performance est celle que nous adoptons dans notre démarche, dans la mesure où, elle intègre les notions de résultats, se ramenant ainsi à l'efficacité, et la notion d'optimisation des moyens qui renvoie à l'efficience. Pour le fonctionnement des entreprises, la trésorerie est en même temps un moyen, et un indicateur. Elle « joue un rôle prépondérant dans le financement de l'activité, et son évaluation permet de caractériser la santé présente ou future de l'entreprise »<sup>23</sup>. Il en découle de toute évidence, que l'optimisation de la gestion de la trésorerie conduit à l'assainissement du financement de l'entreprise et à une meilleure évaluation de la performance même du management d'entreprise.

---

<sup>22</sup> Cf. M.COUCOUREUX, T. CUYAUBERE & J.MULLER, Contrôle de gestion Manuel et Application, Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2007, p.21

<sup>23</sup> Idem, p.381

## CONCLUSION

Nous avons orienté notre pensée sur « l'appréciation de la politique de gestion d'encaisse et de la trésorerie minimale au sein de la REGIDESO/Matadi de 2020 à 2021 ».

Ni la détention de liquidités importantes, ni un fonds de roulement positif, tout en grevant la rentabilité de l'entreprise, ne garantissent sa sécurité. La gestion optimale de la trésorerie montre que contrairement à l'option courante, l'objectif de la rentabilité ne s'oppose pas à l'objectif de liquidité.

L'objectif donc poursuivi dans ce travail est de savoir si la REGIDESO/Matadi dispose d'un service de gestion de trésorerie efficace, s'il elle dispose d'une trésorerie minimale, comment arrive-t-elle à gérer ses encaisses et enfin comment fait-elle pour optimiser sa trésorerie.

Après analyse suivant notre approche méthodique, nous avons constaté que la REGIDESO/Matadi ne disposait pas d'une encaisse minimale dans sa caisse. Pour arriver mettre en place cete politique de gestion d'encaisse, nous avons estimé une trésorerie minimale de 10 millions de francs Congolais qui nous a permis de proposer un modèle de gestion d'encaisse dont la borne supérieure est de 385 millions de francs congolais et le point cible de 135 millions de francs congolais.

Lorsque l'encaisse tend vers 385 millions, la REGIDESO/Matadi doit chercher à désintéresser ses fournisseurs même anticipativement pour une valeur qui varie de 385 à 135 millions de Fc à rembourser ses dettes, à contribuer au budget de l'état c'est-à-dire de payer l'impôt pour une valeur qui varie toujours de 385 à 135 millions de Fc.

Alors que lorsque l'encaisse tend vers 135 à 10 millions de Fc, la REGIDESO/Matadi doit chercher à mobiliser les ressources des abonnées ou s'emprunter pour maintenir toujours le même niveau des liquidités qui doivent fluctuer entre 385 et 10 millions de Fc.

Si nous partons de l'hypothèse qu'il vaut mieux pour une entreprise de disposer à tout moment d'une trésorerie nette proche à zéro ou du moins légèrement positive, pour ne pas avoir un besoin de

financement de courts termes dont la satisfaction sera coûteuse (charge financière), il va de soi que la REGIDESO gagnerait beaucoup d'argent en négociant les conditions de règlement de ses commandes des matières et fournitures. En matière de progiciel de gestion, il existe désormais sur le marché des progiciels de plus en plus interfacés avec la comptabilité (progiciels intégrés) qui permettent d'éviter des saisies multiples des informations. C'est le cas par exemple pour les Entreprises Ressources Planning (ERP) dotés d'une interface de gestion de la trésorerie et très utilisés dans les grandes entreprises et même dans les PME. Ils proposent une très forte coordination de l'ensemble des activités de l'entreprise. Et enfin, la connaissance trop approximative des soldes bancaires alliée à la crainte du solde débiteur provoque la formation d'encaisses oisives. En effet, pour éviter l'engendrement d'une encaisse oisive la REGIDESO doit avoir la connaissance de ses soldes bancaires, éviter la crainte du solde débiteur et de savoir en dernier lieu que tous fonds inutilisés affectent la rentabilité de la firme. En outre, ils ne représentent pas une garantie suffisante de solvabilité.

De ce qui précède, nous pouvons donc infirmer notre hypothèse du départ dans le sens où il existe un service qui s'occupe de la trésorerie dont la gestion n'est pas efficace au sein de la REGIDESO/Matadi ; en outre, une somme indispensable dans la caisse de la REGIDESO/Matadi n'existerait pas ; Cela étant, le respect des normes prudentielles de gestion qui ne tient pas des activités a un impact négatif sur la gestion optimale de la trésorerie de la REGIDESO/Matadi.

## BIBLIOGRAPHIE

### A. OUVRAGES

1. CONSO Pierre et HEMECI Farouk , Gestion financière de l'entreprise, 9eme édition, Dunod, Paris 1999.
2. CORHAY Albert et MBANGALA Mapapa, Fondements de gestion financière, ULg Belgique, 2007.
3. COUCOUREUX M., CUYAUBERE T.& MULLER J., Contrôle de gestion Manuel et Application, Groupe Revue Fiduciaire, Nathan, Paris, 2007.
4. Dictionnaire d'Économie et de Science Sociale, 8<sup>ème</sup> édition Revue et augmentée, Nathan, 2009.

5. FOEGET Jack, Gestion de Trésorerie, Edition, d'Organisation, Paris, 2005.
6. LAUZER P. et FELLER, Contrôle de gestion et budget, 5<sup>ème</sup> édition, SIREN, 1989.
7. LEVASSEUR Michel, Gestion de Trésorerie, Edition, ECONOMICA, 1979.
8. SIMERAY J.P., Le Contrôle de Gestion, tome1, Entreprise Moderne, Édition Paris, 1974.
9. THOMASSIN Claude, Finance Corporation, Québec 4<sup>ème</sup> édition, 1<sup>er</sup> Trimestre, 2011.
10. VERNIMEN Pierre, Finance d'Entreprise, Dalloz, édition 2021.

## **B. NOTES DE COURS ET ARTICLE SCIENTIFIQUE**

1. LUTHELO Muller, Management et Initiation à l'esprit d'entreprise, ISC-MATADI, 2020-2021.
2. LUSENDI MATUKAMA Christophe, Gestion Financière à Court Terme, ISC/Matadi, 2020.
3. PASTRÉ Olivier "La crise des subprimes et ses conséquences", Article scientifique, revue des Questions internationales n° 34, novembre-décembre 2008.