



**Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

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

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

**Promotion 4  
(2009-2011)**

**Mémoire de fin d'étude  
THEME**

**DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE LA TRESORERIE  
DANS UNE INSTITUTION DE MICROFINANCE :  
CAS DE L'UM-PAMECAS SENÉGAL**

**Présenté par :**

**TCHALLA L. K. Marceline**

**Dirigé par :**

**M. Alexis KOUASSI  
Responsable chargé du Contrôle  
de Gestion au CESAG**

**Avril 2012**

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ mon père M. Antoine TCHALLA, pour l'éducation, pour ses conseils, pour ses encouragements et tous les sacrifices qu'il a consentis à mon égard ;
- ✓ mes deux mamans ASSIAGBON Yawa et Elsa AHIANOU ;
- ✓ ma tante pour les prières et les encouragements ;
- ✓ mes frères et sœurs ;
- ✓ Edith GEMEGAH ;
- ✓ tous mes amis, en particulier Issoufou ABOUBA ALPHARI.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

A l'issue de ce travail, je tiens à remercier :

- ✓ DIEU pour la force, la santé, le courage et la volonté qu'il m'a donnés pour mener à bien ce travail.
- ✓ mes parents.
- ✓ M. Alexis KOUASSI, mon directeur de mémoire qui m'a permis d'arriver au bout de ce travail, grâce à ses conseils, sa disponibilité et ses multiples encouragements.
- ✓ M. Alioune DIEYE, Directeur Pamecas Grand Yoff, pour son attention et sa disponibilité.
- ✓ M. Aliou NDIAYE, pour son attention et sa disponibilité.
- ✓ M. Moussa GUEYE, M. Dia ABDOULAYE, M. Amadou Fadel MBENGUE, pour leurs conseils et leurs encouragements.
- ✓ l'ensemble du corps professionnel et de l'administration du CESAG.
- ✓ mes camarades de promotion 2009-2011, pour ces deux merveilleuses années qu'on a passées ensemble. Vous resterez toujours gravés dans mon cœur.
- ✓ la famille ABOUBA ALPHARI.
- ✓ mes amis et connaissances.
- ✓ tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce travail.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

|              |   |
|--------------|---|
| AFSSEF :     | Accès des Femmes Sénégalaises aux Services Financiers                                   |
| BFR :        | Besoin en Fonds de Roulement  |
| BIS:         | Banque Islamique du Sénégal   |
| BOA:         | Bank Of Africa  |
| BRM:         | Banque Régionale de Marchés   |
| BSIC:        | Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce                           |
| BST :        | Banque Sénégalo Tunisienne  |
| BICIS:       | Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal                        |
| CBAO:        | Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale   |
| CFE :        | centre financier aux entrepreneurs  |
| CCP :        | Centre des Chèques Postaux  |
| FDR :        | Fonds de Roulement  |
| IMF :        | Institution de Micro Finance  |
| PAMECAS :    | Programme d'appui des mutuelles d'épargne et de crédit du Sénégal                       |
| SFD :        | Systèmes Financiers Décentralisés   |
| SGBS :       | Société Générale de Banque au Sénégal   |
| TER :        | Tableau des Emplois et Ressources   |
| TFT :        | Tableau des Flux de Trésorerie  |
| UM-PAMECAS : | Union des Mutuelles – Programme d'Appui des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Sénégal |

## LISTE DES FIGURES

|   |    |
|---|----|
| Figure 1 : Calcul du fonds de roulement brut.....   | 11 |
| Figure 2 : calcul du FRN à partir du fonds de roulement brut .....  | 11 |
| Figure 3 : Calcul du FDR par les postes du haut du bilan.....   | 12 |
| Figure 4 : Les deux méthodes de calcul du FRN .....   | 12 |
| Figure 5 : Cas où le BFR est négatif .....  | 13 |
| Figure 6 : Le BFR représente le besoin de financement du cycle d'exploitation .....   | 14 |
| Figure 7 : Flux net de trésorerie lié à l'activité + flux net de trésorerie lié à l'investissement<br>+ flux net de trésorerie lié au financement ..... | 23 |
| Figure 8 : Le budget de trésorerie est réalisé à la fin du processus budgétaire .....   | 33 |
| Figure 9 : Procédure budgétaire .....   | 34 |
| Figure 10 : Dates d'opérations et date de valeurs .....   | 37 |
| Figure 11 : Modèle d'analyse.....   | 41 |
| Figure 12 : Evolution de l'épargne de l'Um-Pamecas.....   | 69 |
| Figure 13 : Epargne par catégories.....   | 70 |
| Figure 14 : Nombre de déposants.....  | 71 |

## LISTE DES TABLEAUX

|  |    |
|--|----|
| Tableau 1 : Calcul des ratios .....                      | 16 |
| Tableau 2 : Tableau de financement .....                 | 19 |
| Tableau 3 : Ratio de dettes sur fonds propres .....      | 65 |
| Tableau 4 : Ratio de liquidité immédiate .....           | 66 |
| Tableau 5 : Ratio de rentabilité sur fonds propres ..... | 67 |
| Tableau 6 : Ratio de rendement du portefeuille .....     | 68 |
| Tableau 7 : Epargnes des membres de l'Um-Pamecas .....   | 69 |
| Tableau 8 : Epargne par catégories .....                 | 70 |
| Tableau 9 : Nombre des déposants.....                    | 71 |
| Tableau 10 : Encours moyen par déposant.....             | 72 |
| Tableau 11 : Encours brut de crédit .....                | 75 |

## TABLE DES MATIERES

|  |     |
|--|-----|
| DEDICACES .....  | i   |
| REMERCIEMENTS .....  | ii  |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....   | iii |
| LISTE DES FIGURES.....   | iv  |
| LISTE DES TABLEAUX.....  | v   |
| TABLE DES MATIERES .....   | vi  |
| INTRODUCTION GENERALE.....   | 1   |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....                             | 7   |
| Chapitre 1 : La trésorerie dans les SFD.....                                   | 9   |
| 1.1. Les différentes approches de la trésorerie.....                           | 9   |
| 1.1.1. L'approche statique par le bilan.....                                   | 9   |
| 1.1.1.1. Le fonds de roulement net.....  | 10  |
| 1.1.1.2. Le besoin en fonds de roulement.....                                  | 12  |
| 1.1.1.3. La trésorerie nette.....  | 14  |
| 1.1.1.4. Les ratios issus du bilan fonctionnel .....                           | 15  |
| 1.1.2. Approche dynamique par le tableau des flux dans les SFD.....            | 17  |
| 1.1.2.1. Le tableau de financement.....  | 18  |
| 1.1.2.2. Le tableau des flux de trésorerie .....                               | 21  |
| 1.2. L'importance de la trésorerie dans les SFD .....                          | 23  |
| 1.2.1. La trésorerie, indicateur de santé économique.....                      | 23  |
| 1.2.2. Les missions du trésorier.....  | 24  |
| Chapitre 2 : Pratique de la gestion de trésorerie dans les SFD .....           | 27  |
| 2.1. Analyse de la trésorerie dans les SFD.....                                | 28  |
| 2.1.1. Origines des problèmes de trésorerie .....                              | 28  |
| 2.1.2. Moyens d'amélioration du besoin en fonds de roulement .....             | 29  |
| 2.2. Les outils ou les fonctions de gestion de la trésorerie dans les SFD..... | 30  |
| 2.2.1. Gestion prévisionnelle de la trésorerie.....                            | 30  |
| 2.2.1.1. Budget de trésorerie .....  | 31  |
| 2.2.1.2. L'utilité du budget de trésorerie.....                                | 32  |
| 2.2.1.3. La construction du budget de trésorerie .....                         | 32  |
| 2.2.2. Le suivi et le contrôle des prévisions de trésorerie .....              | 36  |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.3. La gestion de la trésorerie en date de valeur ou gestion quotidienne de la trésorerie..... | 36 |
| Chapitre 3 : Approche méthodologique .....  | 40 |
| 3.1. Le modèle d'analyse.....   | 40 |
| 3.2. Les méthodes et outils de collecte de données.....   | 42 |
| 3.2.1. L'étude documentaire.....  | 43 |
| 3.2.2. Les interviews .....   | 43 |
| 3.2.3. L'observation .....  | 43 |
| 3.2.4. Le diagnostic financier.....   | 43 |
| 3.2.5. Guide d'entretien.....   | 44 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE .....   | 46 |
| Chapitre 4 : Présentation de l'UM-PAMECAS .....   | 48 |
| 4.1. Historique.....  | 48 |
| 4.2. Organisation et Fonctionnement .....   | 49 |
| 4.3. Visions.....   | 50 |
| 4.4. Produits et Services .....   | 51 |
| 4.4.1. Les produits d'épargne.....  | 51 |
| 4.4.2. Les produits de crédit .....   | 53 |
| 4.4.3. Les autres produits et Services .....  | 54 |
| 4.4.4. Le transfert d'argent .....  | 54 |
| Chapitre 5 : Description de la gestion de la trésorerie à l'UM PAMECAS.....                       | 56 |
| 5.1. La gestion courante de la trésorerie à l'Um-Pamecas.....                                     | 56 |
| 5.1.1. Gestion des caisses .....  | 56 |
| 5.1.2. Suivi de la situation de trésorerie .....  | 58 |
| 5.2. Gestion Des Comptes Bancaires .....  | 58 |
| 5.3. Gestion prévisionnelle de la trésorerie .....  | 62 |
| Chapitre 6 : Analyse des résultats et recommandations.....  | 64 |
| 6.1. Analyse des résultats .....  | 64 |
| 6.1.1. Analyse des résultats par le calcul des ratios .....                                       | 64 |
| 6.1.1.1. Ratio Dettes/Fonds Propres.....  | 65 |
| 6.1.1.2. Ratio de liquidité Immédiate.....  | 66 |
| 6.1.1.3. Ratios de rentabilité et viabilité.....  | 66 |
| 6.1.2. Analyse des indicateurs d'activité de l'Um-Pamecas .....                                   | 69 |
| 6.1.2.1. Activité Epargne.....  | 69 |



|   |    |
|---|----|
| 6.1.2.2. Activité de crédit .....   | 72 |
| 6.2. Analyse des Forces et Faiblesses du système de gestion de trésorerie ..... | 76 |
| 6.2.1. Analyse de la gestion courante de la trésorerie .....                    | 76 |
| 6.2.2. Analyse de la gestion financière.....                                    | 77 |
| 6.3. Recommandations .....  | 78 |
| 6.3.1. Recommandations relatives à la gestion de PAMECAS.....                   | 79 |
| 6.3.2. Recommandations relatives aux activités de PAMECAS.....                  | 79 |
| CONCLUSION GENERALE.....  | 82 |
| ANNEXES .....   | 85 |
| BIBLIOGRAPHIE .....   | 92 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

La gestion de la trésorerie est l'ensemble des techniques permettant aux trésoriers d'entreprises de rentabiliser les ressources monétaires et financières de leurs entités.

Elle a pour mission de répondre à des objectifs précis, à savoir :

- gérer, contrôler et sécuriser l'ensemble des flux financiers de l'entreprise ;
- assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût ;
- mener à bien l'arbitrage entre les types de produits de financements et de placement ;
- gérer les risques financiers et les risques de changes.

A l'instar de nombre de dilemmes classiques en gestion, la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre :

- la sécurité et l'efficacité ;
- la liquidité et la rentabilité ;
- la solvabilité et le risque.

La gestion de la trésorerie ne se limite pas seulement aux encaissements et décaissements. Elle s'étend à la gestion des dettes et des placements et à la gestion de l'ensemble des risques financiers. Elle nécessite ainsi un suivi systématique et détaillé. La gestion de la trésorerie devient ainsi de nos jours une préoccupation majeure dans toutes les organisations.

En effet, les techniques de cette discipline sont de plus en plus sophistiquées de nos jours et visent un double objectif. D'une part, celui de permettre de saisir toutes les opportunités offertes par les places financières ou les banques ; et d'autre part celui d'amoindrir le coût des sources de financement dont dispose l'entreprise.

Cependant malgré toutes ces évolutions de la finance classique, force est de constater que nombreuses sont les entreprises qui se retrouvent confrontées à des difficultés de trésorerie. Cela s'explique notamment par leur incapacité de maîtriser les ratios de solvabilité et de liquidité qui sont pourtant le gage d'une bonne pérennité des affaires.

Suite à ces difficultés que rencontrent bon nombre d'organisations, les sociétés de microfinances ne sont pas épargnées. Ces dernières jouent au même titre que les banques le

rôle d'intermédiation financière, en faisant correspondre les agents à besoin de financement et les agents à capacités de financement.

En effet, la microfinance est apparue ces dernières décennies comme un instrument efficace de lutte contre la pauvreté. Elle joue le même rôle que la banque auprès des petits investisseurs.

Elle s'est, ainsi, révélée très utile au service des populations exclues des systèmes classiques de financement. Cependant, les IMF se heurtent à un certain nombre de contraintes ; à savoir le coût de refinancement auprès d'autres IMF, le coût du risque, le coût de gestion de crédits, l'absence de disponibilités des garanties exigées aux clients et l'exigence des garanties de la part des bailleurs de fonds. Pour faire face à ces contraintes, il faut dès lors faire des prévisions, afin de pouvoir couvrir les risques d'insolvabilité et faire des spéculations.

D'où l'utilité d'une bonne gestion de trésorerie grâce à des techniques de gestion assurant la liquidité de l'entreprise.

C'est dans cette optique que l'UM-PAMECAS dans sa dynamique de croissance se trouve confrontée à des besoins de financements à très court terme pour faire face aux imprévus, à un besoin à court terme pour financer son actif circulant et enfin à un besoin à plus long terme pour financer ses immobilisations ou leur renouvellement. PAMECAS, malgré la diversité des produits et services offerts à sa clientèle, se heurte à une mauvaise gestion de sa trésorerie qui a pour origine :

- faibles prévisions des besoins en liquidité ;
- difficultés de recouvrement des créances ;
- forte dépendance des bailleurs de fonds ;
- lenteur du processus;
- absence de régularité du processus de contrôle.

Tout ceci, si l'on ne prend pas garde pourrait conduire l'entreprise à une dégradation de la trésorerie, et même à une faillite. Face à cette situation, nous pourrions envisager les solutions suivantes :

- maîtriser les techniques ou outils de gestion de la trésorerie ;

Parler des techniques de la gestion de la trésorerie revient à énumérer les méthodes d'élaboration du budget de trésorerie, les méthodes d'élaboration des encaissements et enfin, celles de choix de crédit. Ces méthodes se basent sur les principes fondamentaux et d'élaboration du budget de la trésorerie.

- mettre en place une politique de recouvrement des créances ;
- maîtriser le niveau d'évolution du BFR.

Parmi toutes ces solutions, nous allons retenir celles qui nous permettront de mettre en place une gestion optimale de la trésorerie.

En effet, la gestion de trésorerie recouvre un domaine bien plus vaste que celui d'une position de caisse ou de banque et ses opérations ne se limitent pas à payer ou encaisser des factures. En raison de l'évolution constante de son environnement, le trésorier doit sans cesse remettre à jour ses informations et réorienter sa stratégie en fonction des facteurs qui influenceront les résultats financiers de l'entreprise. D'où la mise à jour constante de ses prévisions de flux financiers, grâce à la maîtrise des techniques de gestion de la trésorerie et celle du niveau d'évolution du BFR.

De ce fait, les solutions que nous retenons sont :

- la maîtrise des techniques de gestion de la trésorerie ;
- la maîtrise du niveau d'évolution du BFR.

La mise en œuvre de ces solutions va entraîner une série de questions qui seront exposées dans le paragraphe suivant.

Cependant, comment à partir des techniques de gestion de trésorerie et d'une bonne gestion du BFR, pouvons-nous gérer de façon optimale la trésorerie de l'Um-Pamecas pour faire face aux différents problèmes ?

Plus précisément :

- comment, à partir de l'approche dynamique de la gestion de la trésorerie, déterminer la position réelle de trésorerie ?
- quelles sont les forces et les faiblesses de la gestion actuelle de trésorerie ?
- quels sont les outils à mettre en place pour optimiser la gestion quotidienne de la trésorerie ?

Nous tenterons de répondre à ces questions en portant notre réflexion sur le thème suivant :

« Diagnostic de la gestion de trésorerie dans une institution de microfinance : cas de l'UM-PAMECAS Sénégal ».

Notre objectif est d'identifier les dysfonctionnements de la gestion de trésorerie et de proposer des solutions permettant d'enrayer ces difficultés.

De façon spécifique, les objectifs seront :

- analyser la gestion quotidienne de la trésorerie de l'institution ;
- analyser les différents ratios qui permettent d'apprécier la viabilité et la rentabilité de l'entreprise ;
- apprécier l'efficacité des outils de gestion de trésorerie ;
- formuler des recommandations, en vue d'une gestion optimale de la trésorerie.

L'intérêt de ce mémoire se situe à 3 niveaux :

- Pour l'entreprise

Notre étude permettra à Pamecas d'avoir une vue d'ensemble de sa situation financière en terme de flux de trésorerie pour une gestion optimale de sa trésorerie.

- Pour nous-mêmes

Elle permettra d'avoir une meilleure compréhension du sujet à travers la mise en application des connaissances acquises au cours de notre formation. Elle constitue ainsi un plus pour les acquis reçus.

Ce travail s'articule autour de deux grandes parties :

- d'abord, le cadre théorique comprendra trois chapitres. Le premier sera consacré à la trésorerie de l'entreprise, le second à tous les aspects qui entrent dans la pratique de la gestion de la trésorerie et le troisième portera sur les techniques et outils de collecte de données ;
- ensuite, le cadre pratique sera consacré à la présentation de l'Um-Pamecas (chapitre 4), à la description de la gestion de la trésorerie dans l'institution (chapitre 5) et enfin, à l'analyse des résultats et à la formulation des recommandations (chapitre 6).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**



Cette première partie constitue l'état de connaissance générale et théorique de notre étude. « Déterminer la trésorerie d'une entreprise depuis son origine dans l'entreprise est un préalable nécessaire à son étude approfondie puis à son optimisation » (GAUGAIN & Al ; 2004 : 14). De ce fait, dans cette partie, afin d'aboutir à notre diagnostic, nous aborderons, en premier lieu, le concept de la trésorerie à travers son évolution, ses modes de détermination (les différentes approches de la trésorerie) et les différentes qualités et missions d'un trésorier. Dans un second lieu, nous étudierons la pratique de la gestion de la trésorerie. Cette partie sera subdivisée en trois sous points ; à savoir les concepts de base, l'analyse de la gestion de la trésorerie et enfin l'optimisation de la gestion de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 1 : La trésorerie dans les SFD

La trésorerie est un élément du patrimoine d'une société de microfinance, au même titre que les investissements réalisés, les stocks détenus ou encore les créances en attente d'encaissement.

Elle est constituée des disponibilités dont dispose une SFD, qu'elles soient en banque, en CCP ou dans les caisses. « Elle correspond à la différence entre les disponibilités et les concours bancaires qui lui ont été accordés » (Forestier, 2005 : 9). La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles concernent les activités d'exploitation ou hors exploitation. Elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

Nous aborderons, ainsi, dans cette partie la notion de trésorerie à travers ses différentes approches et les missions et qualités d'un trésorier.

### 1.1. Les différentes approches de la trésorerie

Un certain nombre d'approches visant à cerner la Trésorerie d'une entreprise sont possibles. Ces approches sont complémentaires et non exclusives les unes des autres, ayant chacune leur utilité pour la préparation des prévisions, et donc pour la gestion de la Trésorerie.

Deux approches seront analysées : l'analyse statique par le Bilan et l'analyse par les Flux.

#### 1.1.1. L'approche statique par le bilan

La mise en évidence des besoins de financement par l'étude des soldes essentiels du bilan demeure l'étape préliminaire à la modélisation du cycle de trésorerie de l'entreprise. Cette méthode permet de mettre en évidence les besoins de financement à court terme par le bilan.

Ainsi, « la position de trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est la photographie de ses emplois et ressources à un instant  $t$  » (Sion, 2011 : 2)

En effet, L'analyse du bilan est réalisée au moyen de 3 outils :

- le fonds de roulement net ;
- le besoin en fonds de roulement ;
- la trésorerie nette.

#### 1.1.1.1. Le fonds de roulement net

##### ❖ Définition

« Une entreprise doit disposer de ressources stables lui permettant de financer ses investissements et le besoin de trésorerie généré par le cycle d'exploitation dont l'origine, les décalages temporels sur les flux physiques et les flux financiers liés à l'exploitation sans cesse renouvelés, lui donnent un caractère permanent » (Hoarau, 2001 :61).

Dans la pratique des affaires, le fonds de roulement désigne pour beaucoup d'entreprises leur « fonds de caisse », le montant des disponibilités nécessaires pour assurer le « roulement », la continuité des paiements courants. Ainsi, « Cet excédent constitue la marge de sécurité permettant de financer le cycle d'exploitation avec des ressources qui ne sont pas exigibles pendant la durée de l'exercice comptable »; (FORGET ; 2005 :20)

En somme, le fonds de roulement correspond à l'excédent des ressources permanentes et permet de contribuer au financement des actifs circulants (stocks, créances clients). Ces actifs sont par nature à CT, mais comme ils se renouvellent constamment, ils prennent le caractère de besoins permanents, et à ce titre, doivent être financés par des ressources à long terme.

##### ❖ Calcul du FR

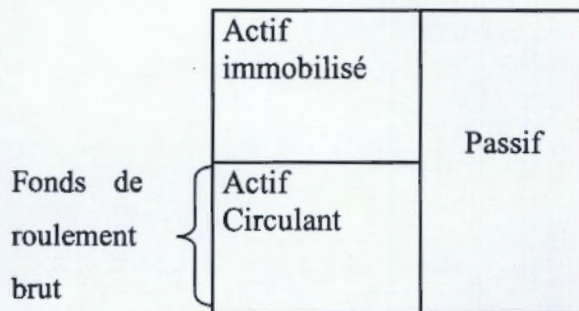
Le fonds de roulement net peut être déterminé de deux façons ; soit par les postes du « bas de bilan », soit par les éléments du « haut de bilan ».

- Calcul du FR par les postes du « bas de bilan »

$$\begin{aligned}\text{Fonds de roulement brut} &= \text{Stocks} + \text{Créances} + \text{Disponibilités} \\ &= \text{Actif circulant}\end{aligned}$$

Le fonds de roulement brut ou total ou économique correspond au montant des valeurs de roulement ; c'est-à-dire aux éléments de l'actif circulant. (cf. figure 1)

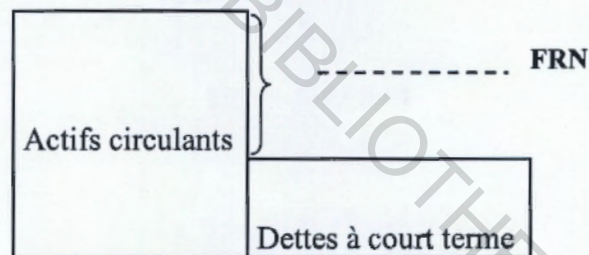
**Figure 1 : Calcul du fonds de roulement brut**



Source : nous-mêmes à partir de COHEN (2004 : 267).

**Figure 2 : calcul du FRN à partir du fonds de roulement brut**

Fonds de roulement net ou permanent = actifs circulants – dettes à court terme



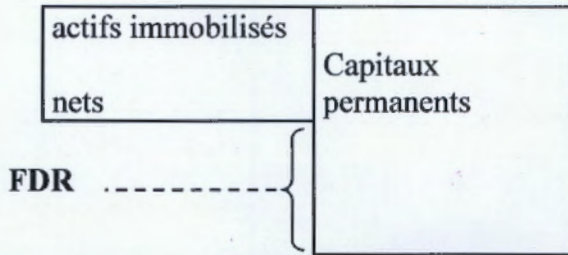
Source : nous-mêmes à partir de Brunnarius & Al (2006 : 177).

- Calcul du FR par les postes du « haut de bilan »

Fonds de roulement net ou permanent = capitaux permanents – actifs immobilisés nets

Capitaux permanents = capitaux propres + dettes à long et moyen terme

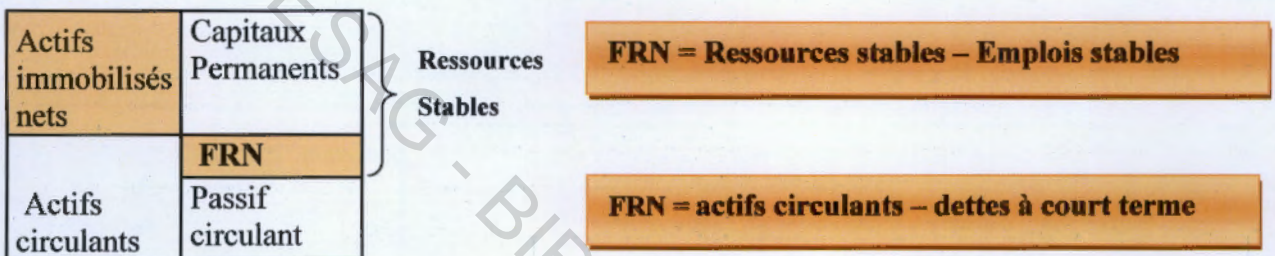
**Figure 3 : Calcul du FDR par les postes du haut du bilan**



Source : nous-mêmes à partir de Hübner & Al (2003 : 83).

Le schéma ci-dessous nous permet de résumer les deux formules du fonds de roulement.

**Figure 4 : Les deux méthodes de calcul du FRN**



Source : nous-mêmes à partir de COHEN (2004 : 272).

**1.1.1.2. Le besoin en fonds de roulement**

**❖ Définition du BFR**

Le BFR est la différence entre les besoins de financement du cycle de production et commercial et les ressources apportées par le crédit fournisseurs. Il résulte de l'activité de l'entreprise et est nécessaire au cycle d'exploitation. Cette idée est traduite par Jack FORGET selon qui « le BFR correspond au décalage temporel qui existe entre les encaissements liés à la vente de produits et de services et les décaissements nécessités par la production de ces mêmes produits et services. » (FORGET, 2004 :20)

Le besoin en fonds de roulement doit donc être considéré comme un investissement nécessaire au fonctionnement de l'entreprise et donc financé par des capitaux permanents.

De la même manière que l'entreprise doit disposer en permanence de locaux et de machines, elle doit également avoir des ressources pour financer ce BFR.

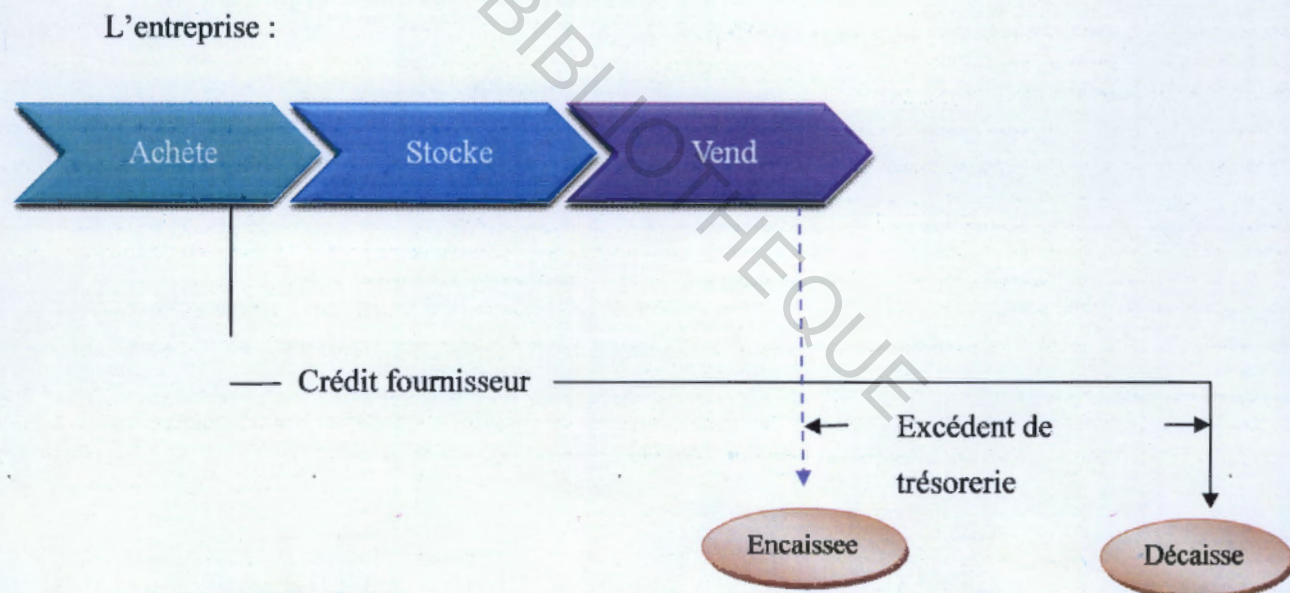
Cette ressource est naturellement le fonds de roulement. D'où la dénomination de besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFE).

#### ❖ Interprétation du BFR

Le BFR peut être :

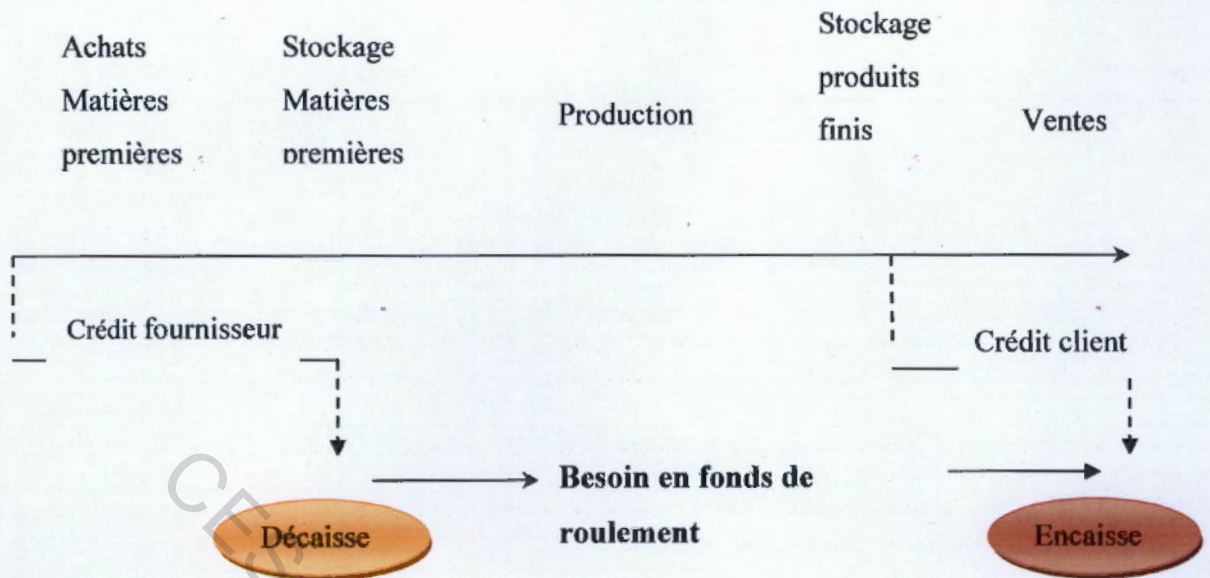
- positif : cela signifie que les délais accordés aux clients et le temps de rotation des stocks sont supérieurs aux délais de paiement des fournisseurs. L'entreprise a alors besoin de recourir à un financement à court terme.
- nul : dans ce cas les délais sont égaux. L'entreprise n'a pas de besoins à financer.
- négatif : les délais accordés aux fournisseurs sont supérieurs à ceux accordés aux clients et au temps de rotation des stocks. Les clients paient alors avant que l'entreprise ne règle pas ses fournisseurs.

Figure 5 : Cas où le BFR est négatif



Source : SION (2011 : 7).

**Figure 6 : Le BFR représente le besoin de financement du cycle d'exploitation**



Source : nous-mêmes à partir de FORGET (2005 : 103).

Cette analyse statique du bilan permet de développer les trois grandes masses du bilan :

$$\text{Trésorerie} = \text{FR} - \text{BFR}$$

### 1.1.1.3. La trésorerie nette

La notion de trésorerie peut être expliquée à partir de l'équilibre financier du bilan.

Selon Michel SION, « La trésorerie nette permet d'ajuster le fonds de roulement net global et le besoin en fonds de roulement. En ce sens, elle a une fonction d'équilibrage des emplois et des ressources » (SION ; 2011 : 8).

L'analyse statique du bilan permet de développer les trois grandes masses du bilan :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Cette relation fondamentale de trésorerie constitue le noyau de l'analyse statique de l'équilibre financier.

### **Appréciation de l'équilibre financier de l'entreprise**

L'équilibre financier demeure axé sur l'appréciation du risque d'insolvabilité. Il résulte de la confrontation entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Pour apprécier cet équilibre financier, nous allons émettre 3 hypothèses.

**1<sup>ère</sup> hypothèse** :  $FR > BFR$  ; le solde de trésorerie est alors structurellement positif

Dans ce cas, le FR est suffisant pour couvrir l'intégralité du BFR et, au-delà, permet d'approvisionner un solde de trésorerie positif.

**2<sup>ème</sup> hypothèse** :  $FR < BFR$  ; le solde de trésorerie est alors structurellement négatif, en raison d'un FR insuffisant pour couvrir l'intégralité du BFR. Une trésorerie négative indique que l'entreprise a du mal à financer son cycle d'exploitation.

**3<sup>ème</sup> hypothèse** :  $FR = BFR$

Cette situation apparaît comme l'expression de l'équilibre financier optimal de l'analyse statique.

#### **1.1.1.4. Les ratios issus du bilan fonctionnel**

L'analyse des conditions de l'équilibre financier à l'aide de la relation fondamentale de trésorerie peut être complétée par une étude du bilan fonctionnel par la méthode des ratios. On distingue les ratios permettant d'apprécier l'importance et la structure des capitaux nécessaires à l'exercice des activités courantes et les ratios d'équilibre du financement.

Les ratios permettent ainsi de faciliter la compréhension de la situation de l'institution et d'identifier rapidement d'éventuels problèmes.

##### **❖ Les ratios de structure**

Les ratios de structure sont des ratios qui mettent en rapport les éléments stables du bilan et dont l'évolution traduit les mutations de la structure de l'entreprise. « Les ratios de structure sont établis grâce à la comparaison entre un élément (un poste ou un groupe de postes) de l'actif ou du passif et le montant total du bilan » (COHEN, 2004 :297).



**Tableau 1 : Calcul des ratios**

| Ratios                                    | Calculs                                      | Analyses  |
|---|--|---|
| Ratio d'autonomie financière              | Capitaux Propres/Dettes Financières          | Il doit être supérieur à 1 car les ressources internes (capitaux propres) doivent être supérieures aux capitaux empruntés.  |
| Le poids des créances commerciales        | Clients et Comptes rattachés/Actif total     | Il traduit l'importance du portefeuille de créances commerciales dans le patrimoine économique. Il est déterminé par la durée des délais de règlement que l'entreprise accorde à sa clientèle.  |
| Le poids des disponibilités               | Disponibilité/Actif total                    | Il exprime l'aisance de trésorerie de l'entreprise. Dans une comparaison entre deux bilans de fin d'exercice, la mise en évidence d'une remontée sensible ou d'une baisse notable de ce ratio peut être un symptôme significatif de l'évolution de la situation financière. |
| Ratio d'immobilisation de l'actif         | Immobilisations brutes / Actif total         | Il met en évidence la sur-immobilisation ou la sous immobilisation de l'actif. Variable. Selon les secteurs, il est relativement faible dans les entreprises commerciales car elles ont peu d'immobilisations   |
| Ratio de liquidité de l'actif             | Actif circulant / Actif total                | C'est l'inverse du ratio précédent. Il montre quelle est la part de l'actif pouvant se transformer assez rapidement en argent.  |
| Ratio de financement des immobilisations  | Ressources stables / Emplois Stables         | Ce ratio doit être supérieur à 1 car les investissements de l'entreprise (actifs stables) doivent être financés par des ressources stables (capitaux propres et emprunts essentiellement). Un ratio supérieur à 1 est équivalent à un FRNG positif                          |
| Ratio de couverture des capitaux investis | Ressources stables / (Emplois stables + BFR) | Si ce ratio est supérieur à 1, alors la trésorerie de l'entreprise est positive. Plus il est élevé, plus la trésorerie l'est aussi.   |

Source : nous-mêmes à partir de Kletz & Al (2007 : 113).

❖ **Les ratios de gestion courante**

• **Les ratios d'équilibre du financement**

Ils cherchent à dégager les conditions d'ajustement entre emplois et ressources mis en œuvre par l'entreprise. L'équilibre financier est considéré comme respecté lorsque le ratio

de couverture des capitaux investis, Ressources stables/ (Immobilisations + BFRE) est proche de 1. Un ratio nettement inférieur à 1 indique un financement d'une partie des emplois stables par des crédits de trésorerie dont la réduction ou la suspension peuvent se traduire par un risque de rupture de financement. Le ratio (concours bancaires courants/BFRE) précise la part du financement courant du BFRE.

- **Ratio d'indépendance financière**

Elle s'apprécie d'une manière générale en comparant le montant des ressources empruntées à ses capitaux propres.

$$\text{Ratio de taux d'endettement global} = \frac{\text{Dettes Financières Totales}}{\text{Capitaux propres}}$$

$$\text{Ratio de taux d'endettement à terme} = \frac{\text{Dettes financières stables}}{\text{Capitaux propres}}$$

- **Le taux d'endettement**

Il permet d'apprécier l'aptitude de l'institution à résister aux chocs conjoncturels et le degré de dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds. L'analyse du taux d'endettement global doit être complétée par l'examen des ratios de structure des ressources empruntées :

- la part de l'endettement bancaire : dettes bancaires/dettes financières totales ;
- la part des crédits de trésorerie dans l'endettement : concours bancaires courants/dettes financières.

### 1.1.2. Approche dynamique par le tableau des flux dans les SFD

Les tableaux de flux sont des outils fondamentaux qui cherchent avant tout à exprimer une dynamique et à introduire l'évolution dans un diagnostic de la situation financière qui autrement serait trop statique.

On distingue deux sortes de tableaux de flux :

- le tableau de financement, qui décrit la variation du FR : il est appliqué à des sociétés de taille modeste peu internationalisées et aux comptes sociaux ;
- le tableau des flux de trésorerie reconstitue le cash flow total d'un exercice.

Comme BRUSLERIE le fait remarquer, « les tableaux d'emplois et de ressources (ou tableaux de financement) se focalisent sur les flux de fonds. Les tableaux de variation d'encaisse (ou tableaux de flux de trésorerie) s'intéressent, non pas aux emplois ou aux ressources, mais aux flux de trésorerie effectivement dégagés par les opérations de l'entreprise » (BRUSLERIE, 2002 :268).

#### 1.1.2.1. Le tableau de financement

Pour comprendre l'évolution d'une institution, il est nécessaire de disposer, pour chaque exercice, d'un certain nombre d'informations que ne fournissent pas le bilan.

L'objectif d'un tableau de financement est ainsi « d'apporter un éclairage sur le circuit de financement des processus d'investissement et de distribution de l'entreprise » (Marion, 2004 : 147). Il explique la dynamique du circuit de financement de l'institution.

Il met particulièrement l'accent sur les variations du FDR dont le rôle est central en tant que synthèse des décisions d'engagement durable de l'entreprise.

La relation fondamentale de l'équilibre financier fonctionnel s'explique facilement en variations :

$$\Delta FDR - \Delta BFR = \Delta \text{Trésorerie nette}$$

- **Première partie : Le tableau d'emplois-ressources (TER)**

Le TER reprend les variations des emplois et des ressources de longue durée :

La colonne « Ressources » correspond aux opérations qui augmentent le FR. ce sont soit des augmentations de ressources (bénéfice reporté, réserves, apport en capital, nouveaux emprunts), soit des diminutions d'emplois (cessions d'immobilisations).

La colonne « Emplois » correspond aux opérations qui diminuent le FR : ce sont des augmentations d'emplois (achat d'immobilisations) ou des diminutions de ressources (paiement de dividendes, remboursement d'emprunts).

• **Deuxième partie : Le tableau de variation du besoin en fonds de roulement**

Les flux regroupés dans cette seconde partie du tableau de financement sont consécutifs à des opérations de bas de bilan ayant un impact sur les décalages de paiement (BFR) et le solde de trésorerie (ST).

Ce tableau présente ainsi les variations des actifs et des passifs circulants.

Les variations qui augmentent le BFR sont les besoins. Ils correspondent soit à l'augmentation d'un poste d'actif circulant (par exemple une augmentation des stocks), soit à la diminution d'un poste du passif circulant (par exemple des dettes fournisseurs qui diminuent).

Les variations qui diminuent le BFR sont les dégagements. Ils correspondent soit à l'augmentation d'un poste du passif circulant (par exemple une augmentation des dettes fournisseurs), soit à la diminution d'un poste de l'actif circulant (par exemple une diminution des créances clients).

**Tableau 2 : Tableau de financement**

***1<sup>ère</sup> Partie – Le tableau des Emplois-Ressources :***

| EMPLOIS  | Exercice N | Exercice N - 1 | RESSOURCES  | Exercice N | Exercice N - 1 |
|--|------------|----------------|---|------------|----------------|
| Distributions mises en paiement au cours de l'exercice   |            |                | Capacité d'autofinancement de l'exercice  |            |                |
| Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé :<br>Immobilisations incorporelles<br>Immobilisations corporelles<br>Immobilisations financières |            |                | Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :<br>Cessions d'immobilisations :<br>- incorporelles<br>- corporelles<br>Cessions ou réductions d'immobilisations financières |            |                |
| Charges à répartir sur plusieurs exercices (a)   |            |                |   |            |                |
| Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retraits)  |            |                | Augmentation des capitaux propres :<br>Augmentation de capital ou apports<br>Augmentation des autres capitaux propres   |            |                |
| Remboursements de dettes financières (b)   |            |                | Augmentation des dettes financières (b) (c)   |            |                |
| <b>Total des emplois</b>   | <b>X</b>   | <b>X</b>       | <b>Total des ressources</b>   | <b>X</b>   | <b>X</b>       |
| Variation du fonds de roulement net global (ressource nette)   |            |                | Variation du fonds de roulement net global (emploi net)   |            |                |

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

(b) sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques.

(c) Hors primes de remboursement des obligations.

**2<sup>ème</sup> partie du tableau de financement :**

| Variation du fonds de roulement net global                                 | Exercice N   |                 | Exercice N - 1 |       |
|--|--------------|-----------------|----------------|-------|
|  | Besoins<br>1 | Dégagement<br>2 | Solde 2 - 1    | Solde |
| <b>Variations « Exploitation » :</b>                                       |              |                 |                |       |
| Variations des actifs d'exploitation :                                     |              |                 |                |       |
| Stocks et en-cours   |              |                 |                |       |
| Avances et acomptes versés sur commandes                                   |              |                 |                |       |
| Créances Clients, Comptes rattachés et autres créances d'exploitation (a)  |              |                 |                |       |
| Variations des dettes d'exploitation :                                     |              |                 |                |       |
| Avances et acomptes reçus sur commandes en cours                           |              |                 |                |       |
| Dettes Fournisseurs, Comptes rattachés et autres dettes d'exploitation (b) |              |                 |                |       |
| Totaux   | X            | X               |                |       |
| A. variation nette " Exploitation " (c)                                    |              |                 | + - X          | + - X |
| <b>Variations « Hors exploitation » :</b>                                  |              |                 |                |       |
| Variations des autres débiteurs (a) (d)                                    |              |                 |                |       |
| Variations des autres créditeurs (b)                                       |              |                 |                |       |
| Totaux   | X            | X               |                |       |
| B. Variation nette " Hors exploitation " (c)                               |              |                 | + - X          | + - X |
| <b>TOTAL A + B :</b>   |              |                 |                |       |
| Besoins de l'exercice en fonds de roulement                                |              |                 | - X            | - X   |
| ou   |              |                 |                |       |
| Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice.                      |              |                 | + X            | + X   |
| <b>Variations « Trésorerie »</b>   |              |                 |                |       |
| Variations des disponibilités  |              |                 |                |       |
| Variations des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques |              |                 |                |       |
| Totaux   | X            | X               |                |       |
| C. Variation nette " Trésorerie " (c)                                      |              |                 | + - X          | + - X |
| <b>Variation du fonds de roulement net global</b>                          |              |                 |                |       |
| <b>(Total A+B+C) :</b>   |              |                 |                |       |
| <b>Emploi net</b>  |              |                 | -              | -     |
| ou   |              |                 |                |       |
| <b>Ressource nette</b>   |              |                 | +              | +     |

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

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

(c) Les montants sont assortis du signe (+) lorsque les dégagements l'emportent sur les besoins et du signe (-) dans le cas contraire.

(d) Y compris valeurs mobilières de placement.

Source : nous-mêmes à partir de <http://www.memocompta.fr>.

### 1.1.2.2. Le tableau des flux de trésorerie

Le TFT ou le cash flow statement est une technique comptable qui permet de faire un rapprochement entre les résultats de l'exercice et la trésorerie de l'institution. Ce tableau est un «cadre explicatif de la variation de trésorerie nette constatée au cours d'une période » (PARIENTÉ, 2006 :50).

Sur un exercice donné, la différence représente le flux net global de trésorerie ;  $\Delta T$  obtenu au cours de cet exercice. Ce flux net global de trésorerie est aussi donné par la relation fondamentale :

$$\Delta T = \Delta FR - \Delta BFR$$

$\Delta T$  provient de trois origines distinctes, à savoir les opérations liées à l'activité, les opérations liées à l'investissement et les opérations liées au financement.

Ainsi, le TFT donne une vision claire de la manière dont les résultats se matérialisent au niveau de la trésorerie. Grâce à cette démarche, un outil indispensable d'aide à la décision et à la compréhension des flux de trésorerie est mis à la disposition des responsables de l'entreprise. Le flux est défini comme « tout mouvement engendré par une opération ayant un impact soit immédiat soit différé sur la trésorerie » (Corhay & al 2008 :97). Ce faisant, le TFT permet de mesurer l'évolution des flux sur plusieurs années.

Ainsi, « De par l'importance des renseignements qu'il fournit, le TFT est un outil efficace de la gestion opérationnelle (cycle d'exploitation) et d'analyse stratégique (politique d'investissement et de financement) de l'entreprise » (Corhay & Al 2008 :97). Le TFT « distingue pour ce faire entre les cycles d'exploitation, d'investissement et de financement » (Sadi, 2009 :143-144).

- Flux net de trésorerie d'exploitation :

Les activités d'exploitation ou plus généralement de gestion sont celles reliées à des opérations génératrices de résultat. Le flux net de trésorerie lié à l'activité, relatif à un exercice donné, est la différence entre les produits de gestion effectivement encaissés au cours de cet exercice et les charges de gestion effectivement décaissées au cours de ce même exercice.

La première partie du tableau des flux permet de retrouver l'évolution de la trésorerie d'exploitation à partir du compte de résultat. On détermine à travers ce tableau le flux résiduel de trésorerie d'exploitation qui est l'ETE. L'ETE peut se calculer à partir de l'EBE moyennant certaines corrections concernant les stocks, créances et dettes.

$$ETE = EBE - \Delta BFRE$$

Le flux net de trésorerie sur opérations de gestion mesure ainsi l'aptitude d'une entreprise à couvrir des emplois stratégiques sans financement externe. Selon GUEDJ (2001 :228), « sa vocation est de faire face aux engagements de l'entreprise).

De ce fait, l'ETE doit :

- couvrir les dépenses obligatoires (charges d'intérêts, impôts...);
- permettre le remboursement des dettes à long et moyen terme;
- autoriser le financement des investissements en partie ou en totalité.

Si l'ETE est négatif, alors l'exploitation consomme de la trésorerie au lieu d'en dégager; il ne permet pas la couverture des besoins de l'entreprise. Ceci est un indicateur d'alerte sauf cas particuliers.

Plus l'ETE est important, plus la rentabilité de l'exploitation et le potentiel d'autofinancement sont grands.

- Flux net de trésorerie sur opérations d'investissement

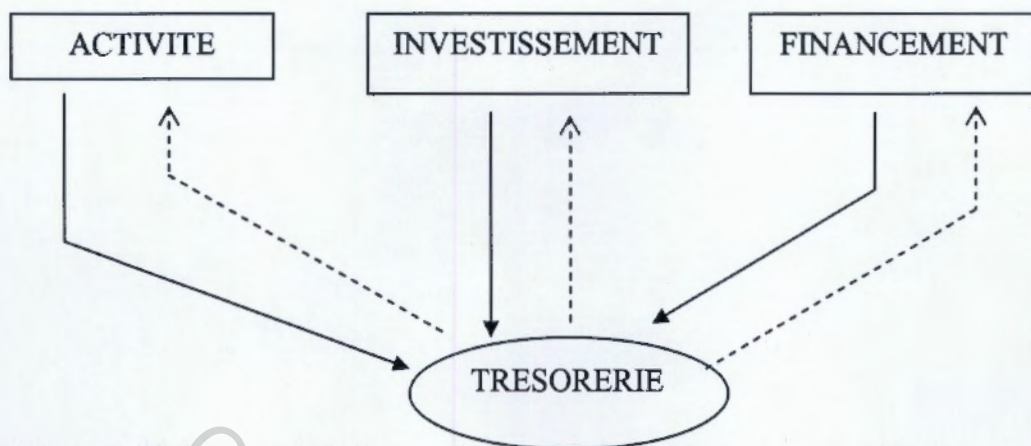
La fonction investissement est consommatrice de trésorerie, car la pérennité des activités, qui garantit le cash-flow futur, oblige l'entrepreneur à des acquisitions fréquentes d'immobilisations. La trésorerie est ainsi obtenue à partir de la différence entre ces acquisitions et les cessions d'immobilisations ou les remboursements de prêts.

- Flux net de trésorerie sur opérations de financement

Le solde des encaissements et décaissements de la fonction financement mesure la contribution des ressources externes au développement de la société.

En somme, le flux de trésorerie peut être résumé par ce schéma :

**Figure 7 : Flux net de trésorerie lié à l'activité + flux net de trésorerie lié à l'investissement + flux net de trésorerie lié au financement**



Source : nous-mêmes à partir de Jean BARREAU & Al (2004 : 226).

On a donc :

Flux net de trésorerie lié à l'activité + flux net de trésorerie lié à l'investissement + flux net de trésorerie lié au financement =  $\Delta FR - \Delta BFR = \Delta T$  (cf. figure 5)

—————> Encaissements

-----> Décaissements

## 1.2. L'importance de la trésorerie dans les SFD

La trésorerie est au centre des préoccupations de toute institution, car son déficit est une indication de sérieuses difficultés, voire de la liquidation de l'institution.

Elle joue ainsi un rôle d'indicateur de la santé économique de l'institution. Le trésorier joue à cet effet un rôle central dans l'institution. Il devra ainsi analyser attentivement l'évolution de tout facteur entrant dans la composition de cette trésorerie, afin d'éviter tout déficit. Il incombe ainsi au trésorier diverses très importantes, en vue de la gestion de la trésorerie.

### 1.2.1. La trésorerie, indicateur de santé économique

La trésorerie est la résultante de tous les flux financiers qui traversent l'institution et des modes de financement retenus. Joséphine Capodici et Wilfried Niessen confortent cette



idée, lorsqu'ils affirment que « La trésorerie d'une entreprise est le point de rencontre de toutes les conséquences monétaires liées aux opérations et aux décisions de l'entreprise » (Niessen & al 2004 : 23). Elle mesure donc les conséquences des décisions financières et commerciales prises par la direction de l'entreprise. Une dégradation de la trésorerie est souvent le signal d'une détérioration de la situation financière de l'entreprise. La dégradation du solde de trésorerie n'est donc que le symptôme de ratios de gestion insuffisamment suivis; ou alors d'une détérioration significative des conditions économiques. Parmi les causes qui conduisent à des difficultés de trésorerie, on note la mauvaise rentabilité d'un investissement, un mauvais choix de gamme de produits, la défaillance d'un client (retard ou défaut de paiement), ou bien la mauvaise organisation d'un service.

### 1.2.2. Les missions du trésorier

Dans une institution, les missions du haut du bilan incombent à la direction générale ; à savoir les choix de financement à LMT (emprunts LMT, augmentation du capital). Quant au trésorier, ses missions concernent le bas du bilan. Il est ainsi amené à gérer les flux financiers à CT. Nous pouvons dès lors définir les quatre missions d'un trésorier ; à savoir :

- assurer la liquidité de l'entreprise ;

Le terme « liquidité » désigne la capacité de l'institution à faire face à ses échéances. Le trésorier doit ainsi tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait à tout moment les ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers, à savoir payer les salaires, payer les fournisseurs à temps, respecter les échéances 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 la survie de toute institution.

- réduire le coût des services bancaires ;

Le trésorier est chargé des négociations avec le banquier. Face aux conditions bancaires, il incombe au trésorier la réduction du coût de la relation bancaire. Il commencera par faire l'inventaire détaillé des conditions existantes : le catalogue des conditions bancaires. Il

définira ensuite les priorités de négociation, c'est-à-dire les améliorations de conditions procurant un maximum d'économies à l'entreprise. Une fois les conditions négociées, il contrôlera quotidiennement leur application.

- améliorer le résultat financier ;

Pour l'amélioration du résultat financier, il faudra diminuer les frais financiers et augmenter les produits financiers.

En premier lieu, la réduction des frais financiers implique la réduction des coûts de financement. Pour cela, il devra recourir à la méthode de comparaison des différentes propositions de crédit ; à savoir le calcul du taux effectif global.

En second lieu, pour augmenter les produits financiers, le trésorier doit placer les excédents de trésorerie au meilleur taux, en mettant plusieurs banques en concurrence. Il mettra en place une procédure de gestion quotidienne en date de valeur avec comme objectif la trésorerie zéro. Par des équilibrages journaliers, les découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés sont réduits.

- gérer les risques spécifiques à la fonction.

Les principaux risques liés à la fonction sont les risques de change et les risques de taux.

L'objectif de la gestion du risque de change est d'éviter les risques de change. Le trésorier suivra la position de change par devise afin de mettre en place les couvertures appropriées.

La gestion du risque de taux vise à figer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future. Le trésorier mettra en place des couvertures en fonction de l'évolution prévue des taux. Les couvertures de taux sont mises en place à partir d'un budget annuel de trésorerie.

## **Conclusion**

Deux approches nous permettent de mieux cerner notre trésorerie ; à savoir :

- l'approche statique par le bilan ;
- l'approche dynamique par le tableau des flux.

De par l'approche statique par le bilan, on retient les notions essentielles telles que le BFR, le FDR et la TN. Cette approche statique est complétée par l'analyse des ratios, qui permet des analyses adéquates sur l'évolution de la trésorerie dans une microfinance.

L'approche dynamique par le tableau des flux nécessite l'analyse du tableau de financement et du tableau de flux de trésorerie.

L'approche dynamique par le tableau des flux constitue un complément de l'approche statique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 2 : Pratique de la gestion de trésorerie dans les SFD

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'institution au moindre coût ; cela signifie que l'institution doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une encaisse minimum. Par ailleurs, elle appelle, ou au contraire à maximiser le rendement les placements de ses excédents de trésorerie éventuels. La gestion de la trésorerie repose par conséquent sur le couple « sécurité / Rentabilité ».

Pour parer au risque d'illiquidité ou d'insolvabilité (rupture du service de caisse, cessation de paiement, etc.), l'institution doit maintenir un certain niveau de trésorerie, car en pratique il est très difficile d'assurer une parfaite synchronisation entre les encaissements et les décaissements. Dans le même temps, elle doit viser à réduire l'impact négatif de la rentabilité des disponibilités oisives en leur assurant de bons placements financiers.

La mise en œuvre de la gestion de la trésorerie passe par étapes et repose sur différents modèles de prévision.

La gestion de la trésorerie consiste :

- d'une part, à prévoir et maîtriser les flux de liquidités ;
- d'autre part, à rechercher et utiliser les moyens pour parvenir à un équilibre entre ces flux.

Cette action se conduit à deux niveaux :

- au niveau des mouvements du solde bancaire ;
- au niveau des fluctuations du capital circulant.

La réalisation des objectifs d'une bonne gestion de la trésorerie solvabilité et rentabilité suppose la conjugaison de deux types d'action :

- des actions internes : la prévision des flux monétaires (encaissement, décaissement) et le choix des moyens de couverture du déséquilibre éventuel entre les entrées et les sorties de fonds, ainsi que le contrôle de la trésorerie ;

- des actions externes : elles visent essentiellement à assurer les meilleures conditions de négociation des facilités bancaires. Des conditions de règlement des clients et de paiement des fournisseurs.

## **2.1. Analyse de la trésorerie dans les SFD**

Les difficultés de trésorerie ne sont pas des maladies, mais des symptômes dont il faut trouver les causes.

### **2.1.1. Origines des problèmes de trésorerie**

Les origines des problèmes de trésorerie proviennent d'un fonds de roulement insuffisant ou d'un besoin en fonds de roulement trop important. Toute crise de trésorerie se rattache à l'un des deux cas suivants :

- les crises conjoncturelles de trésorerie, d'une part, provoquées par le manque de synchronisation entre les flux d'entrée et les flux de sortie de fonds ;
- les crises structurelles de trésorerie, d'autre part, résultant de la non-concordance entre la stabilité globale du financement et le délai global de récupération de l'usage des fonds.

En vertu de l'équation  $FDR - BFR = TR$  ; la trésorerie peut être améliorée en augmentant le FR ou en baissant le BFR.

Si les impasses de trésorerie sont dues à des difficultés conjoncturelles, il est possible de :

- mieux gérer le recouvrement et les impayés,
- accélérer le recouvrement des créances (en escomptant des effets de commerce),
- reporter certaines dépenses à une période plus propice,
- négocier les autorisations de découvert bancaire,
- négocier des concours bancaires courants,
- négocier des délais plus longs avec le FISC.

Si les impasses de trésorerie sont dues à des difficultés structurelles, il est possible de :

- augmenter les capitaux propres (capital social ou compte courant d'associés),
- réduire les immobilisations (geler les investissements, céder des actifs),
- souscrire des emprunts à moyen ou long terme,
- négocier des réductions de délai de crédits clients,
- négocier des augmentations de délai de crédit fournisseur.

### **2.1.2. Moyens d'amélioration du besoin en fonds de roulement**

Pour réduire le besoin en fonds de roulement, l'un des leviers d'action consiste à réduire les encours clients. On peut aussi organiser une campagne de relance amiable ou faire appel à une société de recouvrement, qui va mettre son équipe de spécialistes à l'œuvre afin de faire rentrer de l'argent frais dans vos caisses.

Enfin, on peut solliciter une société d'affacturage. Cette technique consiste à céder une partie (ou la totalité) de ses créances clients à une société spécialisée (dite «factor»), qui en assure le paiement immédiat, moyennant le paiement d'une commission, et se chargera, ensuite, d'effectuer elle-même le recouvrement. Mais l'affacturage reste une solution coûteuse, donc à utiliser avec précaution, en phase de forte croissance ou en cas de difficultés de trésorerie par exemple.

Second levier pour réduire son BFR: réduire son stock, ou tout au moins, en améliorer la rotation. Pour y parvenir, il faudra d'une part, réduire les délais de livraison et, d'autre part, commander les matières premières en flux tendu, au fil de la réception des ordres des clients. Efficace mais risqué, car l'entreprise court alors le risque d'une rupture de stock. En revanche, on peut envisager des mesures drastiques, comme des opérations de déstockage concernant des produits anciens, dits dormants, qui ne génèrent pas de ventes significatives. Enfin, on peut s'efforcer d'agir sur le poste fournisseurs, en négociant des délais de règlement plus longs. Dans ce cas, on peut mettre en concurrence les différents prestataires de l'entreprise lors des renégociations de contrats, en considérant les délais de règlement comme un critère-clé de sélection.

## 2.2. Les outils ou les fonctions de gestion de la trésorerie dans les SFD

Certains outils sont nécessaires pour gérer efficacement sa trésorerie.

En effet, les tâches du trésorier consistent à :

- ❖ prévoir les mouvements de la trésorerie ;

Cette prévision consiste à :

- établir le budget de trésorerie ; élément résultant des autres budgets de l'entreprise ; en particulier du budget des ventes et du budget des investissements,
- prévoir les différents encaissements et décaissements au jour le jour , et apprécier les dates de valeurs.

- ❖ suivre l'évolution de la trésorerie ;

Ce suivi se décline en deux actions :

- assurer la liquidité générale de l'entreprise et faciliter toutes ses transactions financières,
- assurer les paiements à l'échéance.

- ❖ gérer les écarts de la trésorerie.

Cette gestion consiste à :

- analyser les différents financements possibles à CT,
- arbitrer les différentes opportunités de placement à CT et gérer les excédents,
- équilibrer les soldes des comptes de trésorerie à un coût minimum,
- anticiper et traiter les risques de taux et les risques de change à CT liés à la trésorerie.

### 2.2.1. Gestion prévisionnelle de la trésorerie

Maîtriser et gérer sa trésorerie constitue une nécessité incontournable pour la solidité de l'entreprise. Et, comme « gérer, c'est prévoir », une bonne organisation ne doit pas se

limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible. Il faut également disposer d'éléments précis sur l'évolution probable pour les mois à venir.

Elle permet de représenter le solde prévisionnel du compte banque, caisse et des chèques postaux. Il répertorie les flux prévisibles des recettes et des dépenses et permet d'évaluer la situation future de la trésorerie de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle de la trésorerie suppose une démarche en deux temps:

- élaborer le budget de trésorerie ;
- élaborer le plan de trésorerie.

#### **2.2.1.1. Budget de trésorerie**

Selon BRUSLERIE (2003 : 15), « le budget de trésorerie est le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets et des prévisions de l'entreprise ». Il synthétise toutes les actions de l'entreprise à court ou à long terme.

L'horizon du budget de trésorerie est traditionnellement annuel. Il est cependant possible que les prévisions concernent une période au-delà de celle couverte par le budget. Le découpage du budget s'effectue avec un pas le plus souvent mensuel. Le découpage mensuel permet de suivre régulièrement l'encaisse de l'entreprise et de mesurer les besoins de trésorerie.

Le budget de trésorerie est en somme, « un état sur les prévisions des entrées et des sorties de fonds sur 12 mois (en principe). Il montre, mois par mois, les flux de caisse prévisionnels entraînés par l'exploitation future de l'entreprise. L'objectif recherché, en plus de la prévision des recettes et des dépenses, consiste à estimer les besoins de financement et les placements pour la période » (Samy & al Oumri, 2003 :203).

En somme, « Pour établir un budget de trésorerie, il faut avoir anticipé l'évolution de l'activité de l'année à venir et chaque centre doit avoir établi son budget » (Honorat, 2008 : 161)



### 2.2.1.2. L'utilité du budget de trésorerie

Il donne une prévision financière à court terme des excédents et des déficits de trésorerie, en montant et en durée dans le but de :

- vérifier que les lignes de crédits initialement négociés suffiront à combler les besoins éventuels. Dans ce cas, il permet d'évaluer le besoin de financement pour négocier les lignes de crédit à court terme nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. la présentation d'un budget rassurera la banque quant à la destination des financements à court terme. Il en ressort que l'entreprise maîtrise l'évolution de son besoin de trésorerie,
- définir les utilisations prévisibles de crédits par grandes masses,
- vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues : augmentation du BFR, investissements en immobilisations, remboursement d'emprunts à LMT, versement de dividendes. Si par exemple le choix d'auto-financement d'un investissement peut conduire à la dégradation de la trésorerie, l'entreprise peut envisager de mettre en place un financement à LMT,
- calculer les frais ou produits financiers CT de façon à finaliser le compte de résultat prévisionnel.

### 2.2.1.3. La construction du budget de trésorerie

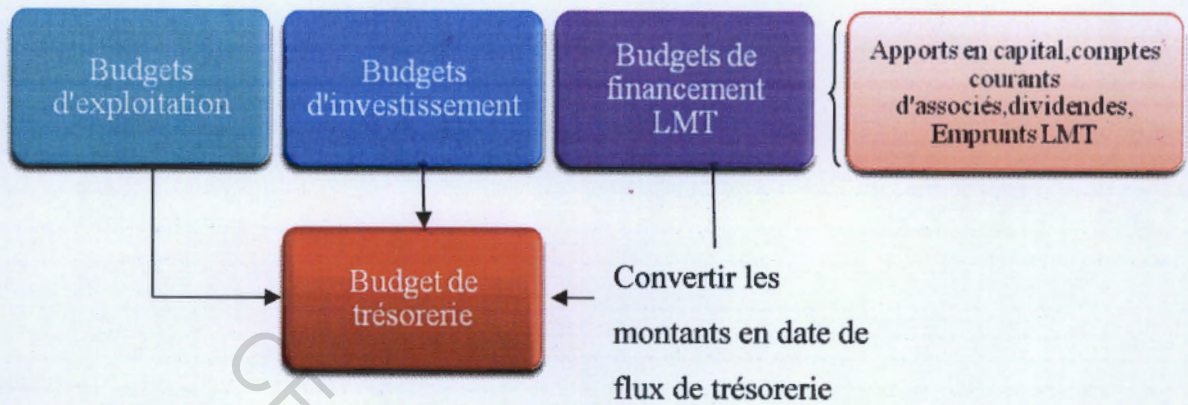
Selon SION (2011 : 35) « le budget prévoit l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, mois par mois ». La figure ci-dessous nous montre qu'il se construit à partir de trois catégories de budgets réalisés en amont :

- les budgets d'exploitation : il s'agit des ventes, des achats, des frais généraux ;
- le budget d'investissement ;
- le budget de financement : il s'agit des sources de financement à savoir les augmentations de capital, le paiement des dividendes, la souscription et les remboursements d'emprunts à LMT.

Il est en d'autres termes l'aboutissement de tous les autres budgets (achats, ventes, investissements, personnel) réalisés par les différents services de l'entreprise (figure ci-dessous **le budget de trésorerie est réalisé à la fin du processus budgétaire**). Le budget de trésorerie est de ce fait élaboré à partir d'un certain nombre de données communiquées

par les différents services de l'entreprise ou au service contrôle de gestion (figure : Procédure budgétaire)

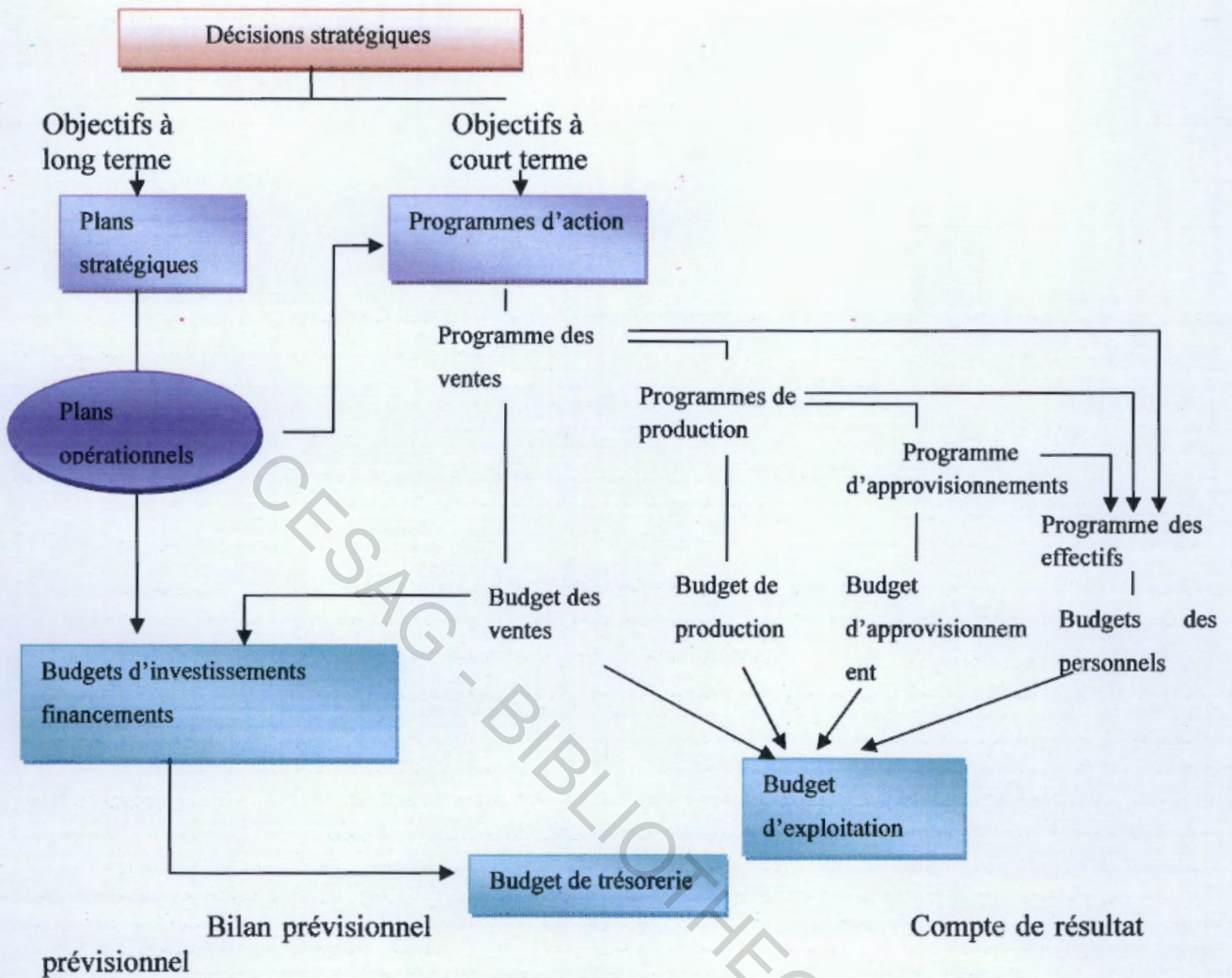
Figure 8 : Le budget de trésorerie est réalisé à la fin du processus budgétaire



Source : SION (2011 : 35).

« La trésorerie étant la résultante de tous les flux, ce budget a en effet la particularité d'être le dernier à être réalisé dans le processus budgétaire » (SION, 2011 : 36).

Figure 9 : Procédure budgétaire



Source : nous-mêmes à partir de ROUSSELOT & al (2011 :59).

Le budget de trésorerie recense les prévisions d'encaissements et de décaissements ; il comprend ainsi deux parties :

- le budget des encaissements
- et le budget des décaissements

L'égalité fondamentale est la suivante :

Solde de trésorerie du mois N-1

(+) Encaissements du mois N

(-) Décaissements du mois N

(=) Solde de trésorerie du mois N (ROUSSELOT & al ; 2011 : 59)

#### **2.2.1.3.1. Encaissements du budget de trésorerie**

Ils correspondent aux flux d'entrée de fonds et proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise. Il s'agit des flux monétaires réellement encaissés au cours de la période d'observation. On y trouve les éléments suivants :

- les ventes : elles représentent des recettes d'exploitation et sont, le plus souvent, la partie la plus importante de rentrées de fonds dans l'entreprise. Elles englobent les recettes TTC provenant des budgets de ventes. Leurs prévisions sont réalisées à partir des résultats antérieurs et de la croissance attendue du chiffre d'affaires ;
- Les autres recettes d'exploitation, celles provenant des activités financières et les recettes HAO : elles proviennent des remboursements de prêts, des nouveaux emprunts, des cessions d'immobilisations, des remboursements de crédits de TVA, avances en compte courant d'associés et plus généralement, toute opération provoquant une rentrée de fonds pour l'entreprise. Ces prévisions sont élaborées à partir des budgets d'exploitation, d'équipement et des opérations financières.

#### **2.2.1.3.2. Décaissements du budget de trésorerie**

Ils correspondent aux différentes charges décaissées du compte de résultat (achats, services extérieurs). On y trouve les dépenses suivantes :

- Les dépenses relatives aux achats : il s'agit des dépenses provenant des achats TTC de matières premières, des autres approvisionnements, et des marchandises ; tout en prenant en compte les délais de règlements accordés par les fournisseurs. Ces prévisions proviennent des budgets d'approvisionnements et des achats. Elles sont fondées sur le chiffre d'affaires prévisionnel de la période ainsi que sur les délais moyens de stockage.
- Les autres dépenses d'exploitation : elles correspondent aux charges d'exploitation décaissées du compte de résultat : salaires et traitements, charges sociales, frais de transport, frais de publicité. Elles proviennent des budgets de frais généraux et du budget de production. Les prévisions sont fondées sur le montant de ces différentes charges au compte de résultat du dernier exercice et révisées en fonction des

hypothèses d'activité pour la période considérée. Ce montant est ensuite ventilé, mois par mois, de façon uniforme ou en fonction de l'activité.

- Les dépenses HAO : il s'agit des dépenses liées aux opérations diverses à savoir les nouveaux investissements, le remboursement d'emprunt, le paiement des dividendes.
- La TVA à décaisser : elle résulte de la différence entre la TVA collectée sur les encaissements TTC du budget de trésorerie et la TVA déductible sur les décaissements du budget de trésorerie.

Une fois rassemblées, les prévisions de recettes et de dépenses sont portées dans un tableau de budget de trésorerie.

### **2.2.2. Le suivi et le contrôle des prévisions de trésorerie**

La prévision de trésorerie nécessite un suivi systématique des capacités financières et le contrôle des conditions bancaires. L'analyse des capacités financières permet de bien suivre sa trésorerie et ses prévisions, et d'apprécier le recours possible aux organismes bancaires.

Les mouvements de trésorerie sont au quotidien l'enregistrement des chèques et les remises en banque, les états de rapprochement bancaire, la vérification de la caisse, la tenue des échéanciers de factures à payer ou des effets en portefeuille par date d'échéance sont autant d'outils de gestion de trésorerie, employés dans les entreprises. « Une comptabilité de trésorerie à jour permet d'avoir une connaissance en temps réel du montant de l'encaisse. C'est cette information qui autorise l'entreprise à effectuer des règlements à des tiers : fournisseurs, salariés, organismes sociaux » (Griffiths & al ; 2011 :282-283)

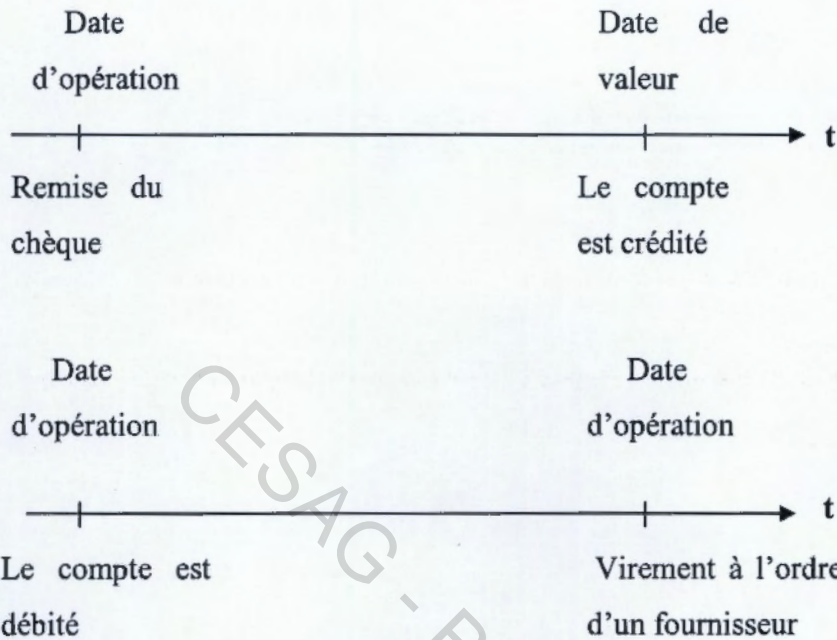
Toute entreprise prend soin de négocier avec son banquier une ligne de découvert éventuel. Ainsi, elle a la possibilité malgré son solde déficitaire de faire des règlements.

### **2.2.3. La gestion de la trésorerie en date de valeur ou gestion quotidienne de la trésorerie**

La gestion de trésorerie pour ce qui concerne les mouvements bancaires se fait en jour de valeur. Ce qui importe pour l'institution, ce sont les dates auxquelles son compte bancaire est effectivement débité ou crédité (cf. Figure 6). Il existe en effet des décalages entre les

dates d'opérations comptables et les dates auxquelles les sommes sont portées au débit ou au crédit, aboutissant à la position de trésorerie en valeur.

**Figure 10 : Dates d'opérations et date de valeurs**



Source : nous-mêmes à partir de GRIFFITHS & al (2011 : 284).

En effet, les banques considèrent que des délais administratifs ou institutionnels viennent retarder les opérations.

Dans leur principe et historiquement, les dates de valeur permettent de tenir compte des immobilisations de trésorerie supportées par les banques.

En d'autres termes, compte tenu des délais de traitement des opérations bancaires, les banques ne peuvent disposer réellement des fonds à l'instant même où les opérations au débit sont comptabilisées (de même, les fonds ne peuvent être placés à l'instant même où interviennent les opérations au crédit).

Le premier des réflexes pour optimiser sa gestion de trésorerie, qu'elle soit positive ou négative, c'est de la suivre en date de valeur, par :

- ❖ la mise en place d'un suivi quotidien en dates de valeur :
  - analyser l'existant pour adapter une gestion quotidienne sans modifier en profondeur le fonctionnement du service, et avec un investissement minimum ;
  - préconiser en matière de recrutement et d'équipement, si le besoin de renforcer les moyens humains et informatiques est jugé nécessaire ;
  - mettre en place des techniques de contrôles de la bonne application des conditions négociées : tickets d'agios, dates de valeur, frais et commissions bancaires;
  
- ❖ une étude sur l'opportunité de mettre en place une gestion quotidienne en dates de valeur :
  - économies réalisées attendues ;
  - investissements : logiciels de communication et de gestion des flux ;
  - moyens humains mobilisés ;
  - productivité sur interface comptabilité et trésorerie (éviter la double saisie des flux) ;
  
- ❖ Analyse des améliorations possibles en matière d'équilibrage et d'arbitrage quotidiens :
  - mesure de la sur ou sous mobilisation des fonds ;
  - optimisation des sources de financement à court terme (calcul du coût d'un découvert par rapport à l'escompte ou d'autres moyens de financements).
  
- ❖ Accompagnement dans la réflexion et la mise en place d'une centralisation de trésorerie (dans un groupe de sociétés) :
  - définition des besoins et des attentes d'un cash pooling ;
  - identification des techniques adaptées aux contraintes juridiques et humaines sur la centralisation des flux : fusion d'échelles d'intérêts, netting ;
  - rédaction des procédures et conventions de trésorerie adaptées à la solution retenue.

## Conclusion

La bonne maîtrise de la gestion de la trésorerie constitue une étape importante pour toute microfinance. Elle consiste à prévoir le niveau de sa trésorerie, à savoir la gérer et à mieux la suivre. Pour une bonne maîtrise de la trésorerie, plusieurs outils sont indispensables, à savoir :

- le budget qui permet de faire une meilleure prévision de sa trésorerie ;
- le suivi et le contrôle des prévisions de trésorerie ;
- et la gestion de la trésorerie en date de valeur, qui permet de faire une prévision au jour le jour.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## Chapitre 3 : Approche méthodologique

Le présent chapitre aura pour objectif de présenter la démarche et les outils méthodologiques de recherche qui seront utilisés pour collecter, analyser et présenter les données.

Ainsi, nous présenterons dans une première partie le modèle d'analyse de notre étude

Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie de recherche à travers le modèle d'analyse, les techniques de collecte de données ainsi que les outils permettant l'analyse des données.

### 3.1. Le modèle d'analyse

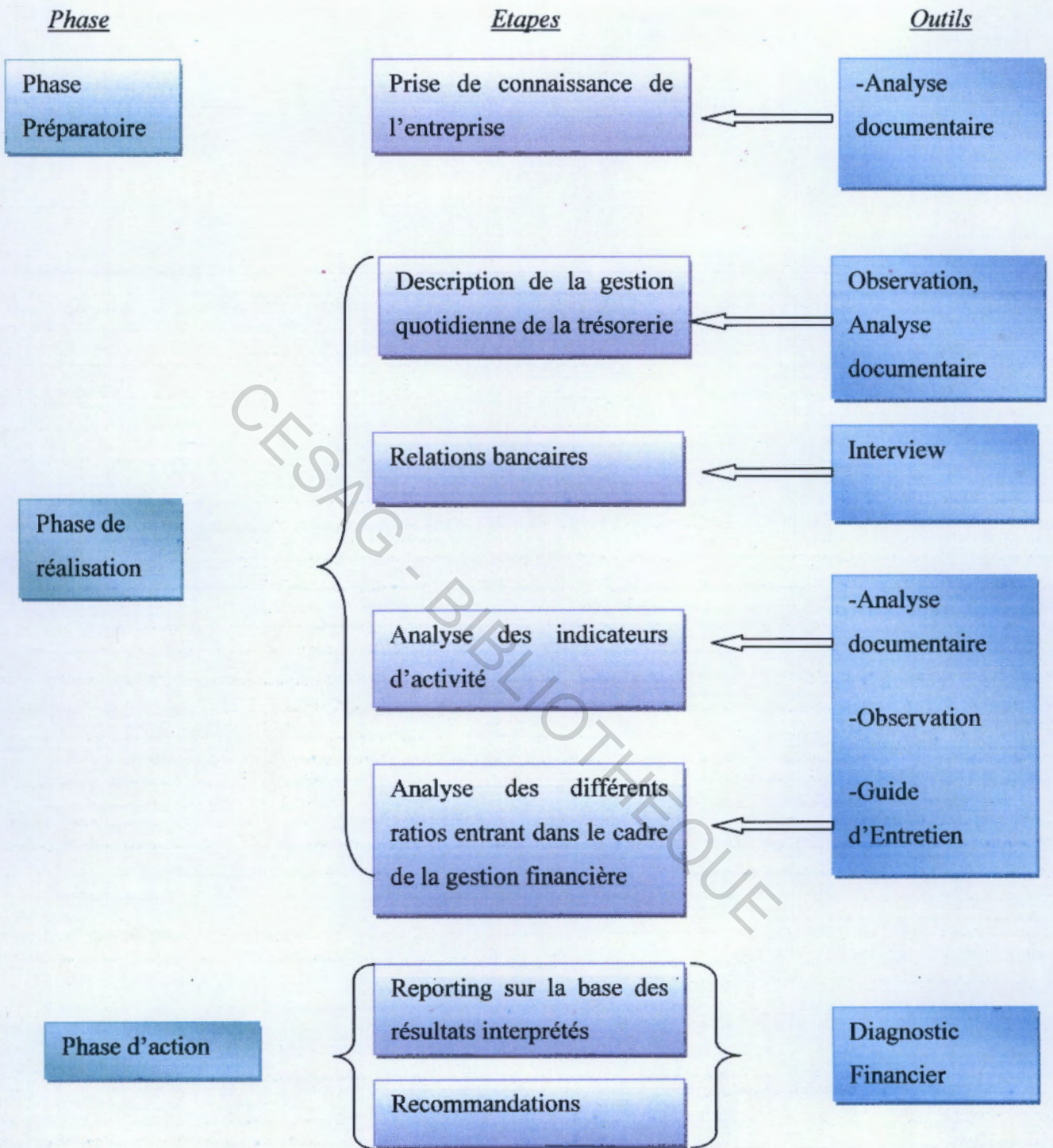
Notre démarche commencera par une prise de connaissance générale de l'activité à travers notre stage à l'Um-Pamecas. Cette étape constitue la phase préparatoire de notre étude.

Ensuite suivra une présentation de la situation de trésorerie actuelle de l'entreprise :

- par la description des différentes activités menées dans le cadre de la gestion quotidienne de la trésorerie, des indicateurs de performance et de la gestion financière ;
- à travers une présentation et une analyse des indicateurs de performance issus des activités. Cette analyse nous permettra de mieux cerner le volume d'activité, le taux d'intérêt, la maîtrise des charges et le contrôle interne et de pouvoir porter un regard critique sur la gestion de la trésorerie ;
- par suite, nous ferons une étude de l'efficacité des outils mis en place pour la gestion de la trésorerie ;
- enfin, nous terminerons par l'interprétation de ces analyses et la formulation des recommandations à l'endroit des responsables pour une meilleure gestion de trésorerie.

Ce modèle d'analyse sera illustré par la figure suivante :

Figure 11 : Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes.

### 3.2. Les méthodes et outils de collecte de données

Au cours de notre stage à l'Um-Pamecas, nous avons eu dans le cadre de cette étude, à utiliser différents outils de collecte de données et à rencontrer différentes personnes au sein de l'entreprise. La rencontre de ces personnes était guidée par l'objectif de collecter des informations sur l'activité de l'entreprise, les opérations rentrant dans le cadre de la gestion de trésorerie et la situation financière de l'entreprise. Notre stage ayant été effectué à l'agence Grand Yoff de Pamecas, nous avons dû effectuer nos recherches au siège de l'Um-Pamecas, car la gestion de la trésorerie est confiée à cette dernière. Nous avons eu à rencontrer le Directeur de Pamecas de Grand Yoff ainsi que le Responsable budgétaire du siège.

Pour la prise de connaissance de l'entreprise, nous avons consulté des documents comme le manuel de procédures, des documents comptables ainsi que des fichiers concernant le traitement des transactions bancaires.

Nous avons essayé de comprendre comment se faisait la consolidation des données de tout le réseau de Pamecas au niveau du siège. Nous avons observé comment les tâches étaient accomplies tant au niveau du siège que de l'agence. Pour la présentation de la situation de trésorerie, nous avons eu recours à un diagnostic de la situation financière de l'entreprise notamment à travers une analyse des états financiers. La description de l'état des transactions nous a amené à nous entretenir avec les responsables de la société pour une explication des rapports financiers exigés par la BCEAO.

Nous avons administré un guide d'entretien au Directeur pour une analyse plus explicite de la gestion de la trésorerie. La description des outils de gestion de trésorerie a nécessité une observation des tâches au niveau du département administratif et financier mais aussi la consultation des documents relatifs à la gestion tels que l'état de rapprochement bancaire et le budget de trésorerie.

Enfin la mise en œuvre des plans d'action, visant à proposer des recommandations pour l'Um-Pamecas nous a conduit à utiliser l'outil informatique comme la saisie des textes grâce à Word ou Excel pour le traitement des données chiffrées.

### **3.2.1. L'étude documentaire**

Notre étude a consisté à collecter des informations sur la gestion de la trésorerie. Nous avons ainsi effectué une revue de littérature nous permettant de prendre connaissance de la méthode adéquate pour une bonne gestion de la trésorerie. Cette étude nous a permis d'approfondir nos connaissances pratiques sur une bonne gestion de trésorerie et ainsi de nous aider à nous parfaire dans ce domaine.

Pour étude financière d'une entité, le recueil de données comptables est indispensable, car la comptabilité va de pair avec la finance. C'est le travail effectué par la fonction comptable qui permet de réunir les données nécessaires pour une bonne analyse de la situation financière de l'entreprise.

### **3.2.2. Les interviews**

Des interviews ont été menées auprès du directeur, du responsable budgétaire et du comptable pour mieux comprendre les activités dont ils ont la charge au sein de l'entreprise. Notre objectif était d'avoir une vue sur les méthodes de gestion de la trésorerie et de déterminer les différents rôles qu'ils jouent dans cette gestion.

Nous tenons à souligner la disponibilité de ces personnes qui nous ont permis d'arriver au bout de notre étude.

### **3.2.3. L'observation**

Nous avons examiné les procédures en cours dans le cadre de la gestion de trésorerie ainsi que leur mise en œuvre.

### **3.2.4. Le diagnostic financier**

Il permet l'appréciation critique de l'activité, principalement de la situation financière de l'entreprise et la formulation de jugements de valeurs qualitatifs et quantitatifs. Le diagnostic financier nous a permis de comprendre l'évolution des agrégats liés à la situation financière de l'entreprise.

### 3.2.5. Guide d'entretien

Nous aurons beaucoup recours à cette méthode de collectes des informations pour la qualité des informations qu'elle permet de recueillir. Aussi, elle nous permettra de confirmer les faits observés ou recueillis sur la base du questionnaire.

### Conclusion

Le cadre méthodologique permettra de comprendre la démarche qui sera suivie. Il donne un aperçu sur les différents outils qui nous ont permis de collecter les données et ensuite de les analyser. Il permet une bonne compréhension du travail qui a été effectué et des éléments qui ont permis d'y aboutir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Conclusion Première Partie**

Cette revue de littérature nous a permis de comprendre la notion de gestion de la trésorerie à travers des pratiques généralement citées par des auteurs. La gestion de trésorerie se résume ainsi à la maîtrise du volume d'activité de l'entreprise, à la maîtrise des charges et à un bon contrôle interne afin de permettre la viabilité de la structure.

Le trésorier doit être en mesure de faire une bonne prévision de sa trésorerie, de gérer de façon efficace au jour le jour sa trésorerie, savoir prendre des décisions adéquates pour

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

Le cadre pratique de notre étude poursuit un triple objectif. En effet, nous présenterons

- dans un premier temps l'Um-Pamecas, et son processus de gestion de la trésorerie ;
- dans un deuxième temps, il s'agira pour nous d'analyser cette dite gestion de trésorerie, afin d'en faire ressortir les forces et les faiblesses éventuelles ;
- enfin un troisième point nous permettra de formuler des recommandations, en vue d'une amélioration de la gestion de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## Chapitre 4 : Présentation de l'UM-PAMECAS

L'Um-Pamecas est une institution de microfinance qui a été créée, en vue de venir en aide aux populations les plus démunies qui n'ont pas accès au système bancaire classique. Elle a vu le jour en 1995 et démarre en tant que projet avec l'assistance technique du Développement International Desjardins (DID) sur financement de l'ACDI pour prendre fin en 1999. Il a vécu trois phases qui vont du démarrage, de la consolidation à la maturité.

Le réseau UM. PAMECAS est une structure faîtière (deuxième niveau) composée d'un ensemble de mutuelles de base qui s'unissent pour mieux répondre à un certain nombre des besoins communs. L'UM PAMECAS est la propriété des caisses membres. Ces caisses qui sont des caisses de zone appartiennent aux membres qui à travers leurs organes détiennent les pouvoirs de décisions. Le service central et la DID jouent le rôle de conseillers pour une gestion qui respecte la réglementation et la politique de crédit en vigueur.

Notre objectif dans ce chapitre est d'aborder les éléments retraçant son historique, son organisation, son fonctionnement et les produits et services mis à la disposition de sa clientèle qui en est un membre à part entière.

### 4.1. Historique

Suite à la convention signée entre les gouvernements du Canada et du Sénégal en Novembre 1994, un nouveau projet ; soit le programme d'Appui aux Mutuelles d'Épargne et de Crédit au Sénégal (PAMECAS) a démarré ses activités en début 1995.

Ce projet financé par l'ACDI est exécuté par Développement International Desjardins (DID). Il vise pour l'essentiel la création et la consolidation d'institutions financières privées gérées par leurs propriétaires usagers en permettant une mobilisation des ressources (épargne) et leur utilisation rationnelle et rentable (crédit) d'une part et une satisfaction des besoins financiers des membres économiquement défavorisés et n'ayant pas accès aux services financiers classiques des banques.

Le projet PAMECAS est régi par la convention signée en fin 1994 entre les gouvernements du Canada et du Sénégal. Le réseau PAMECAS composé de 28 institutions financières décentralisées est règlementé par la loi 95-03 du 05 janvier 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou caisses d'épargnes et de crédit des pays de l'uemoa.

Ensuite, le décret d'application n°97-1106 du 11 Novembre 1997 vient expliquer certaines dispositions de la loi. Par ailleurs, il faut souligner que le réseau est placé sous la tutelle du ministère de l'économie et des finances du Sénégal avec un département dénommé AT/CPEC qui s'occupe de la supervision et veille au respect du cadre juridique et réglementaire. Toutefois, la personnalité juridique du réseau PAMECAS ne sera reconnu qu'en Septembre 1998 date qui marque la rentrée en vigueur de l'Union des Mutuelles du PAMECAS. De ce fait, on est passé du mode projet en mode Union pour devenir une structure de deuxième niveau dont une intervention ponctuelle à une institution pérenne.

#### **4.2. Organisation et Fonctionnement**

Les règles d'organisation et de fonctionnement du réseau doivent respecter toutes les dispositions de la loi du décret d'application.

Le réseau est organisé schématiquement en une union régionale qui regroupe 28 mutuelles d'épargne et de crédit qui offrent les mêmes produits et services, adoptent les mêmes politiques (politique de crédit, gestion des ressources humaines, fonds de sécurité, fonds de développement, fonds mutuel d'essai) et partagent la même zone géographique essentiellement concentrée au niveau des régions de Dakar et Thiès. Chaque mutuelle est gérée à l'image de l'union par 3 organes :

- un conseil d'administration : chargé du fonctionnement et de la bonne gestion ;
- un comité de crédit : il est chargé de la distribution du crédit d'après les politiques et procédures associées ;
- et un conseil de surveillance : responsable du contrôle de toutes les opérations et de la gestion de l'institution ;
- ces trois organes sont élus par l'Assemblée Générale ;
- un comité de direction à la tête d'un personnel qualifié assure la gestion quotidienne de l'institution.

Toutes ces mutuelles bénéficient de l'union schématiquement organisée en une direction générale chargée de la définition et de la mise en œuvre des politiques financières, administratives, d'animation, de la conception des stratégies de développement, de la gestion du système d'information, du suivi des activités, du développement des nouveaux produits et services et de la représentation.

### 4.3. Visions

Sa vision est de démocratiser l'offre de services financiers, afin d'améliorer durablement la qualité de vie des populations au Sénégal.

Ses missions s'articulent comme suit :

- faciliter l'accès à l'épargne et au crédit, quels que soient les moyens des souscripteurs et leur secteur d'activité;
- promouvoir l'amélioration du bien-être économique et social de ses membres et des communautés de base dans un esprit de solidarité, de responsabilité et de gestion démocratique par :
  - le développement de mutuelles d'épargne et de crédit viables;
  - la mobilisation de l'épargne locale et la recherche de ressources extérieures;
  - la mise en œuvre de politiques administratives, comptables et financières performantes dans le respect de la réglementation en vigueur;
  - la promotion et la gestion rationnelle de services financiers accessibles et adaptées;
  - la formation permanente de qualité du personnel et des dirigeants;
  - la coopération locale, sous-régionale et internationale;
  - une mutuelle de santé qui se propose de mener dans l'intérêt des membres et de leur famille, une action de prévoyance, d'entraide et de solidarité ;
  - un fonds social alimenté par 5% des excédents des caisses pour intervenir par des subventions dans la prise en charge de la protection sociale des populations vulnérables.

La stratégie de l'Um-Pamecas est de :

- développer des mutuelles d'épargne et de crédit rentables et pérennes ;
- mobiliser le potentiel financier de chacun: épargnes locales et ressources extérieures ;
- concevoir et mettre en œuvre des politiques performantes administratives, comptables et financières ;
- promouvoir et gérer les meilleurs services financiers, accessibles et adaptés ;

- garantir en permanence la qualité de nos équipes par la formation du personnel et de nos dirigeants ;
- coopérer au niveau local, sous régional et international.

#### 4.4. Produits et Services

Une institution de microfinance a pour fonction première l'intermédiation financière. Les services organisés par les institutions de micro finance sont aussi organisés par les banques classiques. Les microfinances et les banques classiques sont différentes du point de vue de la clientèle. Vu cette clientèle, les IMF offrent des micros services, c'est-à-dire, réduits à leurs niveaux, selon la capacité de leurs revenus.

Ainsi, l'Um-Pamecas offre à sa population deux services, à savoir : l'Épargne et le Crédit.

Les gammes les plus fréquentes proposées sont : les micros crédits, les micros épargnes, et le transfert d'argent.

##### 4.4.1. Les produits d'épargne

Les pauvres disposent d'un revenu disponible qu'ils consacrent en grande partie à des dépenses de consommation. Néanmoins une partie n'est pas dépensée immédiatement car ils épargnent aussi en vue de l'utiliser dans les jours avenir.

L'épargne est ce qui reste des revenus après la consommation. Elle est aussi une fraction d'un revenu qui n'est pas affectée à la consommation immédiate.

A propos de ces deux définitions, nous pouvons dire que l'épargne correspond à la partie du revenu disponible qui n'est pas consacrée à une consommation immédiate.

L'épargne est principalement déterminée par le niveau du revenu réel. Plus les niveaux du revenu d'un individu sont élevés, plus ce dernier est enclin à épargner.

❖ *Motif de l'épargne* : les pauvres ont trois raisons qui les poussent d'épargner, à savoir :

- disposer de liquidités afin de permettre une dépense de consommation ou d'investissement plus important dans un futur proche ;

- disposer d'une réserve pour constituer une marge de sécurité afin de faire face aux aléas de la vie (accident, maladie, décès) ;
- constituer un patrimoine qui servira comme un complément de revenu, soit sous forme d'un héritage aux descendants de l'épargnant.
- ❖ *Types d'épargnes* : la part du revenu à épargner peut être groupé en deux types, il s'agit de : l'épargne financière qui est le placement pécuniaire et l'épargne non financière qui est le placement en nature.

Les IMF, exploitent l'épargne financière de trois catégories à savoir :

- l'épargne à vue : qui est sans rémunération et le retrait est libre ;
- l'épargne à terme : c'est un compte bloqué dont le retrait s'effectue à une date convenue, avec une rémunération qui dépendra de la durée convenue ;
- l'épargne obligatoire : c'est le montant que le membre doit avoir sur son compte pour une demande de crédit. Elle permet ainsi l'accès au crédit.

Ainsi, on distingue trois types d'épargne offerts par l'Um-Pamecas à savoir, Epargne à vue (compte courant), Epargne à terme (compte bloqué) et épargne nanties ou en garantie.

La collecte de l'épargne est une activité fondamentale pour les caisses du réseau Pamecas du fait qu'elle constitue le moteur des activités de crédit. Différents produits s'offrent aux membres :

- l'épargne prévoyance : elle ne génère pas d'intérêts, mais supporte des frais de tenue de compte de 250 F CFA par mois ;
- l'épargne bloquée : c'est un dépôt à terme produisant un intérêt de 4 à 5% par an ;
- l'épargne nantie : c'est l'épargne obligatoire et apport personnel, c'est un dépôt de garantie et d'épargne contractuelle lié à l'octroi du crédit. Elle n'est pas rémunérée ;
- le plan épargne projet : c'est un compte dans lequel le membre s'engage préalablement à déposer un montant prédéterminé à échéances régulières. Un contrat sera signé entre la caisse et le membre ;
- le club d'épargne : c'est une collecte journalière, hebdomadaire ou mensuelle d'épargne effectuée au niveau des marchés, des lieux de travail, établissements scolaires, au niveau des groupements et des tontines ;

- la valorisation de l'épargne des migrants.

#### 4.4.2. Les produits de crédit

Le crédit est un acte de confiance qui comporte pour l'emprunteur l'engagement de remboursement à l'échéance et l'occasion de construire son capital.

C'est ainsi que les IMF octroient aux micros entrepreneurs et aux ménages pauvres des crédits orientés à des fins productives. Néanmoins, certaines IMF accordent des crédits de types sociaux, c.à.d. destinés à la consommation, à l'habit, à la scolarisation, aux soins médicaux, ... Il est donc normal que plusieurs activités soient financées par le même crédit ou soit réparties entre l'investissement productif et la consommation.

Les institutions de micro finance utilisent deux méthodes pour servir sa clientèle, l'une fondée sur un individu et l'autre sur un groupe.

- crédits individuels : c'est le fait que les prêteurs du secteur informel accordent des crédits fondés sur la connaissance personnelle des emprunteurs plutôt que sur une analyse de faisabilité complexe. Les crédits sont octroyés à un seul individu avec un minimum de procédures bureaucratiques par rapport aux secteurs formels ;
- crédits de groupe : ils sont appelés aussi crédits solidaires. Ils font appel au regroupement de deux personnes au moins partageant les mêmes sentiments.

Etant un besoin financier exprimé comme nécessaire et plus urgent pour toute la population membre, l'Um-Pamecas accorde des crédits à caractère commercial, et social mais aussi sous forme de prêt

Pour l'octroi de ce crédit, quelques conditions à remplir sont exigées avant d'être servi à savoir :

- être membre de Pamecas ;
- prendre un rendez-vous pour avec la commission de crédit ;
- le jour du rendez-vous, exposer les motifs de demande de crédit ;
- présenter des garanties sûres de remboursement.

Les produits de crédits offerts par Pamecas sont les suivants :

- le crédit régulier : il est destiné aux membres ayant fait un apport minimum de 25% dans leur compte ;
- le crédit AFSSEF : s'adresse aux femmes individuellement ou en groupe qui souhaitent obtenir un crédit pour renforcer leurs activités mais qui ne remplissent pas l'ensemble des conditions fixées par la politique de crédit ;
- le CFE : c'est un crédit commercial qui s'adresse plus spécifiquement aux besoins des PME pour les montants supérieurs ou égaux à 3 000 000 FCFA.
- le crédit habitat ;
- Le crédit aux migrants.

#### 4.4.3. Les autres produits et Services

On peut citer :

- Pamecas fu la neex ;
- weerleen ;
- la caution de soumission ;
- virements de salaires et de pensions ;
- les produits et services de la finance islamique.

#### 4.4.4. Le transfert d'argent

Les pauvres sont non admis aux banques formelles, ils n'ont pas de comptes en banques et ne peuvent pas régler par chèque ou virement, elles ne peuvent payer qu'en monnaie liquide, qu'ils ne disposent pas d'ailleurs.

Comme toute autre personne, les pauvres fonds aussi de déplacements d'un milieu à un autre, ils ont souvent besoin de transfert d'argent et le souhaite faire facilement et sans risque.

Ce service fait désormais partie des services financiers auxquels les plus pauvres et les exclus aspirent.

Les services de transfert d'argent offerts par l'Institution sont les suivants :

- RIA;
- Money Gram;
- Money Express;
- Wari.

### **Conclusion**

L'Um-Pamecas a mis à la disposition de sa clientèle, divers produits qui sont accessibles aux populations à revenus faibles.

La Pamecas permet ainsi d'inculquer à sa clientèle la notion d'épargne et lui permet également de pouvoir octroyer du crédit à un intérêt pas trop élevé et de pouvoir ainsi mieux gérer ses activités.



## **Chapitre 5 : Description de la gestion de la trésorerie à l'UM PAMECAS**

L'objectif des procédures sur les opérations de trésorerie est de permettre un suivi de la gestion des comptes bancaires et des caisses de Pamecas, en vue de garantir une gestion rigoureuse de la trésorerie.

La gestion de trésorerie s'articule autour de 3 principales attributions qui sont : La gestion courante de la trésorerie ; la gestion bancaire ; et la gestion prévisionnelle de la trésorerie

### **5.1. La gestion courante de la trésorerie à l'Um-Pamecas**

La gestion courante de la trésorerie consiste en la gestion des encaissements et décaissements, et le suivi des situations de trésorerie quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles.

#### **5.1.1. Gestion des caisses**

A Pamecas, c'est le caissier principal présent dans chaque caisse et agence qui joue le rôle de trésorier.

Le caissier principale est chargé de la gestion de la trésorerie de la caisse mais en collaboration avec le directeur de la caisse.

L'Um- Pamecas est une union constituée de son siège et des caisses. Chaque caisse détient des agences. Il existe ainsi un caissier principal au niveau de chaque caisse ; chargé d'assurer le suivi des opérations qui y sont effectuées.

Ces opérations regroupent comme nous l'avons vu précédemment, les opérations courantes de dépôt à vue, de dépôt à terme et des transferts de fonds tels que Money Gram, Money Express, Ria et Wari.

Il se charge des opérations suivantes :

- la tenue de la comptabilité concernant son agence :

A ce niveau, il se charge des traitements comptables de crédits accordés aux membres, des domiciliations de salaires des membres, des amortissements et des provisions ;

- le contrôle des transactions effectuées au niveau des caisses :

Ces transactions concernent les flux (entrant et sortant) des dépôts à vue, des dépôts à terme effectués par les membres. A celles-ci, s'ajoutent les transferts de Western union, Money Gram, Money express, Ria et Wari.

Au début de la journée, une somme est reversée dans chaque caisse par le trésorier pour l'alimenter. Cette somme permet à chaque caissier de faire face aux flux de trésorerie de la journée. Chaque caissier a un montant à ne pas dépasser dans les opérations de sortie et d'entrées des fonds. Si un membre désire retirer une somme au-delà de la limite autorisée qui est d'un million, le caissier a l'obligation de demander l'autorisation du trésorier. Il en va de même pour un versement de fonds supérieur à la limite.

A la fin de la journée, chaque caissier est tenu de faire l'état journalier de ses comptes.

Le trésorier vérifie les recettes saisies par les caissiers et les montants effectifs dans la caisse. En cas d'écarts, le caissier a l'obligation de le justifier, et de le rembourser.

Chaque agence a également un plafond à ne pas dépasser. Ainsi, l'excédent des recettes de trésorerie réalisées dans chaque caisse doit être reversé au niveau de la direction générale sur leur compte. Cette mesure est prise pour limiter les risques de détournement et de vol. En effet, chaque agence est assurée à hauteur d'un certain montant qu'elle ne devrait pas dépasser.

A cette étape, nous devons préciser que chaque agence a un compte ouvert au niveau de la direction générale de l'Um Pamecas. Cette dernière fonctionne comme une banque de dépôt et de retrait de fonds. A chaque opération de retrait de fonds par une agence ou une caisse, son compte est débité et à chaque opération de versement son compte est crédité. L'entité au niveau de la direction qui se charge de contrôler les mouvements de transferts entre la direction et les agences est l'USC.

### **5.1.2. Suivi de la situation de trésorerie**

La direction générale assure le suivi de la gestion de la trésorerie en ouvrant plusieurs comptes au niveau des différentes banques pour loger ses surplus de trésorerie et éventuellement décrocher des emprunts en cas de besoin.

La direction à travers sa direction de la comptabilité est chargée de collecter le surplus de liquidité dont disposent les agences mais aussi mettre à la disposition des agences qui en font la demande de fonds des liquidités.

Chaque agence dispose d'un plafond d'assurance sur la liquidité déterminé en fonction de la taille de l'agence. Et en cas de dépassement les fonds seront acheminés à la caisse centrale de la direction générale.

Pour assurer un meilleur suivi de la trésorerie de l'institution, le processus de dépôt ou de retrait sur le compte d'une caisse qui en fait la demande s'effectue comme suit :

- la caisse envoie la demande de dépôt ou retrait au niveau de la caisse centrale ;
- la caisse centrale traite les demandes en tenant compte de la situation des coffres de caisses, puis adresse une demande de retrait à la banque 24h avant ;
- une fois les fonds récupérés à la banque par l'équipe de sécurité de la direction ; ils seront chargés de les envoyer au niveau des caisses.

### **5.2. Gestion Des Comptes Bancaires**

L'Um-Pamecas dispose des comptes suivants :

- Bicis ;
- Cbao Dakar ;
- Cbao Thiès ;
- Cbao Saint Louis ;
- Cbao Kaolack ;
- Bsic ;
- Chèques postaux ;
- Boa ;
- Brm ;

- Bis ;
- Ecobank Dakar ;
- Ecobank Thiès ;
- Ecobank Kaolack ;
- Ecobank Saint Louis ;
- Sgbs.

Les transactions bancaires relèvent uniquement de la direction générale, car les agences n'effectuent que des transactions en espèces.

La direction générale dispose en son sein, d'une unité appelée USC. Cette unité fonctionne comme la banque de tout le réseau. Tous les comptes du réseau sont ouverts à ce niveau. Cette unité émet les avis de débit et de crédit pour chaque opération de dépense ou de recette effectuée par les agences et les caisses.

Elle se charge du transfert des surplus de trésorerie au niveau des comptes ouverts auprès de ses principales banques :

➤ **PAMECAS dans le transfert d'argent**

Dans une optique de diversification de ses activités et d'amélioration de son chiffre d'affaires, le Pamecas a trouvé dans le transfert d'argent un secteur en devenir dans un contexte sectoriel de plus en plus concurrentiel marqué par une dégradation tendancielle du portefeuille.

❖ **Les débuts du Pamecas dans l'activité de transfert d'argent :**

Pamecas a démarré son travail de prospection en 2000-2001 en s'approchant de la CBAO, agent principal de Western Union au Sénégal. L'option adoptée en ce moment était de multiplier l'implantation de points de services sous l'effigie CBAO-Western Union plutôt que de sous-traiter auprès de réseaux de mutuelles encore peu reconnus. En effet, le Pamecas n'était pas en mesure de supporter les coûts d'aménagements des locaux exigés. Par la suite la situation a bien évolué.

❖ L'alliance de Pamecas avec la BST :

En Avril 2004, le Pamecas s'est allié à la BST racheté depuis lors pas Attijari Bank pour offrir le produit Money Gram. Par cette action, la BST cherchait à toucher les quartiers à forte concentration populaire où elle ne disposait pas d'agence. L'approche conjointement retenue a été de lancer dans une première phase le produit au sein des agences regroupées sur Dakar et sa banlieue, afin notamment, de mieux maîtriser le risque de défaut de liquidité. L'extension à l'ensemble des caisses a été entamée à partir de 2006. Pamecas ne s'était engagé uniquement que sur la réception.

Et sur le plan réglementaire, la convention entre Pamecas et la BST repose sur quelques points essentiels dont les charges publicitaires où Pamecas contribue au prorata de son volume de transactions au budget global de communication de Money Gram; sur le plan réglementaire, une clause d'exclusivité lie Pamecas à Money Gram et cela ne pourrait être dénoncée qu'après un délai d'un an. En outre, Pamecas devait disposer d'un compte de couverture dans les livres de la BST qui permet d'opérer les compensations toutes les 72 heures et les commissions étaient versées tous les 15 du mois suivant le mois des transactions.

Concernant la répartition des charges du produit des transferts du Pamecas par grands postes de dépenses, on a :

- personnel (caisse, union) : 50% ;
- connexion, téléphone : 25% ;
- publicité (budget STA) : 13% ;
- formulaires : 12%.

❖ Evolution de Pamecas dans le transfert d'argent :

Depuis, l'expérience avec la BST, le Money Gram a beaucoup évolué. En effet, Pamecas a dénoncé sa convention d'exclusivité et a depuis lors contracté avec d'autres opérateurs de transfert d'argent comme Western Union et Money Express. Cependant avec ce dernier, Pamecas est entrain d'expérimenté son efficacité et sa fiabilité.

❖ Pamecas et les transferts d'argent entre l'Italie et le Sénégal :

En ce qui concerne les transferts entre l'Italie et le Sénégal, le Directeur explique une implication très significative du Pamecas. En effet, un système de transfert cash to cash est particulièrement développé grâce à l'opérateur de transfert rapide Money Gram avec qui Pamecas est lié par un accord.

Cependant dans le cadre normatif notamment la réglementation des changes relative aux relations financières extérieures des Etats membres de l'UEMOA stipule que seules les banques sont habilitées à effectuer des opérations de transfert. En termes de relation et d'obligation, les banques sont responsables devant la loi. Les banques peuvent ainsi signer des contrats avec des opérateurs économiques pour en faire des sous-agents, mais ces derniers doivent être des structures financières pour bénéficier de la carte d'agent. Ainsi, PAMECAS est sous agent comme toutes les institutions de microfinance qui font du transfert d'argent.

❖ Le cash to compte :

Un programme de cash to compte est en gestation. Le cash to compte est l'un des principaux dispositifs qui pourrait faciliter l'épargne et par conséquent l'investissement des émigrés.

Néanmoins, cela nécessite que les émigrés aient ouvert un compte au niveau du Pamecas pour que leurs envois et leurs autres opérations financières puissent être gérés. Actuellement, le Pamecas est entrain de s'installer très timidement en Italie pour favoriser une plus grande proximité avec les émigrés.

- Les produits financiers développés pour faciliter l'investissement des émigrants.

Le Pamecas a mis en place un certain nombre de produits financiers pour favoriser l'investissement et la préparation au retour des émigrés. Ces produits financiers sont :

- l'épargne retour ;
- le Crédit habitat ;
- l'épargne projet ;
- le crédit investissement.

Et grâce à l'existence de plusieurs caisses réparties sur tout le territoire sénégalais notamment en milieu rural, PAMECAS compte s'appuyer sur sa notoriété pour favoriser l'adhésion des émigrés à ses produits financiers d'autant plus le réseau est souvent recommandé pour les transferts par les destinataires.

### 5.3. Gestion prévisionnelle de la trésorerie

#### ❖ L'élaboration du budget de trésorerie:

Chaque fin d'année chaque direction est tenue de faire son budget et le déposer auprès du directeur général qui sera chargé de le soumettre au conseil d'administration pour validation.

Mais au moment de l'élaboration du budget le responsable va prendre en compte les avis de ses collaborateurs.

#### ❖ Les écarts entre les prévisions et les réalisations :

Le budget étant une prévision il y aura toujours des écarts surtout dans les rubriques dont l'estimation est très difficile ; comme par exemple les déplacements de personnel

Le suivi est fait par le contrôleur de gestion de l'union qui propose ensuite des corrections.

#### ❖ Difficultés et suivi de la prévision :

Les agences sont confrontées à des problèmes de gestion de trésorerie à l'approche des grands événements comme la tabaski, Noël, Korité et ouverture des classes, car la demande de crédit est très forte mais aussi avec le volume de transfert d'argent (money gram, rïa, money express wari)

#### ❖ Mesures appliquées face à des difficultés :

Un calendrier a été établi pour les demandes de retraits fonds de caisses afin d'inciter ces dernières à mieux gérer leur trésorerie.

Chaque caisse a droit à un jour de retrait par semaine et jour ouvrable plus précisément le lundi que toutes les caisses peuvent demander encas de besoin mais hormis ce jour et leur jour une pénalité de 25000 FCFA si une caisse est dans l'urgence.

## **Conclusion**

Plusieurs outils sont mis en place par l'Union pour mieux gérer la trésorerie ; à savoir les outils de prévisions de la trésorerie et ceux de gestion courante.

La gestion courante de la trésorerie passe par la gestion au quotidien des caisses de l'Union qui sont sous la supervision de la direction générale de l'Um-Pamecas.

Quant à la prévision de la trésorerie, elle est du ressort exclusif de la direction générale de l'union.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## Chapitre 6 : Analyse des résultats et recommandations

Après une présentation de la gestion de trésorerie au niveau de l'Um-Pamecas, et une description de l'ensemble des tâches qui composent cette activité, la suite de notre travail est de consacrer ce chapitre aux résultats qui découlent de la gestion de trésorerie à Pamecas.

Au premier abord, nous analyserons les résultats issus du processus de gestion de la trésorerie.

Ensuite, nous essayerons de faire ressortir les forces et faiblesses qui découlent de cette analyse.

Enfin, nous formulerons des recommandations en vue d'une amélioration de la gestion de la trésorerie du Pamecas.

### 6.1. Analyse des résultats

A l'issue de la présentation des résultats, nous allons passer à l'analyse de ces derniers pour mieux cerner les forces et les faiblesses de l'institution.

#### 6.1.1. Analyse des résultats par le calcul des ratios

La gestion financière constitue l'un des éléments essentiels à la bonne gouvernance de PAMECAS. Grâce à ses ratios, les dirigeants seront en mesure d'évaluer la santé financière de l'institution ainsi que son évolution.

La Gestion financière s'emploie à garantir un niveau de liquidité suffisant afin de couvrir les obligations de PAMECAS en termes de décaissement des crédits à ses membres et de remboursements des emprunts aux bailleurs de fonds.

Ceci nous mène à étudier deux indicateurs pour évaluer la gestion financière de l'Um-Pamecas :

- ratio de dettes /fonds propres ;
- ratio de liquidité immédiate.

### 6.1.1.1. Ratio Dettes/Fonds Propres

Ce ratio financier permet de connaître la structure financière d'un groupe. Plus le ratio est élevé, plus l'entreprise est endettée. Le dirigeant doit gérer avec précision le montant de ses dettes et de ses capitaux pour éviter d'être trop dépendants des actionnaires ou trop dépendant des banques. Une société fortement endettée, n'est pas forcément non rentable.

Le ratio Dettes/Fonds Propres permet de mesurer l'adéquation des fonds propres d'une IMF étant donné qu'il mesure son effet de levier total, c'est-à-dire qu'il est le levier financier de l'institution et le moyen dont elle dispose pour absorber les pertes après paiement de toutes les dettes.

Le total des dettes comprend tout ce que l'IMF doit : les épargnes de membres, les emprunts contractés et le total des Fonds Propres représente le total des avoirs moins les dettes.

Ce ratio est regardé avec grand intérêt par les prêteurs parce que c'est le ratio qui indique le degré de sécurité (sous forme de fonds propres) que possède une institution pour couvrir d'éventuelles pertes.

**Formule :  $\text{Total des Dettes} / \text{Total des Fonds Propres}$**

**Tableau 3 : Ratio de dettes sur fonds propres**

| Années | Total dettes | Total FP      | Ratio  |
|--------|--------------|---------------|--------|
| 2010   | 350.254.639  | 3.364.053.765 | 10,41% |
| 2011   | 168.020.207  | 4.327.672.635 | 3,88%  |

Source : nous-mêmes à partir des rapports d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

#### Commentaire

Au vue des résultats de ce tableau, nous remarquons que le taux est beaucoup plus élevé en 2010 qu'en 2011.

Le taux a nettement diminué en 2011. L'Um-Pamecas a ainsi remboursé la plupart de ses dettes à long terme. Elle est ainsi devenue moins dépendante de ses actionnaires et de ses banques.

#### 6.1.1.2. Ratio de liquidité Immédiate

Ce ratio est aussi appelé ratio de trésorerie, il mesure la capacité qu'a une IMF d'honorer ses engagements à court terme. Sachant que les dettes à court terme sont constituées des épargnes à vue de leurs clients, et cherchant une certaine mesure de solvabilité, le ratio de liquidité immédiate doit être supérieur à 100%.

Il indique combien l'entreprise possède d'actif à court terme liquide (valeurs disponibles) pour rembourser son passif à court terme (dettes à court terme).

Formule :  $\text{Disponibilités} \times 100 / \text{dettes à court terme (DCT)}$

**Tableau 4 : Ratio de liquidité immédiate**

| Années | Disponibilités | DCT        | Ratio   |
|--------|----------------|------------|---------|
| 2010   | 390.635.195    | 0          | -       |
| 2011   | 551.887.535    | 79.976.296 | 690,64% |

Source : nous-mêmes à partir des rapports d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

#### 6.1.1.3. Ratios de rentabilité et viabilité

Les indicateurs de rentabilité tels que la rentabilité sur fonds propres reflètent la performance de l'ensemble des domaines de PAMECAS. Par contre, les indicateurs de la viabilité tel que l'autosuffisance opérationnelle font comprendre comment PAMECAS peut réaliser ses profits (ou pertes)

A cet effet, le travail présent analysera pour la rentabilité et la viabilité les ratios suivants :

- Ratio de rentabilité sur fonds propres ;
- Ratio de rendement du portefeuille ;
- Ratio de L'autosuffisance opérationnelle.

### ❖ Ratio de rentabilité sur fonds propres

La Rentabilité sur Fonds Propres indique la rentabilité de l'institution. Sachant que l'objectif final d'une entreprise de commerce, ou de service ou encore industriel est de maximiser le profit recherché par les actionnaires, ce ratio permettra aux actionnaires de voir le retour sur leurs investissements effectués dans l'institution.

#### Formule : *Résultat Net / Fonds Propres Moyens*

Norme BCEAO : > 15%

**Tableau 5 : Ratio de rentabilité sur fonds propres**

| Années | Résultat Net | Fonds prop. Moy. | RFP     |
|--------|--------------|------------------|---------|
| 2010   | 1.590.750    | 1.773.610        | 89,69 % |
| 2011   | 1.220.800    | 1.773.610        | 68,83 % |

Source : nous-mêmes à partir des rapports d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

#### **Commentaire**

Comme le signale le tableau ci-dessus, l'objectif de maximiser le profit des actionnaires était atteint par l'Um-Pamecas. Nous disons à cet effet que ce sont des résultats à encourager pour les apporteurs des capitaux dans l'industrie de la micro finance. Aussi favorables pour l'objectif de la lutte contre la pauvreté par les IMF étant donné que la viabilité et la durabilité peuvent s'en suivre.

### ❖ Ratio de rendement du portefeuille

Le Rendement du Portefeuille mesure la quantité de revenus (intérêts et commissions) effectivement perçus durant la période de l'exercice. En fait, le Rendement du portefeuille montre clairement combien, en moyenne, une IMF reçoit réellement en paiement d'intérêts sur les prêts. Il est qualifié comme le premier indicateur de la capacité d'une IMF de générer des revenus qui puissent couvrir ses charges financières et opérationnelles.

*Formule : Produits d'Intérêts et de Commissions (PIC) / Encours Moyen du Portefeuille Brut de Crédits*

**Tableau 6 : Ratio de rendement du portefeuille**

| Années | PIC           | EMPBC     | RP       |
|--------|---------------|-----------|----------|
| 2010   | 1.346.964.365 | 7.036.127 | 65,63 %  |
| 2011   | 1.793.267.339 | 7.036.127 | 117,87 % |

Source : nous-mêmes à partir des rapports d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

#### Commentaire

De façon générale, l'Um-Pamecas a présenté un rendement de portefeuille satisfaisant. Ceci reflète que l'IMF génère de revenus en paiement d'intérêts sur les prêts accordés et grâce aux taux d'intérêt pratiqués.

#### ❖ **Ratio de l'autosuffisance opérationnelle**

L'autosuffisance opérationnelle est la mesure la plus élémentaire de la pérennité. Elle indique si les produits d'exploitation sont suffisants pour couvrir toutes les charges d'exploitation à l'aide de ses revenus opérationnelles.

Les charges financières et dotations aux provisions pour créances douteuses sont incluses dans ce calcul parce qu'elles constituent des coûts normaux (et significatifs) d'exploitation. En se concentrant sur la couverture des coûts, l'AO traduit la capacité de l'IMF à poursuivre ses opérations sans subventions futures.

C'est un indicateur de viabilité. Les institutions qui ne peuvent pas couvrir leurs coûts nécessitent des injections périodiques de fonds extérieurs pour être en mesure de continuer à opérer.

*Formule : Produits/charges d'exploitations + charges financières + dotations aux provisions pour créances douteuses.*

Norme BCEAO : > 130%

### 6.1.2. Analyse des indicateurs d'activité de l'Um-Pamecas

Ce sont des indicateurs qui permettent à l'institution de mesurer l'étendue de ses activités, c'est-à-dire les types de service, produits offerts ou organisés ainsi que le nombre de clients servis avec ces différents types de services ou produits.

Les indicateurs utilisés pour apprécier le niveau d'activité des IMF et la taille des institutions sont : l'encours total de crédit, l'encours moyen de crédit, le total du bilan, l'encours de crédit par emprunteur et l'encours de dépôt par déposant.

#### 6.1.2.1. Activité Epargne

Pour réaliser l'analyse de ce point, il faut seulement de prendre en compte la situation de l'épargne de la période et celle de l'épargne par catégorie et enfin l'encours de dépôt par déposant.

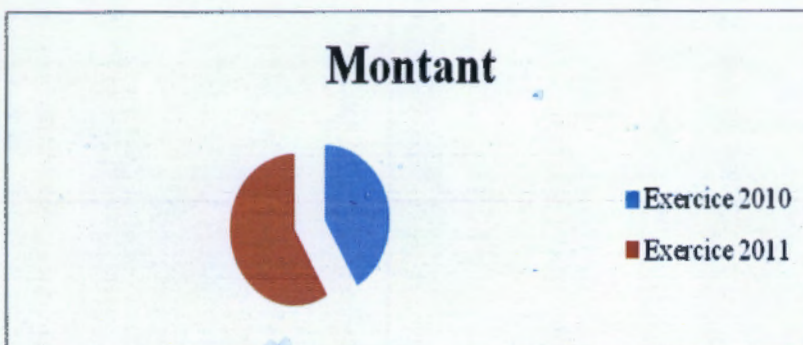
##### ❖ Epargne de la période de l'exercice

Tableau 7 : Epargnes des membres de l'Um-Pamecas

| Année | Montant       | Variation |
|-------|---------------|-----------|
| 2010  | 5 371 836 877 |           |
| 2011  | 7 546 683 308 | 29%       |

Source : nous-mêmes à partir des rapports d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

Figure 12 : Evolution de l'épargne de l'Um-Pamecas



Source : nous-mêmes à partir des rapports d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

En effet, plusieurs IMF fonctionnent avec l'épargne récoltée auprès des épargnants. C'est ainsi l'une des activités principales des IMF.

L'analyse du tableau et graphique ci - dessus nous fait remarquer que l'épargne de l'Um-Pamecas subit une très forte variation de 29% en 2011. Nous pouvons en déduire que la capacité mobilisatrice des membres pour épargner était forte entre 2010 et 2011.

#### ❖ Epargne par catégorie

Il s'agit de l'épargne brute récoltée auprès des épargnants pendant une période donnée.

On distingue :

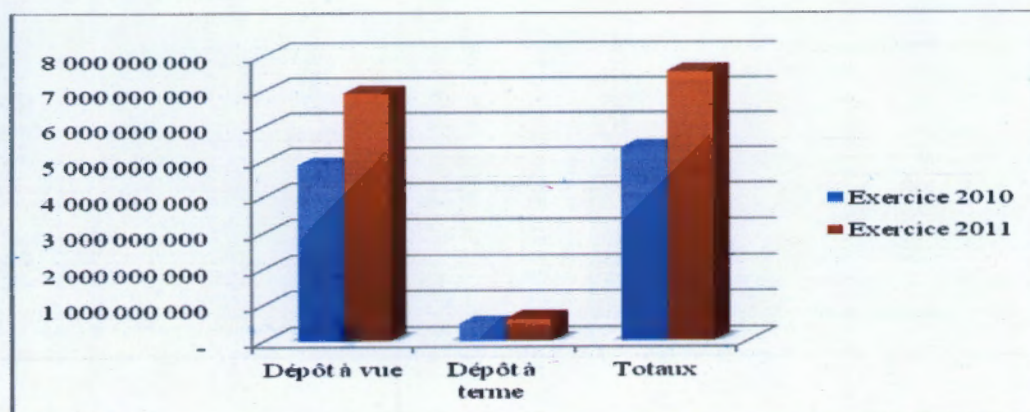
- l'épargne à vue ou épargne prévoyance ou dépôt à vue : elle constitue les transactions de dépôts et de retraits des membres ;
- dépôt à terme : il s'agit des comptes bloqués des membres.

**Tableau 8 : Epargne par catégories**

| Nature de l'épargne | Exercice 2010        | Exercice 2011        |
|---------------------|----------------------|----------------------|
| Dépôt à vue         | 4 891 926 096        | 6 929 380 347        |
| Dépôt à terme       | 479 910 781          | 617 302 961          |
| <b>Totaux</b>       | <b>5 371 836 877</b> | <b>7 546 683 308</b> |

Source : nous-mêmes à partir du rapport d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

**Figure 13 : Epargne par catégories**



Source : nous-mêmes à partir du rapport d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

**Commentaire**

Le tableau et le graphique n° 2, renseignent que sur l'épargne total récoltée par l'Um-Pamecas, les dépôts à vue sont nettement supérieurs aux dépôts à terme. L'Um-Pamecas doit alors mieux motiver ses membres en épargnant plus à terme et faire voir aux membres l'intérêt à placer leur argent pour une période assez longue.

Les dépôts à vue pourraient être sollicités n'importe quand par les épargnants. D'où l'IMF est incapable d'utiliser les épargnes des membres pour un éventuel crédit ou un placement dans une institution financière pour être rémunéré.

❖ **Nombre de déposants**

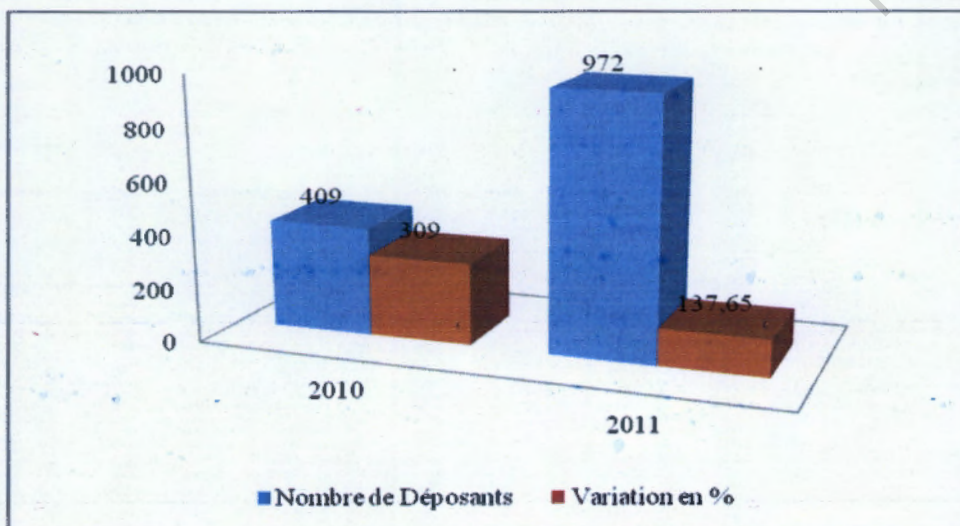
Cet indicateur éclaire sur l'adhésion des membres à l'Um-Pamecas période par période.

**Tableau 9 : Nombre des déposants**

| Année | Nombre | Variation en % |
|-------|--------|----------------|
| 2010  | 409    | 309            |
| 2011  | 972    | 137,65         |

Source : nous-mêmes à partir du rapport d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

**Figure 14 : Nombre de déposants**





Source : nous-mêmes à partir du rapport d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

### Commentaire

Nous pouvons remarquer que le nombre d'adhérents est très élevé en 2010. Ceci montre combien était forte la mobilisation des dirigeants de Pamecas et l'intérêt porté par la clientèle à l'institution pendant la période de 2009 à 2010 et une nette faiblesse de mobilisation en 2011.

#### ❖ Encours moyen par déposant

L'EMD nous permettra de vérifier ce que chaque membre a pu épargner moyennement au bout d'une année.

Formule :  $\text{Montant Total des dépôts} / \text{Nombre d'épargnants}$

**Tableau 10 : Encours moyen par déposant**

| Nature de l'épargne | Exercice 2010 | Exercice 2011 |
|---------------------|---------------|---------------|
| Nombre d'épargnants | 244 174       | 251 556       |
| Épargne Brute       | 5 371 836 877 | 7 546 683 308 |
| EMD                 | 22 000        | 30 000        |

Source : nous-mêmes à partir du rapport d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

### Commentaires

Les membres de l'Um-Pamecas ont ainsi épargné plus d'argent qu'en 2010 par rapport à 2011, grâce à la politique de communication qui est bien passée. L'union a ainsi mis en place une bonne stratégie pour mobiliser ses membres et ainsi faire face à la concurrence.

#### 6.1.2.2. Activité de crédit

L'octroi de crédit est l'activité de base de toute institution de microfinance.

A l'Um-Pamecas, la demande de crédit peut se faire dès lors qu'on devient un membre de l'institution. Tout membre qui adhère à un instant t à l'institution peut faire une demande

de crédit à ce même instant t. La rapidité et l'accès au crédit est ainsi un privilège pour tout membre qui adhère à cette institution, et permet ainsi de faire face à la concurrence.

Les étapes de la demande de crédit s'énoncent comme suit :

- effectuer la demande crédit
- planifier une entrevue avec les agents de crédit
- Vérifier l'exactitude ce que le membre a déclaré en allant sur le terrain

Après toutes ces étapes, le dossier du membre est monté, et le comité de crédits analyse la demande du membre au vue de toutes les informations reçues.

La décision d'octroi de crédit se fait sur la base du calcul de certains ratios. Ces derniers sont utilisés dans le but de mesurer le risque éventuel d'insolvabilité des membres.

- en premier lieu, il y a le calcul du Besoin en Fonds de roulement. Il se fait sur la base du calcul suivant :

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances} - \text{Dettes}$$

Il permet de déterminer le réel besoin du membre pour faire tourner son activité, par rapport à ce qu'il a déclaré comme besoin lors de son entretien.

Cela permet à l'agent de crédit d'éliminer le superflu, et de vérifier l'exactitude des déclarations du membre.

- Ensuite, nous avons l'indice d'endettement

$$\text{Indice d'endettement} = \frac{\text{Montant du prêt demandé}}{\text{Avoir du membre}}$$

L'avoir du membre constitue sa situation nette ; c'est-à-dire l'ensemble de ses avoirs par rapport à son activité.

Il peut être traduit par la formule suivante :  $\sum \text{ACTIF} - \sum \text{PASSIF}$  à court terme

A ces deux ratios, s'ajoute le calcul des besoins réels en crédit

Ce ratio permet de savoir avec précision le montant dont le membre a réellement besoin pour mener son activité.

A l'appui de ces ratios, s'effectue une analyse de la capacité de remboursement du membre

Nous allons ainsi analyser la situation de trésorerie de l'Um-Pamecas, au vue des crédits octroyés à ses membres grâce aux facteurs suivants :

- encours brut de crédit
- encours moyen de crédit

❖ **Encours brut de crédit**

Les prêts octroyés aux membres sont classés à l'actif du bilan.

Ces opérations de prêts se décomposent comme suit :

- crédits sains à CT ;
- crédits sains à MT ;
- crédits sains à LT ;
- créances rattachées ;
- crédits en souffrance.

Les crédits consentis aux membres sont rémunérés au taux dégressif de 21% ramené à 14% linéaire. Par la fixation du taux dégressif, les premiers intérêts sont plus élevés que les autres.

❖ **Encours moyen de crédit**

C'est le volume de crédits non encore recouverts par l'institution. Les IMF utilisent cet indicateur pour mesurer l'évolution de l'activité de l'institution.

Le tableau ci-dessous nous montre les crédits reçus par les membres, et ceux qui ont été recouverts.

Formule : Total de crédits décaissés - Total de crédits remboursés

**Tableau 11 : Encours brut de crédit**

| Années | Crédits décaissés | Crédits remboursés | EBC       |
|--------|-------------------|--------------------|-----------|
| 2010   | 11 513 762 687    | 19.789.800.        | 1.100.000 |
| 2011   | 7 744 672 053     | 50.090.000         | 1.114.000 |
| Total  |                   |                    | 2.240.000 |

Source : nous-mêmes à partir du rapport d'activité de 2011 de l'Um-Pamecas.

#### ❖ Qualité du portefeuille

Les ratios de qualité du portefeuille fournissent des informations sur le pourcentage d'actifs non productifs qui réduisent les revenus de l'institution et ont un impact négatif sur sa situation de trésorerie.

En effet, l'analyse du portefeuille de crédit demeure une phase très importante, car la source de risque la plus importante pour les IMF se trouve dans leurs portefeuilles de crédits.

Le remboursement des crédits contractés par les membres de l'union s'étale sur un à trois ans et en dix ans pour les crédits Habitat. Il se fait mensuellement un an après l'octroi du prêt. En cas de retard dans le remboursement, une provision est constituée à la hauteur de :

- 40% : pour les retards de 1 à six mois ;
- 80% : pour les retards allant de 6 à 12 mois ;
- 100% : pour les retards de plus de 12 mois.

A cet effet, nous procéderons à analyser le ratio de portefeuille à risque, taux de provision pour les créances douteuses et le taux d'impayés.

#### ❖ PAR > 5%

Il permet aux gestionnaire de mesurer la partie du portefeuille de crédit contaminée par les impayés et présentant un risque de ne pas être remboursé.

Formule : 
$$\frac{\text{Crédits en souffrance de plus de 90 jours}}{\text{En cours Crédits}}$$

Selon les normes de la BCEAO, ce ratio doit être inférieur à 5%

Ce ratio est l'un des plus utilisés à l'Union afin de mesurer la qualité du portefeuille de crédits, et ainsi détecter les portefeuilles à risque.

#### ❖ Taux de Provision pour les créances douteuses (TPCD)

Ce ratio est une mesure qui donne une indication sur les provisions effectuées par les IMF pour anticiper les futures pertes sur prêts. Normalement cette charge augmente concomitamment avec la croissance du portefeuille. Il est à noter que les IMF ont besoin de pratiques de dotation aux provisions plus strictes que les banques ou les compagnies financières pour une simple raison que leurs prêts sont couverts par des garanties.

$$TPCD = \frac{\text{Montant des provisions}}{\text{Montant des créances douteuses}}$$

Suivant la norme BCEAO, ce taux doit être supérieur à 40%

#### ❖ Taux d'impayés

Il mesure le risque que les crédits octroyés par l'union ne soient pas remboursés.

Formule : *Crédits impayés / Crédit total*

### 6.2. Analyse des Forces et Faiblesses du système de gestion de trésorerie

Nous tenterons d'apporter notre analyse par rapport aux forces et faiblesses du système de gestion courante de la trésorerie et de gestion financière de l'Um-Pamecas.

#### 6.2.1. Analyse de la gestion courante de la trésorerie

##### ❖ Forces du système

La gestion quotidienne de la trésorerie est une tâche qui revient à chaque caisse appartenant au réseau. Il revient à chaque caisse de reverser le surplus de trésorerie au niveau de la direction, afin de limiter les risques de perte de liquidité. Ceci permet de mobiliser toutes les ressources du réseau et de gagner en placement.

### ❖ Faiblesses du système

En effet, la direction générale effectue un contrôle continu sur ses caisses et détient le monopole de placement des surplus de trésorerie de tout son réseau. De même, lorsqu'une caisse a un besoin en trésorerie, une demande est faite à la direction pour exprimer ce besoin de liquidité. C'est à la suite de cette demande qui doit être effectuée en fin de journée que la somme nécessaire sera reversée à la caisse. Ceci constitue un facteur important de gestion optimale de la trésorerie. La direction générale a ainsi une meilleure visibilité sur l'état de fonctionnement caisses.

Un autre facteur important est le contrôle qu'effectuent le caissier principal et le directeur sur les caissiers qui font face à des opérations de décaissements et d'encaissements d'argent chaque jour. L'avis du caissier principal est de rigueur, dans le cas de retraits et de versements de gros montants. Il est à noter que le réseau informatique fonctionne de telle sorte que le retrait ou le versement de sommes à partir d'un million requiert que le système soit débloqué grâce au mot de passe du caissier principal. Ce contrôle permet de vérifier le bon suivi des procédures mis en place.

Mais cette procédure de suivi des caisses par la direction est une procédure un peu complexe, car les caisses perdent leur autonomie. Au niveau de chaque caisse un service de gestion de la trésorerie devrait être mis en place afin de mieux suivre l'évolution des différents flux de trésorerie.

## 6.2.2. Analyse de la gestion financière

### ❖ Forces du système

Les performances notables constatées à plusieurs niveaux :

Volume d'épargne mobilisée, niveau de crédit, sécurité du crédit (garantie de remboursement à 100%), qualité du portefeuille (pas de souffrance), états des ratios prudentiels entre autres n'expriment pas toujours les défaillances qui prévalent dans le fonctionnement et l'équilibre financier de ces structures d'entreprises.

### ❖ Faiblesses du système

Les quelques contraintes et entorses de fonctionnement identifiées sont relatives à la non fonctionnalité de certains organes, la non implication effective des dirigeants dans la direction des activités, des limites dans les compétences techniques des dirigeants, la non-conformité aux règlements en vigueur, la forte dépendance vis-à-vis de l'entreprise mère (pas d'autonomie).

Cette situation augure des difficultés susceptibles de porter préjudice à la viabilité de l'institution

La gestion financière représente un ensemble d'activités centrales dans une organisation. Elle assure que les aspects financiers du projet (par exemple, la budgétisation, les rapports financiers et autres procédures nécessaires) sont exécutés de manière contrôlée. La gestion financière traite essentiellement de comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités du projet. La gestion permet aussi de fixer les priorités de l'organisation. De plus, elle s'occupe de l'analyse des résultats financiers, qui mesurent la santé de l'organisation, tout en protégeant les intérêts de l'organisation et ceux du public. Finalement, rester dans le cadre de la loi et offrir aux donateurs une garantie acceptable que leurs fonds sont utilisés de manière correcte, requiert des procédures financières internes fiables (un système transparent) qui doivent être mises en place par le directeur financier de votre organisation.

Il y a deux aspects importants de la gestion financière qui doivent être mentionnés. Le premier fait référence à tous les aspects de la planification de l'année financière, en particulier le développement de budgets et de projections de cash-flow. Ces documents sont préparés avant le début du projet et les chiffres sont basés sur des hypothèses. Le second aspect concerne la consigne par écrit des registres financiers. Ils sont préparés pendant la mise en œuvre du projet. On s'intéressera aussi à la performance financière de l'organisation.

### **6.3. Recommandations**

Les recommandations que nous pouvons formuler porteront sur la gestion de Pamecas d'une part, et sur ses activités d'autre part.

### **6.3.1. Recommandations relatives à la gestion de PAMECAS**

Les performances notables constatées à plusieurs niveaux : volume d'épargne mobilisée, niveau de crédit, sécurité du crédit (garantie de remboursement à 100%), qualité du portefeuille (pas de souffrance), états des ratios prudentiels entre autres n'expriment pas toujours les défaillances qui prévalent dans le fonctionnement et l'équilibre financier de ces structures d'entreprises.

Les quelques contraintes et entorses de fonctionnement identifiées sont relatives à la non fonctionnalité de certaines organes, la non implication effective des dirigeants dans la direction des activités, des limites dans les compétences techniques des dirigeants, la non conformité aux règlements en vigueur, la forte dépendance vis-à-vis de l'entreprise mère (pas d'autonomie).

Cette situation augure des difficultés susceptibles de porter préjudice à la viabilité de l'institution.

Nos recommandations sont les suivantes :

- assurer une gestion autonome ;
- respecter les textes réglementaires ;
- les dirigeants ;
- augmenter le niveau de sociétariat par un élargissement et une diversification de l'éventail ;
- des produits proposés.

### **6.3.2. Recommandations relatives aux activités de PAMECAS**

L'analyse de la situation de l'Um-Pamecas montre des tendances de formalisation tant du point de vue de la gestion que de la structuration. Les résultats traduisent des efforts réels consentis dans l'administration des activités et des perspectives de viabilité sociale et financière. Chaque composante de viabilité étudiée, traduit, par le niveau des indicateurs analysés, des efforts internes notables d'une part à se conformer aux normes en vigueur et d'autre part une adhésion totale des membres à la consolidation des acquis.

Nous pouvons formuler les recommandations suivantes :



- définir et exécuter des politiques d'implantation de Guichets pour couvrir efficacement la zone d'intervention ;
- renforcer les capacités techniques des préposés à la gestion administrative et financière pour une plus grande maîtrise des documents comptables ;
- encourager l'épargne par une politique de création de nouveaux produits d'épargne;
- faire preuve de prudence dans le recours aux partenaires pour le financement des besoins en crédits, par une politique sélective de partenaires : privilégier les partenaires qui offrent des ressources longues, à moindres coûts ;
- recruter des comptables ayant un niveau capable de répondre aux dispositions contenues dans les instructions de la B.C.E.A.O ;
- veiller au respect des ratios prudentiels et des indicateurs de performances par un suivi régulier ;
- Changer les mécanismes de transport du numéraire qui sont trop risqués par l'utilisation de fourgonnettes adaptées et d'un personnel de sécurité compétent ;
- Mettre en place dans les plus brefs délais un système d'informatisation et d'information ; ce qui permettra de parfaire la gestion des opérations et de l'information financière ;
- Procéder à la formation des dirigeants au niveau du réseau et des mutuelles d'une part et d'autre part à celle du personnel technique en gestion financière, en gestion des ressources humaines et en informatique ;
- veiller à la définition, l'adoption et l'exécution d'une politique sélective de financement en cernant voire en évitant les financements à hauts risques d'impayés (agriculture, pêche);
- faire preuve de prudence dans l'implantation en évitant les zones dont le potentiel client est faible (nombre, activités).

## Conclusion

L'analyse des indicateurs d'activité de l'Um-Pamecas nous a permis de cerner son évolution. Elle nous a également permis de cerner les forces et faiblesses de la gestion de sa trésorerie.

## Conclusion Deuxième Partie

De cette partie il ressort que les problèmes de gestion de trésorerie que rencontre Pamecas notamment l'absence de suivi régulier ont des origines tant organisationnelles que conjoncturelles. Nous avons pu également nous rendre compte que ceux-ci pouvaient être également dus à la centralisation de la gestion de la trésorerie. L'analyse de ces problèmes nous a donc permis d'esquisser quelques solutions pour y remédier.

Pour résoudre les problèmes de trésorerie, l'Um-Pamecas doit:

- définir un poste de gestionnaire de la trésorerie au niveau de chaque caisse. Celui-ci sera chargé du suivi en date de valeur des prévisions de la trésorerie et des placements des excédents. Le travail de ce gestionnaire serait ainsi contrôlé par un audit régulier de sa gestion ;
- procéder à la formation des dirigeants au niveau du réseau et des mutuelles d' une part et d' autre part à celle du personnel technique en gestion financière, en gestion des ressources humaines et en informatique ;
- mettre en place au niveau de chaque caisse, un service comptable, un service de gestion de trésorerie et un service informatique ;
- revoir les procédures d'octroi de crédits aux membres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

La gestion de la trésorerie est un domaine qui connaît un développement considérable en grande partie dû aux fluctuations de l'environnement économique et financier.

La gestion de la trésorerie constitue un domaine fort intéressant qui intègre l'analyse économique et financière, la théorie financière et stratégie d'entreprise.

Il est incontestable que le développement des techniques de management d'une part et le développement de la théorie financière néoclassique d'autre part ont permis à la gestion de la trésorerie de dépasser le cadre comptable et juridique traditionnel. Cette évolution a permis à la fonction trésorerie de disposer d'une doctrine cohérente et de s'appuyer sur un certain nombre de concepts spécifiques tels que la trésorerie zéro.

Cette transformation n'aurait sans doute pas entraîné d'aussi importants changements que ceux qui viennent d'être vécus, si l'évolution de la conjoncture n'avait pas suscité de nombreux problèmes financiers. La croissance rapide des EMF a d'abord exigé la mobilisation de capitaux importants. En même temps, la diminution de la liquidité des micro finances conséquence des mauvais placements posait avec plus d'acuité le problème de la gestion de la trésorerie qui a interpellé chercheurs et praticiens sur la nécessité de mettre sur pied des outils permettant une optimisation de la gestion de celle-ci, au regard de l'impact que pourrait avoir une gestion peu efficace de la trésorerie sur les sociétés de coopérative et d'épargne en générale et sur la liquidité et la rentabilité du Pamecas en particulier.

Notre objectif premier était de présenter les principales activités qui sont menées par Pamecas et les moyens mis en œuvre pour assurer la continuité de son exploitation en entretenant de bonnes relations avec ses partenaires tant économiques qu'institutionnelles.

Le deuxième objectif était de décrire la pratique de la gestion de trésorerie dans cette entreprise, qui par son dynamisme s'intègre dans le secteur bancaire camerounais, afin de montrer l'importance d'une analyse approfondie et concrète de cette gestion. Cette analyse nous a conduit à la détection de plusieurs problèmes liés à la gestion de la trésorerie au Pamecas, notamment l'existence d'un petit capital, mais très convoité et l'absence de suivi régulier de la trésorerie ce qui nous a permis par la suite de nous interroger sur la nécessité de courir au financement à court terme, accompagnées de certaines mesures visant l'amélioration de la gestion de la trésorerie au Pamecas.

Le troisième objectif nous a permis de mieux appréhender les différents problèmes de trésorerie au Pamecas afin d'y suggérer quelques solutions à travers la présentation de l'approche conceptuelle de la gestion de la trésorerie, à travers les multiples concepts de suivi rigoureux de trésorerie parmi ces concepts, nous avons : la gestion du besoin en fonds de roulement, la gestion en date de valeur, la prévision de trésorerie.

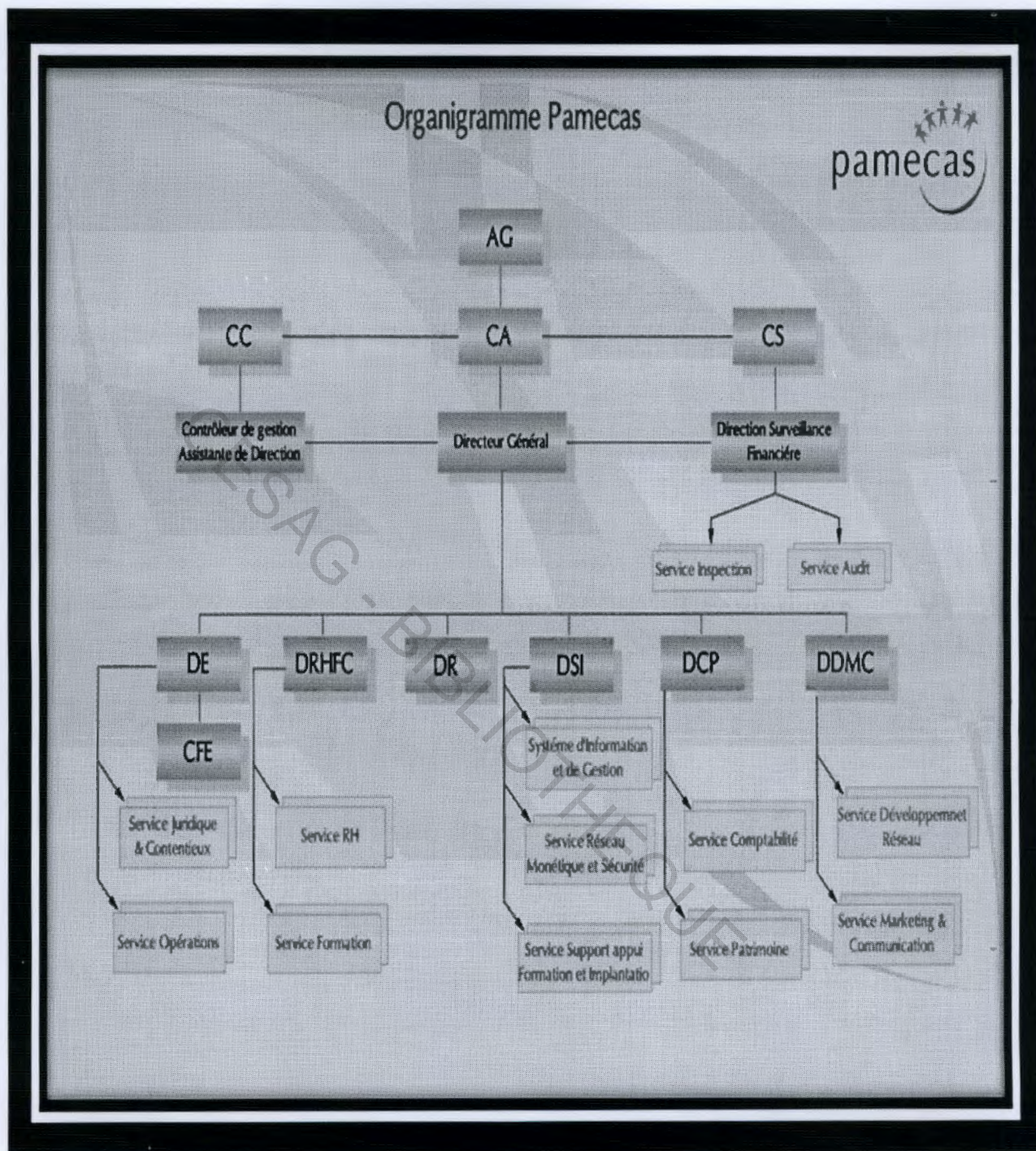
Et pour que ces mesures soient mises sur pied, nous avons proposé les créations d'un poste explicite de trésorier au niveau de chaque caisse de Pamecas, l'informatisation de la gestion de la trésorerie et l'audit de celle-ci.

Nous sommes convaincus qu'il n'existe qu'un modèle de gestion de trésorerie, définitivement et universellement pertinent et efficace. De plus, certaines mesures si elles sont appliquées, peuvent être des dysfonctionnements. Il convient donc en quelque sorte de contrôler non seulement l'efficacité (réalisation des objectifs), mais aussi l'efficience (économie des ressources) des systèmes de gestion de trésorerie mis en œuvre et de leur assurer une évolution adaptation permanente

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme de l'Um-Pamecas



Source : nous-mêmes à partir de <http://www.pamecas.org>

## Annexe 2 : Questionnaires Pamecas

Dans le cadre de notre étude portant sur le thème « Diagnostic de la gestion de trésorerie dans une microfinance : Cas de l'UM-PAMECAS », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

### 1- Maîtrise des délais de paiement et d'encaissement

a- Quels sont les différents types de crédits accordés aux membres de PAMECAS ?

-

-

-

b- Quel est le délai moyen des crédits accordés aux clients (membres de la mutuelle)

➤ 1 an

➤ 2 ans

➤ Plus de 2 ans

c- Quels sont les ratios utilisés pour mesurer le risque éventuel d'insolvabilité des membres

-

-

-

d- Quels sont les différents bailleurs de fonds de PAMECAS ?

-

-

-

e- Quels sont les types d'emprunts octroyés par les bailleurs ?

-

-

-

f- Quels sont les garanties exigées de la part de ces bailleurs ?

-

-

-



g- Quels sont les délais moyens de règlements accordés par ces bailleurs ?

-  
-

h- Pensez-vous négocier un allongement de délais de la part des bailleurs de fonds

-  
-

## 2- Maîtrise du risque clients

a- Quel est le niveau de créances dans vos livres ?

b- Ces créances sont-t-elles irrécouvrables

c- Faites-vous l'état des encaissements mensuels des clients ?

d- Faites-vous face à des chèques impayés ?

e- Faites-vous le suivi de vos crédits et de vos chèques impayés ?

## 3- Maîtrise des dettes

a- Les différents types de facilités de remboursement accordés par les bailleurs de fonds

➤ Allongement de délai de paiement

➤ Différé de paiement

b- Ces facilités accordées par les bailleurs sont-t-elles avantageuses ?

## 4- Relation avec les banques

a- Avez-vous des facilités de paiement avec les banques ?

Oui

Non

b- Si oui, lesquelles ?

➤ Découvert bancaire  Montant

➤ Crédit spot  Montant

➤ Autres (précisez)  Montant

c- Les conditions exigées par les banques pour avoir accès aux facilités

-  
-

-  
d- Comment s'effectue les négociations des conditions bancaires ?

-  
-  
-  
e- Faites vous des prévisions de trésorerie en date de valeur ?

f- Connaissez-vous les dates de valeur de vos différentes banques ?

g- Sur quelles mesures vous placez vos excédents de trésorerie ?

-  
-  
-  
h- Comment vous jugez vos frais bancaires et comment comptez vous les minimiser ?

#### 5- Supports de paiement

Quels sont les moyens de paiement les plus utilisés pour régler vos fournisseurs ?

➤ Espèce

➤ Chèque

➤ Traités

➤ Virement

➤ Transfert

➤ Autres (précisez)

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

#### 6- Les prévisions de trésorerie

a- Les prévisions de PAMECAS

b- L'élaboration du budget de trésorerie

c- La gestion de la trésorerie en date de valeur

d- Les écarts entre les prévisions et les réalisations

### **Annexe 3 : Guide d'Entretien**

Dans le cadre de notre étude sur la gestion de la trésorerie de PAMECAS, nous vous prions de bien vouloir remplir ce guide d'entretien.

Nom et Prénom :

Fonction :

#### **1- Présentation de PAMECAS**

- a- La présentation générale de PAMECAS
- b- L'historique
- c- L'organisation
- d- Les activités de PAMECAS
- e- Les produits
- f- La vision
- g- Les missions
- h- Les objectifs

#### **2- Gestion de trésorerie au sein de PAMECAS**

- a- Description de la gestion de trésorerie au quotidien
- b- Gestion de la caisse au niveau de chaque mutuelle de PAMECAS
- c- Difficultés rencontrées dans le suivi et la prévision de la trésorerie au niveau de chaque mutuelle
- d- Mesures appliquées face à ces difficultés

#### **3- Les clients de PAMECAS**

- Maitrise du risque clients
- a- L'accord de crédits aux clients
- b- La durée moyenne des crédits accordés aux clients
- c- Critère d'analyse de la solvabilité des clients
- d- Les difficultés rencontrées dans le recouvrement des crédits
- e- Conséquences de ces difficultés de recouvrement sur les prévisions de la trésorerie

**4- Les investisseurs de PAMECAS**

- Maîtrise des dettes
- a- Le mode de règlements des investisseurs
- b- Les crédits octroyés
- c- La durée moyenne des dettes
- d- Les difficultés rencontrées avec les investisseurs
- e- Mesures appliquées face à ces difficultés

**5- Les prévisions**

- a- Les prévisions de PAMECAS
- b- L'élaboration du budget de trésorerie
- c- Les écarts entre les prévisions et les réalisations

**6- Les relations bancaires**

- a- Le nombre de comptes bancaires
- b- Les facilités de paiements accordées par les banques
- c- Les conditions bancaires
- d- Négociation des conditions bancaires

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## OUVRAGES

- 1 ABBELOOS Edouard, PEFFER Serge, COLLET Christine , DAUW Chris, (2010), Vade-mecum du financement des PME, Editions l'Harmattan, 496 p.
- 2 ASCHENBROICH Yves, VOYENNE Didier, POLONIATO Bruno, CATUSSE Isabelle, (1997), La nouvelle trésorerie d'entreprise, Dunod, Paris, 564 p.
- 3 BENAÏEM Jean-Jacques, GENEST Christine (2005), Analyse financière et gestion de la trésorerie: BTS Comptabilité et gestion des organisations, Paris : Fontaine Picard, 342 p.
- 4 BENNACEUR Samy, OMRI Abdelwahed (2003), Gestion Financière, Editions l'Harmattan, 331 p.
- 5 BOITEL Chantal, BRUNNARIUS Cédric, CARAU Thérèse, CHASSERAUD David (2006), Comptabilité et Finance d'Entreprise, Edition Laura Bègue, 177 p.
- 6 CABANE Pierre ; WEIL Gilles (2006), L'essentiel de la finance à l'usage des managers, Paris : Editions d'organisation, 357 p.
- 7 COHEN Elie (2004), Analyse Financière, Economica
- 8 CORHAY Albert, Mapapa Mbangala (2008), Fondements de Gestion Financière, Editions du CEFAL, 352 p.
- 9 COUVREUR Jean Paul, HÜBNER Georges (2003), Finance d'Entreprise, Editions Kluwer, 83 p.
- 10 DE COUSSERGUES Sylvie (2002), Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie, Dunod, Paris, 262 p.
- 11 DE LA BRUSLERIE Hubert (2001), Finance d'entreprise : recherches du CREFIB, Paris Economica, 490 p.
- 12 DE LA BRUSLERIE Hubert (2002), Analyse financière : information financière et diagnostic, Dunod Paris, 472 p.
- 13 DE LA BRUSLERIE Hubert ; ELIEZ Catherine, (2003), Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques, Dalloz, Paris.
- 14 DEGOS Jean-Guy, GRIFFITHS Stéphane (2011), Gestion Financière : De l'analyse à la stratégie, Editions Eyrolles, 382 p.
- 15 DELACOUR Guy, RINGWALD Guy (2002), Gestion de la trésorerie et du financement, Nathan, Paris, 200 p.
- 16 DUPIN DE SAINT CYR Christian (1996), Conditions bancaires : analyse, contrôle et négociation Paris : Economica, 112 p.

- 17 ENGEL François, KLETZ Frederic (2007), Cours de Comptabilité Générale, Ecole des Mines de Paris, 113 p.
- 18 FORGET Jack (2005), Analyse financière : de l'interprétation des états financiers à la compréhension des logiques boursières, Paris : Editions d'organisation, 234 p.
- 19 GAUGAIN Marc, SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne, Pierre PONCET, (2004), Gestion de la trésorerie, Paris : Economica, 261 p.
- 20 GENAIVRE Elisabeth (2011), Initiation à l'analyse financière en entreprise, Editions Publibook, 120 p.
- 21 HOARAU Christian (2001), Maîtriser le diagnostic financier, Paris : Groupe Revue Fiduciaire, 192 p.
- 22 HONORAT Philippe (2008), Le budget facile pour les managers: Démarche, indicateurs, tableaux de bord, Editions Eyrolles, 227 p.
- 23 KNEIPE Philippe (1997), Trésorerie et Finance d'Entreprise, De Boeck Supérieur, 392 p.
- 24 LOCHARD Jean (1997), Les bases de l'analyse financière, Paris : Editions d'organisation
- 25 MANCHON Alain (1991), Analyse bancaire de l'entreprise, Paris Economica, 224 p.
- 26 MARION Alain (2004), Analyse financière : concepts et méthodes, Dunod Paris, 273 p.
- 27 MELYON Gérard (2007), Gestion Financière, Editions Bréal, 287 p.
- 28 MIKOL Alain (2002), Gestion comptable et financière, Paris : Presses Universitaires de France, 127 p.
- 29 PARIENTE Simon (2006), Analyse financière et évaluation d'entreprise, Paris : Pearson Education, 224 p.
- 30 PARIENTE Simon (2009), Analyse Financière et Evaluation d'entreprise, Pearson Education France, 288 p.
- 31 RASSI Faouzi (2007), Gestion Financière à long terme, Presse de l'Université du Québec, 576 p.
- 32 RIVET Alain (2003), Gestion financière : analyse et politique financières de l'entreprise, Ellipses, Paris, 252 p.
- 33 ROUSSELOT Philippe, Verdié Jean-François (2011), Gestion de trésorerie, Dunod Paris,

- 34 ROUYER Gérard, CHOINEL Alain, FREYCHE Michel (1996), La banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement, Paris ; La revue banque éditeur
- 35 SADI Nacer-Eddine (2009), Analyse financière d'entreprise: méthodes et outils d'analyse et de diagnostic en normes françaises et internationales IAS-IFRS, Editions l'Harmattan, 279 p.
- 36 SION Michel (2011), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, Dunod Paris,
- 37 TACCONE Eric (2007), Optimiser la relation avec son banquier, Paris : Chiron, 239 p.
- 38 TAÏROU Akim (2006), Analyse et décisions financières, Editions l'Harmattan, 183 p.
- 39 ZAMBOTTO Christian, ZAMBOTTO Corinne (2009), Gestion financière, Editions Dunod, 160 p.

**SOURCES INTERNET :**

- 40 MEMO COMPTA: Le hlog sur la comptabilité et la gestion d'entreprise (2012) ; Tableau de Financement ; <http://www.memocompta.fr>.
- 41 PAMECAS (2012); Organigramme de l'Um-Pamecas ; [http : //www pamecas.org](http://www.pamecas.org)