



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance
(ISCBF)**

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

**Promotion 2
(2007-2009)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**ANALYSE DES PROCEDURES DE LA GESTION DE
LA TRESORERIE DE LA SDE : APPROCHE PAR
LES RISQUES**

Présenté par :

Dirigé par :

Poulo NIANG

Alexis KOUASSI

Responsable de la cellule

Du contrôle de gestion-Cesag

Octobre 2012

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à DIEU qui m'a toujours fait don de sa grâce dans les circonstances heureuses et malheureuses.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui de près ou de loin m'ont aidé à la réalisation de ce mémoire. Mes remerciements vont particulièrement :

- ✚ à mon créateur le Seigneur DIEU qui m'a donné le courage nécessaire pour mener à terme mon travail ;
- ✚ à mes parents : mon père Ousseynou NANG, ma mère Khoudia PENE, ma sœur Marième NIAN, mon frère Ousmane NIAN ainsi qu'à mes cousins et cousines, oncles et tantes ;
- ✚ au directeur du CESAG, qui par son sacrifice et son dévouement pour le travail a permis que j'accomplisse mes trois années de formations dans son centre ;
- ✚ à mon Directeur de mémoire Mr Alexis KOUASSI pour son attention ;
- ✚ aux membres du corps professoral qui m'ont transmis leur savoir avec la plus grande rigueur et le sérieux possible
- ✚ aux membres du secrétariat du CESAG ;
- ✚ à mes amis et promotionnaires qui par leur enthousiasme m'ont permis d'acquérir de nouvelles expériences de la vie en société
- ✚ à mon maître de stage Mr SAMBA, ainsi qu'à messieurs SAMB, SANE, DIA, ...
- ✚ à tout le personnel de la SDE pour sa disponibilité, ainsi qu'à son Directeur Général Mr Mamadou DIA ;
- ✚ à toutes les personnes dont les noms n'ont pu être cités, je leur dis du fond du cœur MERCI.

LISTE DES SIGLES

AGA	: Assemblée Générale des actionnaires
AGO	: Assemblée Générale Ordinaire
AGE	: Assemblée Générale Extraordinaire
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BNC	: Bénéfice net commerciale
CA	: Conseil d'Administration
CCP	: Centre de Chèques Postaux
CGE	: Compagnie Générale des Eaux du Sénégal
CSS	: Caisse de Sécurité Sociale
CT	: Court terme
DAL	: Direction Achat Logistique
DEX	: Direction de l'Exploitation
DFC	: Directeur Financier et Comptable
DG	: Directeur Général
DR	: Directeur Régional
DRH	: Direction des Ressources Humaines
ETE	: Excédent de Trésorerie d'Exploitation
FR	: Fonds de Roulement
FRNG	: Fonds de Roulement Net Global
GT	: Gestion de la Trésorerie
HAO	: Hors Activité Ordinaire
IPRES	: Institut de Prévoyance Retraite au Sénégal
IT	: Instruction de Travail
LMT	: Long et Moyen Terme
ONAS	: Office National d'assainissement
PME/PMI	: Petite et Moyenne Entreprise/Petite et Moyenne Industrie
PV	: Procès-verbal
SDE	: Sénégalaise Des Eaux
SDCF	: Secrétaire Directeur Comptable Financier
SONEES	: Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal
SWIFT	: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
SYSCOA	: Système Comptable Ouest Africain

T.E.G : Taux Effectif Global
TFFA : Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes
TGQT : Tableau de Gestion Quotidienne de la Trésorerie
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
VRS : Versement Retenue à la Source

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure n°1 : Modèle d'analyse	Page 33
Tableau n°1 : Grille d'évaluation des risques	Page 35
Tableau n°2 : Plan des comptes de banque	Page 48
Tableau n°3 : Plan des comptes de caisse de la SDE	Page 49
Tableau n°4 : Exemple de code flux de trésorerie	Page 55
Tableau n°5 : Plafonnement des caisses dépense	Page 62
Tableau n°6 : Classement des dépenses autorisées à la caisse principale siège.....	Pages 65/66
Tableau n°7 : Classement des dépenses autorisées aux directions régionales	Pages 68/69
Tableau n°8: Synthèse et analyse des risques identifiés des procédures de gestion de la trésorerie à la SDE.....	Pages 79/80/81/82/83
Tableau n°9 : Tableau de la Grille d'évaluation du niveau des risques	Pages 85/86

ANNEXES

Annexes n°1 : Guide d'entretien Page 94/95

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles	iii
Liste des tableaux et figures	v
Annexes	vi
Table des matières	vii
Introduction générale.....	1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE9

Introduction de la première partie	10
<u>Chapitre 1</u> : Procédures de gestion de la trésorerie	11
1.1 - Notion de trésorerie.....	11
1.2 - L'importance de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise	13
1.2.1 - La crise de croissance	13
1.2.2 - La mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement.....	14
1.2.3 - Le mauvais choix de financement.....	14
1.2.4 – La perte de la rentabilité.....	14
1.2.5 – La réduction de l'activité de l'entreprise.....	14
1.3 – La fonction de la trésorerie dans l'entreprise et les procédures de gestion de la trésorerie ..	
.....	14
1.3.1 – Les missions du trésorier	15
1.3.1.1 – L'assurance de la liquidité dans l'entreprise	15
1.3.1.2 – La réduction du coût des services bancaires	15
1.3.1.3 - L'amélioration du résultat financier.....	15
1.3.1.4 – La gestion des risques financiers à court terme.....	16
1.3.1.5 – L'assurance de la sécurité des transactions	16
1.3.2 – Les procédures opérationnelles du cycle trésorerie.....	16
1.3.2.1 – Les procédures de budgétisation	16
1.3.2.1.1 – Phase préparatoire	17
1.3.2.1.2- Elaboration des pré-budgets et sélection d'une version	
définitive.....	17
1.3.2.1.3 – Suivi et actualisation des budgets.....	17

1.3.2.2 – Les procédures d’encaissement	18
1.3.2.2.1 – Processus d’encaissement des remises d’espèces	18
1.3.2.2.2 – Processus d’encaissement des chèques	19
1.3.2.3 – Les procédures de décaissement	19
1.3.2.3.1 – Le processus de décaissement par chèque.....	20
1.3.2.3.2 – Le processus de décaissement en espèces	20
1.3.2.4 – Les procédures comptables de la trésorerie.....	21
1.3.2.5 – Les procédures de financement et d’investissement	22
1.3.2.5.1 – L’établissement des prévisions de trésorerie.....	22
1.3.2.5.2 – Les conditions bancaires	22
1.3.2.5.3 – Les financements et les placements à court terme	23
 <u>Chapitre 2</u> : Analyse des procédures de la gestion de la trésorerie par approche par les risques ..	
.....	24
2.1 – La notion de risque	24
2.1.1 – Définition et analyse du risque	24
2.1.2 – Objectifs de l’analyse par les risques	26
2.2 – Les étapes d’analyse des procédures de la gestion de la trésorerie par approche par les risques.....	26
2.2.1 – La prise de connaissance	26
2.2.1.1 – La préparation de l’analyse	26
2.2.1.2 – La description du processus	26
2.2.2 – L’identification des risques opérationnels.....	27
2.2.2.1 – Les risques liés à l’encaissement.....	27
2.2.2.2 – Les risques liés au décaissement	28
2.2.2.3 – Les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque.....	28
2.2.2.4 – Les risques liés à la budgétisation	28
2.2.2.5 – Les risques liés à la comptabilisation des mouvements de trésorerie	28
2.2.2.6 – Les risques liés au suivi des comptes de liaison.....	29
2.2.2.7 – Les risques liés à l’environnement financier.....	29
2.2.3 – Analyse et évaluation des risques opérationnels	29
2.2.3.1 – Analyse des risques opérationnels.....	31
2.2.4 – Evaluation des risques opérationnels	31
 <u>Chapitre 3</u> : Méthodologie de l’étude.....	32

3.1 – Le modèle d’analyse.....	32
3.2 – Les techniques de collecte de données	35
3.2.1 - La narration, l’entretien et le questionnaire de prise de connaissance.....	36
3.2.2 - L’observation des stagiaires ainsi que des superviseurs et la revue documentaire des dossiers de gestion de trésorerie de la direction.....	37
Conclusion de la première partie	38
.....	38

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L’ETUDE39

Introduction de la deuxième partie.....	40
<u>Chapitre 4</u> : Présentation de la SDE	41
4.1 – Historique	41
4.2 – Situation géographique.....	42
4.3 – Activité et environnement de la SDE.....	43
4.3.1 – Activités	43
4.3.2 – Environnement de la SDE	44
4.4 – Organisation structurelle	44
4.4.1 – Les organes de fonctionnement.....	44
4.4.1.1 – L’assemblée générale des actionnaires (A.G.A)	44
4.4.1.2 – Le conseil d’administration.....	45
4.4.2 – Les organes de gestion	45
<u>Chapitre 5</u> : Procédures de gestion de la trésorerie à la SDE	46
5.1 - Les pratiques relatives aux mouvements de la trésorerie dans l’entreprise	47
5.1.1 – Les mouvements de la trésorerie	48
5.1.1.1 – Les mouvements débiteurs de la banque et de la caisse.....	50
I.1 – Les mouvements débiteurs de la banque	50
I.1.1 – Les versements d’espèces	50
I.1.2 – Les remises de chèque à l’encaissement.....	50
I.1.3 – Les remises d’effet à l’encaissement	50
I.1.4 – Les réceptions de virement	50
I.1.5 – Les crédits bancaires	50

I.2 – Les mouvements débiteurs de la caisse	51
5.1.1.2 – Les mouvements créditeurs de la banque et de la caisse.....	51
I.1 – Les mouvements créditeurs de la banque	51
I.1.1 – Les chèques émis	51
I.1.2 – Les retours d’impayés	51
I.1.3 – Les virements émis	51
I.1.4 – Les frais bancaires.....	52
I.1.5 – Les remboursements de crédits bancaires.....	52
I.2 – Les mouvements créditeurs de la caisse	52
5.2 - Les pratiques relatives aux sources de financement de la SDE	52
5.2.1 – Le financement interne.....	52
5.2.2 – Le financement externe	53
5.2.2.1 – Le financement des partenaires	53
5.3 – Les pratiques relatives à la gestion prévisionnelle et permanente de la trésorerie à la SDE	53
5.3.1 – La gestion permanente et prévisionnelle de la trésorerie	53
5.3.1.1 – La gestion permanente de la trésorerie.....	53
I.1 – Le suivi des mouvements de la trésorerie	54
I.1.1 – Les écritures comptables.....	54
I.1.2 – Le tableau de gestion quotidienne de la trésorerie.....	54
I.1.3 – Le brouillard de caisse	56
I.1.4 – Les arrêtés trimestriels	56
I.2 – Le contrôle de la trésorerie	56
I.2.1 – Le pointage.....	57
I.2.2 – La conciliation bancaire.....	57
I.2.3 - Le contrôle de la caisse.....	57
I.2.4 – Le contrôle interne sur les moyens de règlement	58
5.3.1.2 – La gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	58
I.1 – Définition et présentation du budget de trésorerie	58
I.2 – Elaboration du budget de trésorerie	58
I.2.1 – Les flux d’investissement HT	59
I.2.2 – Les flux financiers.....	60
5.4 – Les pratiques relatives aux encaissements au niveau de la SDE.....	60
5.4.1 – L’arrêté des caisses au niveau des secteurs	60
5.4.2 - L’enregistrement des encaissements	61

5.5 - Les pratiques relatives aux décaissements au niveau de la SDE	62
5.5.1 – La caisse dépense	62
5.5.1.1 – Plafond des caisses dépense	62
5.5.1.2 – Les règles de gestion des caisses de dépense	62
5.5.1.3 – Caisse principale siège	64
I.1 – Le fonctionnement	64
I.2 – Les dépenses autorisées	65
5.5.1.4 – Caisse dépense Direction Régionale	66
I.1 – Le fonctionnement	66
I.2 – Les dépenses autorisées	68
5.5.2 – Cycle factures fournisseurs	70
5.5.3 – Qu’est ce qui se passe quand il y a suspens bancaires ?	70
5.6 - Les pratiques relatives à la gestion des excédents et des déficits et l’analyse de la trésorerie	71
5.6.1 – La gestion des excédents de trésorerie	71
5.6.2 – La gestion des déficits de trésorerie	71
5.6.3 – L’analyse de la trésorerie	71
I.1 – Analyse du contenu du BFE	73
I.2 – Les délais de rotation	73
<u>Chapitre 6 : Identification des risques, analyse et recommandations</u>	<u>74</u>
6.1 – Les risques généraux identifiés et liés aux procédures de gestion de trésorerie	74
6.1.1 – Les risques liés à la gestion permanente de la trésorerie.....	76
6.1.2 – Les risques liés à la gestion prévisionnelle de la trésorerie.....	76
6.1.3 – Les risques liés à la gestion des caisses-dépense	77
6.1.4 - Les risques liés à la gestion de la conciliation et suspens bancaires.....	77
6.1.5 – Les risques liés à la gestion des déficits de trésorerie	78
6.2 – Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels encourus compte tenu des points faibles décelés	85
6.3 – Les recommandations.....	87
6.3.1 – Recommandations d’ordre général.....	87
6.3.2 – Recommandations relatives aux procédures de la gestion de la trésorerie	88
Conclusion de la deuxième partie	89

Conclusion générale	90
Annexes	93
Bibliographie	96

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'atteinte des objectifs de l'entreprise à travers son activité est dépendante de la maîtrise par celle-ci des charges qu'elle engage et des produits engendrés. La comptabilité est indispensable dans ce domaine car, elle lui permet d'avoir un suivi des charges et des produits aboutissant à la détermination du résultat, du bénéfice et du profit.

A travers son activité de production de biens et de services, l'entreprise est constamment en relation avec son environnement à savoir ses clients et ses fournisseurs, les institutions financières, l'Etat... Ces relations ont généralement un dénouement financier créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Les transactions qui en aboutissent mettent en jeu des comptes de trésorerie principalement la banque et la caisse utilisées pour les règlements.

Il est indispensable pour l'entreprise d'avoir une bonne maîtrise de la gestion de sa trésorerie pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires. La bonne gestion de trésorerie dépend des procédures utilisées par l'entreprise car c'est ce qui les différencie les unes des autres. L'état de la trésorerie d'une entreprise est le plus souvent le signe révélateur de sa santé financière. Ainsi, la prévision des besoins de trésorerie repose sur une analyse des fluctuations du besoin en fonds de roulement d'exploitation au cours des douze mois de l'année.

L'analyse globale, en moyenne, qui a été retenue jusqu'ici se révèle donc insuffisante pour identifier les problèmes d'équilibrage que connaîtra l'entreprise au mois le mois. En outre, la gestion quotidienne de la trésorerie de l'entreprise implique un suivi précis des besoins et disponibilités à court terme.

Fort de ce constat, la Sénégalaise Des Eaux (SDE) a mis en place et sous la tutelle du département finance et comptabilité un service chargé de sa gestion de trésorerie. Cette dernière représente un ensemble de concepts, de méthodes permettant de comprendre les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise et de formation de la rentabilité dans un environnement de risques. Il faut savoir que 90% des entreprises déposent le bilan à cause d'une mauvaise gestion de trésorerie. C'est donc un domaine très sensible à gérer au plus près.

Face à l'internationalisation des entreprises, toute entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers à savoir les salaires, les

fournisseurs, les charges sociales et fiscales ainsi que les échéances vis-à-vis des banques. A défaut elle serait en cessation de paiement et éventuellement liquidée. C'est ce qui arrive souvent faute de prévisions réalistes. Ainsi une démarche prévisionnelle est indispensable pour anticiper et maintenir la confiance des banquiers. La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et une bonne stratégie (procédures).

La population sénégalaise éprouve un réel besoin d'accès à l'eau potable. La décentralisation des agences de la SDE joue un rôle très important car permettant ainsi une accessibilité facile de l'eau potable. Quand il y a réclamation, c'est qu'il y a insatisfaction quelque part. Le client qui réclame c'est le client qui n'est pas satisfait par tel produit ou service qui lui est offert. Cette insatisfaction peut provenir de la facturation ou d'autres services offerts par la SDE par exemple au niveau des branchements de compteurs. Et ceci peut impacter sur la gestion de la trésorerie, qui est là, pour toute entrée ou sortie d'argent. Une crise de trésorerie est une insuffisance à un moment donné de liquidité pour faire face aux engagements d'une entreprise. En d'autres termes, c'est un état de pénurie d'argent liquide qui se manifeste par l'incapacité de l'entreprise à honorer ses engagements.

Pour le cas du Sénégal on assiste souvent à des problèmes financiers qui peuvent être expliqués par une mauvaise gestion de l'entreprise, une mauvaise planification ou à un défaut de suivi du planning de trésorerie prévisionnelle élaboré de façon annuelle. Dans notre cas précis, la SDE peut être confrontée au non respect au niveau des clients, des délais de paiement de leurs factures d'eau, ce qui peut être une raison fondamentale de cette crise, dès lors qu'elle n'arrive plus à payer les factures d'électricité, de téléphone ni à honorer ses engagements vis-à-vis de ses fournisseurs. Ainsi, le personnel ressent durement cette crise car l'entreprise n'est plus en mesure de répondre promptement à ses besoins. Aussi, l'indispensabilité de l'eau potable fait qu'on rencontre chaque année une augmentation de la vente qui provoque une hausse des dépenses immédiates (fournisseurs à régler, coûts de stockage, salaires et charges sociales à payer si elle doit engager du personnel pour augmenter sa production), ce qui peut aussi influencer les procédures de gestion de trésorerie de la SDE.

La complexité des situations de gestion, l'éclosion de nouveaux acteurs et produits, le renforcement des affaires et l'instabilité de l'environnement, la surcharge du travail sont autant

de raisons qui poussent les dirigeants de l'entreprise à adopter des procédures de gestion de trésorerie.

Cependant la gestion de la trésorerie via l'exécution de ces procédures présente des avantages et des inconvénients. Mais ces inconvénients sont des sources de risques importants donc de conséquences lourdes pour l'entreprise. Il se pose donc un certain problème de gestion des risques liés à l'exécution des procédures adoptées par la l'entreprise. Ainsi la pertinence du sujet est de spécifier les retombées prévisibles du travail une fois effectué. Vu l'importance du rôle que joue la SDE à savoir la production et la distribution d'eau potable dans les principales villes du Sénégal, il paraît primordiale de faire ressortir les difficultés auxquelles est confrontée la SDE dans le domaine de la gestion de trésorerie.

Tandis que dans les banques, le trésorier doit savoir opérer une distinction entre les dépôts de la clientèle et les autres disponibilités, dans le secteur des entreprises la définition de ce rôle change. La démarche devient plus complexe quant à la combinaison des instruments et processus permettant de parvenir à une gestion sans équivoque de la trésorerie et sans risque d'exposer la structure à un déséquilibre financier. C'est la difficulté majeure en termes de gestion de trésorerie au niveau des structures. La réaction en modalité et fiabilité de paiement et d'encaisse s'impose à tout trésorier d'entreprise.

La surliquidité ou tendance à dégager des bonis d'activité peut laisser supposer l'inexistence de risque de liquidité qui pousserait certains trésoriers d'entreprise à se laisser aller à des styles très peu professionnels et moins rigoureux ou encore la non application de procédures formelles. Le danger est très grand lorsque l'on appréhende de façon légère l'impact d'une gestion relâchée de la trésorerie dans une pareille situation. Il convient de souligner que les difficultés pouvant surgir de cette fonction relèvent des causes telles que :

- le manque de coordination dans les prévisions de trésorerie ;
- la gestion des risques d'illiquidité ;
- la gestion des risques d'insolvabilité clients ;
- la lourdeur dans le processus de gestion de trésorerie ;
- l'absence de hiérarchisation des dépenses ;

- le non respect des procédures existantes en matière de gestion de trésorerie ;
- le cumul de certaine fonction.

Tout ceci a pour corollaire des actes de fraude. Face à ces difficultés, certaines mesures pourraient être prises à savoir :

- l'élaboration du budget de trésorerie en collaboration plus étroite avec la direction des opérations en fonction des objectifs stratégiques définis par la direction générale ;
- l'introduction de la flexibilité dans l'évaluation des encaisses ;
- la mise en œuvre d'une meilleure politique de gestion et de planification financière ;
- l'introduction de méthodes de simulation et de prévision des risques de liquidité ;
- l'actualisation du manuel de procédures en y incluant les différentes phases et actions à mener.

A la SDE, les explications que nous avons recueillies nous ont permis de déduire que, les directions opérationnelles (achat, logistique, clientèle, finance) sont assez impliquées dans l'élaboration et le suivi du budget de trésorerie. Il n'en demeure pas moins que le budget de trésorerie est un outil essentiel dans la gestion de la trésorerie. Le risque d'illiquidité n'est pas le risque qu'il y ait beaucoup de dépenses mais plutôt que ces dépenses n'aient pas été anticipées et surviennent par surprise. Des mécanismes permettant au trésorier de réagir promptement doivent être instaurés à cet effet.

Compte tenu des éléments énoncés plus haut, la fonction devient, par conséquent, suffisamment complexe et appelle à la mise en place et à l'adoption optimale de procédures dont la hauteur des difficultés soulevées par les nouvelles exigences qu'impose l'environnement financier. Quels sont les facteurs susceptibles de perturber une bonne gestion de trésorerie au sein d'une structure et quels peuvent en être les conséquences ?

On peut identifier comme facteurs :

- l'inefficacité du personnel affecté (trésorier) ;
- la mauvaise application des procédures existantes ;

- l'existence de procédures inadéquates ou inefficaces ;
- l'absence de liquidité ;
- l'implantation insuffisante d'agences de recouvrement des facturations clients ;
- le non échelonnement des échéances de paiement.

Les conséquences de cette perturbation peuvent être de tout ordre :

- le risque de non satisfaction élevé de la clientèle ;
- la fuite des opportunités de gain ;
- le risque d'insolvabilité élevé.

Un tel système serait réputé fragile aux risques et ne serait optimal. Etant donné que la maîtrise de la trésorerie découle des procédures utilisées pour sa gestion, il paraît primordial de chercher à savoir comment perfectionner les procédures de gestion de la trésorerie pour une réduction des risques y afférant. Cette interrogation montre à suffisance que l'enjeu de la trésorerie est de taille. Une bonne gestion de trésorerie ne passe pas uniquement par la performance des procédures mises à disposition. La dextérité et l'esprit d'anticipation du trésorier contribuent indubitablement à parvenir à un bon résultat.

La performance faisant partie des ambitions de tout dirigeant, les questions fondamentales qui se posent sont comment parvenir, à partir d'un diagnostic des procédures utilisées dans la gestion la trésorerie par une approche par les risques, à l'amélioration de la création de valeur aux travers d'une parfaite combinaison risque de liquidité et exigence de rentabilité tout en maintenant l'équilibre financier de l'entreprise ? Quelles sont les limites des procédures en utilisation ? Quelles sont les forces et les faiblesses y afférents ? Quels sont les points de risque ou de perte de valeur ajoutée pour l'entreprise ?

Cette approche par risques permettra à l'entreprise d'identifier les risques encourus dans un premier temps, ensuite de les évaluer pour aboutir à une meilleure maîtrise des pratiques de gestion de trésorerie. De plus, elle permettra de couvrir les insuffisances des autres solutions proposées.

Dans l'intention de mieux cerner cet aspect de la gestion financière, nous avons pu effectuer un stage à la SDE (Direction Générale) plus particulièrement au niveau de la Direction Financière et Comptable. Nous nous sommes intéressés aux problèmes de ce département et avons choisi comme thème de notre mémoire « Analyse des procédures de la gestion de la trésorerie de la SDE : approche par les risques ».

Le thème que nous nous proposerons de développer dans le présent mémoire porte sur la gestion de la trésorerie dans les sociétés de production de biens et services. Nous voudrions par son biais mettre en relief la manière dont les activités relatives à la trésorerie sont effectuées et gérées à la SDE et le rôle que pourrait jouer le département dans le processus de l'amélioration de l'image de la société.

L'objectif principal de développement attaché à cette étude est de contribuer à éveiller la conscience du trésorier sur les risques liés aux procédures de gestion de trésorerie tout en montrant qu'une gestion de trésorerie efficace est un levier de création de valeur. Pour cela il faut définir les objectifs spécifiques qui concourent à atteindre l'objectif général. Les objectifs spécifiques rattachés à cette étude sont les suivants :

- mener des réflexions afin de ressortir les points de faiblesse des procédures actuelles ;
- déceler les lourdeurs relatives à ces procédures ;
- identifier les pistes permettant d'accroître la performance des utilisateurs des procédures au quotidien ;
- procéder à une analyse des procédures existantes ;
- ressortir les risques éventuels attachés à la poursuite de l'utilisation de ces procédures ;
- quantifier les risques et leur impact en cas de survenance ;
- décrire les procédures de gestion de trésorerie appliquées ;
- proposer éventuellement des pistes d'amélioration pour en accroître la performance et l'efficacité dans un esprit d'innovation continue pour la SDE.

L'importance des analyses et observations d'un regard critique externe sur le mode de gestion de la trésorerie dans son ensemble est incontournable. Une réflexion qui portera essentiellement sur les procédures utilisées au moment de l'étude dans la gestion de la trésorerie pour en assurer la performance nécessaire à une adéquation risques-rentabilité dans un environnement

concurrentiel de plus en plus difficile. Cette étude permettra à la SDE d'améliorer la gestion de sa trésorerie à travers le maintien et le perfectionnement des procédures qui y sont consacrées.

L'élimination de certains risques de gestion, de traitement ou d'exécution des ordres n'en sera que plus facilitée. Les décisions concernant la budgétisation, les recherches de financement et d'investissement seront plus diligentes grâce à des procédures d'aide à la décision plus fiables et plus performantes.

Le recueil d'information pour la rédaction de ce mémoire a été fait à partir de recherches documentaires et de nombreuses observations et questions à la SDE durant ces 60 jours de stage. Ainsi, notre travail dont l'intérêt réside en l'importance du thème étudié s'articulera autour de deux grandes parties en plus de l'introduction qui expose la problématique et les objectifs.

Une première sera consacrée au cadre théorique c'est-à-dire l'analyse des concepts sur les procédures de gestion de trésorerie en entreprise. Cette partie nous permettra de présenter sur deux chapitres une revue de la littérature en matière de risques de procédures de gestion de trésorerie ainsi qu'une analyse des risques proprement dits liés aux procédures de gestion de trésorerie, puis un troisième pour présenter la méthodologie que nous adopterons pour réaliser notre étude.

La seconde partie nous permettra de présenter la SDE notre structure d'accueil, ses procédures de gestion de trésorerie et l'analyse de ces procédures par une approche par les risques au regard de notre revue de littérature de la première partie.

Par rapport aux résultats obtenus dans les deux parties, nous avancerons des propositions adéquates et adaptées au regard des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques liés aux procédures de gestion de la trésorerie.

Voilà ainsi brièvement décrit comment sera structuré notre travail de recherche.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE DE L'ANALYSE DES PROCEDURES DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DE LA SDE: APPROCHE PAR LES RISQUES

Introduction

La gestion de la trésorerie est un domaine de gestion qui offre des principes et des méthodes qui permettent de mieux appréhender le circuit de flux financiers dans le cadre d'une bonne prise de décisions dans l'entreprise. En se référant à ces principes et méthodes, le trésorier pourra faire un suivi des besoins et disponibilités à court terme des besoins de l'entreprise pour gérer sa trésorerie.

Dans le but de mieux appréhender notre domaine d'étude à savoir « l'analyse des procédures de gestion de trésorerie par approche par les risques », nous tenterons de faire ressortir dans un premier chapitre les procédures de gestion de trésorerie selon différents auteurs et spécialistes. Dans un second chapitre nous présenterons une analyse par les risques des procédures de gestion selon les auteurs. Enfin, nous proposerons notre méthodologie utilisée pour la rédaction et modèle pour mener avec efficacité notre analyse.

CHAPITRE 1 : PROCEDURES DE GESTION DE LA TRESORERIE

La gestion financière est primordiale pour toute entreprise. Mieux une importance particulière doit être accordée à la gestion de la trésorerie notamment les procédures adoptées pour son optimisation. Dans ce chapitre, nous présenterons la notion de trésorerie, les procédures adéquates pour sa gestion de même que tous les concepts et notions nécessaires à une meilleure résolution de notre problématique. Pour que notre démarche soit logique, il s'avère nécessaire que nous fassions plusieurs recherches afin de clarifier les concepts. Certains ouvrages et sites internet nous ont permis de réaliser la revue de littérature liée à notre étude.

1.1- Notion de trésorerie

Beaucoup d'ouvrages traitent de la gestion de trésorerie en entreprise. Ainsi pour notre étude, certains auteurs apportent des points de vue plus ou moins similaires en ce qui concerne la notion de trésorerie.

Selon MAZARS (1994 : 206) et RUDELLI (1989 : 136), « Gérer la trésorerie c'est prévoir les variations saisonnières ou mensuelles et donc assurer d'avance la mise en place de moyens financiers susceptibles de pallier ces variations ».

ROUMILHAC 1986, puis en 1992, a abordé un grand nombre de point dans son ouvrage. Ce qui n'a pas été le cas de SION (1989 : 104) qui s'est appesanti sur une partie du rôle du trésorier qui est d'entretenir des relations permanentes avec ses banques. SION insiste sur les principes de gestion opérationnelle de la gestion de trésorerie et des relations bancaires. ROUMILHAC (1986 :102) lui aussi insiste sur les conditions bancaires et nouveaux instruments financiers en passant par les problèmes de trésorerie spécifiques aux sociétés possédant des unités décentralisées et aux groupes industriels. Cependant, dans le cas où les prévisions ne reflètent pas la réalité c'est-à-dire en cas de financement, le trésorier devra chercher les meilleures sources de financement afin que l'entreprise puisse redevenir solvable.

MARMUSE (1992 : 203) dont l'ouvrage fait partie des premiers traitant de la gestion de trésorerie permet de comprendre les origines possibles des problèmes de trésorerie, connaître les techniques permettant de gérer les besoins de trésorerie, comprendre comment gérer la trésorerie, à savoir :

- comment équilibrer les besoins de trésorerie en fonction des origines détectées précédemment ?
- quelles sources de financement privilégier ?
- comment mettre en place des systèmes de suivi en temps réel de situation de trésorerie ?

ROUSSELOT (2004 : 98) dans le même sens développe le cadre d'analyse « comprendre l'origine des problèmes de la gestion de trésorerie ». Il traite point par point la gestion de trésorerie au quotidien avant de dire les nouveaux risques. ROUSSELOT et VERDI (2004 : 84) deuxième édition DUNOD Paris, développe la méthode opérationnelle et la méthode théorique dont la connaissance préalable est nécessaire à toute prise de décision. Pour lui les nouveaux risques croissants liés à la gestion de trésorerie sont : le risque de fluctuation des taux d'intérêt et le risque de change. Cependant l'auteur ne nous montre pas ce en quoi la trésorerie consiste. La gestion de trésorerie consiste donc en la gestion prévisionnelle des dépenses et des recettes afin de pallier à d'éventuels besoins de financement.

Autant dire qu'il est difficile de trouver des éléments différents d'un ouvrage à un autre. Les seules particularités se trouvent au niveau de l'approfondissement de certains aspects de la gestion de la trésorerie (G.T). Il faut noter que les pratiques se différencient d'une société à une autre. C'est l'une des fonctions de l'entreprise qui a le plus souvent évolué au cours des dernières années en raison de l'évolution de son environnement et de l'extension du champ d'activité de la trésorerie qui intègre aujourd'hui la gestion dynamique des risques.

On voit donc que le rôle du trésorier d'aujourd'hui est beaucoup plus large car il devra non seulement connaître les méthodes de gestion traditionnelles mais aussi être à l'aise dans l'utilisation d'outils informatiques décisionnels que sont par exemple les tableurs et les logiciels de gestion. Il est important d'avoir un regard extérieur par rapport à la fonction de trésorerie pour pouvoir répondre à un certain nombre de questions de base à savoir :

- pour quelle raison la trésorerie de l'entreprise est elle excédentaire ou au contraire en position d'emprunt à court terme ?
- quels sont les phénomènes causant son amélioration ou sa dégradation ?
- quels sont les agrégats financiers permettant de suivre son évolution ?

La trésorerie peut être examinée à partir de deux documents comptables : le bilan et le tableau de flux de trésorerie.

1.2 – L'importance de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise

VERNIMEN (2003 : 52) indique « La variation de trésorerie est la résultante de tous les flux financiers traversant l'entreprise ». Toute variation du fonds de roulement ou du besoin en fonds de roulement a des répercussions immédiates sur la trésorerie. Celle-ci devient un indicateur synthétique de la santé financière de l'entreprise. La crise de trésorerie est comparable au symptôme d'une maladie qu'il convient de diagnostiquer. Plusieurs causes peuvent en effet être à l'origine d'une crise de trésorerie. L'expérience a permis d'identifier cinq causes distinctes de dégradation de la trésorerie.

1.2.1 - La crise de croissance

Une forte augmentation des ventes provoque en général une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement (BFR). Donc une augmentation de 30% des ventes à condition de gestion égale entraînerait une augmentation du (BFR) de 30%.

Redoutant les déséquilibres de croissance non maîtrisés, les banquiers n'ajustent toutefois pas systématiquement à la hausse les lignes de crédit à court terme. L'entreprise risque alors de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation. Il s'en suit un risque de cessation de paiements, c'est une cause fréquente de défaillance d'entreprises récentes notamment lorsque la croissance se fait sans rentabilité.

1.2.2 - La mauvaise gestion du besoin en fond de roulement (BFR)

La mauvaise gestion du BFR entraîne la dégradation des délais d'écoulement des stocks et des créances clients.

1.2.3 - Le mauvais choix de financement

Il peut s'agir d'un autofinancement abusif. L'entreprise investit sans mettre en place de nouvelles ressources stables (emprunt à long et moyen terme, augmentation de capital, apports en comptes courants associés). L'entreprise compte sur la capacité d'autofinancement de la période pour absorber la dépense sur la trésorerie de l'entreprise.

1.2.4 - La perte de la rentabilité

Elle se traduit généralement par les pertes accumulées. Pour résoudre ce problème, il faudra procéder à la recapitalisation. Toutes ces causes sont des causes structurelles.

1.2.5 - La réduction de l'activité de l'entreprise

Elle est une cause conjoncturelle. S'il y a une récession, les entreprises qui n'ont pas de fonds de roulement positif vont mettre la clé sur le paillason c'est-à-dire vont faire faillite. Dans le souci de bien fonctionner, l'entreprise a besoin de disposer d'une trésorerie pour les motifs de transaction, de précaution et de spéculation.

1.3 - La fonction de la trésorerie dans l'entreprise et les procédures de la gestion de la trésorerie

Selon HUTIN (2004 : 57) « La fonction de trésorier a commencé à s'affirmer à travers le monde vers la fin du 20^{ème} siècle ». Cette fonction était assurée par les services comptables et par conséquent le profit réalisé de par cette tâche se confondait avec celui du financier. Compte tenu de la prolifération des produits financiers, leur complexité et diversité, la fonction de trésorerie devient de plus en plus indépendante au sein de la direction financière.

Toutefois, l'établissement de procédures financières et opérationnelles est nécessaire pour la mise en place d'un système cohérent et transparent au sein d'une organisation.

1.3.1 – Les missions du trésorier

HUTIN développe toujours dans son ouvrage « Le trésorier doit être un organisateur, un communicateur, un diplomate, un conseiller, un anticipateur, un technicien et un négociateur. De ce fait, ses principales missions seront au nombre de cinq ».

1.3.1.1 – L'assurance de la liquidité de l'entreprise

La liquidité désigne l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances ; payer les salaires, respecter les échéances fournisseurs ; celles vis-à-vis des organismes sociaux, du trésor public et des banques. Cette mission est sans conteste à placer au premier plan car la liquidité constitue la condition de base de survie de l'entreprise. Le trésorier est la personne la mieux placée pour suivre l'évolution de la liquidité car il est le premier chaque matin à collecter les soldes bancaires.

1.3.1.2 - La réduction du coût des services bancaires

La direction générale ne souhaite pas forcément connaître les détails des conditions bancaires. Il revient au trésorier de faire l'inventaire détaillé des conditions existantes (catalogue des conditions bancaires). Il définit ensuite les priorités de négociation c'est-à-dire les améliorations de condition procurant au maximum d'économie à l'entreprise.

1.3.1.3 – L'amélioration du résultat financier

Concrètement cela signifie moins de frais et plus de produits financiers en fonction du sens de la trésorerie. De multiples tâches contribuent à l'amélioration du résultat financier. Le trésorier négociera les conditions de financement et pour cela il doit maîtriser le calcul du taux effectif global (T.E.G), seule méthode de comparaison des différentes propositions de crédit.

1.3.1.4 - La gestion des risques financiers à court terme

Il s'agit essentiellement du risque de change et parfois du risque de taux.

1.3.1.5 - L'assurance de la sécurité des transactions

C'est une préoccupation grandissante pour les trésoriers compte tenu du nombre croissant des tentatives de fraude. Pour diminuer les risques, il convient de mettre en place des procédures internes et en plus d'utiliser des moyens de paiements et circuits télématiques sécurisés.

Exemple : SWIFT

1.3.2 – Les procédures opérationnelles du cycle trésorerie

La trésorerie est au cœur de l'activité de l'entreprise ; c'est par elle que toutes les opérations issues des différents cycles (achat, vente, personnel) avec lesquels elle est en interconnexion trouvent leur dénouement. Etant en perpétuelle relation avec l'ensemble des autres cycles, la trésorerie s'expose à des risques de fraudes ou de détournements. Afin d'éviter tout blocage de l'activité de l'entreprise et de minimiser les risques potentiels il serait judicieux de mettre en place des procédures opérationnelles efficaces.

Les procédures opérationnelles constituent l'ensemble des dispositifs mis en place par l'entreprise afin de permettre à celle-ci de prendre conscience des dysfonctionnements potentiels ou encore des malversations. Ces procédures sont essentiellement les trois fonctions majeures du cycle de la trésorerie.

1.3.2.1- Les procédures de budgétisation

Le budget est un outil du contrôle de gestion, qui traduit les objectifs stratégiques de l'entreprise. Sa construction résulte d'arbitrage entre les objectifs parfois divergents des sous entités de l'entreprise. La construction des budgets se fait donc en concertation étroite avec la direction générale.

Selon LOCHARD (1997 : 27), le « budget de trésorerie ou plan de trésorerie est la résultante de tous les budgets d'exploitation et d'investissements ». Il s'agit donc, d'une traduction quantitative et financière des programmes d'actions prévus en fonction des objectifs généraux et des moyens disponibles ainsi qu'un document prévisionnel à court terme qui récapitule et évalue les objectifs et/ou les moyens à mettre en œuvre. BARRY (2009 : 263) en d'autres termes, estime que « le budget alloué à la trésorerie doit découler des autres budgets de l'entreprise (Achats-dépenses, production, ventes, investissements, prévisions de financement) établis et des prévisions d'encaissements ou de règlements qu'ils entraînent ». Il est essentiel que le suivi des écarts qui en découlent soit fait dans les délais rapprochés afin de permettre la prise de mesures correctives.

La procédure budgétaire s'étale sur plusieurs mois, et peut être décomposée en trois grandes étapes.

1.3.2.1.1- Phase préparatoire

Cette première phase concerne les responsables opérationnels de l'organisation (responsable des achats, de la production, etc.). A partir des objectifs du plan opérationnel transmis par la direction générale et de l'information collectée sur leur environnement, les responsables élaborent des prévisions, et précisent leurs projets d'investissements.

1.3.2.1.2 - Elaboration des pré-budgets et sélection d'une version définitive

A partir de l'information transmise par les responsables opérationnels, le contrôleur de gestion élabore plusieurs scénarios possibles et plusieurs projets de budgets (pré-budgets). La cohérence de l'ensemble des pré-budgets associés à chaque scénario est vérifiée, en concertation avec les responsables opérationnels.

1.3.2.1.3 - Suivi et actualisation des budgets

Les budgets seront ensuite suivis et actualisés en fonction des évolutions de l'environnement et des réalisations (BURLAUD & al, 2004 : 232).

La fonction budgétisation de la trésorerie « regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer à priori les niveaux d'encaisse et, le cas échéant, les besoins en découvert et crédits à court terme nécessaires pour éviter les crises de liquidités » (BARRY, 1995 : 122. L'élaboration des procédures de budgétisations adaptées aux objectifs de l'entreprise, est un préalable essentiel pour assurer l'efficacité de la gestion de la trésorerie.

1.3.2.2 - Les procédures d'encaissement

Les procédures d'encaissement tendent à garantir l'exhaustivité des encaissements dans les meilleurs délais. Selon GRIFFITHS (2004 : 201) « les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions. Les différents flux résultant de ces encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise ».

1.3.2.2.1 - Processus d'encaissement des remises d'espèces

Le processus d'encaissement des espèces passe par les étapes suivantes :

- réception du client par le caissier ;
- vérification des éléments de la facture ;
- réception et vérification des espèces ;
- comptage des espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture et le reçu ;
- marquage du cachet payé sur la facture ou le reçu et sur leur souche ;
- remise de la facture ou du reçu au client ;
- rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièce justificative ;
- rangement des espèces, ou des chèques réceptionnés dans un coffre fort dont aucune autre personne ne détient le code ;
- séparation de la caisse recette et celle de dépense ;
- remplissage du bordereau de versement en banque par le responsable qui le transmet au coursier pour versement ;
- présentation des justificatifs de versements effectués par le coursier au responsable ;

- enregistrement des encaissements dans un brouillard et en comptabilité (SAMBE& AL 2001 : 292) ; (BARRY, 1995 : 122).

1.3.2.2.2- Processus d'encaissement des chèques

Dans le souci de minimiser les risques de fraudes, BARRY (2009 : 265) recommande les règlements par chèques barrés au détriment des règlements en espèces. Ce processus met en évidence le responsable du département financier, le chargé des encaissements des chèques et le client. Les étapes à suivre sont les suivantes :

- réception par le service courrier ou par une personne désignée du chèque et d'une copie de la facture relative, de la part du client ;
- enregistrement du chèque reçu dans le registre des chèques ;
- présentation du chèque reçu au responsable financier pour autorisation d'encaissement auprès de la banque ;
- endossement du chèque par la personne désignée ;
- enregistrement en comptabilité ;
- dépôt du chèque auprès de la banque pour encaissement par la personne désignée dans l'entreprise pour les dépôts de chèque à la banque (utilisation de bordereau de chéquiers) ;
- présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques des justificatifs des bordereaux de versements remis par la banque (AHOUANGANSI, 2006 : 471).

1.3.2.3 - Les procédures de décaissement (paiement)

Les dépenses peuvent être liées à l'investissement et à la consommation. Il s'agit de déboursement de fonds pour les besoins de l'entité. Ces procédures regroupent toutes les tâches de règlement en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux et par effet de commerce.

1.3.2.3.1 - Le processus de décaissement par chèque

Les opérations suivantes sont effectuées lors d'un paiement par chèque :

- réception des documents par la personne en charge d'émettre le chèque dans l'entreprise ;
- vérification de l'authenticité des documents ;
- circulation du chèque émis et des documents reçus auprès des responsables en charge du contrôle et des signatures ;
- sortie du chèque signé ;
- remise du chèque signé auprès du fournisseur ou du tiers bénéficiaire ;
- justification des dépenses par des pièces originales ;
- annulation des documents de paiements par la mention « payé » ;
- imposition de deux signatures conjointes pour tout paiement de facture par chèque, cela suppose le dépôt de trois signatures chez le banquier ;
- tout chèque émis en règlement des factures doit être barré et non endossable ;
- tous les chèques émis sont enregistrés dans un registre selon une séquence numérique ;
- limitation des dépenses effectuées par la caisse à une certaine somme fixée par l'entreprise ;
- envoi des chèques signés par l'entreprise le plus rapidement possible à leurs destinataires par une personne autre que celle qui les a préparés.

(AHOUANGANSI, 2006 : 470 ; SAMBE & al, 2001 : 275 ; BARRY, 2004 : 12).

1.3.2.3.2 - Le processus de décaissement en espèces

Le processus de paiement en espèces englobe les opérations suivantes :

- gestion de la caisse assurée par une personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables ;
- séparation de la caisse de dépense de la caisse recette puisqu'elle permet de connaître rapidement les mouvements effectués et facilite les contrôles ;
- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces généralement les petites dépenses et ceux à régler impérativement par la banque ;

- vérification de l'authenticité des documents ;
 - annulation des documents de dépenses par report des indications du paiement (date, et n° de pièces de caisse) sur ces documents eux-mêmes ;
 - sortie des fonds de la caisse pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation dans l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées ;
 - sortie des fonds pour règlement des salaires au personnel de l'entreprise contre signature des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;
 - les pièces justificatives originales accompagnent les dépenses ;
 - les documents de paiements sont annulés par la mention « payé ».
- (AHOUANGANSI, 2006 : 467 ; SAMBE & al, 2001 : 294 ; BARRY, 2004 : 122).

Au-delà de ces procédures de gestion de la trésorerie, le service comptable examine en général les comptes de tiers et de trésorerie afin de s'assurer de l'apurement ou non des créances et du transfert effectif des flux financiers.

1.3.2.4 - Les procédures comptables de la trésorerie

L'enregistrement comptable et la gestion des opérations de trésorerie sont incompatibles en ce sens qu'ils exposent l'entreprise à divers risques de fraude et de détournement. Pour minimiser ces risques, une séparation des fonctions comptables et celles d'autorisation et de gestion des fonds est nécessaire. C'est ainsi que BARRY (2009 : 267) précise dans son ouvrage les principes de comptabilisation ci après :

- les chèques dès leur signature seront comptabilisés même s'ils ne sont pas encore réglés par la banque ;
- les chèques ou virement des clients ne doivent être comptabilisés que lorsque l'entreprise reçoit l'avis de crédit ;
- aucune compensation de soldes des comptes banque n'est admise ;
- les avoirs en monnaies étrangères doivent être évalués au cours de celles-ci à la clôture, les écarts de conversions étant reportés dans des comptes d'écart de conversion actif ou passif.

- Les fonctions comptables sont entre autres la comptabilisation des opérations de caisse et de banque, le suivi des comptes de liaison, le contrôle des avoirs en caisse et en banque.

1.3.2.5 - Les procédures de financement et d'investissement

HUTIN 2004 toujours dans son ouvrage retrace certaines procédures de financement et d'investissement. Les procédures de financement peuvent être résumées en trois points.

1.3.2.5.1 - L'établissement des prévisions de trésorerie

Les prévisions sont essentielles car la plupart des décisions de trésorerie se prennent sur la base de soldes ou de flux prévisionnels. Le trésorier doit souvent consacrer une part importante de son temps à les actualiser. Il est dépendant de l'information fournie par les autres services. Ainsi la collecte de l'information constitue une difficulté réelle dans nombre d'entreprises surtout de taille moyenne.

On distingue habituellement trois niveaux de prévisions que sont la démarche annuelle, la démarche mensuelle et la démarche journalière. Ces prévisions de trésorerie s'établissent au travers :

- du plan de financement qui présente les prévisions d'emplois et de ressources sur plusieurs années. Lors de la création d'une entreprise, il est indispensable pour juger de sa viabilité et pour négocier auprès des banques les concours financiers nécessaires ;
- du budget de trésorerie qui apure les prévisions précédentes mois pour mois généralement sur un an ;
- de la trésorerie en dates de valeur qui correspond aux prévisions au jour le jour au maximum sur un mois.

1.3.2.5.2 - Les conditions bancaires

Les conditions bancaires sont liées aux problèmes des relations entre les banques et les entreprises. Les entreprises ont pris conscience des coûts financiers qui peuvent peser

lourdement sur leurs marges et de la nécessité mettre en place les services de trésorerie opérationnels. Le trésorier est confronté à différentes questions à savoir :

- avec combien de banques peut il travailler ?
- comment choisir sa ou ses banques ?

Le choix du nombre de banques doit tenir compte du montant des flux que l'entreprise a l'intention de confier aux banques et de la complexité de la gestion des comptes (équilibre de comptes entre banques). Les comptes mal équilibrés peuvent être très coûteux à l'entreprise en agios débiteurs ou en pertes d'opportunités de placement.

1.3.2.5.3 - Les financements et les placements à court terme

De nombreuses entreprises recourent à des financements à court terme pour financer une partie de leur cycle d'exploitation. L'optimisation de la gestion de trésorerie nécessite l'utilisation des modes de financement adaptés à l'activité.

Ce chapitre nous a permis d'explorer la notion de trésorerie ainsi le processus de gestion qui lui est rattaché. Par la suite, nous nous sommes évertué à montrer la fonction et l'importance de la gestion de la trésorerie dans l'entreprise à travers la définition de termes clés, la détermination des objectifs qui lui sont assignés puis nous avons mis en évidence les différentes procédures afférentes à la gestion de la trésorerie assorti d'outils et procédés applicables.

Conscient de l'opportunité qu'offre l'examen des procédures d'améliorer l'efficience de l'organisation interne d'une entité, nous consacrerons le deuxième chapitre à l'analyse des différentes procédures afin d'identifier les irrégularités éventuelles pouvant affecter la gestion de la trésorerie.

CHAPITRE 2 : ANALYSE DES PROCEDURES DE LA GESTION DE LA TRESORERIE : approche par les risques

En général, la responsabilité première de la direction est d'identifier et d'évaluer les risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entité. L'évaluation des procédures à travers une analyse par les risques est nécessaire pour une bonne maîtrise de l'activité au sein d'une organisation et son fonctionnement durable. Dans ce sens, elle constitue une référence pour tous les acteurs et un moyen de contrôle interne permanent.

Dans ce chapitre nous définirons dans un premier temps le risque tout en identifiant ses facteurs et situant les conséquences.

2.1 - La notion de risque

Les risques sont inhérents à la vie de toute entreprise. Le grand défi qui s'impose aux sociétés consiste à mieux les gérer. Ces risques peuvent être de nature différente : financière, organisationnelle, procédurale ou autres. Leur réalisation peut conduire à des pertes financières ou d'opportunités et entraver ainsi la performance de l'organisation.

2.1.1 - Définition et analyse du risque

Le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont pour mission d'assurer autant que possible la maîtrise.

DESROCHES & al (2003 : 44) définit le risque comme étant « une grandeur à deux dimensions ; la première est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la deuxième, des conséquences, en termes de quantités de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté ». Selon BARTHELEMY (2000 : 13), « un risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit ». Les risques purs sont de deux types (Barthélemy, 2000 :15) :

- risques endogènes qui sont directement générés par l'activité de l'entreprise ;
- risques exogènes qui naissent dans l'environnement externe de l'entreprise et l'affectent par contrecoup.

L'IFACI (in Renard, 2004 : 146) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Cette définition de l'IFACI est incomplète, elle ne précise pas exactement les éléments au sein de l'entreprise influencée par le risque. C'est pourquoi, Renard (2004 :146) a complété cette définition par celle de VINCENTI (2006 : 46) ; « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Avec les accords de « Bâle2 » le risque opérationnel est bien défini et circonscrit. En effet, le comité de Bâle a essayé de délimiter de manière précise le périmètre des risques opérationnels dans une définition claire, commune et applicable à l'ensemble. Le comité indique donc que « le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieures » (JIMENEZ & AL. 2008 : 19).

Toutes ces définitions du risque mettent en évidence les composantes du risque à savoir la fréquence et la gravité :

- la fréquence F mesure la probabilité d'occurrence de la situation dommageable ;
- la gravité G mesure les conséquences du sinistre, généralement exprimées en unités monétaires.

Il convient de présenter la gestion des risques comme un ensemble de moyens permettant de gérer de manière ciblée les dangers auxquels une entreprise est exposée. Parmi la vingtaine de risques recensés dans le métier d'entreprise, le risque de taux de change, le risque de taux d'intérêt et le risque de marché peuvent être étroitement associés à la gestion de la trésorerie.

2.1.2 - Objectifs de l'analyse par les risques

La gestion des risques liés à la trésorerie est au cœur du dispositif du contrôle interne et seule une évaluation correcte de ces risques permet à l'entité d'adopter une stratégie pertinente en vue de favoriser l'amélioration des performances.

2.2 – Les étapes d'analyse des procédures de la gestion de la trésorerie par approche par les risques

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro-économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. A défaut d'un modèle standard d'analyse des risques, nous nous sommes inspirés des pratiques de certains auditeurs.

2.2.1 – La prise de connaissance

La prise de connaissance permet d'avoir une connaissance approfondie des activités de procédures étudiées. Elle constitue un préalable nécessaire et facilite l'identification des risques liés au processus à travers les documents mis à la disposition de l'auditeur par l'entreprise (Jiménez & al, 2008 : 64).

2.2.1.1 – La préparation de l'analyse

L'analyse des risques consiste en l'identification des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés (Coopers & lybrand, 2000 : 50).

2.2.1.2 – La description du processus

Selon Barthélemy & al. (2004 : 61), la description du processus est une méthode qui consiste à découper la procédure de gestion de la trésorerie en de petites tâches et de procéder à leur

diagnostic. Ce découpage permet non seulement de comprendre davantage la procédure mais aussi facilite l'identification de l'existant et une comparaison à la procédure standard.

2.2.2 – L'identification des risques opérationnels

Elle est usuellement associée à la notion de risque inhérent. Après la phase de connaissance approfondie des activités du processus étudié, nous pouvons donc procéder à l'identification des risques opérationnels liés à la procédure de gestion de la trésorerie.

Selon Renard (2010 : 154), « la démarche d'analyse est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre l'élaboration d'une politique de gestion de trésorerie efficace ». La démarche consiste à identifier d'abord le risque le plus pertinent en termes d'impact des conséquences. Pour cela on va se baser sur la qualité du dispositif d'analyse et d'évaluation des risques. Plusieurs auteurs dont AFTE (2003 : 31) ; BARRY (2004 : 200-201) ; BARRY (2009 : 275-277) ; (SHICK, (2001 : 154) ; POLINIATO & al (1997 : 45) ; COOPERS & al (2000 : 264-267), estiment que les risques liés à la trésorerie sont les suivants :

2.2.2.1 -Les risques liés à l'encaissement

Lors des encaissements en espèces ou par chèques, l'entreprise est exposée aux risques de détournement par manipulation des comptes de recettes ; d'erreurs ou d'omissions dans l'enregistrement des recettes, de détournement des encaissements clients et de falsification des comptes des clients concernés; de difficultés d'exercer un contrôle séquentiel des espèces de caisse ; d'existence de bons de caisse non régularisés correspondants à des prêts déguisés ; de non comptabilisation des encaissements dans les comptes clients ; d'augmentation des créances irrécouvrables ; de différences entre l'encaissement et la facturation ; d'encaissement de faux billets.

2.2.2.2 - Les risques liés au décaissement

Au moment de décaisser les fonds, l'entreprise court divers risques à savoir : des détournements par la manipulation des comptes de paiement ; des erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ; des décaissements sans pièces justificatives ; des falsifications soit du montant, du bénéficiaire, ou de la signature d'un chèque ; des vols ; des pertes de chèques ; la lenteur du traitement des impayés ; le risque d'opposition ; le risque de change en raison de la date de présentation ; l'existence de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés ; la création de documents fictifs.

2.2.2.3 - Les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque

Les risques susceptibles de naître au moment des opérations de contrôle sont entre autres la non détection des détournements de caisse ou des écarts de caisse ; la non justification des soldes de caisse ; la lourdeur et la perte d'efficacité de la gestion de la caisse ; le détournement d'avoirs en banque et la falsification des états de rapprochement bancaire ; l'existence de suspens bancaires significatifs dans les états de rapprochement bancaire.

2.2.2.4 - Les risques liés à la budgétisation

Ces risques résultent de l'inexactitude, l'indisponibilité, ou l'absence de mise à jour des informations relatives aux prévisions ; le mauvais suivi du budget ; l'appréhension tardive des impasses de trésorerie ; l'absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets ; l'ignorance des objectifs spécifiques.

2.2.2.5 - Les risques liés à la comptabilisation des mouvements de trésorerie

Il s'agit des erreurs d'imputations comptables ; de la non exhaustivité des enregistrements ; des risques financiers ; des risques de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds. Les risques de malversation issus du cumul de fonction de tenue de journaux de caisse avec celle de tenue de caisse, les risques de réserves ou de refus de certification des comptes par un commissaire aux comptes sont de même liés à cette comptabilisation.

2.2.2.6 - Les risques liés au suivi des comptes de liaison

Ces risques peuvent provenir du détournement de fonds lors des transferts pour alimenter théoriquement la caisse ou la banque ou tout autre compte de trésorerie ; la falsification des comptes de virements par les auteurs du détournement. Les détournements par manipulation des comptes de recettes, les détournements par la manipulation des comptes de paiement ainsi que les effets de double comptabilisation peuvent avoir pour conséquence d'une part des redressements fiscaux portant sur plusieurs exercices et sur cette base la taxation des amendes fiscales ; et d'autre part sanctions pénales.

2.2.2.7 – Les risques liés à l'environnement financier

Il existe 3 grands risques auxquels les entreprises sont confrontées habituellement :

- le risque de taux d'intérêt ;
- le risque de change ;
- le risque de marché.

Ces termes prennent de plus en plus d'importance dans la gestion d'entreprise et il faut souligner que leur technicité et leur complexité exigent des compétences spécifiques en la matière.

2.2.3 – Analyse et évaluation des risques opérationnels

Comment analyser les risques ? Comme nous l'avons déjà signifié, l'analyse du risque repose sur trois facteurs :

- la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque ;
- la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester ;
- le niveau de gravité en cas de réalisation du risque (Renard, 2006 : 39).

Inhérents à la conduite des activités, les risques de non-réalisation des objectifs peuvent résulter soit des décisions prises par la direction pour atteindre les objectifs prédéterminés, soit des

changements dans l'environnement externe à l'entité et concernant l'environnement réglementaire ou le fonctionnement. A l'issue d'une bonne analyse et évaluation, l'entreprise disposera pour la gestion de la trésorerie d'un inventaire des événements de risque, ainsi que d'une bonne compréhension des facteurs de risques associés. Les risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie peuvent notamment apparaître à l'occasion :

- de l'intégration des évolutions technologiques dans le processus de fabrication ou dans le système d'information ;
- des modifications ou des changements des textes légaux et réglementaires (par exemple, application dans certaines entités pour la première fois, de normes comptables internationales, IAS/IFRS) ;
- de la progression rapide de la taille de l'entité, susceptible d'entraîner une perte de la maîtrise des activités et des contrôles par des dirigeants dépassés ;
- du changement par les dirigeants de leurs manières de conduire les activités ou de l'adoption de nouvelles assertions sous tendant l'établissement des comptes (changement de méthode par exemple) ;
- de l'embauche de nouveaux personnels dans un environnement de contrôle défavorable (culture, compétence, éthique, formation), qui peut notamment présager le risque d'une méconnaissance, d'une incompréhension ou d'un outre passage du contrôle interne ;
- du lancement de nouveaux modèles, produits ou activités ;
- du choix d'un nouveau système d'information ou de l'amélioration non encore maîtrisée du système existant ;
- du non respect des règles de séparation des fonctions suite à une compression du personnel ou à une réduction de la surveillance après une restructuration de l'entité ;
- de l'accroissement à l'étranger par l'expansion des activités (développement interne ou acquisitions), qui peut augmenter les risques inhérents aux opérations à l'étranger et modifier par conséquent le risque lié au contrôle interne (opérations en devise, risque politique, risques d'insolvabilité). (HAMZAOUI 2005 : 105).

L'existence d'une veille efficace (interne ou externe) mise à la disposition de la direction permet à ces derniers d'évaluer la nature, l'importance et la probabilité de la survenance d'un risque lié au changement de l'environnement des opérations.

2.2.3.1 – Analyse des risques opérationnels

LIEDKE (2007 : 104) définit l'analyse des risques comme une étape majeure mais sa date de fin doit être prédéterminée afin d'inciter à formuler une première opinion et de limiter les risques de dérapages. L'analyse préliminaire des procédures de gestion de la trésorerie va consister dans un premier temps à l'identification des forces et faiblesses après description et étude des procédures du processus susvisé.

2.2.3.2– Evaluation des risques opérationnels

POULIOT(2002 : 37) indique que l'évaluation des procédures visent à effectuer des tests de procédures afin de mesurer l'impact et le degré de gravité des risques, et aussi de s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrits lors des entretiens des auditeurs.

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons noter qu'à chaque procédure opérationnelle, on y recensera toujours un risque minimum car le risque zéro n'existe pas. Les risques évoqués plus haut liés aux différentes procédures de gestion de trésorerie ne sont pas exhaustifs et il en existe de multiples autres qu'évidemment sans une approche pratique de la chose on ne saurait identifier. Pour ce faire, il nous sera indispensable de passer par une méthodologie d'étude bien structurée et plus ou moins exhaustive des méthodes et techniques d'investigations que nous déploierons à la direction.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le présent chapitre porte sur l'élaboration du modèle conceptuel et sera pour nous la plate forme pour exposer notre démarche en vue de répondre à notre principal problème à savoir : quels sont les moyens à mettre en œuvre par la Sénégalaise des eaux pour une bonne maitrise des risques liés aux procédures de la gestion de la trésorerie ? Ainsi, après avoir présenté et commenté le modèle d'analyse, nous décrirons les différentes techniques de collectes des données utiles à notre travail.

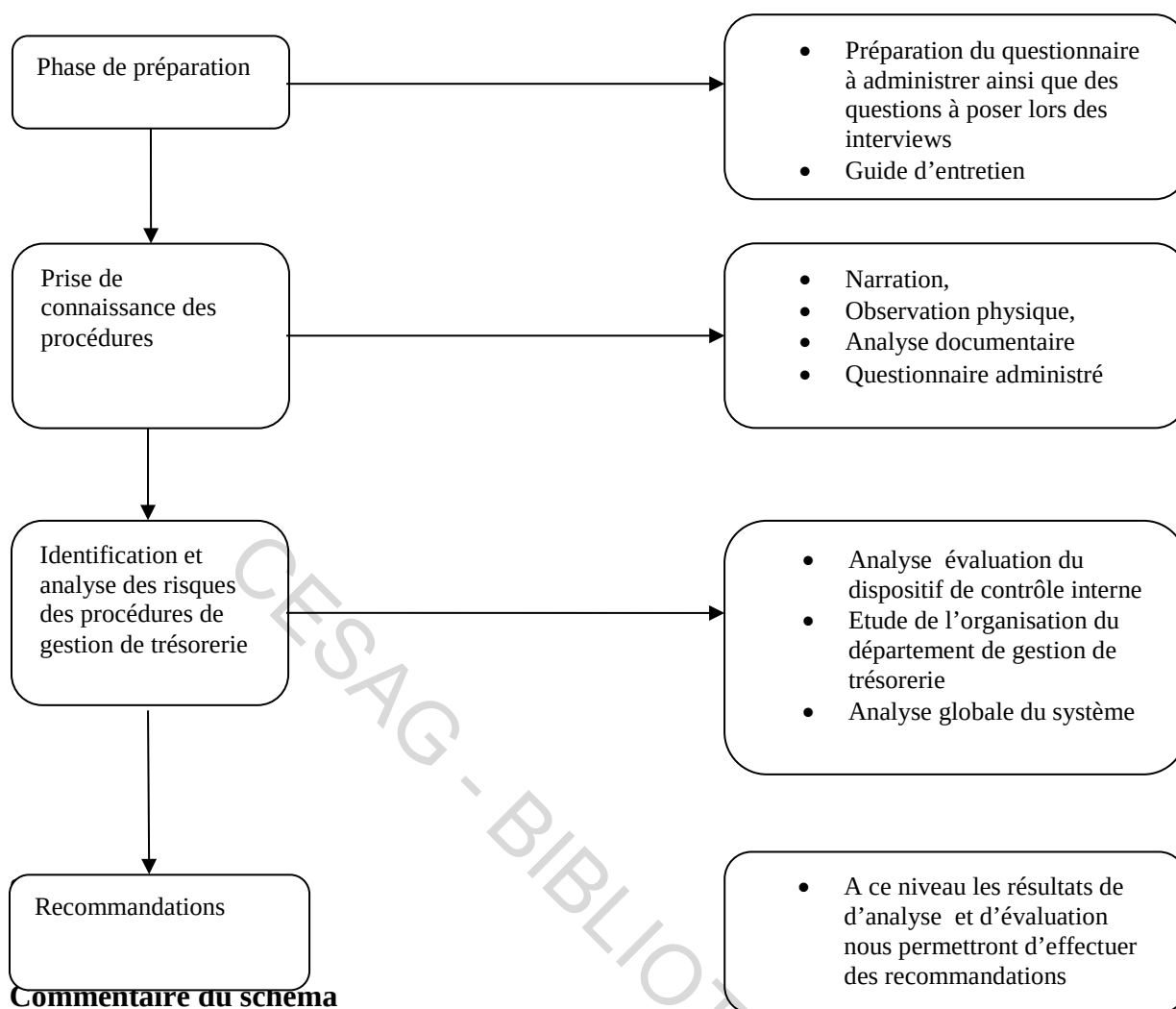
3. 1 – Le modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse se présente sous forme schématique suivi de commentaires. Après notre revue de littérature sur les notions fondamentales de procédures de gestion de la trésorerie, nous avons pu élaborer un modèle d'analyse qui servira de référence pour le cadre pratique de notre étude à la Sénégalaise Des Eaux. Le référentiel se présente comme suit :

Figure n ° 1 : modèle d'analyse

ETAPES

OUTILS



La méthodologie de recherche que nous adoptons pour réaliser notre travail comprend cinq (5) étapes principales. Elle débute par la phase de préparation et s'achève par nos recommandations tout en passant par la description de l'existant, l'identification des forces et faiblesses du département trésorerie.

• La phase de préparation

Cette phase nous permettra de faire une prise de connaissance générale de la direction de la SDE. Elle consiste à déterminer les particularités de la direction, son organisation, son fonctionnement, ses activités afin de bien présenter l'existant pour mieux orienter nos travaux. Pour une bonne réalisation de cette phase, nous utiliserons comme outils de travail :

- La narration de l'audité qui se fera à travers un entretien avec quelques membres de la direction ;
 - La prise de connaissance des procédures de la gestion de la trésorerie en demandant à un ou plusieurs responsables de la structure de bien vouloir nous fournir les informations nécessaires ;
 - Une analyse des principaux documents de la direction (rapport de gestion, reporting, organigramme,...) pouvant nous aider dans notre travail.
- **La prise de connaissance des procédures**

L'objectif poursuivi dans cette phase est une meilleure compréhension du fonctionnement de la direction de la SDE surtout en ce qui concerne ses pratiques de gestion de trésorerie. Pour atteindre cet objectif, les techniques que nous utiliserons sont :

- un entretien avec le responsable de la direction chargé de cette activité ou trésorier ;
 - une observation participante de la procédure de gestion de la trésorerie au sein de la direction ;
 - une analyse documentaire.
- **L'identification et l'analyse des risques des procédures de gestion de la trésorerie**

Après avoir pris connaissance des procédures de la direction et cerné sa pratique en matière de gestion de trésorerie, nous analyserons les forces et faiblesses du dispositif de travail au département de gestion de trésorerie afin d'en tirer l'ensemble des risques qui en découlent.

Cette démarche permettra d'identifier de manière synthétique les risques encourus pour chacune des procédures existantes et identifier également les points à approfondir pour ces dites procédures. Les risques identifiés seront hiérarchisés en fonction de l'importance de l'impact et la probabilité en vue de donner les points forts et les points faibles. L'évaluation des risques opérationnels peut être cernée suivant le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Grille d'évaluation des risques

Probabilité	Gravité	Durée
Forte	Critique	Longue
Moyenne	Grave	Courte
Faible	Significative	
	Notable	

Source : MADERS (2006 : 49)

- **Les recommandations**

Cette dernière phase de notre modèle d'analyse a pour but de permettre à la direction d'améliorer sa pratique en matière de gestion de la trésorerie. Le modèle d'analyse ainsi présenté et commenté ne serait réalisable que si nous utilisons de bonnes techniques pour effectuer la collecte de données utiles à notre travail.

3.2 – Les techniques de collecte des données

Pour une prise de connaissance générale de la direction de la SDE et la bonne compréhension de son fonctionnement, nous utiliserons comme techniques de collecte de données la narration, l'entretien et le questionnaire de prise de connaissance. Nous nous sommes également basés sur la revue documentaire et nos propres observations.

3.2.1 – La narration, l’entretien et le questionnaire de prise de connaissance

- **La narration des procédures et du fonctionnement de l’activité de la direction**

Il existe deux types de narration à savoir la narration par l’auditeur et la narration par l’audité. Nous utiliserons la narration par l’audité vu ses nombreux avantages qui sont entre autres un bon climat entre les deux parties (auditeur et audité) et la richesse des informations obtenues. Cette technique de collecte de données sera couplée avec les divers entretiens que nous aurons avec les différents intervenants de cette activité.

- **L’entretien avec le directeur administratif et financier et le chef de la section trésorerie**

Pour recueillir des informations nécessaires à notre étude, nous nous entretiendrons avec les différents responsables de la direction afin d’avoir les données aussi diversifiées que possibles. Le guide d’entretien nous a permis d’avoir des entretiens avec les professionnels pour les interroger sur un thème bien déterminé. Cette étape a été faite avec les différents membres de la DFC à savoir le directeur financier, le chef de comptabilité analytique et la trésorière, dans la même occasion nous avons eu à voir le directeur général adjoint pour l’éclaircissement de quelques détails.

- **Le questionnaire de prise de connaissance administré au superviseur général en support papier**

Dans notre travail nous élaborerons deux types de questionnaires de prise de connaissance. Le premier relatif à l’organisation et au fonctionnement de la direction qui sera administré à tout le personnel. Quant au second, il concernera la pratique de la gestion la trésorerie à la direction et sera adressé au chef de la section trésorerie.

3.2.2 – L’observation des stagiaires ainsi que des superviseurs et la revue documentaire des dossiers de gestion de trésorerie de la direction

- **L’observation**

L’observation physique consiste à observer tout ce qui se passe sur le terrain. Elle peut être directe (celle qui permet le constat immédiat du phénomène par l’auditeur même) ou indirecte (faisant appel à un tiers qui va observer pour le compte de l’auditeur et va lui communiquer les résultats de sa recherche). Dans le cadre de notre travail, nous ferons une observation directe mais aussi participante car nous allons effectuer des travaux relatifs aux pratiques de la gestion de la trésorerie.

- **La revue documentaire**

Notre revue documentaire s’est faite sur les procédures de la direction ainsi que sur la base des dossiers de traitements des procédures relatives aux opérations de la gestion de la trésorerie.

En résumé, l’ensemble de notre méthodologie s’appréhendera au vue des cinq phases suivantes :

- une phase de préparation ;
- une phase de prise de connaissance des procédures ;
- une phase d’identification des risques ;
- une phase d’analyse des risques à l’aide de l’évaluation du contrôle interne ;
- et une phase d’élaboration.

Ces phases se réaliseront à l’aide de techniques de collecte de données que sont la narration, l’interview, le questionnaire de prise de connaissance, l’observation physique et l’analyse documentaire.

Conclusion

A travers cette première partie de notre travail dédié à la revue de la littérature, il nous a été permis de cerner globalement un certain nombre de concepts et de méthodologie lié aux procédures de la gestion de la trésorerie ainsi qu'aux risques qui peuvent être liés à ces procédures de gestion de trésorerie. Dans cette partie également, nous avons fini par élaborer notre propre démarche d'étude du sujet que nous avons schématisé puis commenté.

Les enjeux de l'application de certaines procédures de gestion de trésorerie sont d'autant plus importants que notre étude se donne comme mission dans une deuxième partie de décrire en premier lieu la Sénégalaise des eaux (objet de notre étude), ensuite de décrire ses pratiques de gestion de la trésorerie, également après une analyse pertinente et critique de faire ressortir les risques décelés dans les procédures de la direction, et enfin de faire des recommandations pour une amélioration de ces pratiques.

DEUXIEME PARTIE
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Introduction

L'importance d'adoption de procédures pertinentes de gestion de trésorerie pour les organisations n'est plus à démontrer. En effet, de par leur nature, ces dernières sont appelées à exécuter des opérations dont les étapes à suivre pour leurs réalisations, doivent être scrupuleusement respectées, de crainte que le fonctionnement normal de tout système ne soit désarticulé.

D'une manière générale, l'analyse de ces procédures existantes par approche par les risques a pour but d'améliorer le fonctionnement de l'activité. Elle constitue un excellent instrument de travail indispensable à la direction générale pour asseoir une gestion saine et transparente, assurant ainsi la pérennité de l'entité.

La première partie nous a permis de voir les méthodes et conditions d'un bon système de gestion de trésorerie et de faire une analyse par les risques de ces méthodes conduisant à l'amélioration de ce système de gestion de trésorerie. Dans cette partie, nous appliquerons la théorie énoncée dans la précédente partie au cas de la Sénégalaise des eaux (SDE) et se déclinera en plusieurs chapitres qui suivront la chronologie suivante :

- le premier chapitre traitera de la présentation de la Sénégalaise des eaux (SDE) et renseignera sur l'organisation du service de trésorerie mais ne se limitera qu'à une pure et simple description de l'existant
- le deuxième chapitre sera le nœud de notre étude car à ce niveau devra découler l'analyse des forces et faiblesses du système de gestion de trésorerie de la direction et donc par conséquent l'identification des risques
- le dernier chapitre nous aidera à émettre des recommandations sur tous les dysfonctionnements relevés afin d'aider la direction à mieux maîtriser ses risques en matière de procédures de gestion de la trésorerie.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE LA SDE

Depuis le 23 Avril 1996, la Sénégalaise Des Eaux (SDE), filiale du groupe français Bouygues, l'un des leaders mondiaux de la gestion déléguée des services publics, assure la production et la distribution d'eau dans les principales villes sénégalaises. La SDE est ainsi liée à l'Etat par un contrat d'affermage et avec la SONEES par un contrat de performance. Aujourd'hui, la réforme est considérée comme une réussite avec l'atteinte d'objectifs comme :

- l'amélioration du service au consommateur, notamment par un ravitaillement correct de Dakar qui souffrait d'un déficit important d'eau ;
- la viabilité financière du secteur afin qu'il puisse faire face à ses besoins d'investissement.

4.1- Historique

La compagnie générale des eaux du Sénégal, filiale de la CGE France a assuré le service public de distribution d'eau en milieu urbain de 1960 à 1971 sur la base d'un contrat d'affermage. L'Etat a nationalisé le service public en 1971 avec la création de la Société Nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal (SONEES). Cette dernière fut chargée de satisfaire les besoins en eau et d'assurer la politique d'assainissement, alors que le rôle de l'Etat était de s'occuper du renouvellement du matériel d'exploitation ainsi que de la maîtrise d'ouvrage des travaux d'extension et de renouvellement des ouvrages. La situation évolua jusqu'en 1983. Dans les années 90, le gouvernement du Sénégal et ses partenaires au développement analysèrent les performances de la SONEES et se mettent d'accord sur l'impératif de procéder à une réforme du secteur. Ainsi, l'idée qui fut retenue est la suivante : la création de trois sociétés à savoir :

- ✚ une société de patrimoine (SONEES) chargée de la gestion du patrimoine et de la maîtrise d'ouvrage des travaux neufs et de renouvellement. Aussi, cette société loue son matériel à la SDE ;
- ✚ un office public (ONAS) chargé de l'assainissement ;
- ✚ une société privée (SDE) chargée de l'exploitation (gestion technique et commerciale).

Société anonyme au capital de 3 milliards de francs CFA, elle dessert plus de 327 500 d'abonnés pour 83,5 millions de m3 vendus et un chiffre d'affaire de 59,80 milliards de francs CFA, le groupe Fina gestion totalise 63% du capital, suivi de privés sénégalais avec 32% et l'Etat sénégalais minoritaire à 5%. La SDE se charge donc de la production et de la distribution de l'eau potable dans les principales villes sénégalaises. L'Etat assure la tutelle du secteur par l'intermédiaire du ministère de l'hydraulique et des finances, tandis que la SONES assure de son côté l'ensemble de la gestion du patrimoine ainsi que le contrôle de la qualité de l'exploitation du service.

4.2 – Situation géographique

Le siège social de la SDE se situe au niveau du centre de hann sur la route du front de terre Pour mieux vendre ses produits sur le territoire national, la SDE dispose de plusieurs agences de distribution disséminées dans les différentes villes à savoir :

- ✚ DAKAR
 - DAKAR VILLE (Grand Dakar, Front de Terre, Plateau Médina, Sicap, Yoff, Médina et Ouakam) ;
 - DAKAR BANLIEUE (Guediawaye1, Guediawaye2, Parcelles Assainies, Pikine, Thiaroye, et Sicap Mbao) ;
- ✚ RUFISQUE (Rufisque, Bargny, Sangalkam, Sébikotane) ;
- ✚ THIES (Thies1, Thiès2, Mbour, Saly, Somone, Thiadiaye, Pout, Pire, Mekhe, Khombole, Joal/Fadhiout, Popenguine, Tivaouane);
- ✚ LOUGA (Louga, Ngnith, Dara, Kébémér, Linguère, Guéoul, Ndande) ;
- ✚ SAINT LOUIS (Saint Louis, Richard Toll, Rosso, Dagana, Podor, Matam, Ndioum, Mpal) ;
- ✚ DIOURBEL (DIourbel, Mbacké, Bambey)
- ✚ KAOLACK (Kaolack, Fatick, Foundiougne, Gossas, Guinguinéo, Kaffrine, Kounguel, Ndoffane, Nioro, Sokone, Diakhao) ;
- ✚ ZIGUINCHOR (Ziguinchor, Kolda, Oussouye, Bignona, Sédhio, Vélingara) ;
- ✚ TAMBA (Tamba, Bakel, Kédougou).

4.3 – Activités et environnement de la SDE

L'activité et l'environnement de la SDE se décrivent comme suit :

4.3.1- Activités

La principale activité de la SDE est la production et la distribution d'eau potable dans les différentes villes du Sénégal. La SDE possède à ce jour une capacité de production. Ses missions sont dans l'ensemble :

- ✚ assurer la production et la distribution de l'eau potable dans les villes du Sénégal ;
- ✚ la maîtrise des pertes d'eau ;
- ✚ l'exploitation et l'entretien de l'infrastructure et du manuel ;
- ✚ le renouvellement du matériel d'exploitation et des compteurs ;
- ✚ le renouvellement contractuel du réseau et des branchements ;
- ✚ l'extension du réseau financée par des tiers ;
- ✚ le rendement des stations de traitement ;
- ✚ l'utilisation de la capacité de production ;
- ✚ l'enquête sur la volonté de payer (VDP) ;
- ✚ le programme triennal glissant des investissements ;
- ✚ convention sur la procédure du programme d'investissement ;
- ✚ paiement de la redevance pour la SONEES et l'ONAS qui se charge de la récupération et du traitement des eaux usées et de la mise à disposition des populations de système de station d'épuration et de réseau d'assainissement appropriés ;
- ✚ les données mensuelles de consommation, facturation en encaissement ;
- ✚ l'étude et la justification de la nécessité des travaux de renouvellement de l'infrastructure ;
- ✚ la facturation en encaissement de l'eau potable et de la redevance en assainissement ;
- ✚ l'élaboration, le déploiement et la mise en œuvre de la politique qualité, revue de direction, audit interne, définition et mise en œuvre du système de management de la qualité ;
- ✚ la communication, les relations contractuelles et services aux clients consommateurs.

4.3.2- Environnement de la SDE

La SDE est une grande société qui compte un effectif de mille cent soixante sept (1167) collaborateurs dont 103 cadres, 436 agents de maîtrise et 628 ouvriers repartis sur l'ensemble du territoire Sénégalais. De par son chiffre d'affaire, le nombre de ses collaborateurs et le caractère particulier du produit fourni à la clientèle des centres urbains, elle occupe une place essentielle dans l'économie du pays. L'environnement de la SDE est constitué de l'Etat, ses clients, ses fournisseurs, les institutions financières etc...

4.4 - Organisation structurelle

L'organisation structurelle de la SDE est facilement discernable à travers son organigramme qui présente symboliquement les liens hiérarchiques et les niveaux de responsabilité des postes.

Les organes de fonctionnements sont constitués de l'Assemblée Générale des Actionnaires et du Conseil d'Administration. Les organes de gestion constituent l'ensemble des dirigeants de l'entreprise. Ce sont les directions Générale, Administrative et Financière, Commerciale et enfin Technique.

4.4.1 - Les organes de fonctionnement

Les organes de fonctionnement de la SDE sont au nombre de deux.

4.4.1.1 - L'Assemblée Générale des Actionnaires (A.G.A)

Organe suprême de l'entreprise, l'A.G.A de la SDE réunit l'ensemble des actionnaires de celle-ci. Elle se subdivise en deux à savoir :

- L'Assemblée Générale Ordinaire (A.G.O) qui se réunit une fois par an pour l'adoption des grandes décisions du bon fonctionnement de la société et de façon stratégique ;
- L'Assemblée Générale Extraordinaire (A.G.E) qui se réunit pour des décisions liées aux modifications de statut, à l'augmentation du capital ou à un problème lié directement à l'entreprise. Elle peut être convoquée autant de fois que l'entreprise en a besoin.

4.4.1.2 - Le conseil d'administration (C.A)

Composé de douze (12) membres élus lors de (A.G.A), il coiffe toutes les directions de la société. Le C.A de la SDE se réunit pour designer le président du conseil d'administration et résoudre les problèmes de fonctionnement de l'entreprise à savoir comment adopter le budget.

4.4.2 - Les organes de gestion

La structuration de cette section est particulièrement large. La SDE renferme différents départements distincts à savoir les directions production, clientèle, technique, direction des ressources humaines, financières et comptables, etc. Nous nous intéresseront plus particulièrement à la direction financière et comptable où se trouve la section trésorerie.

Pour conclure, le présent chapitre à travers sa présentation s'est efforcé d'apporter des réponses sur l'ensemble des questions que nous pouvions nous poser sur l'entité dans laquelle nous effectuons cette recherche. A travers donc ce chapitre, nous avons parcouru aussi bien l'historique de la société, les raisons de sa création, ses activités et son organisation de façon assez claire.

La prochaine étape de notre recherche consiste donc à décrire intelligemment, précisément les procédures de gestion de la trésorerie utilisées par la société. Ceci dans le souci d'une meilleure clarté et compréhension des bases de notre recherche et plus loin des résultats obtenus.

CHAPITRE 5 : PROCEDURES DE GESTION DE LA TRESORERIE A LA SDE

Notre étude portera sur les procédures de la gestion de trésorerie au niveau de la SDE. A travers ce chapitre nous nous efforcerons de décrire avec le plus de précision possible ces procédures et nous appesantirons donc sur les risques inhérents.

En nous basant sur l'ensemble des règles et procédures de travail communiquées par le chef du département trésorerie, nous allons découper l'activité de gestion de la trésorerie en phases pour chaque procédure.

Les procédures d'encaissement et de décaissement regroupent les étapes ci après :

- Concernant les encaissements

Chaque jour au niveau des différentes régions où se trouve la SDE, les secteurs font leurs encaissements à travers le recouvrement des factures de l'administration, des consommateurs privés, des factures travaux, etc. A la fin de chaque journée, les caisses effectuent des versements au niveau des différentes banques qui sont en relation avec la SDE qui leurs donnent en retour un reçu. Le responsable commercial collecte les recettes et les envoie au niveau de la DFC plus particulièrement à la trésorerie à travers différentes méthodes (boîte électronique, téléphone ou fax).

Les informations reçues des secteurs sont saisies en prévisionnel dans le logiciel de trésorerie EUROCASH « XRT universels ». Les banques envoient quotidiennement à la trésorerie les relevés des différentes opérations effectuées avec la SDE. Ces transferts d'informations se font à travers un logiciel « XRT communication », par courrier électronique ou par fax. Le trésorier et son assistant enregistre les états de versements envoyés par les banques, par intégration de fichier, ou par traitement manuel dans XRT.

L'intégration permet d'effectuer une prise en compte des informations bancaires et un pointage automatique entre les données prévisionnelles envoyées par les secteurs et les mouvements bancaires. Elle permet de passer en réelles les informations confirmées par la banque et de dresser la liste des suspens. Ces mouvements bancaires en attentes seront traités manuellement. Certaines banques (CCP) ne disposent pas d'un fichier permettant une intégration et un traitement automatique des données. La réalisation des opérations se fait de façon manuelle.

- Concernant les décaissements

Nous prenons en compte les factures des différents fournisseurs (fournisseurs locaux et étrangers), les actions sociales, les contrats de location, les redevances, les frais bancaires, les salaires, les avances exceptionnelles, etc. Les factures entrent à la DFC par le biais de l'agent administratif et comptable. Elles sont après enregistrement par ce dernier transmises à la division fournisseur pour une saisie provisoire, puis à la DAL pour certification. Les factures certifiées sont retournées à la division fournisseur pour une confirmation en réelle et un classement en attente de la date d'échéance pour le paiement.

A l'échéancier, ces factures passent au niveau de la division fiscalité pour enfin arriver à la trésorerie pour paiement. Le trésorier reçoit les factures échues et procède à l'établissement des documents de paiement (chèques, lettres chèques, lettre de virement). Ces documents sont enregistrés au niveau d'un logiciel appelé CRISTAL qui permet aussi d'émettre des lettres chèques. Toutes les opérations de décaissement sont quotidiennement enregistrées au niveau de XRT. L'intégration permet de confirmer la réalisation au niveau des banques de tous ces mouvements financiers. Après l'intégration, les mouvements sont déplacés pour faciliter l'intégration du lendemain. Enfin, une vérification des soldes est faite.

5.1 - Les pratiques relatives aux mouvements de la trésorerie dans l'entreprise

La trésorerie est la résultante de tous les flux financiers traversant l'entreprise et des modes de financement retenus. Il s'agira dans ce chapitre de faire un exposé sur les différents mouvements de la trésorerie, puis des différentes sources de financement.

5.1.1 - Les mouvements de la trésorerie

Les mouvements de la trésorerie sont essentiellement constitués des mouvements de la banque et de la caisse. Les mouvements de la banque de la SDE sont l'ensemble des opérations financières effectuées avec les différentes banques (retraits, règlement fournisseurs, versements, virements). Celles-ci peuvent venir selon leur nature en augmentation ou en diminution de l'encaisse et sont saisies dans l'un des comptes ci-après :

Tableau n° 2 : Plan des comptes de banque de la SDE

5211XX: BICIS Dakar & Régions
5212XX: SGBS Dakar & Régions
521300: Société Générale Paris
5214XX: CBAO Dakar & Régions
521300: CDS
521600: ECOBANK
521800 : BOA
531000 : CCP

Source : Direction Financière et Comptable (DFC) de la SDE

Notons que pour les banques comme la SGBS, la BICIS ou la CBAO, la SDE a ouvert des comptes au niveau de leurs agences régionales pour effectuer les opérations de la localité.

Les mouvements de la caisse sont l'ensemble des opérations d'encaissement et de décaissement.

Les opérations d'encaissement sont enregistrées au niveau des différentes agences de la SDE à travers les caisses recettes. Il s'agit des règlements de factures effectués par les clients. Notons cependant qu'il y a des caisses recettes pour chaque secteur.

Les opérations de décaissement sont le plus souvent effectuées à partir des caisses dépenses tenues par des comptables. Les caisses dépenses sont des caisses à plafond fixe ouvertes au niveau des différentes directions régionales de la SDE et servent à régler de petites dépenses ponctuelles afférentes à l'exploitation de l'entreprise. Ces caisses sont alimentées à partir des banques. Ces mouvements sont comptabilisés selon la nature au débit ou au crédit de l'un des comptes ci-après :

Tableau n° 3: Plan des comptes de caisse de la SDE

571001 : caisse principale	570500 : caisse dépense Diourbel
570100 : caisse dépense Dakar 1	570600 : caisse dépense Kaolack
570120 : caisse dépense Dakar 2	570700 : caisse dépense Thiés
570200 : caisse dépense Ziguinchor	570800 : caisse dépense Louga
570300 : caisse dépense Rufisque	570900 : caisse dépense Tamba
570400 : caisse dépense Saint Louis	

Source : Direction Financière et Comptable (DFC) de la SDE

5.1.1.1 - Les mouvements débiteurs de la banque et de la caisse (encaissements)

I.1- Les mouvements débiteurs de la banque

I.1.1 - Les versements d'espèces

Ce sont essentiellement les règlements des ventes effectués en espèces par les différentes agences. Lors du versement, la banque remet à la caissière un reçu de versement pour les espèces.

I.1.2 - Les remises de chèques à l'encaissement

C'est le cas où le client n'effectue pas un versement d'espèces au niveau de la caisse, mais émet un chèque à l'ordre de la SDE. Il y a aussi le cas où le personnel émet un chèque à l'ordre de la société pour les règlements de prêt.

I.1.3 - Les remises d'effet à l'encaissement

C'est le cas où le client s'engage à régler sa dette à une certaine échéance. A cette date, le trésorier présente les effets en question à la banque pour encaissement. Ils sont endossés au profit de la banque contre versement immédiat de leur valeur déduction faite des frais.

I.1.4 - Les réceptions de virements

Les réceptions des ordres de virement sont les virements effectués par les clients pour le règlement des factures ou les nivellements d'un compte bancaire à un autre.

I.1.5 - Les crédits bancaires

Ce sont des crédits de longue durée octroyés par la banque à l'entreprise pour le financement de ses investissements.

I.2 - Les mouvements débiteurs de la caisse

Ces mouvements sont principalement constitués des retraits de fonds effectués en banque pour l'alimentation de la caisse. Font aussi partis de cette catégorie des remboursements d'avance sur les frais consentis au personnel et toute autre forme d'entrée de fonds dans la caisse.

5.1.1.2 - Les mouvements créditeurs de la banque et de la caisse (décaissements)

I.1 - Les mouvements créditeurs de la banque

I.1.1 - Les chèques émis

Ce sont les chèques émis pour les retraits en vue de l'approvisionnement de la caisse ou au profit des fournisseurs, du personnel, de l'Etat (versement de la TVA, impôts sur les sociétés,...), ou tout au autre tiers.

I.1.2 - Les retours d'impayés

Ce sont les chèques ou les effets remis à la banque pour encaissement mais dont l'échéance n'a pas donné lieu à un paiement. Cela peut être dû à une non-conformité de signature, un non concordance des montants en chiffre, un manque de domiciliation des effets ou une insuffisance de provision pour les effets de commerce et chèques émis par le personnel.

I.1.3 - Les virements émis

Pour le règlement des factures fournisseurs ou des partenaires étrangers, la SDE opte pour les virements qui assurent une sécurité du règlement. Il y a aussi les virements émis pour les règlements de redevances de la SONEES et l'ONAS, les renouvellements des caisses dépenses, le paiement des salaires pour les employés disposant d'un compte bancaire, les nivellements,...

I.1.4 - Les frais bancaires

Les frais sont engendrés par les prestations de services effectuées par la banque au profit de l'entreprise et les remboursements de crédits octroyés. Ces frais appelés agios sont constitués des commissions et des intérêts.

I.1.5 - Les remboursements de crédits bancaires

Les remboursements de crédits bancaires constituent les remboursements des découverts ou des emprunts bancaires ou crédit bail. Ces remboursements engendrent des frais comme mentionné plus haut.

I.2 - Les mouvements créditeurs de la caisse

Les libellés des différents mouvements de nature créditrice effectués par la caisse de la SDE se résument aux dépenses de faibles montants. Nous avons principalement les règlements en espèces des factures d'achat ou prestation de service, les règlements de salaires par billettage, les avances sur salaire, les avances exceptionnelles, les sorties d'espèces contre remise de chèque par le personnel et les frais de mission du personnel.

5.2 - Les pratiques relatives aux sources de financement de la SDE

La SDE finance sa trésorerie à partir des recettes tirées de la vente d'eau, des prestations de services, et parfois des banques. On a ainsi deux modes de financement : le financement interne et le financement externe.

5.2.1 Le financement interne

On appelle financement interne le financement opéré à partir des ressources générées par les activités de l'entreprise. A la SDE, ce sont les ventes d'eau, les prestations diverses et les travaux effectués qui fournissent ces ressources de financements.

5.2.2 Le financement externe

Le financement externe est le financement des activités par des ressources externes à l'entreprise. Ces ressources peuvent provenir des partenaires de l'entreprise (les emprunts bancaires, les crédits fournisseurs,...) et des entreprises du groupe.

5.2.2.1 - Le financement des partenaires

C'est le financement qui sert souvent à éviter des déficits de trésorerie ou à l'acquisition d'immobilisation. Ces concours bancaires au niveau de la SDE s'effectuent essentiellement par les crédits à long terme ou par spot.

5.3 – Les pratiques relatives à la gestion prévisionnelle et permanente de la trésorerie à la SDE

Le trésorier de la SDE s'occupe ainsi de la gestion de trésorerie à travers le contrôle des règlements effectués ; de la collecte des recettes et des créances accordés grâce au suivi de leur compte individuel. Comment se passe cette gestion de trésorerie ? La réponse à cette question se fera par une description des moyens de gestion quotidienne et prévisionnelle de la trésorerie, de l'analyse des excédents et des déficits de trésorerie et de l'analyse de la trésorerie.

5.3.1 - La gestion permanente et prévisionnelle de la trésorerie

La gestion permanente et la gestion prévisionnelle de la trésorerie se décrivent comme suit :

5.3.1.1 - La gestion permanente de la trésorerie

Comme le préconise les principes comptables, les opérations de l'entreprise sont enregistrées au jour le jour et suivant la chronologie de leur réalisation. 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 (excédents ou déficits) afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions. Elle permet également de voir la situation des soldes pour les éventuels nivellements.

I.1 - Le suivi des mouvements de la trésorerie

Il consiste au suivi des mouvements de la banque et de la caisse, c'est-à-dire la prise en compte des opérations financières, de la tenue d'un tableau de gestion de la trésorerie et de l'établissement des brouillards de caisse.

I.1.1 - Les écritures comptables

La SDE utilise pour la saisie des opérations comptables le logiciel CRISTAL avec les informations ci-après :

- ✓ le journal de trésorerie concerné (journal de banque ou de caisse) qui concerne la banque avec laquelle on doit payer ;
- ✓ la date de la pièce qui est la date du jour de saisie ;
- ✓ la période qui concerne l'année en cours ;
- ✓ la référence qui peut être facultatif ou non. Cela peut concerner le numéro de chèque ou le numéro de virement ;
- ✓ la nature de l'opération qui est un commentaire qui définit la nature du décaissement ;
- ✓ le libellé nous donne une information précise sur la nature de l'opération. La nature, donne son sens en termes de débit ou crédit. C'est une information complémentaire ;
- ✓ la nature analytique, l'activité et le centre d'imputation qui dépendent du numéro de compte utilisé ;
- ✓ le numéro de compte. Pour ce qu'il s'agit des décaissements le compte banque est toujours crédité en contrepartie des comptes 585010 (virement banque caisse), 421160 (avance exceptionnelle), 638400 (frais de mission)... Il s'affiche automatiquement.

I.1.2 - Le tableau de gestion quotidienne de la trésorerie (annexes)

Le logiciel de gestion XRT univers permet l'enregistrement des recettes et des dépenses. Pour la saisie des recettes et dépenses le trésorier procède de la manière suivante en introduisant les informations ci-après :

- ✓ le nom de la banque ;

- ✓ la codification flux de trésorerie « flux tréso » qui permet de savoir la nature de l'opération et la nature du moyen de paiement ou de l'encaissement.

Tableau n° 4 : Exemple de code flux de trésorerie

. AMN : annulation opération
. BABD : virement banque à banque dépense
. CHSP : chèque sur place
. CHQG : gros chèque émis
. DAT : dépôt à terme
. ESPE : versements d'espèces
. IMP : impayé chèque
. FVRR : frais virement reçu
. RESP : retrait d'espèce
. VIRD : virement dépense
. REJC : rejet chèque

Source : Direction Financière et Comptable (DFC) de la SDE.

- ✓ le code budget nous informe sur la provenance de l'activité. Il est plus lié aux partenaires ;

- ✓ la date d'opération ;
- ✓ la date de valeur ;
- ✓ le montant de l'opération.

L'objectif de la tenue du tableau de gestion quotidienne de la trésorerie (TGQT) est la récapitulation des opérations quotidiennes de trésorerie. Vue l'importance du montant des opérations qui se font à la banque par rapport à celle de la caisse, le TGQT récapitule seulement les mouvements de la banque. L'importance du TGQT est qu'il permet d'avoir chaque jour une idée des disponibilités en banque et globalement de la trésorerie, afin de permettre le choix des banques pour effectuer les règlements.

I.1.3 - Le brouillard de caisse (Annexes)

Le brouillard de caisse est un registre dans lequel le caissier note les encaissements et les décaissements de fonds au jour le jour et en tire le solde. Il permet à tout moment d'avoir une idée des disponibilités en caisse. Le brouillard de caisse est rempli sur la base d'une pièce de caisse indiquant la nature de l'opération (dépense ou recette).

I.1.4 - Les arrêtés trimestriels

Les arrêtés trimestriels sont des exigences du groupe. Ils sont effectués à la clôture des mois de Mars, Juin, Septembre et Décembre de chaque année. Ils récapitulent tous les mouvements de la trésorerie du trimestre. Cette méthode consiste à faire une confrontation entre les prévisions de recettes et de dépenses et leur réalisation au cours des mois concernés.

Il permet d'alerter le trésorier et les dirigeants sur les niveaux d'atteinte des objectifs à partir de l'analyse des écarts de prévision et de réalisation.

I.2 - Le contrôle de la trésorerie

Le contrôle de la trésorerie consiste en une comparaison des soldes théoriques avec les soldes réels des différents comptes de trésorerie. Différentes méthodes de contrôles sont utilisées par la SDE. Il y a les contrôles sur les banques (pointage et conciliation) et le contrôle de la caisse.

I.2.1 - Le pointage

Le pointage consiste en une vérification de la correspondance des montants de versements bancaires sur les relevés et ceux transmis par les secteurs ou agences. En fin de chaque journée les responsables commerciaux des différentes agences envoient par téléphone ou courrier électronique les versements journaliers. Le lendemain matin, le trésorier les imprime, les enregistre en recettes prévisionnelles avant de les comparer aux montants transmis par les banques par le biais du rapatriement des relevés quotidiens. Cela lui permet de voir les versements non encore positionnés et de tenir compte des dates de valeur.

I.2.2 - La conciliation bancaire

La conciliation bancaire ou état de rapprochement bancaire est indispensable pour le contrôle des mouvements de la banque. Les comptes banque dans les livres de l'entreprise et celui de l'entreprise dans les livres de la banque sont des comptes réciproques. Cela implique que leur solde en fin de période doivent être opposés mais égaux. Cependant, du fait du décalage entre les enregistrements des opérations par la banque et par l'entreprise, les soldes des comptes tenus par chacun d'eux ne sont pratiquement jamais opposés et égaux. Il est donc nécessaire d'en vérifier la concordance en présentant un état de conciliation. Pour cet effet il faut :

- ✚ disposer de l'état de conciliation précédent des deux comptes ;
- ✚ comparer les opérations enregistrées dans les deux comptabilités ;
- ✚ inscrire les soldes à la date de conciliation dans un tableau ;
- ✚ y inscrire les opérations non comptabilisées de part et d'autre ;
- ✚ calculer les deux soldes qui doivent être opposés mais égaux.

I. 2.3 - Le contrôle de la caisse

Il est effectué par le chef de section caisse et consiste à faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse. Lorsque le contrôle ne donne pas de différences entre les deux soldes, la gestion de la caisse est saine et le caissier

reçoit décharge de sa gestion. Par contre, il peut arriver que la comparaison donne des écarts. Les cas de figures présents peuvent être constatés :

- ✚ le solde théorique supérieur au solde réel, il y a alors déficit de caisse et après justification, la régularisation se fait par l'enregistrement des éléments constitutifs de l'écart dans les comptes de charges appropriés ;
- ✚ le solde théorique inférieur au solde réel, il y a alors excédent de caisse. L'écart est considéré comme gain et après justification, la régularisation se fait en l'enregistrant dans les comptes de produits appropriés.

I. 2.4 - Le contrôle interne sur les moyens de règlement

Le contrôle sur les opérations d'encaissement, est effectué par la banque lors des versements d'espèces par le client. Pour ce qui est du contrôle sur les décaissements par la banque, il porte sur tous les documents de décaissement (pièces de caisse, chèque, lettre de virement,...). Lorsque ces documents sont établis, ils sont soumis à l'appréciation des signatures (DG, DGA, DFC, DEX, DAL, DRH, ...), qui avant d'y porter leur autorisation vérifient la concordance des montants aux factures réglées, les bénéficiaires, l'état du chèque (barré ou non barré), la mention « PAYEE » et les références du paiement (numéro du chèque, ...).

5.3.1.2 - La gestion prévisionnelle de la trésorerie

I.1 - Définition et présentation du budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est un document annuel prévisionnel qui se présente comme une simulation de l'incidence de tous les flux économiques sur la trésorerie, présentant ainsi la trésorerie disponible à la fin de chaque période. Il est composé des rubriques encaissements et décaissements dont la différence permet de permet d'avoir le solde de la trésorerie.

I.2 - Elaboration du budget de trésorerie (annexes)

Pour élaborer un budget de trésorerie, il est indispensable d'avoir les informations suivantes :

- ✚ le bilan de clôture de l'exercice précédent pour distinguer les créances et les dettes qui arriveront à échéance au cours de la période (période budgétaire de la SDE qui va de Janvier de l'année (n) à Décembre de l'année (n);
- ✚ les budgets approuvés de toutes les directions pour la prévision des achats, des ventes, de la TVA, des charges sociales et personnelles, des investissements, des charges diverses et remboursements d'emprunts ;
- ✚ les modes de règlements (les délais de règlement clients et fournisseurs pour l'imputation par mois) ;
- ✚ les opérations HAO : cessions d'immobilisations, acomptes...

Le budget de la trésorerie de la SDE regroupe les informations telles que les flux d'activité, les flux d'investissement hors taxe et les flux financiers.

I.2.1 - Les flux d'activité

Les flux d'activité concernent les prévisions d'encaissement et de décaissement liées aux activités ordinaires. On peut citer :

- ✚ les encaissements clients hors division. Ce sont les prévisions des encaissements relatifs aux règlements des clients ;
- ✚ les décaissements fournisseurs intra division. Cette rubrique concerne les règlements des factures des entreprises membres du groupe auprès desquels la SDE s'approvisionne en matières premières telle ETDE pour les produits de traitement ;
- ✚ les décaissements fournisseurs services et autres. Ce sont les prévisions de décaissements pour les règlements de factures des fournisseurs de services et autres achats ;
- ✚ les décaissements frais de personnel concernent les décaissements pour la rémunération du personnel ;
- ✚ les impôts sur les résultats et autres impôts et taxes. Ce sont les prévisions de décaissements (mensuelles) pour les paiements des acomptes de l'impôt sur les bénéfices, des droits d'accises et de la TVA ;
- ✚ les frais financiers LMT et CT externes. Ce sont les décaissements liés aux frais attachés aux emprunts à long, moyen ou court termes contractés par la SDE.

La différence entre les encaissements et les décaissements donne le flux net d'activité.

I.2.2 - Les flux d'investissement HT

Ce sont les prévisions d'acquisition d'immobilisation. Le total de ces flux donne le flux net d'investissement. La somme du flux net d'activité et du flux net d'investissement donne le cash opérationnel.

I.2.3 - Les flux financiers

Ils sont constitués des prévisions de décaissements liés aux opérations financières. On a entre autre :

- ✚ les dividendes versés hors groupe pour les prévisions de dividendes versés aux actionnaires de la SDE non-membres du groupe ;
- ✚ les dividendes versés intra groupe pour les dividendes versés aux actionnaires membres du groupe ;
- ✚ les remboursements d'emprunts LMT pour les prévisions de remboursements des emprunts contractés ;
- ✚ la variation de l'endettement financier qui s'obtient en faisant la différence entre les remboursements d'emprunt et le nominal des emprunts ;
- ✚ la variation de la trésorerie qui est l'augmentation ou la diminution de la trésorerie d'un mois à un autre.

5.4 - Les pratiques relatives aux encaissements au niveau de la SDE

Les encaissements de la SDE sont établis par des instructions de travail qui décrivent l'organisation et les règles de fonctionnement des caisses recettes des Directions Régionales.

5.4.1 - L'arrêté des caisses au niveau des secteurs

Les caisses sont gérées à partir des différentes agences de la SDE.

Il y a une note qui définit les modalités de l'arrêté des comptes à savoir le jour, l'heure et le contrôleur habilité à effectuer l'arrêté.

C'est la division comptable et financière qui fait les arrêtés de caisses. Elle délègue des comptables qui se rendent au niveau des différentes agences pour y constater la situation de caisse à la date fixée. Le contrôleur à l'instant (t) arrive et demande la fourniture des documents sanctionnant l'enregistrement des différentes opérations de la caisse. Il constate le solde théorique qu'il consigne (note) sur le PV (en annexe). Il fait le comptage des fonds qu'il trouve au niveau de la caisse à savoir, les espèces et les chèques, la consigne au niveau du même PV d'arrêté, ensuite, il dégage l'écart entre le solde théorique au niveau du brouillard de caisse et l'encaisse réel inventorié. Si l'écart est supérieur ou inférieur à zéro (0), il doit demander et consigner sur le PV une justification.

5.4.2 – L'enregistrement des encaissements

Il y a deux (2) systèmes d'enregistrement ou mode de gestion.

Les secteurs qui se trouvent dans les centres urbains sont généralement équipés de matériel informatique qui leur permet de saisir à temps réel les différentes opérations de la journée. C'est ce qu'on appelle la saisie en FRONT OFFICE c'est-à-dire en face du client.

Il y a des escales (centres) qui n'ont pas encore l'équipement nécessaire pour saisir les différentes opérations de la journée, dans ce cas les opérations sont enregistrées sur des supports manuels (imprimés) et sont transportées au niveau des centres équipés pour une saisie. Le système nous permet de saisir ultérieurement ces informations en inscrivant les dates réelles des opérations. C'est ce qu'on appelle la saisie en BACK OFFICE c'est-à-dire après le départ du client. La caisse recette n'est jamais plafonnée.

Au niveau des agences qui se trouvent dans les localités où il n'y a pas de banque, les versements sont envoyés au CCP et les chèques sont versés dans les Directions Régionales.

5.5 – Les pratiques relatives aux décaissements au niveau de la SDE

Les décaissements pour la SDE se font conformément aux directives de l’instruction de travail (IT) « Gestion des caisses dépenses ».

5.5.1 - La caisse dépense

5.5.1.1 -Plafond des caisses dépense

Le plafond des caisses dépense est fixé par l’IT. Il s’établit comme suit :

Tableau n° 5 : Plafonnement des caisses-dépense

CAISSES DEPENSES	PERSONNES HABILITEES	PLAFONDS
Caisse principale	Directeur Financier et Comptable, Sous-directeur Finances	7 000 000 F
Dakar I – Dakar II	Directeur Régional	500 000 F
Usine de Ngnith	Chef d’usine	1 500 000 F
Usine de KMS	Chef d’usine	1 000 000 F
Autres Directions Régionales	Directeur Régional	1 000 000 F

Source : Direction Financière et Comptable (DFC) de la SDE

5.5.1.2 - Les règles de gestion des caisses-dépense

Les règles de gestion des caisses dépense sont ci-après :

- ✚ les caisses dépenses sont renouvelées lorsque le montant des liquidités est inférieur à cent mille (100 000 F) ;
- ✚ la caisse principale est renouvelée lorsque le montant des liquidités est inférieur ou égal à un million de francs (1 000 000 F) ;
- ✚ aucun règlement effectué à partir d'une caisse dépense ne peut être supérieur à cent mille (100 000 F) pour la caisse principale et soixante quinze mille (75 000 F) pour les caisses des Directions Régionales. Au delà de ce montant, le paiement est effectué par chèque ;
- ✚ toute dépense autorisée ou non par l'IT, dont le montant est supérieur à soixante quinze mille (75 000 F) doit respecter la procédure PO 15 «achats » et en conséquence faire l'objet d'une demande d'achat d'un bon de commande (BC).

Ce type de facture sera envoyé à la DFC pour règlement par chèque suivant le délai requis à compter de la réception de ladite facture à la DFC ;

- ✚ aucune opération de paiement ne peut être effectuée en l'absence d'une pièce de caisse dûment remplie par le gestionnaire de la caisse et signée par le Directeur Régional ou Directeur Central hiérarchique ;
- ✚ les sorties de fonds à partir des caisses dépenses doivent être obligatoirement justifiées par :
 - des factures ;
 - des ordres de paiement.
- ✚ tout paiement à partir d'une caisse dépense est assujéti à la présentation d'une pièce d'identification dont les références complètes sont mentionnées sur la pièce dépense ;
- ✚ les opérations doivent être obligatoirement inscrites quotidiennement dans les journaux comptables adéquats sauf pour la caisse principale où la saisie sur le logiciel de comptabilité est immédiate ;
- ✚ les dépenses réglées au comptant doivent faire l'objet d'un « Bon Vert » préalable attestant la demande d'engagement de la dépense. Après paiement et dans un délai de quarante huit (48) heures maximum, la facture définitive acquittée (cachet « payé », ticket de caisse ou signature et identification du prestataire ou fournisseur sur la pièce de caisse dépense en tant que bénéficiaire) devra être jointe à la pièce de caisse dépenses ;
- ✚ une caisse dépense peut encaisser exceptionnellement des recettes provenant des facturations hors gestion des abonnés ou des produits de cessions de véhicules, matériels

et mobiliers réformés, achats de tickets restaurant, remboursements de prêt, etc. Les encaissements se font en espèces ou par chèque contre remise d'un reçu de caisse ;

- ✚ une caisse dépense dont le journal est envoyé à la DFC pour réapprovisionnement doit être vérifiée et renouvelée dans les soixante douze (72) heures qui suivent sa réception ;
- ✚ au niveau des centres, il existe une mini caisse placée sous la responsabilité du chef de centre, appelée « fonds de régie d'avance » qui doit obéir aux mêmes règles de fonctionnement, que les caisses dépenses des Directions Régionales.

5.5.1.3 –Caisse principale siège

I.1 - Le fonctionnement

Les demandes de paiement, conformes à la liste des dépenses autorisées, doivent être signées par le directeur central hiérarchique du bénéficiaire et sont matérialisées par un ordre de paiement pour les dépenses au personnel (salaires, déplacements, indemnités, acomptes) et un imprimé intitulé « Bon de caisse » pour les autres dépenses. Ainsi le fonctionnement se fait comme suit :

- les bons de caisse et les ordres de paiement sont obligatoirement contresignés par le DFC ou le SDCF dans la case « Bon à payer » réservée à cet effet ;
- le caissier établit une pièce de caisse dépense prélevée sur un carnet pré numéroté en deux exemplaires détenu par lui seul. Il indique les renseignements sur le montant à payer en lettres et en chiffres, le nom du bénéficiaire, le motif du règlement, le ou les comptes comptables ainsi que les imputations analytiques (centre d'imputation, nature analytique, activité).
- il vise la case « certifié exact » et détache l'original de la pièce dépense ;
- il agrafe la pièce justificative sur l'original de la pièce caisse dépense ;
- il s'assure de la conformité de la pièce d'identification présentée par le bénéficiaire ;
- il mentionne le numéro d'identification du bénéficiaire dans la case « le bénéficiaire reçu conforme » en espèce ;
- il procède à la saisie en passant l'écriture comptable correspondante ;
- il agrafe la pièce éditée à la saisie sur celle de la caisse-dépense ;
- il transmet quotidiennement l'ensemble des pièces au SDCF pour vérification et visa ;

- il classe l'ensemble des éléments dans le chrono par ordre chronologique.

Pour le réapprovisionnement, le chef de Section caisse contrôle toutes les pièces de caisse dépense et les écritures comptables correspondantes. Il établit un PV de contrôle de caisse sur un manifold en deux exemplaires, vise le PV en portant les observations éventuelles, fait viser le caissier principal et enfin, il envoie l'original du PV au Division Comptabilité pour l'établissement d'un document de réapprovisionnement par la trésorerie au nom du caissier principal.

Le caissier principal reçoit une copie de la lettre de mise à disposition de fonds déposée à la banque pour le renouvellement après comptabilisation et signature. Les fonds concernés lui seront livrés ultérieurement par les services compétents de la banque. Ce caissier peut effectuer des encaissements en établissant un bon de recette prélevé sur un carnet en deux exemplaires, détenu par lui seul en indiquant le montant à encaisser en lettres et en chiffres, le nom du remettant, le motif de l'encaissement, le ou les comptes comptables de même que les imputations analytiques (centre d'imputation, nature analytique, activité).

Ensuite le caissier vise la case « établit par le caissier » en ajoutant son nom et détache l'original de la pièce bon de recette. Il agrafe la pièce justificative sur l'originale de la pièce bon de recette, envoie l'original et le double du bon de recette joint à la pièce justificative au SDF pour vérification et visa et enfin il récupère les pièces après visa et encaisse l'argent contre remise du double du bon de recette.

I.2 - Les dépenses autorisées

Les dépenses autorisées au niveau de la caisse dépense s'agissant la caisse principale siège peuvent être classées dans le tableau ci après :

Tableau n°6 : Classement des dépenses autorisées à la caisse principale siège

NATURE	JUSTIFICATIFS OBLIGATOIRES
Frai de réception et représentation	Factures

Cadeaux et dons	Factures
Frais de transport et mission du personnel	Factures, ordres de mission
Abonnement et petites fournitures de bureau	Factures
Petites fournitures de réseau et branchements en rupture au magasin	Factures
Journaliers et sous-traitants	Décompte journaliers, factures
Honoraires huissiers	Factures d'honoraires
PV accident, vignettes et autres taxes	PV accident, factures
Salaires, acomptes/ salaires, pensions alimentaires allocation familiales fonds social	Etat récapitulatif DRH
Frais d'entretien locaux (réparation et produits d'entretien)	Factures
Frais d'entretien matériel et mobilier de bureau	Factures
Autre prestations (photocopie, reliure, déchargement de matériel, travaux de saisie externes, etc.	Factures
Petits entretiens des ouvrages et équipements électromécanique, électriques et hydrauliques	Factures
Petits entretiens véhicules	Factures

Source : Direction Financière et Comptable (DFC) de la SDE

5.5.1.4 - Caisse dépense Direction Régionale

I.1 - Le fonctionnement

Le fonctionnement se fait comme suit :

- à la réception du document autorisant l'engagement de la dépense, conforme à la liste des dépenses autorisées visée par le Directeur Régional (hors escale), le comptable établit

une pièce de caisse dépense prélevée sur un carnet pré numéroté en deux exemplaires détenu par lui seul. Il indique les renseignements suivants :

- ✓ le montant à payer en lettres et en chiffres ;
 - ✓ le nom du bénéficiaire ;
 - ✓ le motif du règlement ;
 - ✓ le ou les comptes comptables ;
 - ✓ les imputations analytiques (centre d'imputation, nature analytique, activité) ;
-
- il vise la case « certifié exact » et détache l'original de la pièce caisse dépense ;
 - il agrafe la pièce justificative sur l'original de la pièce caisse dépense et envoie au DR la pièce de caisse dépense jointe à la pièce justificative ;
 - le DR s'assure que tous les renseignements sont bien portés et que les montants arrêtés sont corrects. Il appose sa signature dans la case « Bon à payer » réservée à cet effet, et retourne l'ensemble au caissier ;
 - le comptable s'assure de la conformité de la pièce d'identification présentée par le bénéficiaire dans la case « le bénéficiaire reçu conforme » en espèce ;
 - il enregistre la pièce de caisse dépense sur le bordereau de suivi des dépenses ;
 - il arrête les montants en dégageant le solde disponible ;
 - il envoie les éléments par bordereau de transmission à la division Comptabilité Finance pour enregistrement comptable et renouvellement.

Notons que le gestionnaire de la caisse dépense doit envoyer à la fin de chaque mois (le 5 du mois M+1 au plus tard) à la division fiscalité l'état récapitulatif des retenues à 5% et les doubles des attestations de précompte TVA délivrés.

Pour le réapprovisionnement, le chef de Section caisse s'assure que toutes les pièces ont été correctement enregistrées et que les pièces justificatives sont bien agrafées à la pièce de caisse dépense. Il vérifie si les calculs sont bien faits et que le solde disponible arrêté n'est pas très élevé. Il arrête le montant à renouveler par la différence entre le plafond de la caisse et le solde disponible à la dernière page du journal. Il vise cette dernière page et envoie l'original du journal au chef de Division Comptabilité Finance pour le visa.

Le chef de Division Comptabilité Finance s'assure que les vérifications ont été correctement effectuées, il signe le journal de caisse dépense et l'envoi dans les vingt quatre (24) heures à l'agent chargé de l'établissement des chèques à la Division Trésorerie. Celui-ci établit le chèque et fait la saisie des écritures de réapprovisionnement, édite la pièce de banque et l'agrafe aux éléments préalablement reçus. Il envoie l'ensemble des pièces au SDCF, DFC et DG pour signature.

L'agent administratif comptable de la DFC reçoit de la Direction Générale le chèque signé accompagné des pièces justificatives. Il enregistre le chèque sur le registre ouvert à cet effet et le transmet au responsable du Bureau Central du Courrier. Et enfin il envoie le fonds de dossier à la Division Comptabilité Finance.

Le comptable de la Division Comptabilité Finance reçoit le journal de caisse dépense et la pièce de banque, il classe la pièce de banque dans le chrono de banque concerné. Il transmet les pièces justificatives à la Division Fiscalité qui contrôle le traitement de la TVA, fait une copie des factures et renvoie les dossiers à la Division Comptabilité Finance. Le comptable de la DFC fait la saisie des écritures de décaissement passées et édite les écritures saisies. Il agrafe l'état des écritures saisies au journal manuel de caisse dépense. Il transmet les pièces de caisse et les justificatifs au chef du service Comptabilité Analytique qui effectue un contrôle des imputations analytiques (centre d'imputation, nature analytique, activité). Après, il classe les journaux dans le chrono de saisie de caisse dépense concerné et enfin, il retourne les originaux des pièces de caisse avec un duplicata de l'état des écritures saisies à la DR concernée.

I.2 - Les dépenses autorisées

Les dépenses autorisées au niveau de la caisse dépense s'agissant des Directions Régionales peuvent être résumées dans ce tableau ci- après :

Tableau n°7 : Classement des dépenses autorisées aux directions régionales

NATURE	JUSTIFICATIFS OBLIGATOIRES
Frais d'annonce et insertion (plafond base budget)	Factures

Frais de réception et représentation (plafond base budget)	Factures
Frais de transport et mission du personnel d'exécution et maîtrise dans la limite de 75000 F / mois	Factures, ordres de mission
Frais de transport et mission du personnel cadre validés par le directeur central hiérarchique dans la limite 75000F/ mois	Factures, ordres de mission
Abonnement et petites fournitures de bureau	Factures
Journaliers	Décompte journaliers
Petites pièces et entretien courant des véhicules	Factures
Contrat et PV accidents	PV accident, factures
Pension alimentaire, allocation familiale, fonds social	Etat récapitulatif DRH
Frais de transport du courrier et du matériel	Factures
Frais d'entretien locaux (réparation et produits d'entretien)	Factures
Frais d'entretien matériel et mobilier bureau	Factures
Autres prestations (photocopie, reluire...)	Factures
Frais versement d'espèce, timbres, fax	Factures
Petites fournitures de réseau et branchements en rupture au magasin	Factures
Petits entretien des ouvrages et équipements électromécaniques, électriques et hydraulique	Factures
Achats cartes téléphoniques « Dia mono » dans la limite 1 (une) / mois / N° de tel	Factures
Frais de restauration « pacte de progrès » dans la limite de 25000 F / mois	PV de la réunion
Honoraires d'huissiers	Factures d'honoraires

Source : Direction Financière et Comptable (DFC) de la SDE

5.5.2 - Cycle factures fournisseurs

Quand une facture arrive à la Division Administrative et comptable, elle est renvoyée à la Division Fournisseur qui fait une saisie provisoire. Cette facture vient avec un bon de commande et un bordereau de livraison. Ainsi après la saisie, elle est envoyée au niveau de la Direction Achat Logistique (DAL) qui va mettre à son niveau la demande d'achat et la confirmation du service achat. Le Directeur de la DAL met sa signature si la commande est conforme à la facture. Après, la DAL retransmet la facture à la division fournisseur qui la saisie en définitive (crédit du compte fournisseur). Pour les factures de travaux, nous avons la facture, le contrat et l'attachement des branchements qui sont déposés à la Direction des Travaux pour la certification, et pour les factures pro forma, c'est la DRH qui établit la confirmation.

Concernant les factures au niveau des directions régionales de l'intérieur, elles sont certifiées avant leur transmission à la DFC. Si le montant de la facture est supérieur à deux cent mille francs (200 000 F), elle ne concerne pas les travaux de branchement ce qui fait qu'elle doit avoir une deuxième certification par la DEX. Si la facture imputée concerne les travaux de branchements, elle doit être certifiée par le Directeur des Travaux quelque soit le montant. Elle est validée en définitive. Notons que la date de réception détermine la date d'échéance. Pour les contrats c'est un (1) mois et pour les bons de commande, ça varie de dix (10), trente (30), soixante (60) et quatre vingt dix (90) jours. Les factures de gardiennage, espace vert, entretien locaux, honoraires médecin sont payables le cinq (5) de chaque mois et sont certifiées par la DAL. Ainsi après échéance les factures sont transmises à la fiscalité pour l'établissement des attestations de TVA précompté ensuite elles sont transmises à la trésorerie pour leur règlement.

5.5.3 – Qu'est ce qui se passe quand il y a suspens bancaire ?

Le suspens bancaire est le montant dont on n'a pas vu sa contre partie. Ainsi, s'il y a écart cela peut être dû à un chèque égaré (surchargé). Dans ce cas le fournisseur vient faire opposition au niveau de la SDE et paie des frais de onze mille deux cents francs (11 200 F). Dans le cas où le fournisseur perd le chèque, le client fait une lettre adressée à la banque qui avise son personnel sur l'annulation du chèque (perdu) ; ce qui fait que la personne qui va ramasser le chèque ne

pourra pas l'endosser. La banque facture des frais à la SDE qui à son tour exige au fournisseur de le payer sur place ou bien, l'impute sur le montant à payer au fournisseur.

En effet le rapprochement au niveau de la SDE se fait de deux manières soit par rapprochement automatique ou rapprochement manuel suivant les possibilités de traitement de l'information transmise par la banque. Pour faire la rectification le contrôleur vérifie le crédit ou le débit du grand livre du mois en cours, voit si ce montant est également crédité ou débité par la SDE. Si ce n'est pas le cas il attend que ce montant soit enregistré par la SDE pour ainsi faire le pointage. Il peut arriver qu'il se trompe de banque, dans ce cas il applique l'extourne en faisant un débit négatif du montant ou en créditant par l'annulation du montant.

5.6 – Les pratiques relatives à la gestion des excédents et des déficits et l'analyse de la trésorerie

La gestion des excédents et des déficits et l'analyse de la trésorerie se présentent comme suit :

5.6.1 – La gestion des excédents de trésorerie

La SDE du fait de son mode de recouvrement dispose parfois de liquidité importante créant par moment des excédents de trésorerie. Ces montants peuvent faire l'objet de dépôt à terme au niveau des banques de la place.

5.6.2 – La gestion des déficits de trésorerie

Consciente que la mauvaise gestion de ses déficits engendre des frais financiers importants lorsque les cas de trésorerie négative se présentent, la SDE fait appel à des financements bancaires tels que les découverts et les emprunts à court ou long terme.

5.6.3 – L'analyse de la trésorerie

Cette analyse est faite par les dirigeants de l'entreprise dans le but de mieux comprendre le solde de la trésorerie. Le solde de la trésorerie est déterminé à partir de l'analyse des opérations

effectuées par celle-ci. Ces opérations sont regroupées en trois catégories à savoir, les opérations de financement, d'investissement et d'exploitation. Il est alors intéressant de faire cette analyse par l'étude de la structure financière faite à partir du bilan fonctionnel. Le bilan fonctionnel permet de mieux appréhender la structure du bilan comptable avec le reclassement de ses postes en cycles. Il s'agit :

- du cycle d'exploitation qui regroupe les opérations d'approvisionnements, de production et de vente ;
- du cycle d'investissement qui comprend les décisions d'acquisition d'immobilisation ;
- du cycle de financement qui est l'ensemble des opérations de financement réalisées avec les bailleurs de fonds.

Les dirigeants de l'entreprise apprécieront la trésorerie par l'analyse de l'équilibre du bilan fonctionnel à travers les notions de fonds de roulement net global (FRNG), d'excédent de trésorerie d'exploitation (ETE) et de besoin de financement d'exploitation (BFE). Le FRNG représente un excédent des ressources à long terme par rapport aux immobilisations. Le BFE constitue une marge de sécurité pour l'entreprise. Leur analyse sera axée sur le BFE parce qu'il permet une meilleure explication du solde de la trésorerie et il est directement lié à l'activité de l'entreprise.

5.6.3.1 - Définition et calcul du BFE

Lors du cycle d'exploitation, il apparaît un besoin de financement des stocks et des créances. Il se dégage aussi une ressource de financement qui provient des fournisseurs et comptes rattachés. C'est une différence entre ce besoin et cette ressource qui donne le BFE. On peut le calculer à partir de la formule suivante : $BFE = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{passif circulant d'exploitation}$.

5.6.3.2 – Analyse du BFE

I.1 - Analyse du contenu du BFE

Le BFE étant obtenu en faisant la différence entre l'actif circulant d'exploitation et le passif circulant d'exploitation, analyser son contenu revient à analyser les composants de l'actif circulant d'exploitation et le passif circulant d'exploitation.

Le niveau du BFE est influencé par la durée des crédits que l'entreprise accorde aux clients et celle des dettes que le fournisseur lui accorde. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de connaître et de maîtriser ces durées à travers l'analyse des ratios de rotation.

I.2 - Les délais de rotation

On distingue :

- le délai de rotation des stocks qui indique la vitesse d'écoulement des stocks. Une diminution de cette vitesse entraîne une augmentation de la durée des stocks dans les magasins et donc un gonflement du BFE ;
- la durée de la dette fournisseur qui est la durée moyenne des dettes accordées par les fournisseurs.

En définitive, à travers ce chapitre nous avons essayé de traduire le plus fidèlement possible, tous les aspects relatifs aux pratiques de l'activité de gestion de trésorerie de la Société que nous avons observés.

C'est l'ensemble de ces différents aspects qui nous servira de base pour la dernière phase d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques liés aux procédures de gestion de trésorerie ainsi que dans la formulation de nos recommandations.

CHAPITRE 6 : IDENTIFICATION DES RISQUES, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Après une description de l'existant, on dénombre une masse de risques potentiels auxquels est exposée l'entreprise. Ce chapitre à travers son déroulement se chargera de dénombrer l'ensemble des risques identifiés dans la démarche de travail de la société.

6.1. Les risques généraux identifiés et liés aux procédures de gestion de trésorerie

La SDE, comme nous l'avons dit plus haut utilise une multitude de procédures renfermant chacune différentes phases opérationnelles. Ces phases constituent des découpages de l'activité de gestion de trésorerie, et l'omission ou l'utilisation non efficiente de l'une d'elle présente un risque potentiel.

Nous sommes partis d'une démarche de conception d'un ***tableau des forces et faiblesses apparentes*** pour chaque procédure afin d'identifier de manière synthétique les risques encourus pour chacune des procédures existantes et identifier également les points à approfondir pour ces dites procédures. Cette démarche nous a permis également d'évaluer ces risques.

Pour les procédures relatives aux mouvements de trésorerie, nous constatons que tous les mouvements de trésorerie à savoir les mouvements débiteurs et créditeurs de la banque comme de la caisse, sont comptabilisés par nature dans les comptes respectifs de trésorerie en référence aux normes du Système Comptable Ouest Africain. Donc les risques d'erreurs d'imputations comptables, de non exhaustivité des enregistrements, de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds développés dans le cadre théorique de l'étude sont donc limités.

Concernant la méthodologie d'arrêts de caisse, nous avons trouvé qu'elle suit une bonne logique. La phase comptage des espèces reçues se fait conformément aux montants inscrits sur la facture pour les encaissements en espèces. Les risques de détournements des encaissements clients, de différence entre encaissement et facturation et également d'existence de bons de caisse non régularisés correspondants à des prêts déguisés sont maîtrisés. En cas d'absence de machine de détecteur de faux billets le risque d'encaissement de faux billets est envisageable.

La SDE a mis en place un trésorier qualifié, intègre et assidu respectant la procédure formalisée de gestion des encaissements définie dans le manuel de procédures. A ce niveau donc les risques d'erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ainsi que la falsification des comptes sont également maîtrisés. Notons pour cette procédure, qu'il y a des escales (centres) qui n'ont pas encore l'équipement nécessaire pour saisir les différentes opérations de la journée, dans ce cas les opérations sont enregistrées sur des supports manuels (imprimés) et sont transportées au niveau des centres équipés pour une saisie. Ce système entraînant une saisie ultérieure des informations, fait l'objet d'un double travail qui avec l'équipage ou la dotation des centres concerné en matériel informatique ferait bénéficier aux agents de centre équipé un gain de temps dans le processus d'enregistrement. Les risques qui apparaissent à ce niveau sont le risque d'erreur de saisie manuelle des comptes et le risque de perte des imprimés comportant les écritures comptables d'encaissement.

Certaines des procédures afférentes à la gestion de la trésorerie à la SDE suivent le plan d'un manuel de procédures bien défini et respectent un planning opérationnel efficace. Les risques opérationnels développés dans le cadre théorique sont donc quelque peu maîtrisés. Si nous considérons certaines pratiques de gestion de trésorerie appliquées par l'entreprise, les risques auxquels elles sont soumises après analyse de l'existant sont notamment de facto, le risque de dégradation de la trésorerie, d'illiquidité ou perte de valeur ajoutée en cas de défaillance du système de gestion opérationnelle de la trésorerie. Ce risque de dégradation de la trésorerie est intimement lié à la qualité organisationnel de l'entreprise plus précisément le service chargé du traitement des opérations de trésorerie, aux respects standards en matière de procédure de gestion de trésorerie, ainsi bien évidemment à un sens professionnel et éthique très aigu.

Les risques donc associés à certaines procédures de gestion de trésorerie de la société seront relevés à cinq niveaux précisément:

- au niveau de la gestion permanente de la trésorerie ;
- au niveau de la gestion prévisionnelle de la trésorerie ;
- au niveau de la gestion des caisses dépenses ;
- Au niveau de la gestion de la conciliation et des suspens bancaires ;
- au niveau de la gestion des déficits de trésorerie.

6.1.1 – les risques liés à la gestion permanente de la trésorerie

Sur la base de nos observations ainsi que des entretiens avec le chef du département trésorerie et de ses deux assistants, nous avons pu avoir une idée du processus de gestion permanente et quotidienne.

Etant une structure où les tâches sont réparties suivant les domaines de compétences et le personnel supposé qualifié, les responsables de la SDE n'ont pas jugé utile de mettre en place un dispositif de double vérification et de contrôle permanent des écritures de saisie et d'enregistrement comptable avant validation des données intégrées dans le logiciel de trésorerie.

Ceci est nécessaire en cas de traitement des données par des stagiaires ou nouveaux recrutés. Le risque que le stagiaire héritant d'un dossier de données à intégrer en informatique ne maîtrise pas trop ce dossier, apparaît à ce niveau car des erreurs de traitement peuvent exister dans le dossier (on parlera ici de risque de compétence et/ou d'expérience). Ce qui permet de dire qu'une absence de vérification quotidienne est une source de risque majeure et ceci même si les procédures sont dictées et répétées fréquemment et que ce sont les mêmes assistants du département qui sont habilités à tenir quotidiennement les écritures. Ceci étant entendu selon l'adage « que la confiance n'exclut pas le contrôle »

Dans un second temps, vu que la SDE à travers sa gestion permanente veut avoir chaque jour une idée des soldes de la trésorerie afin d'opérer des décisions adéquates pour les transactions, une répétition cumulée de report de solde erroné due à une absence de vérification finale et de contrôle des écritures passées entraîne des risques. Ces risques sont entre autre la non fiabilité des états financiers car les données comptables ne reflètent pas l'image fidèle de régularité et de sincérité des écritures comptables. Le risque de réserve ou de refus de certification des comptes par un commissaire aux comptes n'est aussi pas exclu.

6.1.2 – Les risques liés à la gestion prévisionnelle de la trésorerie

Rappelons que le trésorier d'entreprise a une lourde tâche à savoir bien combiner l'ensemble des procédures de gestion de trésorerie aussi nombreuses qu'elles sont dans le souci d'une bonne maîtrise de la trésorerie.

Le trésorier de la SDE assure, en plus de la tâche de gestion permanente, la tâche de gestion prévisionnelle de la trésorerie. Il se charge d'élaborer le budget de trésorerie qui nécessite le recueil d'information des budgets approuvés de toutes les autres directions. Il peut dans ce cas avoir des contraintes de temps en cas d'arrêtés trimestrielles. Or, vouloir clôturer les comptes de trésorerie et en même temps gérer des prévisions de trésorerie, suppose de réelles conditions car la gestion prévisionnelle a un vaste objectif de simulation de l'incidence de tous les flux économiques sur la trésorerie, ceci permet de dégager une trésorerie disponible à la fin de chaque période.

A ce niveau l'occupation de deux fonctions, l'obligation de tenir deux missions et la contrainte de timing nécessaire par le trésorier sont des sources de risque tels que l'absence de mis à jour des informations relatives aux prévisions, le mauvais suivi du budget et la mauvaise maîtrise de la trésorerie.

6.1.3 – Les risques liés à la gestion des caisses dépense

Au niveau de la procédure de gestion des caisses dépenses, les règles qu'a définies la SDE sont claires et précises. Elles respectent le modèle théorique de procédures de décaissement défini dans le chapitre deux de notre première partie. L'entreprise procède en gros à la justification des dépenses par des pièces originales et de même annule les documents de paiements par la mention « payé ». Cependant, deux dispositifs sont à inclure dans les phases de la dite procédure pour s'assurer que toutes les dépenses des secteurs internes et régionaux de la SDE sont effectives et que toutes les factures reçues sont exhaustives. Notons cependant que, l'absence d'imposition de deux signatures conjointes pour tout paiement de factures par chèque et d'obligation que tout chèque émis en règlement des factures soit barré et non endossable, permet de déceler le risque de réutilisation des documents justificatifs des décaissements déjà effectués ainsi que le risque de falsification de montant.

6.1.4 – Les risques liés à la gestion de la conciliation et suspens bancaires

Pour le contrôle des mouvements de trésorerie, l'état de rapprochement bancaire est indispensable. A la SDE il nous a été donné de constater que cet état de rapprochement ainsi la conciliation sont faits par deux agents de la direction financière. C'est une source de risque car la

SDE dispose d'une multitude de banques et, vouloir assurer les travaux de conciliation bancaire implique une certaine rigueur et concentration. Le solde des comptes banque dans les livres de l'entreprise et celui de l'entreprise dans les livres de banque doivent être opposés mais égaux. Cependant du fait du décalage entre les enregistrements des opérations par la banque et par l'entreprise, les soldes des comptes tenus par chacun d'eux ne sont pratiquement jamais opposés et égaux. La nécessité d'en vérifier la concordance en présentant un état de conciliation se présente. La lenteur dans le traitement entraîne l'émergence des soldes opposés non égaux, ne parvenant pas à être justifiés et équilibrés dans les délais escomptés.

Ensuite, il serait important de parler des suspens bancaires proprement dit les mouvements d'opérations bancaires de l'entreprise qui n'ont jamais fait l'objet de prise en compte par la banque ou qui ne sont jamais reconnus auprès des établissements bancaires de l'entreprise. La liste des suspens relative aux mouvements bancaire en attente est traitée manuellement par le trésorier. L'état de ces suspens ne fait pas l'objet d'actualisation c'est-à-dire ramené par le chef du département trésorerie à un niveau où ils sont tous identifiés justifiés et annulés. Le risque d'omission d'opération apparaît à ce niveau et ce risque s'étalera et se répercutera sur plusieurs exercices si les responsables de la trésorerie ne se rapprochent pas de ses banques pour recueillir des explications de non prise en compte des mouvements en attente.

Notons enfin, que la mise à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi permet de simuler les comptes banque de l'entreprise. A ce niveau, nous avons noté que la maintenance du logiciel de trésorerie est faite assez rarement. Ceci est cependant une source de risque d'omission de certaines opérations car moins ce logiciel est entretenu, moins il sera efficace et plus il sera soumis à des pannes presque régulières.

6.1.5 – Les risques liés à la gestion des déficits de trésorerie

La gestion des déficits de trésorerie peut être compromise dans la mesure où les responsables de l'entreprise ne tiennent pas compte, des flux que l'entreprise a l'intention de confier aux banques et de la complexité de la gestion des comptes (équibrage de compte entre banques), de la qualité des services rendus par les banques, de la situation financière et de la taille de la banque.

Hors, la détermination des entreprises à couvrir les insuffisances de trésorerie les pousse à faire, sans étude préalable de l'environnement financier externe, des emprunts et découverts.

Les risques encourus par ce phénomène sont entre autre le mauvais choix des banques, l'incapacité de remboursement à temps réel, la multiplicité des comptes bancaires.

Pour en revenir à notre cas, nous avons noté que la SDE n'est pas exposée à cette situation car elle dispose d'une procédure typique, donc les précédents risques énumérés sont maîtrisés.

Notons cependant que la SDE n'a pas inclus dans sa phase gestion de ses déficits la recherche d'affinité et de négociation entre son trésorier et ses banquiers. La SDE est confrontée dans sa phase de gestion de ses déficits à l'indisponibilité d'avantages dans la réduction de facturation de frais bancaires et l'absence de négociation favorable d'une procédure opportune de couverture des déficits de trésorerie. Le risque qui s'impose à l'entreprise est de supporter des coûts financiers très lourds engendrés par les banques que l'entreprise a optées comparés à autres banques plus avantageuses en terme de facturation de coûts financiers.

Tableau n°8 : Synthèse et analyse des risques identifiés des procédures de gestion de la trésorerie à la SDE

Constats	Faiblesses	Causes	conséquences
Certaines erreurs de saisie sont souvent contenues dans les dossiers traités par les stagiaires.	<u>Risques liés à la gestion permanente de la trésorerie :</u> Absence d'un dispositif de double vérification et de contrôle dans le traitement des données de trésorerie par les stagiaires.	Négligence dont fait preuve le responsable du département trésorerie dans le suivi ou contrôle permanent du travail des stagiaires.	Répétition cumulée de report de solde erroné, mauvaise fiabilité des informations comptables relatives à la situation de la trésorerie, états financiers non sincères

Le trésorier de la SDE assure, en plus de la tâche de gestion permanente, la tâche de gestion prévisionnelle de la trésorerie. Il se charge d'élaborer tant bien que mal le budget de la trésorerie.	<u>Risques liés à la gestion prévisionnelle de la trésorerie :</u> Mauvaise organisation des tâches dans l'entreprise, blocages momentanés dus parfois aux retards de mises à disposition des informations nécessaires auprès des autres directions pour l'élaboration du budget de trésorerie.	Excès de délégation des tâches, absence de prise en compte des contraintes de tenue parallèle de gestion permanente et prévisionnelle de la trésorerie.	Retard dans les délais de clôture des exercices.
La procédure de gestion des décaissements de la SDE n'est pas exhaustive. Certaines clauses reliées à cette phase de décaissement sont omises.	<u>Risques liés à la gestion des caisses dépenses :</u> L'absence d'autorisation des décaissements, la non assurance de l'effectivité de certaines dépenses et la non exhaustivité des factures.	La non application de la clause d'imposition de deux signatures conjointes pour tout paiement de factures par chèque et de la clause d'obligation que tout chèque émis en règlement des factures soit barré et non endossable.	La réutilisation des documents justificatifs des décaissements déjà effectués ainsi que la falsification des montants, la création de factures fictives.

Dans certains centres de la SDE, les différentes opérations d'encaissement de la journée sont enregistrées sur des supports manuels (imprimés)	<u>Risques liés à la procédure d'enregistrement des encaissements</u> Ce système entraine une saisie ultérieure des informations par les agents des centres équipés	L'absence de dotation en équipement informatique pratique et moderne de saisie des mouvements d'encaissement	Erreur dans la saisie manuelle des comptes et le risque de perte des imprimés où sont enregistrées les écritures comptables d'encaissement.
Les difficultés et contraintes qu'a la petite équipe de deux agents à vouloir assurer les travaux de conciliation bancaire, et pointages avec rigueur et concentration, face à l'immensité des dossiers de banques de l'entreprise.	<u>Risques liés à la gestion de la conciliation et suspens bancaires :</u> La lenteur dans le traitement et l'établissement de l'équilibre des soldes des comptes de trésorerie.	La conciliation et les pointages bancaires faits ou gérés uniquement par deux agents de la direction financière à la SDE.	Emergence des différences de soldes persistants.
Quelques mouvements d'opérations bancaires de l'entreprise ont tendance à ne pas faire l'objet de prise en compte par la banque ou ne sont jamais reconnus auprès des établissements	<u>Risques liés à la gestion de la conciliation et des suspens bancaires :</u> L'état des suspens n'est pas permanemment actualisé et ramené à un niveau où ils sont tous justifiés et annulés.	Absence de rapprochement des responsables de la trésorerie auprès de ses banques pour recueillir des explications de non prise en	L'apparition ou la répercussion des suspens sur plusieurs exercices.

bancaires de l'entreprise. Ces mouvements de la banque des livres de l'entreprise non prise en compte par la banque demeureront des suspens bancaires (mouvements en attente).		compte des suspens.	
La logistique informatique de trésorerie de la SDE (XRT universel) fait rarement l'objet de maintenance.	<u>Risques liés à la gestion de la conciliation et suspens bancaires :</u> Absence de maintenance du matériel informatique et surtout du logiciel spécifique de travail (XRT universel).	Négligence de la SDE qui ne prévoit pas un budget pour la maintenance régulière de la logistique informatique de trésorerie.	Paralysie du logiciel XRT universel, blocage momentané du travail de simulation des comptes banque pour les situations de trésorerie, retard dans le traitement et omission de certaines opérations.
la SDE n'a pas inclus dans sa phase gestion de ses déficits la recherche d'affinité et de négociation entre son trésorier et ses banquiers.	<u>Risques liés à la gestion des déficits de trésorerie :</u> Indisponibilité d'avantages dans la réduction de facturation de frais bancaires et absence de négociation favorable d'une procédure opportune de	Absence de recherche d'affinité entre trésorier et banquier.	Engendrement de lourds coûts financiers.

	couverture des déficits de trésorerie.		
--	--	--	--

Source : Nous-mêmes.

Notons que pour effectuer l'évaluation des risques, l'IFACI dans le COSO (2006 :78) préconise des méthodes quantitatives et qualitatives que nous avons utilisées dans le cadre de notre étude car tous les risques ne sont pas quantifiables. La probabilité de réalisation du risque est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de contrôle en place. De ce fait, plus la qualité du dispositif est élevée, moins sera alors la fréquence de réalisation. La probabilité de survenance des risques liés aux procédures et la qualité du dispositif sont récapitulés dans le tableau ci-dessus.

Lorsque les pratiques permettant de maîtriser les risques sont appliquées régulièrement, le risque est faible, et contrairement lorsque ces pratiques ne sont pas appliquées ou ne le sont qu'occasionnellement, le risque fort. Entre les deux, il est moyen.

Après évaluation, nous avons noté des points forts représentant les avantages liés aux procédures pour la bonne marche du dispositif de gestion de trésorerie et des points faibles.

Les points forts sont :

- la séparation des tâches de tenue de journal de caisse d'une part et tenue de caisse d'autre part, le respect des normes et principes comptables telles que définies par le SYSCOA, pour la procédure de gestion permanente ;
- la mise en place d'un système performant de contrôle de gestion géré par le contrôleur de gestion qualifié, pour la procédure de gestion prévisionnelle ;
- le comptage des espèces reçues conformément aux montants inscrits sur la facture pour les encaissements en espèces, la présentation du chèque reçu au responsable financier pour autorisation d'encaissement, pour la procédure de méthodologie d'arrêt de caisse ;

- la mise en place d'un trésorier qualifié, intègre et assidu respectant la procédure formalisée de gestion des encaissements définie dans un manuel de procédures, pour la procédure d'enregistrement comptable des encaissements ;
- la justification des dépenses par des pièces originales. De même l'annulation des documents de paiements par la mention « payé », par la procédure de gestion de la caisse dépenses ;
- la tenue en compte des flux que l'entreprise a l'intention de confier aux banques et de la complexité de la gestion des comptes équilibrage de compte entre banques, la tenue en compte de la qualité des services rendus, de la situation financière et de la taille de la banque, pour la procédure de gestion des déficits de trésorerie.

Les points faibles sont ci-après :

- l'absence de supervision et de double vérification des écritures et enregistrements comptables par un superviseur avant validation, pour la procédure de gestion permanente ;
- l'absence de délégation de la tâche d'établissement du budget de trésorerie à un responsable chargé de tous les budgets de l'entreprise, pour la procédure de gestion prévisionnelle ;
- l'absence d'imposition de deux signatures conjointes pour tout paiement de factures par chèque, et d'obligation que tout chèque émis en règlement des factures soit barré et non endossable, pour la procédure de gestion de la caisse dépenses ;
- la négligence dans la maintenance et l'entretien périodique réguliers du logiciel de suivi de trésorerie XRT universel et l'absence de mise en place d'une équipe jeune et qualifiée pour les missions de pointages efficaces et de conciliation sans contrainte de temps, pour la procédure de gestion de la conciliation et des suspens bancaires ;
- La négligence dans la recherche d'affinité entre la SDE et ses banquiers, pour la procédure de gestion des déficits de trésorerie.

6.2 - Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels encourus compte tenu des points faibles décelés

L'évaluation de la probabilité d'occurrence est faite sur la base d'une évaluation qualitative utilisée pour ce travail même si cette méthode paraît subjective. Pour éviter que le résultat ne soit biaisé, nous avons recours régulièrement à l'avis des responsables de la direction financière de la SDE. L'évaluation de l'impact des risques s'est fait aussi de manière qualitative. Il s'agit de déterminer les conséquences potentielles en cas de survenance du risque, puis à déterminer le niveau ou la gravité d'impact.

Le niveau notable stipule l'impact minime mais non négligeable sur la qualité des informations, le niveau significatif les conséquences fâcheuses sur la qualité des informations et le niveau critique les conséquences financières et dégradation considérable sur la qualité des informations. L'évaluation et hiérarchisation des risques nous a permis d'avoir des informations sur le niveau de gravité et le degré de maîtrise de ces risques.

Tableau n°9 : Tableau de la Grille d'évaluation du niveau des risques

Risques spécifier procédure rattaché)	(à Probabilité	Gravité	Durée
*Mauvaise maîtrise de la trésorerie	Forte	Critique	Longue
*Falsification de montants	Forte	Significative	Longue
*Coûts financiers très lourds	Forte	Critique	Longue
*Absence de mise à jour des informations relatives aux prévisions	Forte	Notable	Courte
*Encaissements de faux billets	Moyenne	Critique	Courte
*réutilisation des documents	Moyenne	Significative	Courte

justificatifs des décaissements déjà effectués			
*Mauvais suivi du budget	Moyenne	Significative	Longue
*Non fiabilité des états financiers	Moyenne	Notable	Courte
*Erreurs d'imputation comptable	Moyenne	Notable	courte
*Risque de réserve ou de refus de certification des comptes par un commissaire aux comptes	Moyenne	Notable	Courte
* omission d'opération	Faible	Significative	Longue
* pannes quasi régulières	Faible	Notable	Courte

Source : Nous-mêmes.

Légende

Niveau 1
Niveau 2
Niveau 3

L'analyse du tableau ci-dessus nous a permis de faire les observations suivantes :

- Le premier niveau est caractérisé par des niveaux de risques élevés et une qualité de mesure de contrôle relativement insuffisante. Ces risques sont tout juste inacceptable et nécessitent des mesures préventives de la part des responsables ;

- Le deuxième niveau de priorité quand à lui est caractérisé par un niveau de risque moyen et une mesure de contrôle insuffisante. Il revient aux responsables de la SDE de décider s'il est opportun ou pas de prendre des mesures ou de renforcer celle existantes pour réduire ces risques ;
- Le dernier niveau est composé d'un niveau de risque faible avec des mesures de contrôle acceptables ou adaptés. Compte tenu des conséquences que pourraient occasionner ces risques en cas de survenance, il s'avère indispensable que des mesures de suivi régulier soient prises.

Le niveau des risques analysé, il ne reste plus qu'à formuler des recommandations aux responsables de la structure en vue de l'amélioration du système de gestion de trésorerie.

6.3 –Les recommandations

L'amélioration des procédures de gestion de la trésorerie suppose la résolution d'un certain nombre de problèmes. Cependant l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être complète que si certaines dispositions sont prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre. C'est dans cette logique que nous nous sommes proposé de faire quelques recommandations à l'endroit de la SDE. Il s'agira donc d'édicter les recommandations d'ordre général et celles d'ordre spécifique

6.3.1 - Recommandations d'ordre général

Nous avons constaté quelques points qui pourraient être améliorés. Ce sont :

- ✚ La centralisation de la comptabilité à Dakar. Cela occasionne de légers retards dans l'enregistrement des opérations effectuées par les différentes agences de la SDE. Un détachement de la comptabilité dans les autres régions pourrait être une solution permettant un enregistrement rapide des opérations sur place ;
- ✚ Notons cependant une population vieille au niveau de la SDE qui pourrait aussi être un handicap pour la gestion rapide et efficace de la société ;

- ✚ La trésorerie comme nous l'avons souligné plus haut est d'une délicatesse avérée, il importe que l'entreprise investisse dans le recrutement de cadres qui ont des expériences confirmées dans cette section afin de maîtriser les risques et savoir prendre les décisions adéquates en temps réel.

6.3.2 - Recommandations relatives aux procédures de la gestion de la trésorerie

A ce niveau, nos recommandations tournent autour de :

- La gestion permanente de la trésorerie qui exige un transfert rapide de l'information en provenance des différentes agences et directions régionales de la SDE. De même, le respect des procédures par les responsables commerciaux et autres détenteurs de données aiderait à l'amélioration de la bonne gestion de trésorerie ;
- Vu la possibilité qu'il y ait des erreurs d'imputation ou niveau des enregistrements dans les comptes de trésorerie concernés, il est donc loisible de recommander la supervision et vérification de ces écritures et enregistrements comptables par un superviseur chargé de la régularisation des erreurs avant la validation des écritures. Ceci pourrait permettre concourir à la fiabilité des états financiers de synthèse ;
- La délégation et la réorganisation des tâches de gestion permanente d'une part et prévisionnelle d'autre part, par la mise en place de fiche de poste claire et précise permettent aujourd'hui à l'entreprise de relever les défis d'une bonne gestion prévisionnelle sans contrainte de la trésorerie. La fiche de poste sera un outil de clarification qui décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle et aura comme rubrique l'intitulé du poste, l'identité du titulaire, la situation du poste dans l'organisation, la finalité du poste, l'environnement de travail, les missions, les activités, la formation et les compétences requises. La mise en place des fiches postes permet une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque emploi ainsi qu'une délimitation précisément le champ d'action des personnes ;
- La maintenance du logiciel CRISTAL. Il nous paraît important pour l'entreprise de veiller à la maintenance de son logiciel. Ceci lui éviterait certaines pannes techniques.

L'entreprise pourrait veiller à la régularité d'assistance et d'entretien de son logiciel de gestion de trésorerie par son spécialiste du domaine.

- la SDE doit renforcer son équipe chargée de la gestion de la conciliation et des suspens bancaires en affectant un personnel jeune et performant pouvant assurer cette mission efficacement et sans difficulté, ceci dans le but de limiter les risques de différences persistantes de soldes bancaires. En cas de perte de chèque la direction générale par le biais de sa direction financière doit informer la banque et procéder à l'annulation du chèque égaré et émettre un nouveau chèque.
- Concernant la procédure de gestion des caisses dépenses, l'informatisation du système d'émission de reçu et des factures au moyen d'un logiciel pourrait s'envisager entre la direction générale et le service informatique.
- La gestion des déficits de trésorerie : Pour éviter à l'entreprise une situation inconfortable de cessation de paiements la gestion permanente permet aujourd'hui au dirigeant d'anticiper en utilisant au besoin les possibilités de financement offertes par le système bancaire. Il lui est donc primordiale de :
 - ✓ tenir compte des flux qu'elle a l'intention de confier à ses banques et de la complexité de la gestion des comptes (équibrage de compte entre banques) ;
 - ✓ tenir compte de la qualité des services rendus ;
 - ✓ tenir compte de la situation financière et de la taille de la banque.

Conclusion

Pour clore ce chapitre, nous dirons que l'analyse de l'existant nous a montré que les procédures de gestion de la trésorerie à la SDE présentent quelques zones à risque ayant de graves conséquences sur le rendement de l'entreprise, l'image fidèle et la sincérité des comptes de trésorerie, mais aussi des états financiers.

En effet, nous avons décelé des risques dans l'ensemble des procédures. Sur la base des résultats de cette analyse et d'évaluation des risques, nous avons fait des recommandations qui permettront à l'entreprise de se prémunir convenablement contre ces risques.

CONCLUSION GENERALE

La gestion de la trésorerie comme nous avons pu le constater est plus facile en théorie qu'en pratique. Le métier de trésorier exige de la vigilance (pour le suivi des frais financiers), de l'ordre (pour l'archivage des justificatifs)...

La mission d'analyse et d'évaluation qui a conduit à l'élaboration de ce mémoire nous a permis de constater des insuffisances dans le système de gestion de trésorerie de l'entreprise et de ressortir l'importance que constitue le contrôle interne dans une organisation. Ces insuffisances dans les procédures de gestion présentent des conséquences négatives sur la gestion globale de l'activité de l'entreprise. Le travail effectué nous a permis de connaître le processus de gestion de trésorerie, identifier, analyser, évaluer et hiérarchiser les risques liés aux procédures de gestion de la trésorerie en vue de les améliorer en terme de résultats.

Nous avons également compris, qu'une entreprise pour s'assurer un meilleur avenir « doit se montrer vigilant quant à sa situation financière et s'efforcer de gérer sa trésorerie le mieux possible ». Nous avons pu lors de notre stage effectuer des travaux qui incombent au trésorier en particulier et au comptable en général (saisie des versements des différents secteurs, pointage, ...). Il nous a été donné d'avoir une meilleure connaissance de cette tâche, les difficultés qui y sont liées, la réalisation des différentes opérations de la trésorerie principalement les encaissements et les décaissements, la gestion quotidienne et prévisionnelle de la trésorerie, la gestion des excédents et des déficits de la trésorerie,...

Par contre certains travaux essentiellement l'établissement du budget de trésorerie et le contrôle de la caisse n'ont pu être parcourus à fonds (malheureusement pour faute de temps et non coïncidence de programme). Néanmoins des compléments d'explications théoriques nous ont été donnés à titre d'information sur ces sujets.

Ce stage, nous pouvons l'affirmer a été très bénéfique pour nous. Il nous a permis de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises, d'appréhender les questions pratiques de gestion de la trésorerie. Il nous a permis en outre de compléter notre formation par la mise en pratique des connaissances théoriques acquises lors des formations académiques.

La principale difficulté a été :

- d'une part l'accès à certaines informations documentaires causées par pas mal de d'obstacle. Parmi ces obstacles nous avons l'indisponibilité de certains employés de la Direction Financière et Comptable (DFC) du fait que dans ce département il y a trop de travail et ce n'est pas prudent d'arrêter son travail à chaque instant d'autant plus qu'ils travaillent avec les chiffres ;
- d'autre part le caractère confidentiel de certaines informations qui nous auraient permis d'élargir nos données

De plus, vu les difficultés à avoir des informations, les réponses aux questions n'ont pas été pour la plupart écrites en ce qui concerne le personnel en charge de la trésorerie et de ce fait, sont orales : cela nous a permis de noter tout ce que nous avons pu recueillir.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: Guide d'entretien

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous aurons besoin d'informations sur les pratiques de la gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise. Nous vous prions de bien vouloir répondre aux différentes questions avec une grande précision tout en vous remerciant de votre franche collaboration.

1. Quelle est la dénomination sociale de l'entreprise ?
2. Quelle est la forme juridique de l'entreprise ?
3. Quelle est la date de création de l'entreprise ?
4. Quelle est l'activité de l'entreprise ?
5. Quels sont les différents services de l'entreprise ?
6. Avez-vous un service qui s'occupe de la gestion de trésorerie ?
OUI NON
7. Quelle importance accordez-vous à ce service ?
8. Avez-vous des problèmes à ce niveau ?
OUI NON
9. Si oui quelles peuvent être les causes ?
10. Vous arrive t-il d'avoir une position de surliquidité ?
11. Comment gérer vous cette situation ?
12. En cas de surliquidité comment réagissez-vous ?

13. Quelle est votre interaction avec les différentes banques ?
14. Quel effet a les dates de valeurs sur votre gestion de trésorerie ?
15. Comment se passent vos transactions ?
16. En cas de besoin de liquidité pourquoi choisissez-vous le circuit bancaire ?
17. En cas de surliquidité quel placement vous semble le plus optimal et le plus garant ?
18. Pour vous quels sont les aptitudes qu'un trésorier doit avoir ?

BIBLIOGRAPHIE

A- Références bibliographiques

1. AFTE (2003), *La gestion de trésorerie des PME-PMI*, 1ere édition, 82pages.
2. BARRY Mamadou (1995), *Audit interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, parapublic et privé*, 1^{ère} édition 166pages.
3. BARTHELEMY Bernard & COORREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, les éditions d'organisation, Paris, 471 pages.
4. BURLAUD & al (2004), *Pratique du contrôle interne*, 347pages.
5. COOPERS et LYBRAND, (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Organisation, Paris, 378 pages.
6. DCEF (2003), *Finance et Gestion*, 197pages.
7. DESROCHES Alain (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, Paris, 286 pages.
8. GHERTMAN Michel (2004), *Stratégie de l'entreprise : théories et actions*, les éditions Economica, Paris 272 pages.
9. GRIFFITHS (2004), *Procédures de gestion de la trésorerie*, 286 pages.
10. Herve HUTIN (2004), *Toute la finance*, 349 pages.
11. IFACI (2004), *La pratique du contrôle*, édition d'organisation, Paris 384 pages.
12. IFACI (2004), *Le contrôle interne au service de la sécurité financière*, Revue N°169

13. Jean Pierre ROUMILHAC (1986, puis en 1992), *Trésorerie à court terme et informatisation*, 102 pages
14. JIMENEZ Christian, (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à Audit*, Revue Banque Editions, 273 pages.
15. JOHN Hull et GODLEWSKI Christophe, (2007), *Gestion des risques et institutions financiers*, Pearson Education, Paris, 464 pages.
16. LIEDKE(2004), *Les risques opérationnels*, 262 pages.
17. LOCHARD(1997), *La gestion des risques opérationnels*, 245 pages.
18. PEYRET J-L. et BERSON H. (2004) dans « *Les nouveaux risques des directeurs financiers* » de MOTOL C. Option Finance – Entreprise & Expertise n°781.
19. MOREAU Frank (2002), *Comprendre et gérer les risques*, les éditions d'organisation, Paris, 222 pages.
20. MAZARS (1994), *Gérer la trésorerie*, 239 pages.
21. MARMUSE (1992), *Les principes de la gestion de la trésorerie*, 349 pages.
22. MADERS (2004), *Les méthodes du contrôle interne*, éditions DUNOD Paris.
23. POULIOT(2002), *Les risques opérationnels*, 231 pages.
24. RUDELLI (1989), *Gérer la trésorerie*, 198 pages.
25. ROUMILHAC (1986 et 1992), *Principes de la gestion de la trésorerie*.

26. ROUSSELOT Philippe (2004), *Comprendre l'origine des problèmes de la gestion de la trésorerie* » 2^e « édition DUNOD Paris, page 84.
27. RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, les éditions d'organisation, 480 pages.
28. SION Michel (1989), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, pages 104-105.

CESAG - BIBLIOTHEQUE