



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en
Comptabilité et Gestion Financière
(MPCGF)**

**Promotion 5
(2010-2012)**

Mémoire de fin de formation

THEME

**Diagnostic de la gestion de la trésorerie dans
une compagnie d'assurance: Cas de la
Prévoyance Assurances SA (Sénégal).**

Présenté par :

Mlle Rinath S. TARO

CO-Encadré par :

M. Bertin CHABI

Chef de département CESAG Executive

M. SINIMBOU Durotimi

Conseiller en Contrôle Interne CTISN

Octobre 2012

Dédicace

Je dédie ce travail à:

- ✓ mon père Feu TARO Bio Béri Adam ;
- ✓ ma mère TARO CHABI ADAM Bintou;
- ✓ mon frère aîné TARO Mohiédine Dicanet ;
- ✓ ma sœur TARO Mushicath Tabira ;
- ✓ mon jeune frère TARO Haddar Shanirou ;
- ✓ mon cousin KALAM Taïrou;
- ✓ mes amis, mes collègues, mes camarades...

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Mes remerciements vont à:

- ✓ Dieu pour toute sa miséricorde ;
- ✓ ma mère pour tous les sacrifices consentis et son soutien tout au long de la formation ;
- ✓ messieurs CHABI Bertin et SINIMBOU Durotimi pour leur encadrement ;
- ✓ ma famille tutrice à Dakar notamment M. Bakary CAMARA et son épouse ;
- ✓ toute ma famille ;
- ✓ tous les enseignants pour leur formation ;
- ✓ tout le personnel de la Prévoyance Assurances SA ;
- ✓ tous mes camarades de promotion ;
- ✓ tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Listes des sigles et abréviations

BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
BICIS :	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal
CA :	Chiffre d'Affaires
CAF :	Capacité d'Autofinancement
CDS:	Ciments Du Sahel
CIMA :	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
CIMA :	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CPFD :	Commission du Plus Fort Découvert
CT :	Court Terme
DF :	Direction Financière
FRF :	Fonds de Roulement Fonctionnel
IARDT :	Incendies, Accidents, Risques Divers et Transports
LCR :	Lettre de Change Relevé
MC :	Majoration Catégorielle
MS :	Majoration Spécifique
PA :	Prévoyance Assurances
RC :	Responsabilité Civile
SA :	Société Anonyme
TBB :	Taux de Base Bancaire
TPV :	Transports Publics de Voyageurs

Liste des tableaux et figure

➤ Liste des tableaux

Tableau 1 : Modèle du plan de trésorerie	23
Tableau 2 : Modèle du plan de financement	24
Tableau 3 : Modèle du tableau prévisionnel des flux.....	32
Tableau 4 : Structure du tableau des encaissements	33
Tableau 5 : Structure du tableau de décaissement.....	34
Tableau 6 : Modèle de plan de financement sans les financements externes	35
Tableau 7 : Modèle du plan de financement avec les financements externes.....	36
Tableau 8 : Modèle du plan de financement définitif	37
Tableau 9 : Présentation du budget de trésorerie	39
Tableau 10 : Fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour	40
Tableau 11 : Etat des interviews effectuées	42
Tableau 12 : Evolution du chiffre d'affaire.....	52
Tableau 13 : Evolution de la production des trois (03) dernières années	63
Tableau 14 : Evolution des primes encaissées des trois (03) dernières années.....	64
Tableau 15 : Evolution des autres produits financiers des trois (03) dernières années.....	65
Tableau 16 : Evolution des règlements des sinistres des trois (03) dernières années	66
Tableau 17 : Evolution des règlements des réassureurs des trois (03) dernières années	67
Tableau 18 : Evolution des salaires des trois (03) dernières années	68
Tableau 19 : Evolution des frais de gestion des trois (03) dernières années.....	68
Tableau 20 : Etat de la trésorerie de la PA en 2011	71

➤ Figure

Figure 1 : Modèle d'analyse.....	41
----------------------------------	----

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Listes des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et figure.....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	7
Chapitre 1 : LA GESTION DE LA TRESORERIE.....	9
1.1. Notion de gestion de la trésorerie en entreprise	9
1.1.1. Concept de base de gestion de la trésorerie.....	9
1.1.2. Les problèmes liés à la gestion de la trésorerie.....	11
1.1.3. Objectifs de gestion de trésorerie	12
1.1.4. La trésorerie.....	12
1.1.4.1. La trésorerie nette	13
1.1.4.2. La trésorerie potentielle	14
1.2. Les approches de la trésorerie	14
1.2.1. L’approche par le bilan	14
1.2.2. L’approche par les flux	15
1.3. Le trésorier : ses missions et sa place dans l’organisation	15
1.3.1. Les missions du trésorier.....	15
1.3.2. La place du trésorier dans l’organisation	17
1.4. Les outils de gestion de la trésorerie	17
1.4.1. L’apport de la comptabilité	17
1.4.1.1. Le ratio de capacité d’endettement	18
1.4.1.2. Le ratio d’autonomie financière.....	18
1.4.1.3. Le ratio de trésorerie	19
1.4.2. Les tableaux de trésorerie.....	19
1.4.2.1. Le tableau de financement	19
1.4.2.2. Les objectifs et les limites du tableau de financement.....	19
1.4.2.3. Le tableau de trésorerie	20
1.4.2.4. Les objectifs et les limites du tableau de flux de trésorerie	21
1.4.3. Les tableaux de bord de gestion de la trésorerie	21

1.4.3.1.	Le plan de trésorerie.....	22
1.4.3.2.	Le plan de financement.....	23
Chapitre 2 : LA GESTION DE LA TRESORERIE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE		
.....		25
2.1.	Les entreprises ou les compagnies d'assurances	25
2.1.1.	L'entreprise d'assurance « preneur de risques »	25
2.1.2.	Les opérations d'assurance.....	25
2.1.3.	L'assurance, partenaire des particuliers et des entreprises.....	26
2.1.4.	Les métiers de l'assureur, les fonctions de l'assurance.....	27
2.2.	La gestion de la trésorerie d'une compagnie d'assurance	27
2.2.1.	La gestion des risques	27
2.2.1.1.	Le risque de souscription	27
2.2.1.2.	Le risque de marché.....	28
2.2.1.3.	Le risque de liquidité	28
2.2.1.4.	Le risque opérationnel et de non-conformité.....	28
2.2.2.	La gestion de la rentabilité	28
2.2.2.1.	L'assurance dommages.....	29
2.2.2.2.	L'assurance de personnes	29
2.3.	Les conditions pour une bonne gestion de la trésorerie.....	29
2.3.1.	La bonne circulation de l'information.....	29
2.3.1.1.	L'information interne.....	30
2.3.1.2.	L'information externe	30
2.3.1.3.	La télématique.....	30
2.3.1.4.	L'outil informatique.....	31
2.3.2.	Les prévisions de trésorerie.....	31
2.3.2.1.	La prévision des encaissements	32
2.3.2.2.	La prévision des décaissements	33
2.3.2.3.	La prévision des flux financiers.....	34
2.3.2.3.1.	Le plan de financement.....	34
2.3.2.3.2.	Le budget de trésorerie	37
2.3.2.3.3.	La gestion quotidienne de la trésorerie.....	40
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		41
3.1.	Le modèle d'analyse.....	41
3.2.	Les outils de collecte de données	42

3.2.1.	L'entretien à réponses libres	42
3.2.2.	La collecte de données	42
3.2.3.	La recherche documentaire	43
3.2.4.	L'observation	43
3.3.	L'analyse des données	43
DEUXIEME PARTIE : DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE LA TRESORERIE : CAS DE LA PREVOYANCE ASSURANCES.....		45
Chapitre 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA PREVOYANCE ASSURANCES SA		47
4.1.	Présentation	48
4.1.1.	Historique et nature juridique.....	48
4.1.2.	Son environnement physique	49
4.1.3.	Ses statuts et ses missions	49
4.1.3.1.	Les attributions générales	49
4.1.3.2.	Les attributions spécifiques.....	50
4.1.3.3.	Statut particulier des inspecteurs et des contrôleurs	51
4.1.4.	Ses activités et son but	51
4.1.5.	Son actionnariat.....	51
4.1.6.	Son réseau commercial.....	52
4.1.7.	Ses valeurs de référence et ses objectifs.....	52
4.1.8.	Sa situation économique.....	52
4.1.9.	La position dans le marché sénégalais de l'assurance IARD.....	53
4.2.	La structure organisationnelle	53
4.2.1.	La Direction Générale	54
4.2.2.	Le secrétariat général	54
4.2.3.	La Direction Financière (DF).....	54
4.2.4.	La Direction Réassurance et Sinistres non Autos	55
4.2.5.	La Direction Technique.....	55
4.2.6.	La Direction du Contrôle de Gestion et de l'audit interne	55
4.2.7.	La Direction/Contentieux	56
4.2.8.	La Direction/Production	57
4.3.	Les organes d'administration de gestion	57
4.3.1.	Le Service Commercial	57
4.3.2.	Le Service de Réassurance	58
4.3.3.	Le Service des Sinistres non Autos	58

4.3.4.	La Comptabilité.....	58
4.3.5.	Le Service des Contentieux Corporels, Matériels et TPV	58
4.3.6.	Le Service Automobile.....	58
4.3.7.	Le Service Maladie.....	58
4.3.8.	Le Service Risques Divers et Incendie.....	59
4.3.9.	Le Service Transports et Maritimes	59
4.3.10.	Le Service Informatique	59
4.3.11.	Le Service Administratif et du personnel.....	60
Chapitre 5 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DE LA PREVOYANCE ASSURANCES SA.....		
		61
5.1.	Analyse de la gestion de trésorerie	61
5.2.	Les flux de trésorerie	61
5.2.1.	La production ou l'origine des encaissements	62
5.2.1.1.	L'activité d'assurance	64
5.2.1.2.	Le service immobilier	64
5.2.1.3.	Les reversements des réassureurs et des recours	64
5.2.1.4.	Les autres produits financiers	65
5.2.2.	Les sinistres ou l'origine des décaissements.....	65
5.2.2.1.	Les règlements des victimes	65
5.2.2.2.	Les règlements aux réassureurs	67
5.2.2.3.	Les fournisseurs	67
5.2.2.4.	Les salaires.....	68
5.2.2.5.	Autres frais divers de gestion.....	68
Chapitre 6 : DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET RECOMMANDATIONS.....		
		70
6.1.	Diagnostic de la gestion de la trésorerie.....	70
6.1.1.	Analyse de la situation de la trésorerie.....	70
6.1.2.	Analyse de la circulation de l'information.....	72
6.1.3.	Analyse de l'utilisation des moyens techniques.....	73
6.2.	Diagnostic des points forts et des points faibles.....	73
6.2.1.	Diagnostic des points forts	73
6.2.2.	Diagnostic des points faibles.....	74
6.3.	Recommandations	74
CONCLUSION GENERALE		
		79

ANNEXES	81
BIBLIOGRAPHIE	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

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

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

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

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

La gestion de la trésorerie se doit donc d'être beaucoup plus fine. La profession a donc évolué en technicité avec l'aide d'outils de gestion. Le trésorier s'occupe ainsi de la gestion des risques à travers le contrôle des règlements effectués et les créances accordées grâce au suivi de leur compte individuel.

C'est ainsi que la nécessité de la gestion de la trésorerie a alors acquis une place prépondérante au sein des entreprises. Selon DE LA BRUSLERIE & al. (2003 : 1), « La gestion de la trésorerie d'entreprise ne s'arrête pas au maniement de techniques bancaires ou d'instruments sophistiqués.» Actuellement, la fonction du trésorier a considérablement évolué. Il n'est plus question de gérer uniquement les cash-flows, mais l'ensemble des ressources financières de l'entreprise à court, moyen et long termes et aussi toute l'organisation du système financier dans son ensemble.

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

Ainsi, l'absence d'un trésorier à la Prévoyance Assurances S.A (PA) pourrait avoir des conséquences sur son bon fonctionnement. La PA comme toute entreprise se doit de s'adapter dans ce nouvel environnement. Un environnement qui au fil des années, avec l'avènement du choc pétrolier, la crise financière, le flottement du dollar, la persistance des taux d'inflation, l'augmentation des taux d'intérêts, ainsi que des cours de change et l'apparition de nouveaux instruments de couverture a donné une dimension plus complète à la gestion de la trésorerie dans les entreprises.

Le grand avantage de la gestion de la trésorerie est qu'il s'agit maintenant d'un domaine parfaitement balisé du point de vue de ses objectifs. Le travail du trésorier d'entreprise est guidé à tout moment par l'objectif suprême, la trésorerie zéro, et par la valorisation des erreurs d'équilibrage, de sur-immobilisation et de sous-immobilisation.

Il en découle une très grande importance d'une gestion optimale de trésorerie mais aussi un souci constant de maintenir l'équilibre permanent entre la solvabilité et la rentabilité. Ainsi, la PA a l'obligation légale de mettre en place un système de gestion de trésorerie qui assure la liquidité de l'entreprise à défaut d'un système complet de comptabilité.

Outre cette obligation légale de la mise en place de la gestion de la trésorerie par l'OHADA, la pratique laisse constater l'inexistence de la gestion de la trésorerie d'une part, et d'autre part, des difficultés de la mise en place pratique et d'optimisation continue pour les entreprises à statut particulier comme les banques et assureurs comme Prévoyance Assurances S.A. Au regard de la quantité de liquidité que ces entreprises brassent, une gestion de trésorerie devient primordiale pour leur survie.

Les causes à l'origine de la situation définie dans le paragraphe précédent peuvent être :

- un manque d'information sur l'importance et l'obligation légale de la mise en place d'un système de gestion de la trésorerie dans une entreprise ;
- l'inexistence de ressources adéquatement formées à la gestion de la trésorerie ;

- un manque de responsabilisation de la gestion de la trésorerie au sein de la Prévoyance Assurances ;
- un manque de formation continue des agents chargés de la gestion de la trésorerie.

Ces causes sont en mesure d'engendrer de façon individuelle ou cumulative, les conséquences ci-après :

- mauvaise gestion de la trésorerie et manque d'optimisation ;
- quasi inexistance de système de gestion de trésorerie ;
- difficultés d'émission d'un état de trésorerie entraînant elle aussi l'impossibilité de sortir des états financiers ;
- rejet de certification des comptes ;
- et cessation de paiement et banqueroute.

Les solutions possibles sont liées à chaque cause et dans l'optique d'éviter la matérialisation des conséquences susmentionnées.

La Prévoyance Assurances devrait s'assurer de la mise en place adéquate d'un système de gestion de la trésorerie, maîtrisé par des agents convenablement formés et qui en sont responsabilisés.

Elle devrait s'informer sur la nécessité et l'obligation légale de la gestion de la trésorerie dont elle fait l'objet.

La Prévoyance Assurances devrait s'assurer d'une optimisation continue de sa gestion de la trésorerie.

Toutes ces solutions devraient faire l'objet d'application pour la survie de l'entreprise. Cependant, il est d'abord question de se rendre compte de l'état de gestion de la trésorerie de la Prévoyance Assurances à ce jour. Il s'agit ainsi de faire un diagnostic la gestion de la trésorerie en son sein.

De ce qui précède découle la question de recherche principale de ce travail qui est de savoir la situation « sanitaire » de la gestion de la trésorerie de la Prévoyance Assurances SA.

Pour répondre à cette question, nous trouverons des réponses aux questions spécifiques ci-après nous permettant de mieux la cerner.

- Qu'est-ce que la gestion de la trésorerie ?
- Comment gérer la trésorerie ?
- Comment optimiser la gestion de la trésorerie ?
- Quelles sont les dispositions pratiques de la mise en place d'une gestion de trésorerie efficace ?

Dans l'intention de mieux cerner cet aspect de la gestion financière, nous avons effectué un stage à la PREVOYANCE ASSURANCES, et choisi comme thème de notre mémoire : « diagnostic de la gestion de la trésorerie dans une compagnie d'assurance au Sénégal: cas de la Prévoyance Assurances S.A ».

Pour mener à bien notre étude, des recherches sur la trésorerie et sa gestion dans une entreprise, ont été faites à partir d'ouvrages, et de publications sur internet. Ce mémoire a pour objectif général d'étudier les problèmes liés à la gestion de la trésorerie et d'essayer de les résoudre. Les objectifs spécifiques sont entre autres :

- comprendre la gestion de la trésorerie ;
- expliquer l'optimisation de la gestion de la trésorerie ;
- diagnostiquer la gestion de la trésorerie ;
- optimiser la gestion de trésorerie de la Prévoyance Assurances en se référant aux normes.

L'étude s'articulera autour des deux (02) points suivants en plus de l'introduction et de la conclusion :

- la première partie, théorique, est faite de la revue de littérature ;
- la deuxième partie sera entièrement consacrée au diagnostic de la gestion de la trésorerie. Dans cette partie, se feront une analyse et des recommandations en vue d'améliorer la gestion de la trésorerie après une présentation de l'entité qu'est la Prévoyance Assurances.

Dans le traitement du sujet ou du thème, il s'agira essentiellement de faire le diagnostic de la gestion de la trésorerie de la Prévoyance Assurances. Certes, nous allons aborder les termes de trésorerie et de gestion mais, le fond du travail sera basé uniquement sur le diagnostic de la gestion de la trésorerie.

Pour nous, l'intérêt est de mettre en pratique les enseignements théoriques reçus et nous familiariser avec les exigences de la matière afin d'accroître notre expérience. Il permettra aussi de se renseigner sur les problèmes de gestion de la trésorerie dans une compagnie d'assurance telle que la Prévoyance Assurances SA dont la place n'est pas négligeable au Sénégal.

Pour la Prévoyance Assurances, il s'agira de faire prendre conscience aux responsables à quel point la fonction du trésorier est intégrée à la vie de l'entreprise d'une part; et de fournir les éléments de connaissance et d'appréciation sur les relations entre banque et entreprise d'autre part.

Le mémoire ne peut certainement ni apporter une solution miracle aux problèmes liés à la gestion de la trésorerie ni couvrir tous les aspects de la gestion de la trésorerie, mais il permettra tout au moins de les étudier. Grâce à l'utilisation de nos compétences théoriques acquises et les ouvrages lus dans le domaine, nous allons faire le diagnostic de la gestion de la trésorerie de la Prévoyance Assurances. Il s'agira pour ce faire, d'analyser le système de gestion de la trésorerie à la Prévoyance Assurances, de détecter les faiblesses et faire des recommandations.

PREMIERE PARTIE :
FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION
DE LA TRESORERIE

Pour toute entreprise en croissance, le point le plus délicat est la gestion de trésorerie. Il est essentiel de surveiller attentivement les encaissements et les décaissements passés, d'anticiper ceux à venir, et d'identifier précisément et suffisamment tôt, les éventuels déséquilibres.

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

Malgré un plan de trésorerie prévisionnel rigoureux, de nombreuses situations peuvent provoquer des dérapages : des frais de démarrage plus élevés, une facturation défectueuse, des fonds dont le versement se fait attendre, des dépenses supérieures aux prévisions, etc.

À ces situations correspondent diverses causes (développement trop rapide, apparition d'obstacles imprévus, ou le plus fréquent, sous-estimation des besoins en trésorerie au démarrage), à analyser impérativement et auxquelles il faut tenter de remédier, de façon ponctuelle ou de façon durable.

Pour mener à bien notre étude, des recherches sur la trésorerie et sa gestion dans une entreprise, ont été faites à partir d'ouvrages, et de publications sur internet. Aussi, notre stage nous permettra d'avoir des entretiens avec des responsables sur les méthodes de gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise.

Chapitre 1 : LA GESTION DE LA TRESORERIE

La gestion de la trésorerie a longtemps été considérée comme une simple activité d'exécution du budget, sans enjeux particuliers. Arrêtée essentiellement d'un point de vue comptable, elle est restée jusqu'à une époque récente le domaine du caissier, le chef d'entreprise surveillant au seul maintien de l'équilibre financier traditionnel.

A partir des années quatre-vingt, le développement rapide des moyens informatiques, lié à l'apparition de nouveaux instruments financiers, a profondément modifié l'approche de ce domaine qui est progressivement devenu une fonction financière à part entière. A l'heure actuelle, la gestion de trésorerie est devenue un facteur de compétitivité dynamique, largement impliqué dans la qualité des résultats des entreprises dont elle administre et contrôle les flux financiers

Dans ce premier chapitre de la première partie, nous allons aborder des termes de trésorerie et de gestion de la trésorerie. Une lecture suivie d'une étude de documents et d'ouvrages nous permettront d'avoir des notions sur ces différentes terminologies. Egalement des objectifs de la gestion de la trésorerie seront énumérés ainsi que les problèmes qui lui sont rattachés. A ce niveau aussi, nous ferons ressortir les différentes formes de trésorerie et leur mode de calcul. Nous montrerons l'importance d'un trésorier à travers ses missions et la place qu'il occupe dans une entreprise.

1.1. Notion de gestion de la trésorerie en entreprise

A l'origine, la gestion de la trésorerie consistait à veiller à maintenir une liquidité suffisante pour faire face aux échéances, tout en optimisant la rentabilité des fonds. La fonction a accru son périmètre d'activité. Elle consiste également à couvrir les risques de taux d'intérêt et de change et à sécuriser les paiements.

1.1.1. Concept de base de gestion de la trésorerie

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Il ne suffit pas de savoir que sa trésorerie est positive ou négative, à un instant T donné. La gestion de la trésorerie permet de planifier et de contrôler les flux monétaires, donc de conserver un niveau d'encaisse approprié pour effectuer les transactions habituelles. Il

permet de faire face aux dépenses imprévues, de profiter des opportunités d'affaires et de satisfaire les obligations liées au financement des investissements (HEC Montréal 32-930-02). Gérer sa trésorerie c'est prévenir le risque de cessation de paiement, optimiser le résultat financier et appliquer la règle de la trésorerie zéro.

Selon DEPALLENS & al. (1997 : 955), « La trésorerie zéro est une modalité de la gestion de la trésorerie dans laquelle chaque jour, les soldes en valeur des comptes dans les différentes banques doivent se rapprocher le plus possible de zéro et les montants excédentaires doivent faire l'objet de placement systématique ».

En effet, nous pouvons disposer d'un compte créditeur, mais ne pas avoir encore à régler certaines charges comme le loyer, un fournisseur, un salarié, la TVA, etc. car, ces charges à régler pourraient même rendre notre compte débiteur.

A contrario, nous ne pourrions savoir si des fonds vont arriver très prochainement sur notre compte, pour nous permettre de différer en conséquence un paiement prévu.

Le tableau de suivi de notre trésorerie nous aide à suivre et surtout à anticiper les difficultés de trésorerie, mais aussi les passages créditeurs. Ce tableau nous permet aussi de savoir combien de temps notre solde restera créditeur et de quelle somme. C'est aussi ce tableau qui nous indique si nous pouvons envisager un placement de notre excédent de trésorerie et pour quelle durée.

La gestion de la trésorerie nécessite une élaboration du budget de trésorerie et une élaboration du plan de trésorerie que nous aborderons plus bas dans le développement.

« La gestion de la trésorerie d'une compagnie d'assurance est avant tout la gestion de flux monétaires présents ou futurs : flux d'encaissement de cotisations ou de règlements de sinistres ; flux d'investissements ou de désinvestissements. » (EWALD, 1998 : 1586). Le rôle du trésorier est donc de gérer des flux que, pour la plupart, il n'initie pas. Il doit faire en sorte que les liquidités générées par l'activité de la société soient là où il le faut, quand il le faut et notamment à la disposition des gestionnaires d'actifs pour leurs investissements.

Cette définition de la gestion de la trésorerie dans une compagnie d'assurance, paraît plus complète car elle intègre les aspects prévisionnels des recettes et des dépenses. Elle colle mieux avec le sujet que nous étudions. Il importe de souligner qu'on distingue deux types de

trésorerie à savoir la trésorerie nette et la trésorerie potentielle. Ces deux (02) notions seront abordées dans la section suivante.

1.1.2. Les problèmes liés à la gestion de la trésorerie

Nous ne pouvons évidemment pas parler de la gestion de la trésorerie sans évoquer les problèmes qui lui sont liés. Selon ROUSSELOT & al. (1999 :14), on peut regrouper en deux (02) catégories les problèmes liés à la gestion de la trésorerie à savoir les problèmes structurels et ceux conjoncturels de la gestion de la trésorerie.

En ce qui concerne les problèmes structurels, il s'agit des problèmes à moyen et long termes qui tiennent souvent à des difficultés telles que l'insuffisance du fonds de roulement pouvant amener des problèmes de trésorerie. Les principales causes de ces problèmes sont :

- de grands investissements réalisés sous la forme d'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- des immobilisations financières trop importantes (prise de contrôle de société, achat de titres de participations) ;
- une insuffisance des capitaux permanents due à la faiblesse du capital de l'entreprise, au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise, à la faiblesse des bénéfices mis en réserve et aux pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

Il convient dans ce cas de chercher à doter l'entreprise d'une structure financière stable en restructurant le haut du bilan et en améliorant la rentabilité de son activité, c'est-à-dire son aptitude à réaliser les bénéfices.

Il y a également une deuxième série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en fonds de roulement à financer et donc au décalage induit par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise. On peut citer :

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre de l'entreprise oblige à prendre des actions au niveau du bas de bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise.

Quant aux problèmes conjoncturels, ils touchent le court terme, tels ceux qui résultent des fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissement). Les principales causes identifiables sont les suivantes :

- les variations saisonnières de l'activité qui peuvent conduire à d'importants besoins de trésorerie à certaines périodes de l'année ;
- le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes et donc d'encaissement ;
- des fluctuations, de nature complètement aléatoire et donc par définition imprévisible comme des guerres, des conflits sociaux, des grèves...

1.1.3. Objectifs de gestion de trésorerie

Selon RAYMOND (2009 : 15), les objectifs de la gestion de la trésorerie sont entre autres de:

- connaître les principales composantes de la gestion financière;
- comprendre les objectifs de la gestion financière ;
- maîtriser les principales formes de financement et de placement;
- être capable de construire un plan de trésorerie ;
- connaître les principales caractéristiques de la gestion de la trésorerie au jour le jour ;
- comprendre quels sont les divers éléments influant le coût des opérations bancaires ;
- savoir calculer le coût réel des principaux financements ;
- savoir appréhender les relations avec le banquier.

1.1.4. La trésorerie

Le terme de trésorerie recouvre plusieurs notions liées à la gestion et à l'analyse financière. La trésorerie apparaît en effet tant le tableau de financement que dans le tableau des flux de trésorerie avec des significations différentes. Nous retiendrons l'approche comptable de la trésorerie.

Selon MEUNIER & al. (1987 :4), « La trésorerie d'une entreprise est à une date donnée, la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité. »

« La trésorerie est le cash dont dispose l'entreprise quoi qu'il arrive (même si la banque décidait de ne plus lui prêter à court terme), et quasi immédiatement (il lui faut juste le temps de débloquer ses placements à court terme) ; ce qu'elle peut faire à tout moment. » (VERNIMMEN, 2002 : 349).

Pour HONORE (2000 : 33), « La trésorerie représente l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer ses paiements à court terme et faire face aux échéances que génère son activité. »

Pour résumer les différents auteurs, on définit la trésorerie d'une entreprise comme ce qui reste disponible sur le compte bancaire, une fois les recettes encaissées et les dépenses payées.

Cette trésorerie peut alors être excédentaire ou positive. Dans ce cas, il y a eu plus de recettes que de dépenses et le solde bancaire du compte bancaire est créditeur ; il peut alors y avoir un intérêt à étudier une formule de placement dit de « trésorerie ».

Cette trésorerie peut aussi être déficitaire ou négative. Dans ce cas, il y a eu plus de dépenses que de recettes et le solde du compte bancaire est débiteur. Il peut alors être nécessaire de mener une action afin de revenir en situation créditrice, à moins que le compte bancaire ne soit autorisé à fonctionner en débit.

1.1.4.1. La trésorerie nette

La trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, selon VERNIMMEN & al. (2009 : 190), « La trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement. » ou encore selon LEVASSEUR (2010 : 35), « La trésorerie représente les ressources permanentes qui ne sont pas affectées à des

emplois longs. Elle est le solde du fond de roulement diminué du besoin en fonds de roulement. »

Trésorerie (t) = Fonds de roulement(t) – Besoin en fonds de roulement (t)

1.1.4.2. La trésorerie potentielle

Au sens restrictif, la trésorerie nette ne donne pas une idée exacte de la situation de trésorerie de l'entreprise, de sa solvabilité, de son aptitude à régler ses dettes extérieures. Elle se limite aux liquidités immédiates (caisse, banque, chèques postaux), alors qu'au sens large elle comprend aussi les effets de commerce, les crédits fournisseurs non utilisés, les bons de caisse, les titres de placement que l'entreprise conserve et qu'elle peut négocier.

Selon SION (2003 : 6), « La trésorerie potentielle représente donc la trésorerie nette et les réserves de crédit et placements dont dispose l'entreprise. » En effet, la trésorerie potentielle prend en compte les éléments suivants :

- la capacité théorique d'endettement non utilisée ;
- la contrepartie des engagements pris sur le marché à terme ;
- l'incidence de certaines décisions comme le règlement comptant de fournisseurs en contrepartie d'un escompte.

Trésorerie potentielle = Trésorerie nette + Réserves de crédit + Placements d'opportunité à court terme.

1.2. Les approches de la trésorerie

Au niveau de cette sous-section nous allons aborder essentiellement deux (02) types d'approches à savoir l'approche par le bilan et l'approche par les flux.

1.2.1. L'approche par le bilan

La trésorerie nette se calcule aussi par le bilan, c'est-à-dire par la différence entre les actifs de trésorerie et les éléments du passif de trésorerie. Dans ce cas, selon SION (2003 : 9), l'approche permet de calculer de deux (02) manières la trésorerie nette d'une entreprise.

(1) Trésorerie = Fonds de roulement – Besoin en Fonds de roulement

(2) Trésorerie = Trésorerie d'actif – Trésorerie du passif

1.2.2. L'approche par les flux

L'approche par les flux a pour objectif d'aider les entreprises à évaluer l'intérêt de se doter ou non d'une solution. Son principe repose sur deux grandes lignes directrices que sont le pragmatisme et la rapidité. Elle consiste à sélectionner un échantillon représentatif des flux échangés au sein du système d'information et d'en étudier la capacité à supporter l'augmentation prévisible des échanges intra et inter entreprise.

Selon SION (2003 : 10), l'approche par les flux passe par :

- la sélection d'un échantillon représentatif de flux à étudier ;
- la description des flux ;
- la cartographie des flux ;
- la qualification de chaque flux ;
- l'extrapolation ;
- les suggestions, l'architecture cible.

L'approche par les flux permet non seulement une analyse pragmatique et rapide de la problématique d'échange dans son ensemble, mais fournit également un nombre important de données à même d'optimiser considérablement le déploiement d'une solution d'EAI au sein de l'entreprise.

1.3. Le trésorier : ses missions et sa place dans l'organisation

Comme tout métier, le gestionnaire de trésorerie a des missions et une place dans l'entreprise. En effet, la gestion de la fonction de trésorier est de plus en plus complexe du fait de l'évolution des marchés financiers et de l'exigence réglementaire. Cette fonction de trésorier a commencé à s'affirmer à travers le monde vers les années 70. Elle était en partie assurée par les services comptables et par conséquent le profit réalisé par cette tâche se confondait avec celui du financier.

1.3.1. Les missions du trésorier

Chargé de la gestion de la trésorerie et des risques y afférant, le trésorier groupe peut, en fonction de l'exposition internationale de son entreprise et de son degré de maturité, avoir des compétences dominantes en matière de placements, de négociation de financements,

d'opérations de couverture. Selon DE LA BRUSLERIE (2012 : 11), les principales missions du trésorier sont :

- la supervision et le suivi quotidien des positions de trésorerie du groupe et éventuellement des filiales (positions bancaires, exposition au risque de change, cash pooling...);
- l'établissement du prévisionnel de trésorerie, le rapprochement avec le réalisé enregistré par le service comptable, dont il peut superviser la partie recouvrement ;
- la participation active à l'élaboration des stratégies financières du groupe (financements court, moyen ou long termes, levée de capitaux, optimisation du rendement du portefeuille...);
- le suivi et la veille du respect des grands ratios financiers du groupe : endettement, solvabilité, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, dégagement de cash-flow;
- la participation au montage des opérations d'acquisition pour la partie financements, en collaboration avec le Responsable fusions/acquisitions si cette fonction existe ;
- la gestion de l'ensemble des relations du groupe avec ses partenaires bancaires en collaboration avec son Directeur financier le cas échéant (négociation des conditions, choix des partenaires, intégration croissante des relations informatiques, veille...).

En dehors de ses missions, le trésorier doit avoir certaines qualités et aptitudes. Le trésorier tient les comptes d'une association. Il doit avoir les qualités et aptitudes suivantes :

- **la discrétion** : il ne peut divulguer les opérations financières qu'il enregistre qu'avec l'autorisation du Directeur Général.
- **l'ordre** : il doit pouvoir justifier les écritures et fournir rapidement les pièces justificatives.
- **la rigueur** : ses comptes doivent être vérifiés au centimètre près. La mise à jour de son journal de trésorerie ne doit souffrir d'aucun retard. Il doit conserver la pièce justificative de chaque opération effectuée.
- **la recommandation** : le trésorier doit s'interdire de confondre les comptes de l'entreprise avec les siens. Ainsi, il doit éviter de retirer des espèces de la caisse de la société contre une remise de chèque.

- **la clarté** : la première qualité du document présentant le bilan financier d'une entreprise est sa simplicité et sa clarté. Il faut que tous les adhérents le comprennent facilement.

1.3.2. La place du trésorier dans l'organisation

Le métier de trésorier est différent de celui du comptable mais ils se complètent. Ainsi, selon SION (2003 : 27-29) :

- dans les petites entreprises, la fonction de trésorerie est assurée par le comptable, voire par le chef d'entreprise lui-même ;
- dans les moyennes et grandes entreprises, les fonctions sont indépendantes sous la dépendance hiérarchique du Directeur Général : par exemple, direction de la comptabilité et du contrôle de gestion d'un côté et direction de la trésorerie et du financement de l'autre.
- dans les groupes internationaux, la fonction est assurée au niveau du groupe pour des raisons d'homogénéité de la politique en matière de trésorerie, en distinguant trois départements : les opérations en euros, les opérations en devises et le back-office.

1.4. Les outils de gestion de la trésorerie

Les outils généralement utilisés par la gestion de la trésorerie sont la comptabilité à travers des ratios, les tableaux de trésorerie, le budget de trésorerie et le tableau de bord de trésorerie. Selon GUEDJ (2000 : 340), gérer la trésorerie, c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future, mais aussi prévoir les risques de taux et de change liés à cette trésorerie.

1.4.1. L'apport de la comptabilité

Selon SION (2003 : 25), « La comptabilité est la source d'information la plus fiable et la plus normalisée pour une gestion de la trésorerie. » Cependant, la question de la relation entre la comptabilité et la trésorerie est très délicate car elles n'ont pas les mêmes exigences, mais sont souvent sous la responsabilité d'une seule et même personne.

En effet, si le trésorier travaille à partir des données comptables, il a certes une information exacte (comptable) mais bien souvent tardive. Or, la trésorerie n'attend pas. Il s'agit d'un

travail en temps réel où toute journée de valeur perdue ne peut être rattrapée. Le trésorier est donc appelé à travailler par grande masse (en général en milliers de francs).

Ce type de démarche est évidemment exclu en comptabilité. Il est donc préférable de séparer les deux fonctions chaque fois que la taille de l'entreprise le permet. Les deux fonctions se complètent mais ne se superposent pas. Outre ces questions de relations, l'apport de la comptabilité est indispensable pour mesurer la viabilité de l'entreprise. C'est grâce à la comptabilité qu'on peut faire des analyses de la situation financière de l'entreprise. A cet effet, trois ratios nous intéressent. Il s'agit du :

- ratio de capacité d'endettement ;
- ratio d'autonomie financière ;
- ratio de trésorerie.

1.4.1.1. Le ratio de capacité d'endettement

Selon VERNIMMEN (2002 :349), les composantes de l'endettement incluent :

- au passif, l'endettement bancaire et financier à moins d'un an : la part à moins d'un an des emprunts bancaires et financiers et les concours du groupe ou des associés à moins d'un an ;
- à l'actif, les emplois de trésorerie : les valeurs immobilières de placement, les disponibilités et les créances sur groupe et associés à moins d'un an qui sont annulées en compte consolidés.

Ratio d'endettement = Ressources propres/Total passif

Si le ratio est inférieur à 0,2 le risque liquidatif de l'entreprise est élevé.

Ratio d'endettement = Dettes à long et moyen terme / Ressources stables

Si ce ratio est inférieur ou égal à 0,5 on peut dire que l'entreprise a une forte capacité d'endettement.

1.4.1.2. Le ratio d'autonomie financière

Ratio d'autonomie financière = Ressources propres / Total ressources stables

Norme = 0,5.

1.4.1.3. Le ratio de trésorerie

Ratio de trésorerie = Valeurs réalisables + Valeurs disponibles / Dettes à court terme (1)

Ratio de trésorerie = Valeurs disponibles / Dettes à court terme (2)

La diversité des tâches qui incombent au trésorier l'oblige à établir des plans de trésorerie.

1.4.2. Les tableaux de trésorerie

Les tableaux de trésorerie que nous allons étudier ici sont le tableau de financement et le tableau de suivi de trésorerie encore appelé plan de trésorerie ou tableau de trésorerie. Il s'agit pour nous de les présenter et de ressortir leurs objectifs ainsi que leurs limites.

1.4.2.1. Le tableau de financement

Selon ROUSSELOT & al. (2000 : 42), « Le tableau de financement est un tableau qui renseigne sur l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un ou plusieurs exercices comptables passés. » Il ne doit pas être confondu avec le plan de financement qui est construit avec un mélange de flux de fonds et de flux de trésorerie.

1.4.2.2. Les objectifs et les limites du tableau de financement

Le tableau de financement selon GUEDJ (2000 : 340), permet :

- la mesure du risque d'illiquidité de l'entreprise, le risque de ne pouvoir faire face à ses échéances dans un avenir proche ;
- l'étude de la solvabilité de l'entreprise c'est-à-dire la capacité à rembourser ses dettes dans les années à venir ;
- l'étude de l'évolution de la structure financière notamment la nature des ressources mises en œuvre pour financer les emplois de la période ;
- l'étude de l'évolution des conditions d'exploitation à travers la maîtrise de l'actif cyclique de l'entreprise.

Quant aux limites du tableau de financement on peut dire que le tableau de financement recèle de nombreuses informations, et constitue à ce titre un instrument valable d'analyse de la

gestion financière de l'entreprise. Malgré cela, ce document n'échappe pas à la critique des insuffisances et/ou des imperfections.

La première limite de ce document est tout d'abord conceptuelle en raison des notions de capacité d'autofinancement (CAF) et de fonds de roulement fonctionnel (FRF) qui sont avant tout des indicateurs comptables.

La capacité d'autofinancement est un concept hybride, dans le sens où il est calculé avant rémunération des fonds propres (dividendes), mais après rémunération des dettes (charges financières). La CAF est également un concept non pertinent dans la mesure où il ne traduit qu'un potentiel de trésorerie, rarement disponible en pratique, du fait des variations positives du besoin en fonds de roulement (BFR) de l'entreprise.

Le FRF, selon SION (2003 : 7), subit aussi quelques critiques, du fait de l'ambiguïté de la notion de stabilité des ressources. Ainsi, par exemple la partie à moins d'un an d'un emprunt est considérée comme stable, alors que des crédits de trésorerie revolving ne sont pas considérés comme stables, même s'ils sont permanents en pratique. La coexistence des notions de fonds de roulement fonctionnel et de fonds de roulement financier ou permanent ne peut que nuire à l'intérêt de ce concept dans la mesure où leur contenu est sensiblement différent.

Notons également l'absence de distinction au niveau du financement global, entre les opérations d'exploitation et les opérations hors exploitation.

1.4.2.3. Le tableau de trésorerie

Selon DE LA BRUSLERIE (2003 : 19), « Le tableau de trésorerie (ou tableau de suivi de trésorerie ou plan de trésorerie) reprend, période par période (et selon nos besoins cette période peut être quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle) nos entrées (recettes) et nos sorties (dépenses) de trésorerie. »

La différence appliquée au solde positif ou négatif de la période précédente, nous donne le solde de trésorerie du jour, de la semaine ou du mois (en fonction de notre choix de périodicité).

En complétant pour les périodes à venir, les sommes à recevoir ou à décaisser, nous pouvons établir des prévisions. Pour être fiables, ces prévisions doivent être actualisées régulièrement, et nous ne devons tenir compte que des recettes et dépenses réellement encaissées sur notre compte.

L'établissement et le suivi d'un tableau de trésorerie peut s'avérer particulièrement nécessaire lorsque l'activité est cyclique (fabriquant de jouet, vente de skis, architecte...)

Le tableau de suivi de notre trésorerie nous aide à suivre et surtout à anticiper les difficultés de trésorerie, mais aussi les passages créditeurs. Ce tableau nous permet aussi de savoir combien de temps notre solde restera créditeur et de quelle somme. C'est aussi ce tableau qui nous indique si nous pouvons envisager un placement de notre excédent de trésorerie et pour quelle durée.

1.4.2.4. Les objectifs et les limites du tableau de flux de trésorerie

Selon SION (2003 : 10), « Le tableau de flux de trésorerie identifie les sources des entrées de trésorerie, les éléments qui ont fait l'objet de sorties de trésorerie pendant la période, ainsi que le solde de trésorerie à la date de reporting. » Les informations concernant les flux de trésorerie d'une entité sont utiles, en ce qu'elles procurent aux utilisateurs des états financiers des informations pour rendre compte de la manière dont l'entité s'acquitte de son mandat et pour prendre des décisions. Par exemple, les informations concernant les flux de trésorerie permettent aux utilisateurs d'établir comment une entité du secteur public a généré la trésorerie nécessaire au financement de ses activités mais aussi comment cette trésorerie a été utilisée. Dans la prise et l'évaluation de décisions relatives à l'affectation des ressources, comme par exemple la pérennité des activités de l'entité, les utilisateurs doivent comprendre les échéances et le caractère certain des flux de trésorerie. L'objectif des normes comptables est d'imposer la fourniture d'une information sur l'historique des évolutions de la trésorerie et des équivalents de trésorerie d'une entité au moyen d'un tableau des flux de trésorerie classant les flux de trésorerie de la période en activités opérationnelles, d'investissement et de financement.

1.4.3. Les tableaux de bord de gestion de la trésorerie

La gestion de la trésorerie courante d'une entreprise nécessite une surveillance quotidienne des flux monétaires, un contrôle permanent de leur ajustement. Selon SELMER (2003 : 48),

cet objectif ne peut être atteint que dans la mesure où l'entreprise effectue un minimum de prévisions : un recensement de toutes les recettes et de toutes les dépenses sur une période donnée est impératif.

Si la période retenue s'étale sur plusieurs années, on parlera de plan de financement mais si elle est de l'ordre d'une année, on parlera de plan de trésorerie prévisionnel.

Si elle s'étale sur un mois ou moins d'un mois, on parlera de tableau de trésorerie mensuel ou de planning de trésorerie.

Dans tous les cas, le tableau de bord est un outil de contrôle qui permet de comparer les prévisions aux réalisations en vue de déceler les écarts.

1.4.3.1. Le plan de trésorerie

L'entreprise peut souhaiter affiner les informations données par le budget de trésorerie en faisant intervenir l'escompte des effets escomptables et les placement des excédents prévus. Il s'agit ici de procéder à des ajustements pour résorber ces soldes. Une fois le budget de trésorerie établi, le trésorier doit se poser les questions suivantes :

- En cas d'excédent de trésorerie : Quel type de placement effectuer ? Quel montant ? Pour quelle durée ?

Selon les objectifs de l'entreprise, la direction financière peut diminuer les excédents de trésorerie en investissant (croissance externe, développement...) en remboursant par anticipation des emprunts, en réglant les fournisseurs au comptant moyennant un escompte de règlement ou en effectuant des placements.

- En cas de trésorerie déficitaire : Quel type de financement (crédit de trésorerie) faut-il privilégier ? Quel montant ? Pour quelle durée ?

Les frais et les produits financiers doivent être incorporés dans le plan de trésorerie.

Tableau 1 : Modèle du plan de trésorerie

Eléments	Janvier	Février	...	Décembre
SOLDE ou REPORT DE SOLDE				
Recettes d'exploitation				
Charges hors exploitation				
Charges d'exploitation				
Achats				
Charges externes				
Impôts et taxes				
Frais de personnel				
Charges de personnel				
Tva reversée				
Charges financières				
Solde en fin de mois				

Source : DE LA BRUSELERIE (2003 : 18)

1.4.3.2. Le plan de financement

Pour les entreprises concernées, le plan de financement prévisionnel est établi annuellement au plus tard quatre (04) mois après le début de l'exercice, en même temps que le compte de résultat prévisionnel. A ce document doit être joint un rapport écrit. Le plan de financement permet une réflexion sur la rentabilité optimale et l'équilibre financier d'une entreprise, en particulier en ce qui concerne :

- la définition des moyens d'exploitation à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de production et qui sont retenus au moindre coût, c'est-à-dire nécessitant le moins de capitaux possibles ;
- les moyens de financement nécessaires qui soient à la fois les plus adaptés et les moins coûteux pour dégager le meilleur taux de rentabilité.

Ainsi, le plan de financement permet de synthétiser le résultat des analyses conduites en ce domaine. Il concrétise les objectifs de l'entreprise et précise les moyens d'exploitation et les ressources financières qu'il convient de mettre en œuvre pour les atteindre ainsi que les résultats que l'on doit en attendre.

D'autres auteurs voient dans l'élaboration du plan de financement prévisionnel le moyen de réaliser trois (03) objectifs :

- 1- réfléchir sur la stratégie propre de l'entreprise. Une stratégie n'est en effet viable que si elle débouche sur un plan de financement réalisable, ce qui permet d'en apprécier la cohérence financière.
- 2- fournir des bases de négociation avec les partenaires financiers. C'est un élément de justification de l'utilisation des fonds demandés. Mais surtout, l'élaboration d'un plan de financement est une condition préalable imposée par les établissements de crédit.
- 3- prévenir les difficultés financières. Ce rôle a notamment été officialisé par la loi relative à la prévention et au redressement des entreprises en difficulté.

Tableau 2 : Modèle du plan de financement

Années	1	2	3	...	N
I-EMPLOIS (Besoins)					
- Investissements					
- Augmentation du BFE					
- Remboursement d'emprunt (emprunts existants)					
- Retrait de comptes courants					
- Dividendes					
Total des Emplois (I)					
II-RESSOURCES					
- CAF					
- Diminution du BFE					
Total des Ressources (II)					
SOLDES (II-I)					
SOLDES CUMULES					

Source : ROUSSELOT (1999 : 43)

La gestion de trésorerie se situe à la croisée de plusieurs domaines tels que la finance, les systèmes d'information, la comptabilité et le contrôle de gestion.

La gestion de la trésorerie est l'ensemble des choix et des procédés qui permettent de garantir la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et des frais financiers.

Elle consiste d'un côté à gérer les instruments de paiement et de financement et de l'autre côté à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie.

Chapitre 2 : LA GESTION DE LA TRESORERIE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE

Dans ce chapitre, en raison de l'inversion du cycle de production, nous nous pencherons d'une part, sur la particularité de l'entreprise d'assurance à travers les différents modes de fonctionnement, les opérations d'assurance, les métiers et les fonctions de l'assureur ; et d'autre part, nous mettrons l'accent sur les conditions à remplir dans l'objectif de bien gérer sa trésorerie par un véritable gestionnaire de trésorerie.

2.1. Les entreprises ou les compagnies d'assurances

La particularité des entreprises d'assurance tient à la nature des produits qu'elles commercialisent : des contrats de protection financière contre la conséquence d'évènements futurs heureux ou malheureux (le plus souvent), ce qu'on appelle « des risques ». Ainsi, la notion fondamentale est celle du risque, un mot né avec l'assurance pour décrire l'objet du contrat passé entre l'assureur et l'assuré. La réalisation du risque est incertaine ou encore aléatoire pour l'assuré. Les entreprises d'assurance mettent en œuvre des techniques qui sont des technologies du risque. Elles peuvent prendre différentes formes juridiques. Cependant, toutes sont soumises aux mêmes contraintes réglementaires qui visent en particulier à faire que les contrats conclus soient respectés.

2.1.1. L'entreprise d'assurance « preneur de risques »

Elle propose des prestations qui relèvent du domaine des services. A la différence des entreprises du secteur industriel, elles ne produisent pas de biens matériels. Par contre, elle offre à l'industriel de le dédommager de la perte qu'il pourrait subir si son bien devrait être endommagé par un incendie, un vol ou un accident.

2.1.2. Les opérations d'assurance

Selon EWALD & al. (2013 : 11), les principales opérations d'assurances sont :

- les opérations d'épargne-retraite ;
- les opérations de prévoyance ;
- l'assurance emprunteur ;

- les opérations d'assurance qui concernent l'habitation au sens large (multi risques habitation) ;
- la garantie des accidents de la vie ;
- les assurances de responsabilité civile ;
- les opérations d'assurances qui visent à protéger les biens des entreprises (incendie et pertes d'exploitation) ;
- les opérations d'assurances construction ;
- l'assurance de protection juridique ;
- l'assurance-crédit ;
- l'assurance caution ;
- la réassurance.

On peut en déduire que, l'assurance est le partenaire de la vie des particuliers et des entreprises.

2.1.3. L'assurance, partenaire des particuliers et des entreprises

En ce qui concerne les particuliers, l'offre d'assurance donne à l'épargne constituée une grande puissance. Elle permet de protéger les familles en la transmettant dans les conditions favorables (assurance-vie). Elle permet aux ménages de se prémunir contre des événements qui peuvent impliquer une perte de revenus et dont les conséquences peuvent être onéreuses (maladies, retraite), d'avoir accès à certains bien fondamentaux (les soins, l'emprunt), de compenser les pertes que peuvent subir certains biens diverses causes (assurance habitation contre le vol, l'incendie, les catastrophes naturelles), de protéger les individus contre les accidents qu'ils peuvent se causer à eux-mêmes (garantie des accidents de la vie), de se protéger contre les pertes patrimoniales que peut engendrer l'exercice de certaines activités (assurance de responsabilité).

Cependant, concernant les entreprises, l'assurance permet de garantir les entrepreneurs contre les pertes qui affectent les implantations (assurance incendie, assurances des catastrophes naturelles) et l'arrêt de l'activité (pertes d'exploitation). Elle rend possible le développement de politiques sociales pour les salariés (assurance de groupe en cas de maladie ou de retraite) et la protection de l'entreprise qui engage sa responsabilité en raison de la mise sur le marché de produits défectueux. L'assurance des mandataires sociaux protège les organes dirigeants.

2.1.4. Les métiers de l'assureur, les fonctions de l'assurance

En raison de la nature de leur activité, les entreprises d'assurances exercent plusieurs métiers complémentaires. D'après EWALD & al. (2013 : 16), nous avons :

- la prise de risques : c'est le rôle premier de l'assurance pour le compte des particuliers et des entreprises ;
- la gestion de l'épargne : l'assurance est la forme d'épargne la plus efficace et la plus puissante ;
- la gestion d'actifs : à cause « l'inversion du cycle de production » les sommes collectées sont placées ;
- la gestion des risques : l'assureur a un rôle de gestionnaire qui s'exerce au profit des particuliers comme des entreprises.

2.2. La gestion de la trésorerie d'une compagnie d'assurance

La gestion de la trésorerie d'une compagnie d'assurance passe éventuellement par la gestion des risques et la gestion des rentabilités.

2.2.1. La gestion des risques

Selon THOUROT & al. (2013 : 227), « Les risques auxquels sont exposés les assureurs ont diverses origines. » Ceux qui pourraient potentiellement avoir le plus de répercussions en termes d'impact bilanciel sont les suivantes :

- le risque de souscription ;
- le risque de marché ;
- le risque de liquidité ;
- le risque opérationnel et de non-conformité.

2.2.1.1. Le risque de souscription

Le risque de souscription est le risque pour l'assureur de sous-estimer le montant de la prime initialement perçu pour couvrir un risque. On y distingue le risque de souscription en assurance dommages et le risque de souscription en assurance de personnes.

2.2.1.2. Le risque de marché

Les assureurs sont fortement exposés aux risques de marché en raison de leur activité d'investissement pour compte propre dans le cadre de l'assurance dommages ou pour compte de tiers dans le cadre de l'assurance-vie. Ainsi, nous avons deux (02) types de risques de marché : le risque de marché en assurance non-vie et le risque de marché en assurance de personnes.

2.2.1.3. Le risque de liquidité

Il peut être défini de manière générique comme étant le risque de disposer de liquidités insuffisantes par rapport aux besoins de la compagnie. Une mauvaise compréhension, planification et gestion des besoins en liquidité ont souvent été à l'origine de situation de faillite dans l'industrie des services financiers.

2.2.1.4. Le risque opérationnel et de non-conformité

Le risque opérationnel correspond au risque de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance des processus internes, des personnes, des systèmes ou d'évènements extérieurs et du risque juridique.

Les risque de non-conformité concernent notamment le non-respect des règles liées aux activités financières et bancaires, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, des normes professionnelles et déontologiques, d'instruction, de l'éthique dans les comportements professionnels ou encore de la lutte contre le blanchiment d'argent, la corruption ou le financement du terrorisme.

2.2.2. La gestion de la rentabilité

La gestion de la rentabilité est aussi un diagnostic de la rentabilité, une analyse financière qui va s'attacher à mesurer la performance opérationnelle absolue et relative de la société. Il s'agit de la rentabilité de l'assurance dommages et celle de l'assurance de personnes (vie et prévoyance).

2.2.2.1. L'assurance dommages

La rentabilité des activités d'assurances dommages provient à la fois de la contribution du résultat technique (autrement dit de la couverture par l'assureur de l'aléa de sinistre) et de la contribution du résultat financier de la compagnie (production financière liée aux placements constitués en représentation des fonds propres et des provisions techniques de la compagnie). L'étude de cette rentabilité passe par :

- l'analyse du compte technique (analyse des primes, analyse de la sinistralité, analyse des coûts) ;
- la détermination du cash-flow opérationnel ;
- le compte financier.

2.2.2.2. L'assurance de personnes

Le diagnostic d'un assureur vie est plus difficile à appréhender que celui d'un assureur dommages. Le seul examen des données comptables fournies par la compagnie ne suffit généralement pas et nécessite quasi systématiquement l'analyse de données extra comptables de manière à mieux cerner la formation des marges par produit ou la rentabilité des affaires nouvelles (par rapport à la rentabilité du portefeuille existant).

2.3. Les conditions pour une bonne gestion de la trésorerie

Une bonne gestion de la trésorerie passe inévitablement par certaines conditions que sont entre autres :

- l'anticipation sur les fluctuations de trésorerie ;
- la bonne circulation de l'information ;
- la connaissance des conditions bancaires ;
- l'utilisation des moyens techniques.

2.3.1. La bonne circulation de l'information

L'information est capitale dans la gestion de la trésorerie qui se veut être performante. Le bon trésorier doit tenir compte des prévisions (celle de la politique des fournisseurs, celle de la périodicité des salaires et des délais de règlement des clients), pour ce faire il a besoin des

informations nécessaires et adaptées. Ainsi, pour le trésorier, une bonne circulation de l'information interne et externe serait la seule possibilité de faire ces prévisions.

2.3.1.1. L'information interne

Le gestionnaire de trésorerie, en aucune manière ne peut travailler indépendamment des autres services de l'entreprise qui détiennent des informations sur les flux futurs de trésorerie : direction financière (investissements, dividendes), direction commerciale (paiements à recevoir des clients, règlements des fournisseurs), service fiscal (impôts et taxes à payer), service du personnel (salaires et charges), la comptabilité (le montant des échéances fournisseurs)...

Puisque les collaborateurs du trésorier varient en fonction de la nature des décisions à prendre dans l'entreprise alors pour faciliter la tâche au gestionnaire de trésorerie, il est important de sensibiliser tous les acteurs détenant une information liée à la gestion de la trésorerie de les communiquer au trésorier afin que ce dernier puisse avoir toutes les données en vue de prendre des décisions financières dont il est responsable. Le gestionnaire de trésorerie lui-même doit concevoir un circuit d'information fiable.

2.3.1.2. L'information externe

L'information externe concerne les rapports qu'entretiennent le gestionnaire de trésorerie et le monde extérieur de l'entreprise à savoir les institutions financières (banques), l'Etat, les organismes sociaux, les fournisseurs, les clients ...

En vue d'améliorer les conditions bancaires et d'être informé des mouvements des comptes bancaires, le gestionnaire de trésorerie est en étroite collaboration avec les banques. L'information provenant de la banque est une donnée capitale de la trésorerie. Elle prend en compte la connaissance des conditions bancaires.

2.3.1.3. La télématique

La gestion automatisée de la trésorerie facilite les liaisons avec les banques. Elle permet en premier lieu d'avoir à tout moment la connaissance des mouvements de fonds qui affectent le compte sans attendre la réception des documents. Ecrits transitant par la poste ou dans une moindre mesure par le guichet de la banque. En second lieu, elle permet d'obtenir les soldes

au jour le jour par compte et par banque. En troisième lieu, elle permet de disposer d'un outil de traitement en temps réel adapté au degré d'urgence des décisions à prendre. Elle évite également le risque d'erreur inhérente à toute interrogation par téléphone des services de l'établissement financier.

2.3.1.4. L'outil informatique

Le recours à l'outil informatique est particulièrement adapté à la gestion de la trésorerie, puisque celle-ci est tout d'abord une question de traitement de l'information. L'information visant entre autre l'amélioration de la gestion du budget. En effet, le budget de trésorerie étant l'outil de base de la gestion de la trésorerie, la meilleure façon de gérer les liquidités c'est de le réaliser à l'aide d'un logiciel de gestion de trésorerie. Grâce à l'outil informatique, l'élaboration de son cadre ne pose pas de difficultés.

2.3.2. Les prévisions de trésorerie

Selon TEULIE & al. (2000 : 267), « Gérer la trésorerie, ce n'est pas tellement s'occuper d'encaisse existante mais plutôt d'encaissements et de décaissements à venir. »

La mission du trésorier consistant à disposer d'une encaisse suffisante pour faire face aux paiements prévus à moindre coût impose deux principales tâches. Il faut d'une part réaliser une prévision des encaissements et des décaissements quotidiens (adopter une gestion de trésorerie en date de valeur et non en dates d'opération ; identifier le caractère certain ou incertain des flux de trésorerie), et d'autre part, pratiquer le principe de la trésorerie zéro c'est-à-dire obtenir un solde bancaire quotidien global nul après une prise en compte des paiements prévus, des jours de valeur et des financements de trésorerie autre que le découvert (c'est le principe de la trésorerie zéro).

L'atteinte de cet objectif implique une connaissance des flux sur un horizon temporel de plusieurs dizaines de jours et la possibilité de les décaler.

La prévision de la trésorerie regroupe la prévision des encaissements et la prévision des décaissements.

Tableau 3 : Modèle du tableau prévisionnel des flux

Eléments	Janvier	Février	...	Décembre
Ventes				
Achats				
Autres charges				
Hors exploitation				
TVA				
Trésorerie				

Source : Nous-même inspiré de DE LA BRUSLERIE (2012 : 32)

2.3.2.1. La prévision des encaissements

Selon DE LA BRUSLERIE (2012 : 27), « Le budget prévisionnel des ventes permet d'obtenir les encaissements sur ventes après un travail de conversion des flux de produits en flux monétaires. » Il s'agit essentiellement d'opérations liées au cycle d'exploitation et qui sont les plus importantes en quantité. Prévoir des encaissements équivaut à passer de la prévision des ventes à leur encaissement. Ces encaissements comprennent :

- les produits des ventes ;
- les produits accessoires ;
- les produits de la propriété.

A cela, il faut ajouter les intérêts et les dividendes perçus, l'augmentation de capital, les emprunts, les subventions...

Pour réaliser la prévision des encaissements, le trésorier doit être attentif aux échelonnements des règlements des clients, à la mobilisation des créances, aux cessions d'immobilisations et à la politique d'escompte de l'entreprise.

Tableau 4 : Structure du tableau des encaissements

Eléments	Montant	Janvier	Février	...	Décembre
Créances clients					
Ventes Janvier					
Ventes Février					
Ventes ...					
Ventes Décembre					
Totaux encaissements sur ventes					
Autres encaissements					
Encaissement totaux					

Source : Nous-même inspiré de DE LA BRUSSELERIE (2012 : 27)

2.3.2.2. La prévision des décaissements

A ce niveau selon DE LA BRUSLERIE & al. (2012 : 29), il s'agit de prévoir les paiements qui donneront lieu à des dépenses ou charges engagées pour le compte de l'entreprise à l'exception des provisions et amortissements. Ces décaissements comprennent :

- les paiements des achats fournisseurs ;
- les paiements des frais généraux ;
- les acquisitions d'actifs ;
- les intérêts des prêts ;
- les dividendes versés ;
- les impôts et taxes.

A cela, il faut ajouter des remboursements des emprunts et des intérêts, les achats de titres de participation...

Pour cette catégorie, la prévision des décaissements, le gestionnaire de trésorerie doit être très attentif aux achats (politique des fournisseurs), aux frais du personnel (périodicité des salaires et charges sociales)...

Tableau 5 : Structure du tableau de décaissement

Eléments	Janvier	Février	...	Décembre
Décaissements sur achats				
Règlements TVA				
Salaires				
Charges sociales				
...				
Décaissements totaux				

Source : Nous même inspiré de DE LA BRUSLERIE (2012 : 29)

2.3.2.3. La prévision des flux financiers

Les problèmes de trésorerie prennent les entrepreneurs par surprise. Une prévision de flux de trésorerie exacte peut prémunir les entrepreneurs contre cette situation. Une prévision de flux de trésorerie planifie les sommes d'argent que notre entreprise prévoit de recevoir et de payer tous les mois, pendant une période d'activité de 6 ou 12 mois. Cette prévision prend en compte le décalage entre la facturation et le paiement; faire une dépense et la payer; et collecter les impôts qui ne sont payables au gouvernement que plus tard. Une prévision de trésorerie bien préparée nous permet de planifier le flux de trésorerie sur un certain temps. Il nous aide à anticiper les déficits à temps pour y remédier, nous protégeant d'une crise de trésorerie. Une prévision de trésorerie peut également nous aider à noter les tendances des ventes, nous dire si nos clients mettent trop de temps à payer, et nous aider à planifier des achats d'actifs importants. De plus, si nous cherchons à obtenir un prêt, les banques voudront voir une prévision de trésorerie mensuelle sur un an et une prévision par trimestre sur trois à cinq ans. Dans la prévision des flux financiers, nous distinguons :

- le tableau de financement ;
- le tableau de trésorerie ou plan de trésorerie ou budget de trésorerie.

2.3.2.3.1. Le plan de financement

Le plan de financement est un tableau prévisionnel pluriannuel, permettant de recenser l'ensemble des besoins et des ressources financières de type structurel d'une entreprise (tout agent économique : ménages, Etat... peut établir un plan de financement).

Ce document est réalisé selon une périodicité variable, habituellement de 2 à 5 ans, mais cette durée peut être plus longue, voire 10 ans pour l'étude de certains projets d'investissement. L'élaboration du plan de financement n'est pas linéaire, différentes itérations sont nécessaires, afin d'obtenir une combinaison optimale en matière de financement.

Le plan de financement est construit avec un mélange des tableaux de flux de fonds et de flux de trésorerie.

Tableau 6 : Modèle de plan de financement sans les financements externes

Années	1	2	3	...	n
I-EMPLOIS (Besoins)					
- Investissements					
- Augmentation du BFE					
- Remboursement d'emprunt (emprunts existants)					
- Retrait de comptes courants					
- Dividendes					
Total des Emplois (I)					
II-RESSOURCES					
- CAF					
- Diminution du BFE					
Total des Ressources (II)					
SOLDES (II - I)					
SOLDES CUMULES					

Source : ROUSSELOT (1999 : 40)

Tableau 7 : Modèle du plan de financement avec les financements externes

ANNEES	1	2	3	...	n
I-EMPLOIS (Besoins)					
- Investissements					
- Augmentation du BFE					
- Remboursement d'emprunt (emprunts existants)					
- Remboursement d'emprunts (emprunts nouveaux)					
- Retrait de comptes courants					
- Dividendes (modifiés)					
Total des Emplois (I)					
II-RESSOURCES					
- CAF					
- Augmentation de capital					
- Subventions et primes					
- Emprunts					
- Diminution du BFE					
- Cessions d'actifs					
Total des Ressources (II)					
SOLDES (II - I)					
SOLDES CUMULES					

Source : ROUSSELOT (1999 : 41)

Tableau 8 : Modèle du plan de financement définitif

ANNEES	1	2	3	...	n
I-EMPLOIS (Besoins)					
- Equipement					
- Variation BFE					
- Dividendes					
- Remboursement d'emprunts					
Total des Emplois (I)					
II-RESSOURCES					
- CAF					
- Emprunts					
- Cessions d'immobilisations					
- Augmentation de capital					
Total des Ressources (II)					
SOLDES (II - I)					
SOLDES CUMULES					

Source : ROUSSELOT (1999 : 42)

2.3.2.3.2. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un outil de prévision de l'évolution des liquidités de l'entreprise dans le temps. Il est très utile pour détecter d'éventuels problèmes de gestion de trésorerie ou d'exploitation. Il est d'autant plus important lorsque l'on sait que la majorité des jeunes sociétés qui sont déclarées en faillite le sont à cause d'un manque momentané de liquidités. La fonction du budget de trésorerie est de prévoir, de préférence sur 12 mois, quelle sera l'évolution des liquidités de l'entreprise avec les sorties (paiements à faire) et les rentrées d'argent (factures encaissées). Il permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre.

Il est effectué généralement pour un horizon d'un an (mois par mois). Le solde obtenu en fin de chaque mois est la différence entre le total des encaissements et le total des décaissements mensuels. Lorsque ce solde est positif, il s'agit d'un excédent de trésorerie que l'on doit placer à court terme pour éviter un coût d'opportunité. Si ce solde est négatif, il s'agit d'un déficit de trésorerie que l'on doit absorber par des moyens de financement à court terme comme

l'escompte, le découvert, les concours bancaires à court terme, etc. Après l'ajustement des soldes, le budget de trésorerie ajusté est appelé plan de trésorerie.

Le budget de trésorerie présente les encaissements et décaissements mensuels ventilés par nature. Il résulte de tous les autres budgets (d'exploitation, d'investissement et de financement). Les intérêts du budget de trésorerie sont :

- il offre un éclairage sur la nature des concours financiers (ou des placements) et leur montant.
- il permet de vérifier la cohérence avec le tableau de flux de trésorerie qui constitue un document obligatoire pour les entreprises d'une certaine taille ;
- c'est un instrument utile dans la négociation avec le banquier des plafonds d'escompte ou de découvert.
- il permet d'être plus crédible auprès des banquiers en étant capable de présenter des prévisions à plusieurs mois et donc de négocier les financements et placements à court terme ;
- il permet de gérer le risque de taux d'intérêt car, sans prévisions, il est impossible d'agir ;
- il rend compte mensuellement de l'incidence sur la trésorerie des décisions de financement précisées lors de l'élaboration du plan de financement.

Tableau 9 : Présentation du budget de trésorerie

Budget de trésorerie					
	1er mois	2è mois	...	12è mois	Cumul annuel
Encaissements des débiteurs					
Paiements des fournisseurs					
Salaires					
Surplus brut opérationnel					
Autres produits ordinaires					
Frais généraux					
Charges financières					
Impôts					
Leasing					
Surplus net de liquidités					
Investissements/ventes de biens d'investissements					
Emprunt/remboursement de fonds étrangers à long terme					
Modification fonds propres (capital/emprunts)					
Solde des investissements/opérations financières					
Excédent des recettes/ (dépendances)					
Limites bancaires en compte courant					
Amortissements financiers					
Position du compte courant au début du mois					
Disponibilités					
Excédent des recettes/ (dépendances)					
Réserve de crédit en fin de mois					

Source : DE LA BRUSLERIE (2012 : 24)

Les limites de ce budget sont :

- les informations globales ;
- il ne donne pas de renseignements sur la situation en cours de mois ;
- il est insuffisant pour la prise de décision.

2.3.2.3.3. La gestion quotidienne de la trésorerie

« Les prévisions quotidiennes sont réalisées à l'aide d'un document appelé fiche de suivi de trésorerie. Le positionnement correct des sommes nécessitent la connaissance précise des conditions de banque. L'objectif de la trésorerie au jour le jour est de minimiser les frais financiers et de maximiser les produits financiers tout en garantissant la solvabilité et le respect des contraintes réglementaires ». (LAURENT, 2006 : 100). Il s'agira de positionner toutes les opérations de débit ou crédit en date de valeur, en tenant compte des jours comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 10 : Fiche de suivi de la trésorerie au jour le jour

Mois	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
Solde initial							
Remises de chèque sur caisse							
Remise de chèques sur place							
Remise de chèque hors place							
Remise d'espèces							
Effets à l'encaissement							
Effets à vue							
Virements reçus							
Total recettes							
Petits chèques							
Chèques importants							
Virements émis							
Effets domiciliés							
Total dépenses							
Solde							
Financement							
Placement							
Solde final							

Source : DEPALLENS & al. (1997 : 948)

Selon Deprez & al. (1999 : 275), la gestion de la trésorerie doit conduire à une gestion équilibrée : gérer l'insuffisance (c'est rechercher tous les moyens qui permettent à l'entreprise d'y faire face) et gérer l'excédent c'est rechercher tous les moyens qui permettront à l'entreprise de l'utiliser pour des placements. Ce qui en fait, caractérise l'objet de notre étude tout au long du chapitre à savoir l'optimisation de la gestion de la trésorerie.

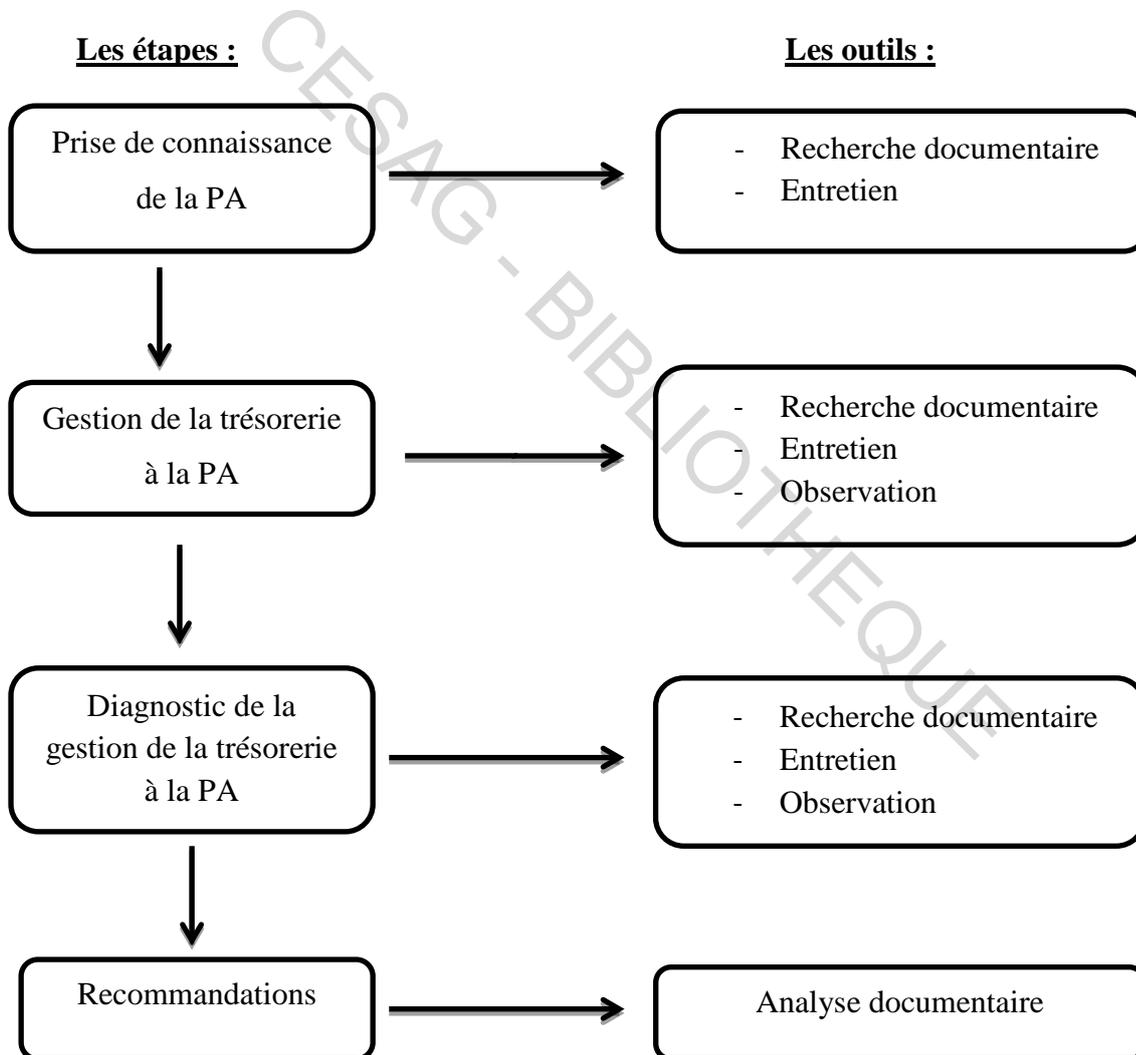
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour réaliser notre étude, nous avons au préalable adopté une démarche méthodologique à travers une recherche documentaire, une observation participante, un entretien à réponses libres et une collecte des données. Enfin, une analyse a été faite de ses données.

3.1. Le modèle d'analyse

Pour mener à bien notre étude, nous proposons comme modèle d'analyse le schéma suivant :

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes.

3.2. Les outils de collecte de données

Dans le but de mieux comprendre et cerner notre thème, nous avons collecté les données avec les outils suivants :

- l'entretien à réponses libres ;
- la collecte de données ;
- la recherche documentaire ;
- l'observation.

3.2.1. L'entretien à réponses libres

Selon ROUF (2001 : 14), « L'entretien est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses opinions. » L'entretien à réponses libres s'est effectué sous forme de questionnaire en face à face. Il nous a permis d'interviewer les agents pour donner leur opinion par rapport à :

- l'organisation actuelle de la PA ;
- la gestion de la trésorerie de la PA ;
- l'efficacité de son système de gestion de trésorerie.

3.2.2. La collecte de données

Pour l'appréciation de la gestion de la trésorerie de la PA, nous avons collecté des informations à l'aide de techniques telles que : l'interview, l'analyse documentaire et les observations sur le lieu. Les interviews sont réalisées auprès de certains responsables de service notamment ceux de la comptabilité, du contrôle de gestion... L'échantillon utilisé pour la collecte de ces informations est résumé dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Etat des interviews effectuées

Désignation	Effectif total	Effectif
Chef Comptable	1	1
Chef Contrôle de Gestion	1	1
Total	2	2

Source : Nous-mêmes

Nous avons pu rencontrer tous le personnel souhaité, il s'agit du Chef comptable et le Contrôleur de gestion.

3.2.3. La recherche documentaire

La recherche documentaire fait partie du travail de recherche. Elle consiste à trouver des sources d'informations sur un thème donné, des réponses à des questions... A cet effet, nous avons consulté plusieurs documents afin d'avoir une meilleure compréhension de notre thème. Pour ce faire, nous avons exploités les ressources de la bibliothèque du CESAG et celles de la Prévoyance Assurances SA.

3.2.4. L'observation

Elle consiste à observer sur le terrain. L'observation est un outil d'appréciation. Elle peut être directe (un constat immédiat du phénomène par l'auditeur) ou indirecte (un constat fait pour le compte de l'auditeur par un tiers). Dans le cadre de notre travail, nous allons effectuer des travaux relatifs aux méthodes de gestion de la trésorerie dans une compagnie d'assurance.

3.3. L'analyse des données

L'analyse des données consiste pour nous à faire une comparaison entre la gestion de la trésorerie à la Prévoyance Assurances S.A avec les normes édictées de gestion de trésorerie afin d'établir un diagnostic et de faire ressortir les risques, les forces et les faiblesses.

Ce troisième chapitre nous montre le cheminement utilisé à travers les étapes et les méthodes de travail adoptées à travers les outils et techniques pour effectuer notre étude aussi bien dans la partie théorique (première partie) que dans la partie pratique (deuxième partie).

Conclusion de la première partie

En définitive, la bonne gestion de la trésorerie est une tâche indispensable dans le monde économique quelle que soit l'orientation politique du pays et quelle que soit la structure juridique permise aux entreprises et établissements financiers. Elle est aussi prometteuse pour l'amélioration de l'efficacité des entreprises et la meilleure entre leur stratégie et leur organisation.

De plus, la trésorerie représente pour une entreprise l'un des domaines qu'il faut bien gérer car c'est la santé de la trésorerie qui permet à l'entreprise de faire face à ses engagements financiers. Ainsi donc sa gestion est capitale pour le bon fonctionnement et la survie de l'entreprise. Cette gestion de trésorerie consiste aussi en la diminution des disponibilités déposées au trésor.

Aussi, après l'aspect théorique, nous allons à présent nous évertuer à diagnostiquer la gestion de la trésorerie de la Prévoyance Assurances S.A, où des recommandations seront formulées dans le but d'en améliorer les performances.

DEUXIEME PARTIE :
DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE LA
TRESORERIE : CAS DE LA PREVOYANCE
ASSURANCES

La deuxième partie de notre travail traitera du fond du sujet. Il s'agit de la partie pratique du mémoire. Ce chapitre sera consacré à présenter l'entité, à décrire l'existant, à montrer les résultats obtenus, à analyser ces résultats obtenus et enfin à faire des recommandations. En fait, c'est ici que nous allons faire le travail proprement dit à savoir le diagnostic de la gestion de la trésorerie de la Prévoyance Assurances SA. En résumé, d'une part il est question de faire une présentation générale de l'entreprise concernée et d'autre part de diagnostiquer la gestion de sa trésorerie en passant par la description et l'analyse du système de gestion. Dans le dernier chapitre de cette deuxième partie, les points forts seront énumérés ainsi que des points faibles. Enfin des recommandations seront formulées dans une optique meilleure de gestion de la trésorerie à la Prévoyance Assurances SA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA PREVOYANCE ASSURANCES SA

L'assurance est une discipline qui remonte à l'antiquité sous une forme différente de celle que nous vivons de nos jours. Cependant elle n'existe que pour satisfaire des besoins. Ainsi nous ne pouvons pas parler de l'assurance sans passer par les principes du mutualisme. Ces principes sont la solidarité et la fraternité des communautés humaines qui ont toujours constitué une force de l'entre aide sociale et économique.

En effet, les hommes se sont regroupés pour aider ceux qui sont frappés par le sort. Par exemple nous trouvons en Basse-Egypte (vers 1400 ans avant J-C) les tailleurs de pierres qui contribuaient à un fonds destiné à soutenir les victimes en cas d'accident. Les hétaires de la Grèce antique possédaient des caisses communes alimentées par des cotisations mensuelles, afin de pouvoir distribué des secours dans certains cas etc.

Ces exemples montrent que l'idée d'assurances était bien présente dans les activités de l'homme antique. Toutefois nous ne pouvons pas dire que les mécanismes utilisés sont considérés comme des assurances au sens strict : absence de prévoyance, absence d'indemnité après la réalisation du sinistre mais au contraire de la charité.

C'est ainsi que dans le domaine maritime nous avons rencontré « le prêt à la grosse aventure » qui est un mécanisme pratiqué sur la méditerranée. Il consistait à faire gagner le montant du prêt sur les marchandises dont l'arrivée à port déclenchait le remboursement. Mais cette pratique considérée comme usuraire (le prêteur de deniers touchait un intérêt de 15% à 40% si la cargaison arrivait intact au port de destination) par les autorités religieuses fut interdite par Pape Grégoire IX en 1274.

Aujourd'hui, la nouvelle assurance née dans le domaine terrestre et maritime sauvegarde l'intérêt des parties sur la base d'un contrat. Le commerce maritime ne pouvait pas se passer de se prémunir contre les risques. Ainsi apparaissent, en 1724, les premières sociétés d'assurance en Italie puis en Angleterre.

Au niveau terrestre, la première branche retenue est l'assurance Incendie. C'est à la sortie de l'incendie d'une boulangerie à Londres en 1719 qui a fait beaucoup de dégâts matériels qu'on

assiste à la création d'une des première société d'assurance contre l'incendie appelée **Friendly Society Fire Office**.

C'est à partir de ce moment que nous voyons la naissance de plusieurs types d'assurances : assurances Incendies, Accidents, Risques, Divers, Transports (IARDT), assurances-vie, assurances maladie etc.

Quant à la Prévoyance Assurance, elle s'est spécialisée dans l'assurance IARDT et l'assurance maladie.

4.1. Présentation

La présentation de la Prévoyance Assurances S.A se fera en plusieurs rubriques comme ci-dessous :

4.1.1. Historique et nature juridique

La Prévoyance Assurances a démarré ses activités en février 1987, elle a été créée sur la base du portefeuille d'un cabinet de courtage appartenant à ses promoteurs. En effet ce cabinet de courtage était un intermédiaire entre les clients et les quelques sociétés d'assurances de l'époque.

C'est dans ce cadre que les responsables de ce cabinet de courtage ont réuni leurs moyens et leurs disponibilités pour mettre à pied une nouvelle compagnie d'assurances qui bénéficierait notamment de leur connaissance dans le domaine de l'assurance. Au fur et à mesure que l'entreprise prenait de l'ampleur, en termes de connaissance et d'augmentation de capitaux, plusieurs agences verront le jour à travers le Sénégal, les activités des différentes agences sont supervisées au niveau du siège social qui se trouve à Dakar.

C'est une société anonyme (SA) au capital de démarrage de 400 000 000 F CFA, qui est actuellement de l'ordre de 1 400 000 000 F CFA entièrement libéré.

Elle est régie par la loi N°63-38 du 10/06/2003 portant réglementation des sociétés d'assurances de toute nature et des opérations d'assurances publiée au journal officiel N°3683 du 23 Mai 1964, les lois portant actes du code CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances).

Cette loi stipule entre autres que les sociétés d'assurances au Sénégal sont autorisées à établir leurs activités dans un seul des domaines de l'assurance : à savoir l'assurance « Vie » et l'assurance « IARDT » (Incendie, Accident Risques Divers et Transport).

La Prévoyance Assurances a choisi de se spécialiser dans le secteur IARDT, elle n'est donc pas habilitée à réaliser des assurances Vie.

4.1.2. Son environnement physique

Le siège social de la Prévoyance Assurances est fixé au plateau à Dakar sur l'avenue Jean Jaurès angle Peytavin, Immeuble Prévoyance Assurances. La compagnie occupe les trois (03) premiers étages de l'immeuble qui est constitué de cinq (05) étages.

Il pourra être transféré dans tout autre endroit de la même ville sur simple décision du Conseil d'Administration et sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine Assemblée Générale.

La PA dispose de succursales, bureaux ou agences un peu partout sur l'étendue du territoire.

4.1.3. Ses statuts et ses missions

Les missions et les statuts de la compagnie d'assurance PA correspondent à ceux des Directions Nationales des Assurances. Distinguons à ce niveau les attributions générales des attributions spécifiques. Toutefois, il existe un statut particulier des inspecteurs et des contrôleurs.

4.1.3.1. Les attributions générales

Les Directions Nationales des Assurances, organisées par les Etats membres, servent de relais à l'action de la Commission des Etats membres.

Elles assurent notamment dans les Etats membres :

- la promotion du secteur des assurances ;
- la sauvegarde des intérêts des assurés et des bénéficiaires des contrats d'assurance et de capitalisation ;

- la protection de l'épargne détenue par les compagnies d'assurances en contrepartie des provisions techniques ;
- le rôle d'expert et de conseil immédiat en matière d'assurance auprès des autorités nationales ;
- la surveillance générale du marché des assurances.

Elles communiquent à la Commission tous les renseignements sur l'état des compagnies et l'évolution des marchés afin que cette dernière soit en mesure de prendre des décisions appropriées.

4.1.3.2. Les attributions spécifiques

Les Directions Nationales des Assurances assurent le respect de l'application de la réglementation : application de la législation unique, étude des contrats d'assurance destinés au public, visa.

Elles peuvent suivre le déroulement des litiges nés sur le marché entre assureurs d'une part et entre assureurs, assurés et bénéficiaires des contrats d'autre part.

Elles communiquent à la commission les résultats des contrôles techniques qu'elles effectuent.

Elles effectuent la collecte des données nécessaires : statistiques, bilan, études, enquêtes.

Elles effectuent une pré-étude des dossiers de demande d'agrément.

Elles peuvent gérer des contrats d'assurances souscrits par l'Etat et veiller à la bonne rédaction de leurs clauses.

Elles autorisent l'exercice de la profession d'intermédiaire et assurent le respect des règles de qualification professionnelle et de solvabilité qui s'imposent à cette profession.

Elles exercent le contrôle sur les experts techniques qui concourent à l'évaluation des sinistres et à la bonne exécution des contrats.

4.1.3.3. Statut particulier des inspecteurs et des contrôleurs

Il est recommandé aux Etats membres de définir en temps opportun un statut particulier des inspecteurs et des contrôleurs des assurances dont les attributions ont été énumérées ci-dessus.

4.1.4. Ses activités et son but

L'assurance IARDT constitue l'activité principale de la PA. Elle exploite à ce titre toutes les branches que comporte ce domaine à savoir :

- Incendie ;
- Vol ;
- Dégâts des eaux ;
- Responsabilités civiles ;
- Risques techniques ;
- Assurances voyages
- Assurances automobiles ;
- Assurances maladies ;
- Assurance maritime et transport-Aviation.

Comme toute compagnie d'assurances, le but de la Prévoyance Assurances est :

- de conclure avec les clients des contrats par lesquels elle s'engage, moyennant le versement de la prime qui désigne le montant de l'assurance à souscrire ;
- d'indemniser les assurés (personnes physiques ou morales) des pertes ou dommages en cas de sinistres.

4.1.5. Son actionnariat

Le capital de la Prévoyance Assurances suite à une décision de l'assemblée générale est passé de quatre cent millions de francs CFA (400.000.000 F CFA) à un milliard quatre cent millions de francs CFA (1.400.000.000 F CFA). Ce capital est entièrement libéré et détenu uniquement par des Sénégalais qui préfèrent garder l'anonymat. Ainsi les actionnaires seront numérotés dans l'ordre croissant de pourcentage de détention des actions. Le capital social de la PA S.A est divisé en cent quarante mille (140.000) actions de dix mille francs CFA (10.000FCFA) chacune, numérotées de 1 à 140.000 à libérer entièrement lors de la souscription.

4.1.6. Son réseau commercial

Les opérations d'assurance de la Prévoyance Assurances SA sont présentées au public soit par les agences de Dakar et ses bureaux de souscription, soit par l'intermédiaire de courtiers tant à Dakar qu'à l'intérieur du Sénégal.

4.1.7. Ses valeurs de référence et ses objectifs

La Prévoyance Assurances est l'un des grands acteurs de l'assurance au Sénégal. Elle met en avant des valeurs partagées avec les membres de son personnel telles que le professionnalisme, l'innovation, le réalisme, l'esprit d'équipe, le respect de la parole donnée dans le but de perpétuer son action et d'atteindre une position de leader dans le marché sénégalais même si elle occupe déjà la première place parmi les compagnies d'assurances purement sénégalaises.

La direction générale s'appuie sur les organes de gestion et d'administration et sur les organes techniques ou opérationnels comme moyens d'action représentant une structure hiérarchico-fonctionnelle.

4.1.8. Sa situation économique

La Prévoyance Assurances est une société anonyme au capital de un milliard quatre cent millions de francs CFA (1.400.000.000 F CFA) entièrement détenu par des sénégalais.

Tableau 12 : Evolution du chiffre d'affaire

Année	Chiffre d'affaire
2005	5 721 564 002
2006	5 995 234 542
2007	6 229 798 240
2008	7 218 000 000
2009	7 321 100 100
2010	7 445 300 100

Source : Prévoyance Assurances, Etats financiers 2005 à 2010.

Cette évolution du chiffre d'affaire s'explique par une forte augmentation de primes nettes collectées surtout en responsabilité civile, mais aussi à une forte collaboration avec de nombreux cabinets de courtage qui ont réuni leur moyen et leur disponibilité pour la bonne marche de la société. Cela augmente ainsi le portefeuille client de l'entreprise d'où une augmentation des capitaux.

Ce qui fait que pour l'exercice 2010 avec un capital de 1 400 000 000 F CFA, la PA a réalisé un bénéfice de 537 797 327 F CFA avec une marge de solvabilité de 1 205 442 538 FCFA. Toujours pour cet exercice, la PA a eu des engagements réglementés à l'ordre de 9 556 500 986 F CFA avec un taux de couverture de 102%.

4.1.9. La position dans le marché sénégalais de l'assurance IARD

Au Sénégal, la PA est la première société sénégalaise de droit national. Après vingt-cinq (25) années d'expérience professionnelle, la PA a acquis une sérieuse référence pour se positionner aujourd'hui à la cinquième (5^{ème}) place dans le marché sénégalais de l'assurance IARDT et ce, avec 10,78% du marché sénégalais de l'assurance.

4.2. La structure organisationnelle

Entreprise privée régie par le code CIMA, la PA est une société anonyme administrée par un conseil composé de trois (03) membres au moins et de douze (12) membres au plus y compris le Président. C'est ce dernier qui nomme le Directeur Général.

Les administrateurs sont choisis parmi les personnes physiques ou morales actionnaires.

Le Conseil d'Administration peut comprendre des membres qui ne sont pas actionnaires de la société dans la limite du tiers (1/3) des membres du conseil.

Cependant, les administrateurs non-actionnaires sont soumis aux dispositions des articles 416 à 434 de l'acte uniforme de l'OHADA.

Les administrateurs sont élus par l'Assemblée Générale, qui peut les révoquer à tout moment.

La Prévoyance Assurances en plus du Conseil d'Administration dont le fonctionnement est évoqué ci-dessus est structurée de la manière suivante :

4.2.1. La Direction Générale

La direction générale reçoit ses pouvoirs de la loi et du conseil d'administration qui fixe les objectifs de politique générale à mettre en œuvre. Le Directeur Général a une assistante à ces cotés. Il établit un organigramme et nomme ses employés aux différents postes. Il supervise et coordonne l'ensemble des activités des différents départements et services, préside les différentes réunions de coordination. Conjointement avec le directeur financier, le secrétaire général ou le président du conseil d'administration, il signe tous les chèques, les bons de sorties du siège ou des agences et s'il le juge nécessaire il délègue des pouvoirs de signature à ses proches collaborateurs. Il peut notamment, en cas de nécessité déléguer tout ou partie des prérogatives citées ci-dessus. Le Directeur Général est nommé par le Conseil d'Administration.

4.2.2. Le secrétariat général

Le secrétaire général est un proche collaborateur du Directeur Général qui assure l'intérim de ce dernier. Le secrétaire Général a aussi une assistante. Il coordonne l'ensemble de la politique commerciale et de recouvrement. Il peut représenter la société à des réunions avec les administrateurs, clients ou autres entreprises. Il supervise l'ensemble des documents administratifs nécessaires en cas de réductions ou remises d'ordre commercial. Il peut accorder des facilités de paiement pour certains types de risques. Il peut signer des bons de caisse jusqu'à concurrence de 200 000 F CFA. Le secrétaire général est chargé de la supervision du service commercial qui est une sous-direction au sein de la PA.

4.2.3. La Direction Financière (DF)

La direction financière est chargée d'établir des comptes rendus et document pour le contrôle. Le compte rendu doit être essentiellement basé sur les comptes suivants :

- le compte d'exploitation général de perte de profit ;
- le compte de répartition et d'affectation des résultats ;
- le compte du bilan complété d'extrait de la classe zéro.

La DF sous l'autorité du Directeur Financier et une équipe conduite par le Chef comptable s'occupe de :

- la tenue des comptes selon les normes CIMA ;
- l'établissement des comptes annuels à la clôture de l'inventaire ;
- l'optimisation des produits financiers par un suivi rigoureux des placements;
- le respect strict des obligations vis-à-vis de l'administration fiscale et des organismes sociaux ;
- l'exécution des dépenses dûment autorisées par la Direction Générale
- la gestion rigoureuse des ressources de la compagnie ;
- le contrôle inopiné des caisses afin de sécuriser les espèces détenues.

Notons qu'au niveau de cette direction nous avons la sous-direction comptable qui regroupe en son sein un service comptable, un service social et un service de trésorerie.

4.2.4. La Direction Réassurance et Sinistres non Autos

Cette direction regroupe en son sein la sous-direction informatique et le service sinistre non autos, le service réassurance et le service agences. Le directeur préside les réunions de coordinations mensuelles.

4.2.5. La Direction Technique

Cette direction englobe l'essentiel de l'activité de la société puisqu'elle regroupe la direction de production, la direction des contentieux et des sinistres autos (matériel, corporel et TPV). Au niveau de cette dernière nous avons un conseiller juridique. Cette fusion permet aux responsables de la société de corriger certaines lacunes ou manquement dans la rédaction et la confection des dossiers, lesquels apparaissent au moment de l'instruction des sinistres. Le directeur technique est assisté par une secrétaire qui a pour mission d'organiser les rendez-vous du directeur technique, recevoir les appels, faire le tri et la distribution des courriers par cahier de transmission.

4.2.6. La Direction du Contrôle de Gestion et de l'audit interne

La direction du contrôle de gestion et de l'audit interne est segmentée en deux sous-directions à savoir le contrôle de gestion et la direction de l'audit interne.

➤ **La direction du contrôle de gestion**

La sous-direction du contrôle de gestion assure la coordination, le suivi et la synthèse des plans d'actions élaborés en collaboration avec la direction générale. De même, cette sous-direction est directement en contact avec les réassureurs et coordonne donc l'exécution du plan de réassurance. Elle s'occupe donc des opérations à l'acceptation, à la cession etc.

Cette direction a trois (03) missions principales. Il s'agit de :

1. Assurer l'exécution et le développement des procédures du manuel ;
2. Contrôler la gestion technique, administrative et financière de l'ensemble des départements et services de la compagnie ;
3. Mener les études et confectionner les statistiques nécessaires à la direction de la compagnie.

➤ **La direction de l'audit interne**

Les tâches de la direction de l'audit interne sont entre autres :

1. De faire l'Audit mensuel de la production ;
2. De faire une Etude en collaboration avec le directeur de contrôle.

4.2.7. La Direction/Contentieux

Cette direction s'occupe de la gestion des sinistres (notamment les règlements) IARDT à travers la déclaration, l'ouverture des dossiers, la réclamation, de l'instruction et des règlements.

Son organisation et son fonctionnement stipulent dans ses dispositions que « toutes les correspondances ou réclamation directes destinées au département contentieux doivent faire l'objet d'une réponse formelle dans les quinze (15) jours au plus tard dès leur réception. »

Ce service comprend :

- un sous-directeur ;
- un chef de service sinistre auto (il gère en même temps les sinistres corporel non TPV) ;

- un préposé à l'ouverture des dossiers ;
- un rédacteur régleur de sinistres corporels et matériels TPV.

4.2.8. La Direction/Production

La direction de la production s'occupe de l'ensemble des actions permettant de définir un ou des produits de garantie à destination des clients. L'articulation entre la production et les assurés, est la commercialisation qui peut se faire directement ou indirectement. Cette direction définit les contrats (objet), rédige les procédures et conception d'indicateur technique et mène en plus un audit interne et externe des risques. Elle comprend à cet effet le service Assurance Voyage, le service Risques Divers et Incendie, le service Transport et Maritime, le service Pool TPV, le service Automobile, le service Maladie.

Après souscription d'une police d'assurance par l'assuré ou le souscripteur, les différents services concernés ont pour tâche entre autre de donner des lettres de garantie ou bon à ces derniers.

4.3. Les organes d'administration de gestion

Il s'agit des départements et services qui permettent une utilisation et une gestion rationnelles des moyens dont dispose la société pour atteindre les objectifs assignés à la société.

4.3.1. Le Service Commercial

Considéré comme une sous-direction, le service commercial est sous la supervision du secrétaire général. C'est ce service qui est responsable de l'image de la PA. Il est aussi à la recherche de marché (c'est-à-dire amener des clients ou de nouveaux assurés) et du recouvrement des créances de la production. Il y a aussi un service intermédiaire qui gère la relation entre la PA et les sociétés de courtage par rapport à la production et les commissions de ces dernières. Le directeur marketing et commercial est en étroite collaboration avec le secrétaire général.

4.3.2. Le Service de Réassurance

C'est la section qui est chargée de :

- l'élaboration des études spécifiques sur les cessions pour permettre à la Direction Générale d'arrêter le plan de réassurance ;
- l'application du plan de réassurance ;
- l'établissement des comptes de réassurance ;
- la correspondance avec les réassureurs.

4.3.3. Le Service des Sinistres non Autos

Ce service s'occupe de tous les sinistres autres que les sinistres automobiles.

4.3.4. La Comptabilité

C'est un service qui exerce ses activités sous l'autorité d'un responsable. Ce dernier en collaboration avec son équipe a pour rôle de procéder à l'enregistrement comptable des états statistiques et comptables, au calcul et à l'enregistrement des provisions techniques autres que les provisions pour sinistres à payer. C'est également ce service en collaboration avec la Direction Financière qui se charge de la gestion de la trésorerie.

4.3.5. Le Service des Contentieux Corporels, Matériels et TPV

Comme l'indique son nom, c'est ce service qui se charge de tous les contentieux corporels, matériels et TPV.

4.3.6. Le Service Automobile

Ce service s'occupe de la production et du règlement des sinistres en ce qui concerne les assurances des automobiles.

4.3.7. Le Service Maladie

Encore appelé service « Santé », ce service intervient aussi bien dans la souscription des contrats d'assurances maladie (particuliers ou entreprises) que dans le règlement des sinistres relatifs à ce type d'assurance.

Après souscription d'une police d'assurance par l'assuré ou le souscripteur, le service maladie a pour tâche entre autre de donner des lettres de garantie ou bon pharmaceutiques à ces derniers ainsi que les membres de leur famille. Il s'occupe de la production et du règlement des sinistres relatifs à la couverture sanitaire.

4.3.8. Le Service Risques Divers et Incendie

Il s'agit de la production en assurance des risques de particuliers et des risques d'entreprise à l'exclusion de l'assurance maladie et transport. Le chef de ce département est directement relié au Directeur Technique.

4.3.9. Le Service Transports et Maritimes

Ce service s'occupe aussi bien de la production que du règlement des sinistres en assurance transport. Cette branche réunit l'assurance maritime (corps, faculté et responsabilité civile(RC)), l'assurance transport terrestre (facultés et RC) et l'assurance aérienne (corps, facultés et RC).

L'assurance maritime porte sur les facultés, les corps de navire et la responsabilité civile des auxiliaires de transport des armateurs et propriétaires de navire. Elle est de loin la plus importante dans ce portefeuille transport.

La procédure de souscription des contrats est approximativement la même que celle mise en œuvre au département « production IARD » sous réserve de la procédure de souscription et de gestion des polices d'abonnement ou des polices à alimenter. En effet, dans ce cas le paiement de la prime se fait mensuellement après la confection de l'état récapitulatif mensuel des déclarations d'aliments (expéditions) faites par l'assuré. Ainsi, le sinistre peut survenir avant le paiement de la prime.

4.3.10. Le Service Informatique

Ce service placé sous l'autorité de la Direction Technique, s'occupe d'une part de l'administration du réseau informatique de l'entreprise, de l'administration des logiciels de production d'assurance ou de l'exploitation du logiciel informatique. Il assure aussi la maintenance de l'outil informatique et assiste les utilisateurs par la fourniture de conseils et services nécessaires à une bonne utilisation des moyens informatiques mis à leur disposition.

Il exerce son activité sous l'autorité du Directeur Technique. Le service informatique constitue un moyen remarquable de production et de gestion.

4.3.11. Le Service Administratif et du personnel

Ce service est chargé de l'administration générale du personnel de l'entreprise en veillant à l'application du code de travail et à la gestion du plan de formation. Il s'occupe par ailleurs du recrutement du personnel, de son évaluation, de sa mobilité au sein de l'entreprise (affectation dans les différentes directions ou services), et de sa motivation et développement. Il est chargé de la gestion des créances et des dépenses d'ordre général de fonctionnement. Elle dépend de la direction générale. Le sous-directeur passe toutes les commandes de consommable et de matériel à l'exception de l'informatique. Il devra soumettre à temps utile toutes les factures à régler au département financier et transmettre en même temps les salaires à payer. Il vérifie avec la direction financière l'ajustement des impôts à payer durant l'année. Notons qu'en 2012, les membres du personnel sont au nombre de soixante-huit (68) à la PA.

Nous venons ainsi de procéder à la présentation de la structure étudiée notamment la PA. La description de l'existant nous a permis de savoir comment fonctionne l'organisation. Certes, nous avons remarqué des une séparation des postes puisque chaque service est coiffé par un responsable bien distinct. Cependant, en ce qui nous concerne, on note l'absence d'un service à part de trésorerie.

Chapitre 5 : ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DE LA PREVOYANCE ASSURANCES SA

Ce chapitre nous renseignera sur les différents éléments de la société. Ces éléments seront soumis à une analyse et à un commentaire. En se basant sur les données obtenues, nous allons faire une analyse de ces données à partir de critères bien spécifiques de gestion. L'analyse de ces données permettra ensuite de ressortir des forces et des faiblesses liées à la gestion de la trésorerie de la compagnie d'assurance. Enfin, nous formulerons des recommandations pour une meilleure gestion de la trésorerie.

5.1. Analyse de la gestion de trésorerie

L'analyse de la gestion de trésorerie nous permettra de connaître les forces et les faiblesses en vue de formuler des recommandations. Analyser ou diagnostiquer, c'est porter un jugement objectif sur une situation ou un état donné. Dans notre cas, il s'agira de porter un jugement sur la situation de la trésorerie de la Prévoyance Assurances SA à l'aide d'instruments et de techniques de gestion de la trésorerie.

Un bon diagnostic passera par une bonne connaissance et une bonne analyse de la gestion de la trésorerie de l'entreprise concernée. A partir de cette analyse, nous allons déceler les points forts, les points faibles de l'entreprise et faire des recommandations.

La Prévoyance Assurances dispose de divers outils et d'une méthode de gestion de la trésorerie. Cependant nous allons travailler à partir des états de trésorerie édités par le logiciel informatique CIMA SOFT.

5.2. Les flux de trésorerie

Les flux sont de deux ordres en général et il en est de même au niveau de la compagnie d'assurance PA. Il s'agit des encaissements et des décaissements. Rappelons qu'un flux de trésorerie (cash-flow au sens original anglo-saxon) est la différence des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) engendrés par l'activité d'une organisation. Contrairement à la capacité d'autofinancement (CAF, cash-earnings) qui est constituée à partir de flux ne tenant pas compte des décalages de trésorerie (mais qui est plus simple à calculer), les flux de trésorerie permettent de construire directement les tableaux de trésorerie (comme ceux préconisés par l'ordre des experts comptables).

L'enjeu des flux de trésorerie, c'est qu'ils permettent de revenir à un étalon amélioré permettant de réaliser des analyses surtout tactiques de l'analyse financière.

5.2.1. La production ou l'origine des encaissements

Les sources d'entrée d'argent à la Prévoyance Assurances viennent essentiellement de la production. Ces sources sont nombreuses et variées. Les encaissements sont parfois assurés par le service de recouvrement et d'autres fois par les départements de réassurance et de sinistre. Nous pouvons en citer entre autres :

- l'activité de réassurance ;
- le service immobilier ;
- les versements des réassureurs et les recours ;
- les autres produits financiers.

Les encaissements sont soit par espèces, par chèques soit par ordre de virement. Les chèques reçus à la section encaissement proviennent du caissier ou du courrier.

Quand le chèque est reçu du caissier, le traitement suit le mode d'encaissement des quittances de primes concernées.

Quand les chèques sont reçus du courrier, ils seront retransmis à la section encaissement. Leur traitement diffère des précédents en ce sens que, à chaque chèque correspond une écriture comptable.

- o Débit : Banque
- o Crédit : Chèques encaissés

Une copie du courrier est transmise au caissier pour encaissement et solde de la police concernée, tandis qu'une autre copie est conservée par le responsable de la section pour un suivi.

A cet effet, le compte « Chèques encaissés » est soldé par le crédit du compte de la contrepartie appropriée.

- o Débit : Chèques encaissés
- o Crédit : XXXXXX « xxxxxxxx »

Après chaque traitement informatique hebdomadaire et mensuel, la section « encaissements » dresse des arrêtés de comptes : Caisse, Chèques à encaisser, Chèques encaissés, Compte d'attente à régulariser.

Les traites sont transmises à la section « encaissements » par le service du recouvrement avant leur date d'échéance. Leur remise en banque n'entraîne aucune écriture en comptabilité. Ce n'est qu'après encaissement par la banque et réception de l'avis de crédit que la section « encaissements » transmet une copie au service de recouvrement et à la caisse pour la passation des écritures.

Les encaissements de primes par espèces sont saisis automatiquement par le caissier alors que ceux n'ayant pas le caractère de prime font l'objet d'écritures manuelles par la section « encaissements ». Ils sont matérialisés par des quittances pour chèques, et des avis de recettes en plus des quittances pour les espèces.

Pour les besoins du contrôle des existants en caisse, par rapport au solde du brouillard, les avis de recette destinés à la comptabilité sont rangés dans des classeurs prévus à cet effet. Les carnets épuisés par le caissier sont reçus et archivés par la section « encaissements ».

Les bordereaux de versements des espèces en banque dont la périodicité est laissée à l'appréciation du caissier, sont transmis aussi à la section « encaissements » pour comptabilisation et classement. Pour faire face à certains paiements, la gestion immobilière dispose d'un compte courant. Ce compte est alimenté par des versements de chèques et d'espèces effectués par le caissier qui transmet en même temps que les brouillards, les bordereaux visés par la banque à la comptabilité.

Tableau 13 : Evolution de la production des trois (03) dernières années

Années	Montants
2009	7 321 106 423
2010	7 401 429 988
2011	6 432 934 746

Source : Prévoyance Assurances, Etats financiers 2009 à 2011.

Nous remarquons que le niveau de la production de ces trois dernières années a baissé d'environ 1.000.000 F CFA. Ceci est dû au retrait de certaines catégories d'assurés.

5.2.1.1. L'activité d'assurance

Cette activité génère la majeure partie des ressources car elle constitue l'activité principale de la société.

Tableau 14 : Evolution des primes encaissées des trois (03) dernières années

Années	Montants
2009	7 753 559 460
2010	6 797 555 921
2011	6 051 811 715

Source : Prévoyance Assurances, Etats financiers 2009 à 2011.

Le constat comme dans le tableau précédent est presque similaire et est dû aux mêmes causes.

5.2.1.2. Le service immobilier

Le service immobilier gère le patrimoine bâti de la société, il procède à la location, à l'achat et quelques fois à la vente de tous les biens immobiliers ou mobiliers de l'entreprise.

5.2.1.3. Les reversements des réassureurs et des recours

Les reversements des réassureurs consistent à réclamer aux réassureurs leur part dans un sinistre donné à hauteur de leur apport dans le traité ou dans la facultative.

Ces réclamations peuvent être de deux (02) ordres :

- le solde des traités est débiteur pour le réassureur ;
- les appels au comptant.

Le recours aux réassureurs consiste à se subroger aux droits de l'assuré quand le sinistre est déjà réglé par l'assureur.

5.2.1.4. Les autres produits financiers

Les autres produits financiers sont constitués essentiellement des :

- obligations d'Etat ;
- intérêts bancaires ;
- dividendes perçus ;
- revenus immobiliers ;
- prêts hypothécaires ou prêts garantis faits au personnel de la société.

Tableau 15 : Evolution des autres produits financiers des trois (03) dernières années

Années	Montants
2009	604 099 587
2010	655 579 530
2011	1 160 912 723

Source : Prévoyance Assurances, Etats financiers 2009 à 2011.

Le retrait de certains types d'assurés a permis à la société de mettre beaucoup plus l'accent sur d'autres produits financiers, ce qui explique à ce niveau cette hausse spectaculaire. De plus, la société s'est octroyée des actions en bourse de société émergentes en l'occurrence celles des Ciments du Sahel (CDS).

5.2.2. Les sinistres ou l'origine des décaissements

Ils ont pour objet le règlement des victimes, des réassureurs, des fournisseurs, des salaires et de l'acquittement des impôts et taxes.

5.2.2.1. Les règlements des victimes

La compagnie règle les victimes en cas de sinistre où la responsabilité de la compagnie est engagée. Ces règlements sont toujours effectués par chèque. Les paiements des sinistres se font tous les jours.

Les dossiers des sinistres parviennent au responsable de la section concernée avec la demande d'établissement du chèque visée par le chef de département ou du service concerné.

Cette demande comporte :

- le numéro du dossier ;
- le nom du bénéficiaire du règlement ;
- le montant à régler ;
- la date d'émission de la demande.

En relation avec la section de trésorerie, le responsable de la section trouve une banque qui puisse couvrir le décaissement.

- il établit des chèques en précisant sur chaque souche la branche et le numéro du chèque ;
- il émarge la demande de règlement en précisant la banque et le numéro du chèque ;
- il transmet le dossier réglé à la direction générale pour signature ;
- après la signature, les dossiers sont directement retournés aux départements concernés qui vont saisir les quittances en y portant les références de la banque et du numéro de chèque ;
- ensuite, un double de la quittance parvient au responsable de la section comme justificatif du paiement.

A partir du journal de caisse hebdomadaire, tous les paiements de la semaine sont pointés par rapport à la souche du chéquier pour s'assurer que la saisie est conforme et que le justificatif est bien reçu.

Les manquements sont signalés aux départements concernés pour la reprise de la saisie ou la transmission de la quittance omise.

Tableau 16 : Evolution des règlements des sinistres des trois (03) dernières années

Années	Montants
2009	3 495 207 394
2010	2 905 174 957
2011	2 177 634 630

Source : Prévoyance Assurances, Etats financiers 2009 à 2011.

La société ayant mis en place une politique de sensibilisation sur la prévention des accidents ou des sinistres, on remarque que les sinistres ont diminué et par conséquent, les règlements des sinistres également.

5.2.2.2. Les règlements aux réassureurs

La compagnie règle après chaque arrêté de compte le solde en faveur des réassureurs. Les règlements se font soit par chèque soit par virement.

Tableau 17 : Evolution des règlements des réassureurs des trois (03) dernières années

Années	Montants
2009	1 213 415 177
2010	756 048 902
2011	554 626 143

Source : Prévoyance Assurances, Etats financiers 2009 à 2011.

Les grands sinistres ayant diminués, les règlements des réassureurs le sont aussi de façon très considérable surtout entre 2009 et 2010. D'autant plus que les primes de réassurances ne sont plus conséquentes comme les premières années d'exercice.

5.2.2.3. Les fournisseurs

La compagnie paye ses achats de fournitures et services par chèque. Les règlements étant planifiés à l'avance, à la fin de chaque mois, les services généraux envoient au responsable de la section un état détaillé de toutes les factures arrivées à échéance. Les règlements sont effectués en collaboration avec la section trésorerie, pour les banques sur lesquelles les chèques doivent être tirés. Les écritures sont ensuite passées et présentées au chef de département pour visa. Les chèques signés qui reviennent à la comptabilité sont transmis aux services généraux contre décharge.

- Débit : Fournisseurs
- Crédit : Trésorerie

Par contre pour les factures d'eau, d'électricité et de téléphone, le règlement intervient généralement dans un délai de dix (10) à quinze (15) jours avant l'échéance. Le chèque signé

est remis au préposé au courrier qui se charge de ramener la quittance. A la fin de chaque mois, l'analyse du compte « Fournisseurs » est effectuée.

Pour les frais de mission, le règlement se fait sur la base d'un ordre de mission signé par la Direction Générale.

5.2.2.4. Les salaires

Les salaires et accessoires sont payés mensuellement par virement et par caisse.

Tableau 18 : Evolution des salaires des trois (03) dernières années

Années	Montants
2009	773 057 853
2010	822 987 925
2011	811 708 425

Source : Prévoyance Assurances, Etats financiers 2009 à 2011.

Cette augmentation s'explique par le fait que la Prévoyance Assurances SA a recruté du personnel entre 2009 et 2010. Néanmoins, la baisse sensible en 2011 s'explique par le départ à la retraite de beaucoup d'agents. Les nouveaux salariés n'ayant pas encore des années d'expériences ne bénéficient pas autant des avantages comme les prédécesseurs.

5.2.2.5. Autres frais divers de gestion

Cette catégorie de frais est constituée des voyages et déplacements et des frais divers de gestion comme l'indique son nom.

Tableau 19 : Evolution des frais de gestion des trois (03) dernières années

Années	Montants
2009	1 990 567 691
2010	1 974 016 404
2011	2 027 083 932

Source : Prévoyance Assurances, Etats financiers 2009 à 2011.

Pour la bonne marche de l'exécution des travaux, les frais de gestion se voient augmenter afin de permettre aux différents agents notamment ceux qui sont impliqués dans la recherche des clients, d'être dans de très bonnes conditions pour trouver des clients. Les dirigeants se déplacent beaucoup plus pour les formations et séminaires toujours dans le but d'améliorer la gestion afin d'être efficient.

Nous remarquons une baisse sensible au niveau de la production, des primes encaissées et des règlements des sinistres. Cette baisse s'explique par la soustraction de certains types de contrats. Néanmoins, il y a une hausse au niveau des autres produits, des salaires et des frais de gestion. Ainsi obtenues, les différentes données montrant plus ou moins l'évolution de plusieurs éléments qui sont pris en compte dans la trésorerie vont nous permettre de faire une analyse très poussée en vue de diagnostiquer sa gestion.

Chapitre 6 : DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE LA TRESORERIE ET RECOMMANDATIONS

Le diagnostic peut se faire de plusieurs manières, chacun portant sur un thème précis. Il doit permettre d'obtenir une vision à 360° de l'entreprise. Le diagnostic qui nous intéresse ici est celui de la gestion de la trésorerie de la Prévoyance Assurances SA.

Diagnostiquer la gestion de la trésorerie passe inévitablement par une analyse des différents éléments qui sont pris en compte dans son bon fonctionnement. En se basant sur des documents comptables, il s'agit ici d'analyser essentiellement la gestion de la trésorerie à partir de :

- la situation de la trésorerie ;
- la circulation de l'information ;
- l'utilisation des moyens techniques.

Egalement dans ce chapitre, nous allons faire ressortir les forces et les faiblesses liées à la gestion de la trésorerie au sein de la Prévoyance Assurances S.A.

6.1. Diagnostic de la gestion de la trésorerie

Le diagnostic de la gestion de la trésorerie de la Prévoyance Assurances SA se fera non seulement à travers une analyse de la situation de la trésorerie mais aussi par une analyse de la circulation de l'information et une analyse de l'utilisation des moyens techniques.

6.1.1. Analyse de la situation de la trésorerie

Nous allons procéder ici à l'analyse de la situation de la trésorerie de toutes les banques au niveau desquelles la PA dispose des comptes. Il s'agira pour nous d'avoir une idée à un moment t (2011) de l'état de la trésorerie de la Prévoyance Assurances SA.

Tableau 20 : Etat de la trésorerie de la PA en 2011

Dépôts en banque, en caisse et au trésor	Solde des comptes en 2011
CBAO ATTIJARI-T SANDAGA	5 291 454
CBAO ATTIJARI ESPACE	763 206
CBAO ATTIJARI YOFF	3 602 000
BICIS THIES	1 175 193
SGBS KAOLACK	7 306 341
SGBS SIEGE	- 4 951 972
SGBS ZIGUINCHOR	68 864
SGBS SANDIAL	1 666 013
SGBS DAT	30 000 000
CBAO ATTIJARI SIEGE/DAT	600 000 000
CBAO ATTIJARI SIEGE	- 123 288 493
INTERNATIONAL COMMERCIAL BANK	5 575 141
INTERNATIONAL COMMERCIAL BANK/DAT	100 000 000
BICIS SANDAGA	- 1 090 965
BICIS SANDAGA/DAT	40 000 000
BICIS MALICK SY	1 163 037
BICIS TPV	562 064
BICIS SOGERAS	13 136 067
BANQUE DE L'HABITAT DU SENEGAL	1 454 420
BANQUE REGIONALE DE SOLIDARITE	20 994 245
BANQUE ATLANTIQUE	48 200 160
BANQUE ATLANTIQUE/DAT	50 000 000
BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL	- 11 596 038
BANQUE ISLAMIQUE DU SENEGAL/DAT POOL TPV	392 817 361
CBAO ATTIJARI POMPIDOU	17 343 244
BICIS ST LOUIS	13 837 710
COMPTE COURANT POSTAL	2 820 091
TRESOR PUBLIQUE	124 272 700
CAISSE	2 840 570
	1 343 962 413

Source : Prévoyance Assurances SA (Etat de trésorerie : 2011).

Cette situation de trésorerie concerne toutes les banques. Elle nous montre un excédent de trésorerie de **1 343 962 413 F CFA** en 2011.

Entre le moment où elle souscrit et le moment où elle paiera le sinistre, la PA investit les sommes dans des actifs financiers. Ces placements financiers à l'actif du bilan l'assureur viennent en représentation des fonds propres et des provisions techniques qui figurent au

passif du bilan de la compagnie. Les revenus financiers générés par l'activité d'investissement sont constitués par les coupons sur les actifs obligataires, le dividende sur actions, les revenus de loyers pour l'immobilier ainsi que les plus ou moins-values réalisées. Notons que les plus latentes sont généralement comptabilisées directement dans les fonds propres et sont par conséquent sans conséquence sur le résultat financier de la compagnie. La PA qui a deux (02) options, celle de conserver la gestion de ses placements en interne ou celle de faire gérer tout ou partie de ses investissements en confiant la gestion à des prestataires extérieurs, a choisi la deuxième option : celle de faire gérer ses investissements par des prestataires extérieurs.

En effet, l'excédent de trésorerie de la PA s'explique également par une évolution du rendement des actifs étant donné qu'elle est très cotée en bourse. Nous avons l'allocation d'actifs et l'exposition plus ou moins importante à des actifs risqués et le rendement de chaque classe d'actifs.

La trésorerie est gérée rigoureusement à la PA. Les responsables financiers, en s'appuyant sur l'état de la trésorerie font l'allocation des chèques et des traites dans les différents comptes bancaires de la société. Les bordereaux de chèques et d'effets une fois remplis sont déposés à la banque. Ensuite, les prévisions sont enregistrées dans le logiciel de trésorerie et enfin une remise se fait dans le logiciel comptable.

Le gestionnaire de la trésorerie fait un suivi des différents mouvements sur les comptes. Il obtient la situation de trésorerie de manière permanente avec le logiciel de gestion CIMA SOFT.

L'état de la trésorerie globale c'est-à-dire avec toutes les autres banques en collaboration avec la Prévoyance Assurances a été étudié, ce qui nous permet de voir la situation de la trésorerie excédentaire de l'entreprise.

6.1.2. Analyse de la circulation de l'information

Le manuel de procédures de la Prévoyance Assurances impose à tous les services détenteurs d'informations relatives aux flux de trésorerie de la transmettre au gestionnaire de trésorerie. De plus, le gestionnaire de trésorerie reçoit automatiquement les opérations enregistrées dans le logiciel de comptabilité ; ce qui lui permet de construire un circuit d'information très fiable. Par ailleurs, nous avons constatés qu'il est en relation permanente avec des institutions financières qui travaillent avec la société de même qu'avec les organismes sociaux.

6.1.3. Analyse de l'utilisation des moyens techniques

Les interviews que nous avons obtenues avec les différents responsables de l'entreprise nous ont permis de savoir que la Direction est très soucieuse d'une bonne gestion de trésorerie. Ce qui se traduit par l'acquisition d'un logiciel informatique de trésorerie CIMA SOFT.

6.2. Diagnostic des points forts et des points faibles

De cette étude que nous avons menée tout au long du stage, il en ressort un certain nombre de points forts mais également des points faibles qui méritent tous d'être retenus. Ces différents points seront énumérés puis analysés afin d'en ressortir des recommandations pour le bon fonctionnement de la trésorerie de la compagnie.

6.2.1. Diagnostic des points forts

A l'issue des analyses, tant au niveau de la banque, qu'au niveau de la comptabilité et de la caisse nous avons remarqué les points forts suivants :

- l'existence d'un logiciel de trésorerie très pratique et performant qui permet de suivre l'évolution des réalisations du budget ;
- le dynamisme, le professionnalisme et la qualification du personnel dont la plupart ont une ancienneté de quinze (15) ans de service est un atout pour l'entreprise;
- la bonne collaboration entre les différents responsables de l'entreprise ;
- l'outil informatique est très présent dans l'entreprise puisque chaque agent dispose d'un poste de travail adapté à ses missions;
- le suivi et la planification des règlements ;
- la bonne négociation des conditions bancaires de certains comptes réduisant ainsi les frais financiers ;
- l'absence de découverts bancaires ;
- la limitation du montant de la caisse ;
- le contrôle régulier du montant de la caisse ;
- le respect des délais pour les types de règlement ;
- la nécessité du visa de la Direction Générale pour tous les règlements ;
- les chèques annulés sont gardés afin de conserver une trace des paiements ;
- tous les mouvements financiers sont enregistrés après la réception des pièces justificatives.

En dépit de toutes les forces constatées dans la gestion de la trésorerie, des efforts restent néanmoins encore à faire puisque des faiblesses ont été notées également dans le fonctionnement de la gestion de la trésorerie.

6.2.2. Diagnostic des points faibles

- l'inexistence d'un gestionnaire de trésorerie attitré ;
- la non-séparation des tâches ;
- le retard dans la transmission de certaines informations faussant parfois les prévisions;
- l'absence de planification pour les règlements de sinistres ;
- la périodicité constante fixée du contrôle de caisse ;
- le retard accusé pour la transmission des chèques ;
- l'absence de réseau intranet au sein de l'entreprise ;
- la lenteur de la connexion internet ;
- le manque de personnel au sein de la Direction Financière.

6.3. Recommandations

Eu égard aux constats faits plus en haut, il paraît important de faire une réflexion approfondie dans le but d'optimiser les performances dans la gestion de la trésorerie.

Nous sommes convaincus qu'il est possible de mieux gérer la trésorerie de la PA. Il est primordial de nommer un gestionnaire de trésorerie au sein de cette entreprise compte tenu du nombre important de flux de trésorerie notés.

Rappelons que la comptabilité est la source d'information la plus fiable et normalisée. Cependant, la question des relations entre la comptabilité et la trésorerie est très délicate. En effet, même si elles se complètent, au point de se voir parfois se confier à la même personne, elles n'ont pas les mêmes exigences.

Si le trésorier travaille à partir des données comptables, il a certes les informations (comptables) exactes mais très souvent tardivement alors que la trésorerie ne doit pas attendre. Il s'agit d'un travail en temps réel où une journée perdue ne peut malheureusement se rattraper. Ce dernier est donc appelé à travailler en grande masse.

N'étant pas possible de travailler en grandes masses en comptabilité, il est préférable de séparer les deux (02) fonctions si les conditions de l'entreprise le permettent (la taille de l'entreprise). Les deux (02) fonctions se complètent certes mais elles ne se superposent pas.

Pour ce faire, nous recommandons à la Prévoyance Assurances SA de :

- nommer un gestionnaire de trésorerie ;
- mettre en place un manuel de procédures relatives aux opérations de trésorerie ;
- mettre en place un système de gestion prévisionnelle par l'élaboration d'un budget de trésorerie ;
- suivre le budget de trésorerie à l'aide d'un tableau de bord de trésorerie ;
- faire une grille de séparation de tâches ;
- centraliser les règlements des sinistres au niveau d'un seul responsable;
- choisir les banques qui offrent les meilleures conditions et une bonne qualité de service ;
- définir clairement la structure organisationnelle.

Lorsqu'un trésorier aura été nommé, nous lui recommandons de commencer à identifier dans son tableau de bord la ou les missions prioritaires dans l'entreprise à un moment donné. Si la trésorerie est tendue, la mission « assurer la liquidité » devient prioritaire. Lorsqu'au contraire la trésorerie est largement excédentaire, la priorité devient de maximiser le résultat financier. Lorsque l'entreprise a une part significative de son chiffre d'affaires en devises, il devra axer ses efforts sur la mission « gérer le risque de change ».

Nous proposons de définir des indicateurs de performance et de pilotage pour chacune des missions du trésorier. Essentiellement nous avons quatre (04) missions :

1^{ère} mission : Assurer la liquidité de l'entreprise

✓ Indicateurs de performance

Le trésorier a pour mission de faire en sorte que l'entreprise soit capable d'honorer l'ensemble des échéances. Il doit pour cela réunir les lignes de crédit suffisantes et veiller à ce qu'elles ne soient pas dépassées sur les semaines à venir.

✓ **Indicateurs de pilotage**

La trésorerie est la résultante de tous les flux de trésorerie, et le trésorier travaille « en bout de chaîne ». Un grand nombre d'actions ou d'inactions ne relèvent pas de la responsabilité du trésorier mais ont des répercussions importantes sur la trésorerie, notamment dans la gestion du BFR. La trésorerie se dégrade en raison des retards de paiement client, d'un sur stockage, de la réduction du paiement des acomptes clients, etc. L'action corrective qui incombe au trésorier est de tirer la sonnette d'alarme avant qu'il ne soit trop tard et de pousser les autres à agir. Les indicateurs de pilotage mettent donc sous contrôle la bonne gestion du BFR.

2^{ème} mission : Réduire les coûts

Contrairement à la précédente, cette mission n'implique pas un suivi quotidien, sauf en ce qui concerne le contrôle des jours de valeurs appliqués par la banque. Il s'agit pour le trésorier de déterminer si des gains sont réalisables soit grâce à la négociation de meilleures conditions, soit en utilisant des modes de paiement moins coûteux en terme de commission. Le trésorier doit commencer par construire le catalogue des conditions bancaires et ensuite calculer les enjeux de négociation.

✓ **Indicateurs de performance**

Il doit faire le calcul des enjeux de négociation, en réalisant le compte d'exploitation Banque-Entreprise ou en adoptant une approche simplifiée de ce compte d'exploitation.

✓ **Indicateurs de pilotage**

Il fait la répartition des flux par banque, respect des quotas bancaires sur une période.

3^{ème} mission : Améliorer le résultat financier

Une multitude d'actions contribuent à cette amélioration :

- négocier les taux de placements et les marges de financement ;
- optimiser les décisions d'emprunt ou de placement, notamment grâce à des prévisions fiables ;
- tirer la sonnette d'alarme en cas de dégradation du BFR ;

- gérer en date de valeur au quotidien, pour éviter de laisser des soldes créditeurs non rémunérés et des découverts coûteux.

✓ **Indicateurs de performance**

Le trésorier doit faire un diagnostic mensuel de la gestion en date de valeur. Il doit déterminer le coût des erreurs de gestion : équilibrage, sur ou sous financement. Il constitue un diagnostic à posteriori de la bonne gestion en date de valeur sur le mois écoulé.

✓ **Indicateurs de pilotage**

Il s'agit de l'indicateur de la gestion du BFR. La bonne gestion du BFR a un impact direct sur la position de la trésorerie et donc sur le résultat financier.

4^{ème} mission : Gérer le risque de change

L'objectif de la gestion du risque de change est de garantir un taux de marge commercial sur les exportations et importations en devises. A partir des prévisions commerciales d'importation et d'exportation, le trésorier doit mettre en place des couvertures qui visent à empêcher l'apparition de pertes de change.

✓ **Indicateurs de performance**

Il s'agit du montant des pertes et des gains sur la période.

✓ **Indicateurs de pilotage**

Le tableau de suivi de la position de change, réalisé devise par devise assure l'adossement des couvertures de change (contrats à terme, options) sur les positions commerciales (exportations, importations réalisées, engagées et prévues). Il permet d'éviter les sur ou sous couvertures.

Ainsi fait, nous venons de procéder au diagnostic de la gestion de la trésorerie de la Prévoyance Assurances SA en décelant les forces et les faiblesses puis de faire des recommandations dans le but d'un meilleur fonctionnement.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude nous a permis de prendre connaissance de la structure organisationnelle de l'entité du sommet jusqu'en bas de l'échelle. Elle nous a permis également de cerner les différents éléments qui sont pris en compte dans la trésorerie ces trois dernières années (la production, le règlement des sinistres, le règlement des salaires, le règlement des réassureurs, les primes encaissées, les frais de gestion, les autres produits financiers...). grâce à ces informations nous avons pu faire le diagnostic complet de la gestion de la trésorerie de la PA en comparant non seulement aux normes mais aussi en se basant sur des critères de gestion adaptés à cet effet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Le but de ce travail que nous avons effectué était de faire le diagnostic de la gestion de la trésorerie d'une compagnie d'assurance au Sénégal notamment celui de la Prévoyance Assurances SA. Tout au long du stage, nous avons pu étudier les méthodes de gestion et de suivi de la trésorerie à la PA. Pour y arriver, nous avons procédé à une analyse. Cette analyse nécessitait en elle-même que soient dégagés les forces et les faiblesses liées à la gestion de l'entreprise afin de proposer quelques pistes de réflexion en vue d'un surcroît d'optimisation, et de mettre en évidence l'intérêt de l'optimisation de la gestion de la trésorerie dans le pilotage de la performance.

Ainsi, dans la première partie du mémoire réservé au cadre théorique (revue de littérature et méthodologie), il a été remarqué que le trésorier occupe une place capitale sinon stratégique dans le fonctionnement d'une entreprise. Contrairement à l'idée qu'on se fait de ce dernier, sa mission ne consiste pas uniquement qu'à décaisser et à encaisser.

Dans la deuxième partie purement pratique (présentation de l'entité, description de l'existant, résultats, analyse des résultats, recommandations), nous avons constaté que malgré l'existence de logiciels de gestion, des efforts restent à faire au sein de l'entreprise pour l'optimisation de la gestion de la trésorerie. C'est justement à cet effet que des recommandations ont été faites pour la bonne marche de l'entreprise.

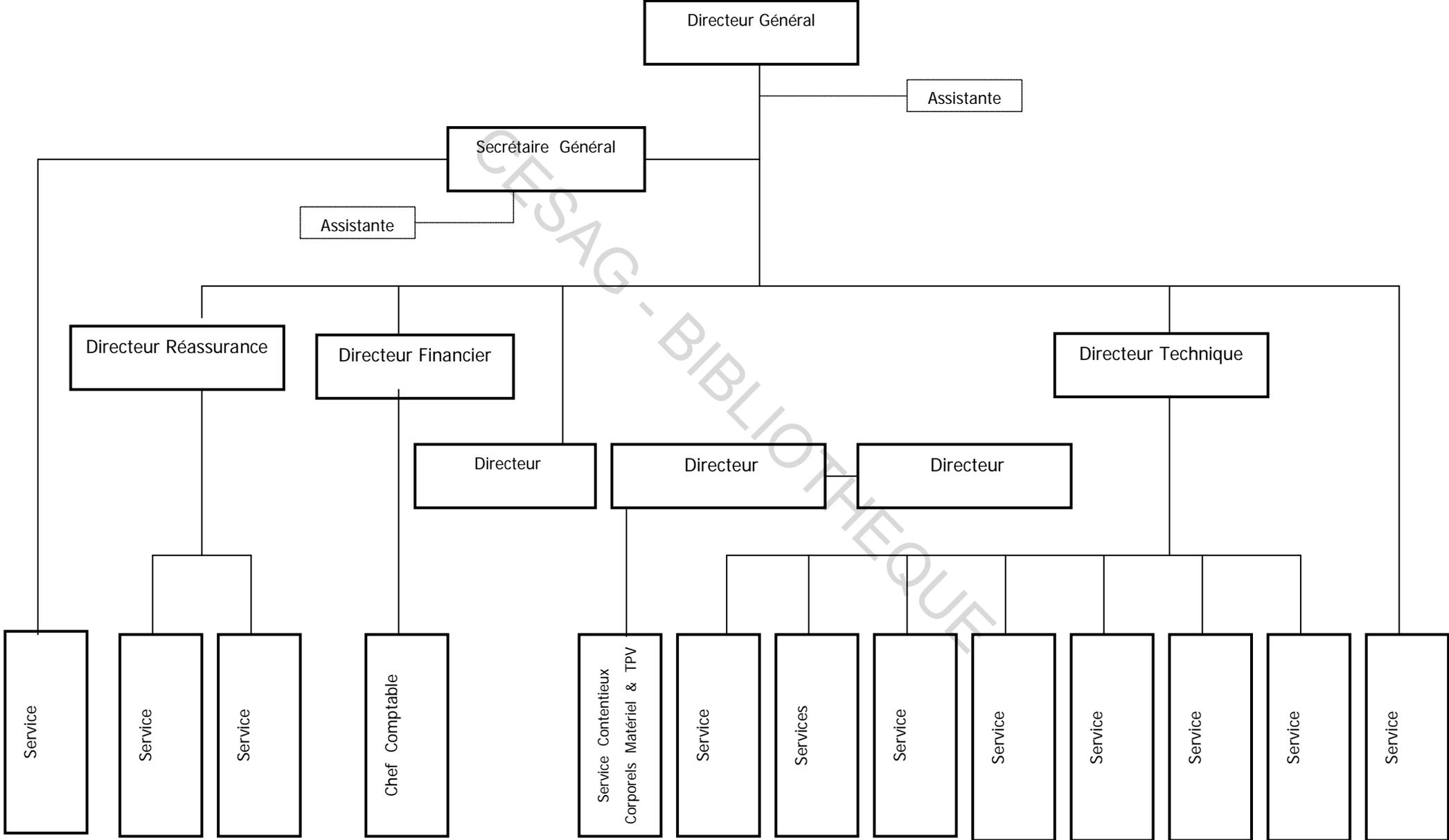
Ces recommandations sont entre autres : la mise en place d'un manuel de procédures relatives aux opérations de trésorerie, la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle. Cependant, la plus importante sinon primordiale des recommandations reste celle de nommer un gestionnaire de trésorerie ou trésorier à temps plein au sein de la société.

Il est opportun de séparer les fonctions du comptable et celles d'un gestionnaire de trésorerie car même si tous les deux travaillent ensemble, l'un ne peut jouer le rôle de l'autre. C'est pourquoi nous demeurons convaincus que la gestion de la trésorerie de la Prévoyance Assurances S.A se fera davantage mieux qu'avec la nomination d'un véritable gestionnaire de trésorerie.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Organigramme de Prévoyance Assurance



CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

1. BEGUIN Jean-Marc, BERNARD Arnaud (2008), *L'essentiel des techniques bancaires*, Les Editions d'Organisation, Paris, 294 pages.
2. CHAMBROST Isabelle, CUYAUBERE Thierry (2011), *Gestion financière CGO Processus 6*, Les Editions Dunod, Paris, 128 pages.
3. CROQUET Mélanie, HELDENBERGH Anne (2008), *Structure financière*, Les Editions Larcier, Paris, 168 pages.
4. DE LA BRUSLERIE Hubert (2010), *Analyse financière*, Les Editions Dunod, Paris, 517 pages.
5. DE LA BRUSLERIE Hubert, ELIEZ Catherine (2012), *Trésorerie d'entreprise*, Les Editions Dunod, Paris, 707 pages.
6. DELACOUR Guy, RINGWALD Guy(2007), *Processus 6 Gestion de la trésorerie et du financement CGO 2^{ème} année*, Les Editions Nathan, Paris, 200 pages.
7. DEPALLENS Georges, JORBARD Jean-Pierre (1997), *Gestion financière de l'entreprise*, Les Editions Dalloz-Sirey, Paris, 1078 pages.
8. DESBRIERE Philippe, POINCELOT Evelyne (1999), *Gestion de la trésorerie*, Les Editions Management et Société, Paris, 217 pages.
9. DOV Ogien (2008), *Gestion financière de l'entreprise*, Les Editions Dunod, Paris, 182 pages.
10. EWALD François (1998), *Encyclopédie de l'assurance*, Les Editions Economica, Paris, 1782 pages.
11. EWALD François, THOUROT Patrick (2013), *Gestion de l'entreprise d'assurance*, Les Editions Dunod, Paris, 342 pages.
12. FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie*, Les Editions d'Organisations, Paris, 239 pages.
13. FORTIN Anne (1998), *Etat des flux de trésorerie*, Les Editions Presses de l'Université du Québec, Québec, 117 pages.
14. GUEDJ Norbert (2000), *Finance d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 599 pages.
15. HUTIN Hervé (2005), *Toute la finance*, Les Editions d'Organisation, Paris, 951 pages.
16. HUTIN Hervé (2010), *Toute la finance*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1156 pages.
17. KEISER Anne-Marie (2004), *Gestion financière*, Les Editions Eska, Paris, 390 pages.

18. KHATH Sarun, DUBOIS Denis, (1994), *Négociation et contrôle des conditions bancaires*, Les Editions d'Organisation, Paris, 167 pages.
19. LEROY Michel (1998), *Le tableau de bord au service de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 144 pages.
20. LEROY Michel (1999), *La trésorerie des entreprises*, Les Editions d'Organisation, Paris, 240 pages.
21. LEVASSEUR Michel, QUINTART Aimable (1998), *Finance*, Les Editions Economica, Paris, 1016 pages.
22. MEUNIER Henri, de BAROLET François, BOULMER Pierre (1974), *La trésorerie des entreprises*, Les Editions Dunod, Paris, 192 pages.
23. ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François (1999), *La gestion de la trésorerie*, Les Editions Dunod, Paris, 292 pages.
24. SAMB Omar, DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le praticien*, Les Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 1055 pages.
25. SELMER Caroline (2006), *Toute la fonction finance*, Editions Dunod, Paris, 423 pages.
26. SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, Les Editions Dunod, Paris, 271 pages.
27. TEULIE Jacques, Patrick TOPSACALIAN (2000), *Finance*, Les Editions Vuibert, Paris, 763 pages.
28. VERNIMMEN Pierre, QUIRY Pascal, LE FUR Yann (2009), *Finance d'entreprise*, Les Editions Dalloz, Paris, 1184 pages.

WEBOGRAPHIE

1. BCEAO, <http://www.bceao.int/fr.html>
2. CCI DE FRANCE, <http://www.cci.fr/web/reprise-d-entreprise/51>
3. WIKIPEDIA, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%A9sorier>