



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**Evaluation du système de gestion de la trésorerie :
Cas de la Société de Distribution d'Eau de Côte
d'Ivoire**



Présenté par :

Marie-Thérèse TANOH

Dirigé par :

M. Alexis KOUASSI

Responsable de la cellule de
Contrôle de gestion du CESAG

Avril 2011

Dédicace

A mon feu père ANGOUA Tanoh Pascal, pour tous les sacrifices consentis.

A toute ma famille, pour leurs soutiens et prières.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

- Je voudrais avant d'aborder ce mémoire, adresser mes vifs remerciements à tout le personnel de la Direction Financière et Comptable et de la Direction du Budget et du Contrôle de gestion de la SODECI, pour leur franche collaboration et leur esprit de famille.
- Mes remerciements vont également à l'endroit de mon Directeur de mémoire, M. Alexis KOUASSI pour son encadrement et son soutien.
- A toute l'administration du CESAG et au corps professoral, j'adresse mes sincères remerciements, plus particulièrement à monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour sa patience à l'égard des étudiants.
- Je ne saurai oublier les membres de ma famille ainsi que toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Liste des sigles et abréviations

BACI : Banque Atlantique de Côte d'Ivoire

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BHCI : Banque de l'Habitat de Côte d'Ivoire

BIAO : Banque Internationale de l'Afrique de l'ouest

BICICI : Banque Internationale du Commerce et de l'Industrie de Côte d'Ivoire

BNI : Banque Nationale d'Investissement

BOA : Bank Of Africa

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaire aux Compte

CND : Certificats de Dépôt Négociable

CPFD : Commission de Plus Fort Découvert

DAT : Dépôt à Terme

DFC : Direction Financière et Comptable

DR : Direction Régionale

ETBAC : Echange Télématique Banques Clients

f : Faiblesse

F : Force

FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

FCP : Fonds Commun de placement

FR : Fonds de Roulement

GESICA : Gestion Informatisée des Caisses

OPCVM : Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

SGBCI : Société Générale de Banque de Côte d'Ivoire

SIB : Société Ivoirienne des Banques

TFFA : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

TNC : Titres de Créance Négociables

TVA : Taxe sur Valeur Ajoutée

UBA : United Bank of Africa.

Liste des figures et tableaux

Liste des figures

Figure 1: Les agrégats de l'équilibre par le bilan	10
Figure 2: Schéma d'analyse du BFR	11
Figure 3 : Rattachement hiérarchique du gestionnaire de la trésorerie.....	20
Figure 4: Rattachement hiérarchique d'une organisation en charge de la trésorerie.....	21
Figure 5: Schéma d'informatisation de la gestion de trésorerie	26
Figure 6: Modèle d'analyse.....	52
Figure 7: Organigramme du Service Trésorerie.....	67
Figure 8: Evolution des agrégats de l'équilibre fonctionnel de 2007 à 2011 en millions de Francs CFA.....	97
Figure 9: Evolution des frais financiers sur les cinq dernières années en millions de francs CFA.....	97

Liste des tableaux

Tableau 1: Caractéristiques des moyens de placement courants	34
Tableau 2: Bonnes pratiques relatives à l'ensemble des processus	43
Tableau 3: Bonnes pratiques liées aux opérations de budgétisation et d'encaissement	43
Tableau 4: Bonnes pratiques liées aux opérations de décaissements	44
Tableau 5: Bonnes pratiques liées aux opérations de caisse	44
Tableau 6: Bonnes pratiques liées au suivi de comptes.....	45
Tableau 7: Décomposition du budget de trésorerie	48
Tableau 8: Grille d'évaluation du système de gestion de trésorerie	53
Tableau 9: Répartition du capital de la SODECI	60
Tableau 10: Niveau de découverts autorisés et ligne de crédit Spot.....	70
Tableau 11: Dates de valeurs et commissions négociés	84
Tableau 12: Forces et Faiblesses Apparentes du système de gestion de trésorerie (TFfA)	92
Tableau 13: Extrait du Bilan de la SODECI sur les cinq dernières années.....	96
Tableau 14: Synthèse des points faibles et risques liés	100
Tableau 15: Synthèse des recommandations	104

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des figures et tableaux	iv
Liste des figures	iv
Liste des tableaux.....	iv
Table des matières.....	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
CHAPITRE I : LES FONDEMENTS DE LA GESTION DETRÉSORERIE.....	9
1.1- Concept de trésorerie	9
1.1.1- Définition de la trésorerie	9
1.1.1.1- L'approche statique par le bilan	10
1.1.1.2- L'approche dynamique par les flux	12
1.1.3- Définition de la gestion de trésorerie	13
1.1.4- Définition la fonction trésorerie	14
1.1.4.1- Gestion des liquidités	14
1.1.4.2- Gestion des risques financiers	15
1.2- Les objectifs de la gestion de trésorerie	15
1.2.1- Assurer la liquidité de l'entreprise	15
1.2.2- Réduire le coût des services bancaires	15
1.2.3- Améliorer le résultat financier	16
1.2.4- Assurer la sécurité des fonds et des flux	16
1.2.5- Réduire les risques financiers	16
1.3- Origine des problèmes de trésorerie	17
1.3.1- Problèmes structurels	17
1.3.1.1- La mauvaise gestion du BFR	17
1.3.1.2- Le mauvais choix d'investissement ou de financement	17
1.3.1.3- La perte de rentabilité.....	17
1.3.2- Problèmes conjoncturels	18
1.3.2.1- La crise de croissance.....	18

1.3.2.2- La réduction de l'activité	18
1.3.2.3- Les fluctuations de nature aléatoire	18
CHAPITRE 2 : SYSTEME DE GESTION DE LA TRESORERIE	19
2.1- Organisation interne à la gestion de trésorerie.....	19
2.1.1- Rattachement hiérarchique.....	20
2.1.2- Structuration d'une organisation en charge de la gestion de trésorerie	21
2.1.3- Les moyens humains	21
2.1.3.1- Le gestionnaire de la trésorerie est un technicien.....	22
2.1.3.2- Le gestionnaire de la trésorerie est un communicateur	22
2.1.3.3- Le gestionnaire de la trésorerie est un organisateur	22
2.1.3.4- Le gestionnaire de la trésorerie est un conseiller.....	23
2.1.3.5- Le gestionnaire de la trésorerie est un « anticipateur ».....	23
2.1.3.6- Le gestionnaire de la trésorerie est un négociateur	24
2.1.3.7- Mise à jour des connaissances techniques	24
2.1.4- Moyens Matériels	24
2.1.4.1- L'outil informatique	25
2.1.4.2- Le logiciel	25
2.1.4.3- La télématique	26
2.1.5- Les moyens de gestion de la trésorerie	27
2.1.5.1- Les modes de paiements	27
2.1.5.2- Les moyens de financement.....	29
2.1.5.3- Les moyens de placement	33
2.2- Les risques liés à la gestion de la trésorerie.....	35
2.2.1- Les risques opérationnels	35
2.2.1.1- Les risques liés à la budgétisation	36
2.2.1.2- Les risques liés aux encaissements.....	36
2.2.1.3- Les risques liés aux décaissements.....	36
2.2.1.4- Risques liés à la comptabilisation des opérations de trésorerie	37
2.2.1.5- Risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque.....	37
2.2.1.6- Risque lié au suivi des comptes de liaison.....	37
2.2.1.7- Les risques liés à la gestion de comptes bancaires	38
2.2.2- Les risques financiers	38
2.2.2.1- Le risque de taux	38

2.2.2.2-	Le risque de change.....	39
2.3-	Dispositifs de maîtrise des risques liés à la gestion de trésorerie.....	39
2.3.1-	La définition des objectifs liés à la gestion de trésorerie.....	39
2.3.2-	Les procédures relatives à la gestion de trésorerie.....	40
2.3.2.1-	Procédures de prévision des flux de trésorerie.....	40
2.3.2.2-	Procédures d'encaissements.....	41
2.3.2.3-	Procédures de décaissement.....	41
2.3.2.4-	Procédures de négociation et contrôle des conditions bancaires.....	41
2.3.4.5-	Procédures de comptabilisation des opérations de trésorerie.....	42
2.3.3-	Les bonnes pratiques en matière de gestion de trésorerie.....	42
2.3.4-	Les activités de contrôle.....	45
2.3.4.1-	Le contrôle des prévisions de trésorerie.....	45
2.3.4.2-	Le contrôle des opérations d'encaissement et de décaissement.....	46
2.3.4.3-	Le contrôle des opérations bancaires.....	46
2.3.4.4-	Le contrôle des avoirs.....	46
2.3.4.5-	Suivi des comptes de liaison.....	46
2.4-	Les outils de gestion de la trésorerie.....	47
2.4.1-	Le budget de trésorerie.....	47
2.4.2-	Le tableau de bord.....	48
2.4.3-	Le reporting.....	49
CHAPITRE 3 :	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	51
3.1-	Le modèle d'analyse.....	51
3.2-	La collecte des données.....	54
3.2.1-	Méthode utilisée.....	54
3.2.2-	Les outils de collecte de données.....	54
3.2.2.1-	Les entretiens ou interviews.....	54
3.2.2.2-	L'observation physique.....	55
3.2.2.3-	L'analyse documentaire.....	55
3.3-	Les outils d'analyse des données.....	55
3.3.1-	La narration.....	55
3.3.2-	Le questionnaire de contrôle interne.....	56
3.3.3-	La grille de séparation des tâches.....	56
Conclusion de la première partie.....		57

DEUXIÈME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	58
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DE LA SODECI	60
4.1- Mission et activités de la SODECI	60
4.2- Structure organisationnelle de la SODECI	61
4.2.1- Les grandes Directions	61
4.2.2- Les Directions opérationnelles	61
4.2.3- Les Directions fonctionnelles	62
4.2.4- Organisation de la Direction Financière et Comptable	62
4.2.4.1- Les missions de la DFC	62
4.2.4.2- Les objectifs de la DFC	63
4.2.4.3- Les différents services de la DFC	63
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU SYSTÈME DE GESTION DE LA TRÉSORERIE DE LA SODECI	66
5.1- Organisation interne du service trésorerie	66
5.1.1- Les objectifs assignés au service	66
5.1.2- Organigramme du service trésorerie	67
5.1.2.1- Le chef de service trésorerie	67
5.1.2.2- Le coursier	67
5.1.2.3- La section règlement, contrôle et suivi des caisses	68
5.1.2.4- La section encaissement et traitement des impayés	68
5.1.2.5- La section Règlement Fournisseurs	68
5.1.2.6 La section gestion prévisionnelle de trésorerie	68
5.1.3- Les moyens de gestion de la trésorerie	69
5.1.3.1- Les moyens humains	69
5.1.3.2- Les moyens de financement de la trésorerie à la SODECI	70
5.1.3.3- Les moyens de paiement	71
5.1.3.4- Les moyens de placement	72
5.1.4- Les instruments de travail du service trésorerie	73
5.1.4.1- Matériels informatiques et instruments de communication	73
5.1.4.2- Les logiciels	73
5.1.5- Activité de coordination	76
5.2- Description des procédures, des activités de contrôle et règles de gestion de trésorerie appliquées à la SODECI	76

5.2.1- Les procédures de gestion de la trésorerie	76
5.2.1.1- Les procédures d'encaissement	76
5.2.1.2- Les procédures de décaissement.....	77
5.2.1.3- Les procédures de négociation et de suivi des conditions bancaires.....	79
5.2.1.4- Les procédures de contrôle et de suivi des comptes bancaires	79
5.2.2- Activités de contrôle des opérations de trésorerie à la SODECI	80
5.2.2.1- Contrôle des décaissements	80
5.2.2.2- Contrôle des encaissements	81
5.2.2.3- Les différents niveaux de contrôle à la SODECI	82
5.2.3- Les règles de gestion de trésorerie appliquées à la SODECI.....	83
5.3- Les outils de gestion de trésorerie à la SODECI	86
5.4.1- Le plan annuel de trésorerie.....	86
5.4.2- Le tableau des soldes banques ou reporting journalier	87
5.4.3- La situation hebdomadaire de trésorerie ou reporting hebdomadaire	87
5.4.4- Le reporting mensuel de trésorerie	88
CHAPITRE 6: EVALUATION DU SYSTÈME DE GESTION DE LA TRÉSORERIE	89
6.1- Présentation des résultats	89
6.1.1- Résultats relatifs l'organisation interne.....	89
6.1.1.1- Résultats liés au rattachement hiérarchique et moyens humains.....	89
6.1.1.2- Résultats liés au système d'information.....	90
6.1.1.3- Structuration du service et activités de supervision	90
6.1.1.4- Les objectifs du service trésorerie	96
6.1.2- Résultats liés aux objectifs.....	98
6.1.3- Résultats liés aux procédures de gestion de trésorerie	99
6.1.4- Résultat lié aux activités de contrôle	99
6.1.5- Résultats liés aux outils de gestion de trésorerie	99
6.2- Analyse des résultats et recommandations.....	101
6.2.1- Analyse des résultats	101
6.2.2- Les Recommandations	102
6.2.2.1- Recommandations relatives aux moyens humains.....	102
6.2.2.2- Recommandations relatives au système d'information.....	103
6.2.2.3- Recommandations relatives aux procédures.....	103
6.2.2.4- Recommandations relatives l'activité de contrôle.....	104

Conclusion de la deuxième partie	105
CONCLUSION GENERALE	106
ANNEXES	108
BIBLIOGRAPHIE	128

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les organisations de nos jours évoluent dans un environnement économique et financier de plus en plus globalisé et soumis à des mutations fréquentes. Elles sont influencées par les facteurs tels que les avancées technologiques, le développement économique, la concurrence exacerbée, l'évolution des besoins de la clientèle et les crises économiques.

L'influence de ces facteurs a entraînée l'apparition de nouveaux modes de gestion, obligeant les entreprises à s'adapter pour être plus performantes et compétitives. Dans cette perspective, la nécessité de minimiser les coûts, tout en optimisant les produits s'impose à toute organisation soucieuse de se maintenir dans le circuit économique.

Les organisations dans leur recherche de profit et de l'amélioration continue de leurs activités font face à de nombreux défis qui leur imposent d'énormes contraintes de trésorerie notamment la solvabilité la liquidité et la pérennité.

Pour faire face à ces contraintes, une bonne politique de gestion de la trésorerie s'impose au sein de ces entités. Il est donc impérieux pour les dirigeants d'entreprise d'actualiser leur approche de gestion et de faire preuve de rigueur notamment en matière de trésorerie.

La trésorerie étant la résultante de tous les flux financiers au sein de l'entreprise, sa gestion est sans conteste la clé de la réussite dans le développement d'une entité économique.

Pour BRUSLERIE (2003: 1) « la gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de l'entreprise, elle en constitue le bras armé » c'est dire que l'importance liée à cette fonction tient une part importante en stratégie.

Honorer les engagements à bonne date constitue l'enjeu premier de la gestion de trésorerie de tout acteur économique. Loin de représenter une activité secondaire, la trésorerie est une fonction vitale pour les administrations publiques, les institutions financières mais aussi les entreprises.

Du fait de la crise qui a secoué le monde dans les années 2008, les besoins des entreprises ont évolués en termes de financement avec pour souci major de faire rentrer du cash, sécuriser leur système de gestion et limiter autant que possible le risque de cessation de paiement.

Toute entreprise, quelle que soit sa position ou sa structure financière peut se trouver confrontée à un problème de trésorerie de façon conjoncturelle ou structurelle.

C'est le cas de la SODECI qui intervient dans le secteur de l'hydraulique et détient l'exclusivité de cette activité sur toute l'étendue du territoire. Bien qu'elle bénéficie d'une

situation de monopole, et qu'elle dégagerait un résultat net important, l'entreprise s'est trouvée confrontée à des tensions de trésorerie malgré sa taille et l'importance de sa surface financière de 2007 à 2010. En 2011, la situation de trésorerie s'est quelque peu améliorée. Ce qui fait constater qu'elle n'a pas une bonne maîtrise de sa gestion de trésorerie.

Plusieurs raisons pourraient expliquer cette situation à savoir :

- la mauvaise allocation des ressources financières de l'entreprise ;
- l'insuffisance ou la défaillance des procédures de contrôle interne liées au cycle de trésorerie ;
- l'ignorance ou la non application des certaines procédures et règles par le personnel ;
- la défaillance organisationnelle dans l'entreprise voir du service de trésorerie ;
- le manque de coordination dans les prévisions de trésorerie.

Cette non maîtrise de la gestion de trésorerie est lourde de conséquences, nous notons entre autres :

- des difficultés à honorer les engagements envers les tiers dans les délais ;
- une augmentation excessive des charges financières ;
- un manque à gagner préjudiciable à la performance financière de l'entreprise ;
- la non atteinte des objectifs de solvabilité et liquidité de l'entreprise ;
- des risques d'insolvabilité et de cessation de paiement.

Eu égard aux difficultés relevées, nous pouvons préconiser les mesures suivantes :

- la formation du personnel aux techniques et méthodes actualisées de gestion de trésorerie ;
- le contrôle de la mise en œuvre effective du manuel de procédures ;
- l'élaboration des prévisions de trésorerie en fonction des objectifs stratégiques définis par la direction générale ;
- la mise en place d'une meilleure politique de gestion et d'une planification financière ;

- l'évaluation du système de gestion de la trésorerie en vue d'adapter son fonctionnement aux exigences dont fait face l'entreprise pour une gestion optimale de sa trésorerie.

Cette dernière solution nous semble la plus appropriée pour répondre aux besoins des dirigeants car elle intègre toutes les autres et donc susceptible d'apporter une amélioration certaine à la gestion de la trésorerie de l'entreprise.

Au vu, de tout ce qui précède, la question fondamentale à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse est de savoir comment parvenir à une gestion optimale de la trésorerie à la SODECI ?

En d'autres termes :

- quelle organisation interne faut-il mettre en place?
- quels sont les risques liés à la gestion de la trésorerie dans l'entreprise?
- quels dispositifs de maîtrise de risques faut-il pour assurer une gestion optimale de la trésorerie ?
- quels outils de gestion de trésorerie faut-il utilisés?

Telles sont les questions auxquelles nous essayerons de répondre à travers l'étude du thème :
«Evaluation du système de gestion de la trésorerie: cas de la SODECI »

L'objectif principal de cette étude est de renforcer la sécurité du système de gestion de la trésorerie en vue d'une gestion optimale. De cet objectif principal découle les objectifs spécifiques suivants :

- identifier les bonnes pratiques en matière de gestion de la trésorerie ;
- faire l'examen de la pratique de la gestion de trésorerie à la SODECI ;
- établir des comparaisons entre les pratiques de gestion de trésorerie à la SODECI et les bonnes pratiques identifiées ;
- recenser les faiblesses éventuelles et faire des propositions d'amélioration.

La gestion de trésorerie revêt un caractère important, voire sensible en raison de son impact direct sur les objectifs (rentabilité, solvabilité) et par conséquent sur la pérennité de l'entreprise elle-même. GAUGAIN & al (2004: 7) s'inscrivent dans la même veine pour soutenir que « l'activité économique d'une société, les décisions financières qu'elle génère et l'ensemble des mouvements monétaires transitant dans l'entreprise influe sur la trésorerie par voie de conséquence sur la liquidité et la solvabilité de l'entreprise ». De ce fait, la trésorerie est devenue, sans aucun doute, l'un des pôles stratégiques de l'entreprise dont la gestion requiert une certaine délicatesse.

Notre étude ne traitera que des aspects suivants de la gestion de trésorerie :

- les opérations d'encaissement et de décaissement ;
- les prévisions de trésorerie ;
- le suivi des comptes bancaires ;
- l'étude du dispositif du contrôle interne de la fonction trésorerie.

Les intérêts de cette étude se situent à deux niveaux :

Pour l'entreprise : le Directeur Financier et Comptable et le Chef de Service Trésorerie pourront disposer d'une revue des avis de différents auteurs et des meilleures pratiques en termes de gestion de la trésorerie. Ils pourront également disposer divers moyens, d'outils et de techniques pour l'amélioration de la gestion de trésorerie de leur structure.

Pour nous même : il s'agit pour nous de confronter les démarches théoriques aux réalités du terrain, de renforcer nos connaissances techniques en la matière afin d'améliorer nos performances, de concrétiser notre formation en vue d'une insertion professionnelle aisée.

Pour atteindre les différents objectifs fixés, nous développerons une démarche articulée autour de deux grandes parties :

- la première partie abordera le cadre théorique qui sera consacré à la revue de littérature et à la méthodologie de recherche. Il sera question de l'aspect théorique de la gestion de trésorerie avec l'identification des bonnes pratiques en la matière ;

- la seconde partie sera basée sur cadre pratique de la gestion de trésorerie et comportera essentiellement la présentation de la structure, la description et l'évaluation du système de la gestion de trésorerie de l'entité afin de ressortir des éventuelles faiblesses et proposer des axes d'améliorations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

L'internationalisation et l'accroissement des échanges font évoluer l'entreprise dans un environnement à marché ouvert avec de nouvelles opportunités mais aussi l'apparition de nouveaux risques. Il est donc impérieux pour les managers d'actualiser leur approche de gestion notamment celle de la trésorerie.

La plupart des transactions effectuées par les entreprises aboutissent à des opérations de trésorerie, de ce fait la trésorerie se présente comme étant un repère essentiel de l'entreprise sa gestion devient aujourd'hui un facteur de compétitivité qui contribue à réduire les risques et donc à rendre pérenne l'entreprise.

La fonction trésorerie d'entreprise est née au début des années quatre-vingt d'une triple révolution : technique, financière et culturelle. Elle a quasiment été reléguée au second plan des préoccupations des dirigeants d'entreprise. Ils n'ont souvent découvert son importance qu'à l'occasion de crises parfois dramatiques.

Pour ROUSSELOT & al (1999 :1), « Il y a quinze (15) ans, la fonction trésorerie était considérée comme une des tâches de la comptabilité. De plus en plus, les entreprises s'aperçoivent que la fonction trésorerie est bien différente de celle de la comptabilité ». Les deux fonctions se complètent mais ne se superposent pas.

ASCHENBROICH & al (1997: 5- 23), aborde dans le même sens pour dire que « au cours ces dernières années, la gestion de trésorerie d'entreprise a connu bien des évolutions avec la prise de conscience de l'importance de la fonction et aussi avec la taille de l'entreprise »

Dès lors, il apparaît nécessaire de s'interroger sur l'adéquation des moyens, outils et techniques utilisés pour gérer la trésorerie et de s'assurer que toutes les mesures nécessaires ont été prises afin de créer un environnement de gestion optimale de la trésorerie.

Cette partie consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de notre étude, va consister à aborder toute la généralité de la gestion de la trésorerie notamment les fondements théoriques de gestion de la trésorerie (chapitre 1), à présenter le système de gestion de la trésorerie tout en identifiant les éléments constitutifs (chapitre 2) et à en définir l'approche méthodologique (chapitre 3).

CHAPITRE I : LES FONDEMENTS DE LA GESTION DE TRÉSORERIE

Ce premier chapitre constitue en quelque sorte l'état de connaissance générale et théorique de la gestion de trésorerie. Plusieurs auteurs ont écrit sur la trésorerie et sa gestion, et ont proposé des méthodes pour sa détermination et son optimisation.

Selon FORGET (2004 : 20), « il faut comprendre la gestion de trésorerie pour l'optimiser ». La compréhension nécessite la connaissance des enjeux de la gestion de crédit et l'analyse des équilibres financiers du bas de bilan ; l'optimisation quand à elle, est le fait d'anticiper sur les fluctuations de trésorerie, d'utiliser les moyens de paiement les mieux appropriés, de placer les excédents de trésorerie et de couvrir les risques.

1.1- Concept de trésorerie

ZAMBOTTO (2006: 78) atteste que, « le concept de trésorerie permet une meilleure analyse de la solvabilité, une compréhension plus facile des informations, la publication d'informations plus objectives et d'une meilleure comparabilité, de faciliter l'approche prévisionnelle et l'évaluation des différentes fonctions de l'entreprise (exploitation, investissement, financement) ».

Plusieurs auteurs ont donc proposé des définitions et différentes approches de détermination de la trésorerie résumée ci-dessous.

1.1.1- Définition de la trésorerie

La trésorerie résulte de la politique d'investissement, de la politique de financement et des conditions d'exploitation de l'entreprise. Le concept de trésorerie varie d'un auteur à un autre. Selon CRAMBERT (2004 : 38-39), « la trésorerie résulte de la somme des flux générés au niveau de l'activité de l'investissement et du financement. Pour ZAMBOTO (2006: 79), « la trésorerie nette d'une entité est la différence entre les ressources nécessaires pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité à un moment donné ».

Pour d'autre comme FORGET (2005: 11) « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation».

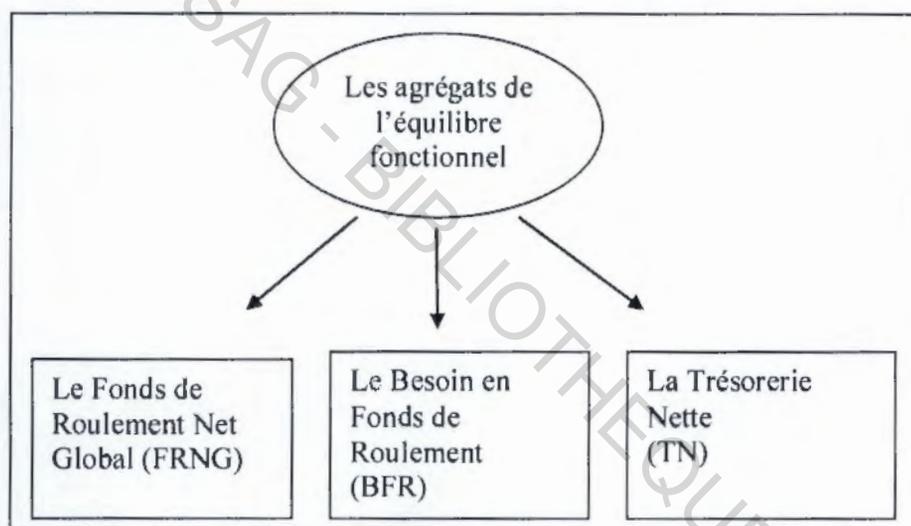
SION (2003: 6), quant à lui, définit la trésorerie selon deux approches : l'approche statique par le bilan et l'approche dynamique par le tableau des flux.

Ces deux approches retiendront notre attention et feront l'objet de développement.

1.1.1.1- L'approche statique par le bilan

La position de trésorerie d'une entreprise peut se calculer à partir du bilan qui est la photographie des emplois et ressources à un instant T. Elle se détermine par le haut du bilan à partir d'agrégats tirés d'une lecture horizontale du bilan.

Figure 1: Les agrégats de l'équilibre par le bilan



Source : MELYON (2007:82)

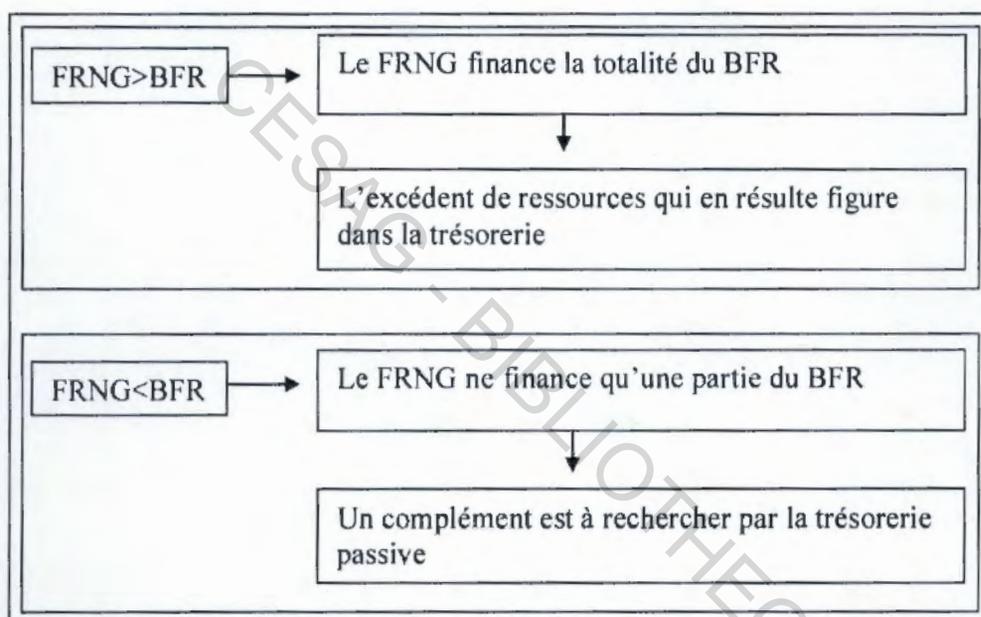
Schématiquement, un bilan se décompose en deux parties : les éléments permanents et les éléments cycliques :

- les éléments permanents sont les éléments stables plus ou moins indépendants du niveau d'activité. Ils permettent la définition du FRNG qui représente l'excédent des capitaux permanents (capitaux propre et emprunts LMT) sur les immobilisations ;
- les éléments cycliques sont directement liés au niveau d'activité de l'entreprise et à son cycle d'exploitation ; il s'agit d'emplois circulants et de ressources cycliques. Par définition la différence entre emploi circulants et ressources cycliques est le BFR.

« Il représente le montant des capitaux nécessaire pour financer le cycle d'exploitation, autrement dit le BFR est la ressource nécessaire pour assurer la jonction entre le paiement des fournisseurs et l'encaissement des ventes » (SION, 2003: 6).

- le TN de l'entreprise quant à elle correspond alors au solde net entre ces besoins et ces ressources. L'analyse du BFR peut s'effectuer à partir du schéma suivant :

Figure 2: Schéma d'analyse du BFR



Source : MELYON (2007: 85)

La trésorerie d'une entreprise peut s'évaluer de deux manières différentes selon l'approche retenue :

Selon LEROY (1999 :9), « la trésorerie d'une entreprise correspond à la différence entre ses besoins et ses ressources de financement ».

Si les besoins excèdent les ressources, alors la trésorerie de l'entreprise sera négative (au passif du bilan). Par contre, si les ressources sont supérieures aux besoins, la trésorerie sera positive (à l'actif du bilan).

Mais, la trésorerie d'une entreprise représente aussi l'ensemble des disponibilités qui lui permettront de financer ses dépenses à court terme. Dans ce cas, « la trésorerie nette d'une

entreprise s'obtient en faisant la différence entre la Trésorerie d'actif et la Trésorerie de passif » (ASCHENBROICH & al, 1997: 12- 14).

Trésorerie Nette = Trésorerie actif - Trésorerie passif

Cette approche est intéressante mais pourtant insatisfaisante dans la mesure où il s'agit d'une mesure à un moment donné, sur une situation bilancielle statique. Pour palier cette insuffisance, elle doit être complétée par l'analyse dynamique ou analyse par les flux alors développée ci-dessous.

1.1.1.2- L'approche dynamique par les flux

BRUSLERIE (2002 :160-165), signale que « cette approche dynamique de la trésorerie vise à donner le film de l'évolution de la trésorerie l'analyse par les flux peu ainsi amener à une compréhension historique des problèmes de trésorerie que l'entreprise a rencontrés ». Cette approche fait référence aux flux de trésorerie réels encaissés ou décaissés effectivement au cours de l'exercice, c'est le sens du terme cash-flow qui fait référence au flux généré par l'entreprise dans le cadre de son activité.

Et donc la mise en évidence du flux de trésorerie effectivement encaissé au cours de l'exercice conduit à prendre en compte les décalages dans le déroulement de l'activité.

Cette approche part du constat suivant :

$$\begin{array}{c}
 \text{TRESORERIE DE FIN DE PERIODE} \\
 = \\
 \text{TRESORERIE DE DEBUT DE PERIODE} \\
 + \\
 \text{TRESORERIE DE LA PERIODE} \\
 - \\
 \text{DECAISSEMENTS DE LA PERIODE}
 \end{array}$$

Dans ce formulaire, la trésorerie représente les liquidités dont dispose l'entreprise après avoir fait face aux décaissements de la période.

En effet, la trésorerie de début de période est la somme des disponibilités en banque, en caisse et dans les comptes postaux constatée en début de période.

La trésorerie de la période quand à elle représente les montants encaissés au cours de la période notamment les règlements des clients, les revenus et financements provenant des banques, de l'Etat, et les autres sources de financement.

Les décaissements de la période sont les montants décaissés à savoir : les paiements des fournisseurs, les paiements des salariés, les paiements des impôts et taxes à l'Etat, les règlements des agios et commissions à la banque, remboursement d'emprunt, et des règlements des sommes dues aux actionnaires effectués au cours de la période.

Pour ROUSSELOT & al (1999: 53), « ce concept est une innovation financière relativement récente, elle est liée à la gestion de la trésorerie moderne dans laquelle cette fonction est conçue comme un centre de profit »

L'optimisation va alors consister à rendre les soldes prévisionnels les plus proches possibles de zéro. « Les excédents sont alors systématiquement placés et les besoins sont financés au moindre coût » (BRUSLERIE, 2003: 112).

En agissant de cette manière, le résultat financier de l'entreprise maximisé et la rentabilité finale de l'entreprise améliorée.

1.1.3- Définition de la gestion de trésorerie

Pour DUBOIS (1997: 5), « la gestion de trésorerie est l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise ».

La gestion de trésorerie est un arbitrage constant entre :

- la sécurité et l'efficacité ;
- la liquidité et la rentabilité ;
- la solvabilité et le risque (FORGET, 2005 : 5).

La trésorerie donc, est un domaine de gestion qui offre des principes et méthodes qui permettent de mieux appréhender le circuit des flux financiers, dans le cadre d'une bonne prise de décision dans l'entreprise. La gestion de la trésorerie est donc une technique qui a

pour objet la gestion optimale des flux de trésorerie afin d'assurer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise.

1.1.4- Définition la fonction trésorerie

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

ASCHENBROICH & al (1997: 7), indique que dans bon nombres d'entreprises, la gestion de trésorerie est devenue une fonction à part entière, parfois même source de profit pour l'entreprise. BRUSLERIE (2003: 6), soutient en signalant que « la trésorerie, autrefois département uniquement fonctionnel. Aujourd'hui, la trésorerie de l'entreprise peut être un centre de profit au même titre qu'une unité de production ». Elle peut générer des produits : revenus financiers tirés du placement de l'encaisse, profit tirés de l'assomption de risques financiers non couverts.

L'évolution historique de cette fonction dans l'entreprise permet de distinguer deux grandes missions qui sont au cœur de la définition de la fonction trésorerie : la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers.

1.1.4.1- Gestion des liquidités

Elle correspond à la fonction de « cash management », le gestionnaire de la trésorerie dans l'exercice de cette fonction est en charge du respect permanent de la contrainte de solvabilité de l'entreprise. Par sa présence, il est le « garant » de la solvabilité de l'entreprise, cela vis-à-vis de la Direction Générale qui lui délègue cette responsabilité vitale, comme vis-à-vis des partenaires financiers et bancaires.

1.1.4.2- Gestion des risques financiers

La gestion des risques financiers est apparue plus récemment. Il s'agit essentiellement des risques de change, et de taux d'intérêts, mais également du risque de liquidité et de contreparties (ASCHENBROICH & al, 1997 : 6).

1.2- Les objectifs de la gestion de trésorerie

La contre performance dans la gestion de trésorerie est très souvent liée à une absence, ou une insuffisance de définition des objectifs qui lui sont assignés. COOPER & al (2000 :50), soutient que ces objectifs doivent être clairs, aisément compréhensibles par les individus responsables de leurs réalisations.

Les objectifs de la fonction trésorerie doivent être définis par la direction et communiqués au responsable chargé de sa gestion en vue d'une meilleure efficacité. Pour MYKITA & al (2002 :115), « la gestion de la trésorerie a pour objet d'assurer la liquidité de l'entreprise au moindre coût ».

1.2.1- Assurer la liquidité de l'entreprise

Pour SION (2001 :1), « le terme liquidité traduit la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à temps ». Pour cela, le service trésorerie doit assurer la disponibilité par la prévision de plusieurs sources des financements pour permettre à l'entreprise d'avoir la latitude de disposer des ressources suffisantes afin d'honorer tous ses engagements financiers.

1.2.2- Réduire le coût des services bancaires

Cela revient à contrôler de manière exhaustive ou par exception suivant le cas, le fonctionnement des comptes bancaires et des pratiques de la banque. Cela revient à réduire les services bancaires tant par une bonne négociation que par des prévisions objectives ce sont notamment:

- les intérêts débiteurs: agios que la banque facture sur les soldes débiteurs;
- les jours de valeurs: dates auxquelles des mouvements prennent effet sur le compte;

- la commission sur plus fort découvert: calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois;
- les commissions sur opérations: c'est le coût de chaque type d'opération;
- la commission de mouvements; c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs (chèques, virements, prélèvements), (SION, 2003: 28).

1.2.3- Améliorer le résultat financier

Elaborer une prévision fiable et exhaustive, mettre en place une gestion quotidienne en date de valeur avec pour objectif la trésorerie « zéro » ce qui suppose de placer les excédents de trésorerie. MYKITA (2002 :126), soutient que les décisions en matière de gestion de trésorerie doivent relever d'une approche prévisionnelle et d'une gestion au jour le jour.

1.2.4- Assurer la sécurité des fonds et des flux

Il consiste à :

- sécuriser des flux financiers en incitant les opérationnels à mieux gérer les flux financiers;
- assurer la fiabilité des informations en temps réel concernant les flux financiers;
- sécuriser les transactions à travers des procédures internes efficaces, l'utilisation des moyens de paiement et circuit télématique sécurisés (SION, 2001 :23).

1.2.5- Réduire les risques financiers

Le gestionnaire de trésorerie devra :

- appréhender, évaluer et gérer le risque de fluctuation des taux d'intérêts;
- appréhender, évaluer et gérer le risque de change lié aux opérations libellées en devises;
- appréhender, évaluer et gérer le risque de contreparties financière (SION, 2001: 23).

1.3- Origine des problèmes de trésorerie

Plusieurs causes peuvent être à l'origine de la dégradation de la trésorerie.

SION (2003: 20) et ROUSSELOT & al (1999: 14-15), ont identifié un certain nombre de causes ci-dessous développées.

1.3.1- Problèmes structurels

Selon SION (2003: 20) « les problèmes structurels de trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme ». Ils touchent la structure fonctionnelle même de l'entreprise, ils sont ci-dessous résumés.

1.3.1.1- La mauvaise gestion du BFR

Elle se traduit par un allongement du crédit clients, un crédit fournisseur trop courts et un niveau de stocks trop importants.

Dans ce cas le BFR progresse plus rapidement que les ventes.

1.3.1.2- Le mauvais choix d'investissement ou de financement

Dans ce cas de figure, l'entreprise investit sans mettre en place de nouvelle ressource stable (emprunt LMT, augmentation de capital, apport en compte courant d'associé). Elle compte sur la capacité d'autofinancement (CAF) de la période pour absorber la dépense sur la trésorerie. Si la CAF disponible pour financer cet investissement est insuffisante, le FR se dégrade. Il en va de même lorsque l'entreprise emprunte à moyen terme sur une durée trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise ou du projet. Les remboursements en capital étant trop élevés par rapport à la CAF générée, ils dégradent à la fois le FR et la trésorerie.

1.3.1.3- La perte de rentabilité

Les pertes accumulées diminuent les capitaux propres et contribuent à la dégradation du fonds de roulement. Lorsque l'entreprise fait des pertes, les décaissements sont supérieurs aux encaissements. Par conséquent, la trésorerie se dégrade également.

1.3.2- Problèmes conjoncturels

Pour ROUSSELOT & al (1999: 14-15), « ce sont des problèmes touchant le court terme, tels ceux qui résultent de fluctuations à court terme de l'activité de l'entreprise et donc des mouvements de recettes (encaissements) et de dépenses (décaissements) ». Nous les avons synthétisés ci-dessous en trois points.

1.3.2.1- La crise de croissance

Une forte augmentation des ventes provoque en général une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement. L'entreprise risque alors de ne pas avoir de ressources suffisantes pour financer son exploitation. Il s'ensuit un risque de cessation des paiements.

1.3.2.2- La réduction de l'activité

C'est lorsque, face à une baisse de son carnet de commandes, l'entreprise ne réduit pas immédiatement son programme de fabrication. Par conséquent le volume de stock augmente. La baisse d'activité s'accompagne souvent de pertes, le niveau d'activité ne permettant plus d'absorber la totalité des charges de structure, il s'en suit une dégradation de la trésorerie.

1.3.2.3- Les fluctuations de nature aléatoire

Ce sont des situations imprévisibles comme les guerres, les conflits sociaux et les grèves. Il y a aussi le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recette et d'encaissement pour l'entreprise.

En conclusion, notons que les causes de la dégradation de la trésorerie sont diverses. Etant donné que la variation de la trésorerie est la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise, Les causes de la dégradation doivent être recherchées en amont. Toutefois, le gestionnaire de la trésorerie doit tirer la sonnette d'alarme en cas de dégradation, car il est le premier informé de l'évolution par la gestion quotidienne.

CHAPITRE 2 : SYSTEME DE GESTION DE LA TRESORERIE

Toutes les décisions de gestion au sein de l'entreprise entraînent des flux de trésorerie. Ce qui note l'évidence de l'importance de cette dernière. La trésorerie est donc une variable extrêmement cruciale dans la gestion financière et sa maîtrise est une nécessité pour assurer l'équilibre dans l'entreprise. Mal gérée, elle conduit à la cessation de paiement et au dépôt de bilan, voire à la disparition totale de l'entreprise, de ce fait, la mise en place d'un bon système de gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise est importante pour atteindre les objectifs d'optimisation. Ce système doit reposer sur des éléments tels:

- une organisation interne adaptée ;
- un dispositif de gestion des risques performant ;
- des outils de gestion adéquats.

2.1- Organisation interne à la gestion de trésorerie

Une organisation claire et performante de la trésorerie est importante pour plusieurs raisons notamment :

- une bonne organisation assure la rapidité dans la mise en œuvre des décisions de trésorerie. Ces décisions ont un impact direct sur la liquidité de l'entreprise, qui reflète la permanence et la stabilité de l'entreprise, contribuant ainsi à sa bonne notation dans le marché ;
- l'entreprise opère dans un monde de plus en plus compétitif et international. Un cadre fort d'activités de trésorerie aide à maintenir la compétitivité de l'entreprise et permet de saisir le maximum d'opportunités ;
- une bonne organisation de la trésorerie en facilite le contrôle et la protection des actifs. Elle facilite l'usage de bonnes pratiques et la mise en œuvre de processus de contrôle interne (Poncet, 2007:1)

Selon BRUSLERIE (2003: 8), « dans une grande entreprise, la fonction trésorerie est largement reconnue en tant que fonction autonome. Elle recouvre des moyens adéquats en hommes et en outils de traitement de l'information ».

Partant de ce fait, nous allons faire l'inventaire de ces moyens tout en mettant l'accent sur les moyens humains, les moyens matériels et les moyens de gestion dont doit disposer une

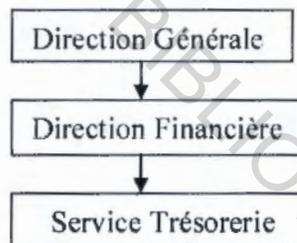
structure pour une gestion sérieuse de sa trésorerie. Mais avant nous allons présenter le rattachement hiérarchique et la structuration qu'il faut pour assurer une bonne maîtrise de la gestion de trésorerie.

2.1.1- Rattachement hiérarchique

ASCHENBROICH & al (1997: 24), atteste que « suivant l'importance qu'accorde le dirigeant de l'entreprise à la trésorerie, la place de celle-ci varie dans l'organigramme de l'entreprise. Ainsi la trésorerie peut être un service, une division ou même une Direction ».

La structure suivante est aujourd'hui très recommandée pour permettre au gestionnaire de la trésorerie de jouer pleinement son rôle qui consiste à optimiser les ressources financières de l'entreprise.

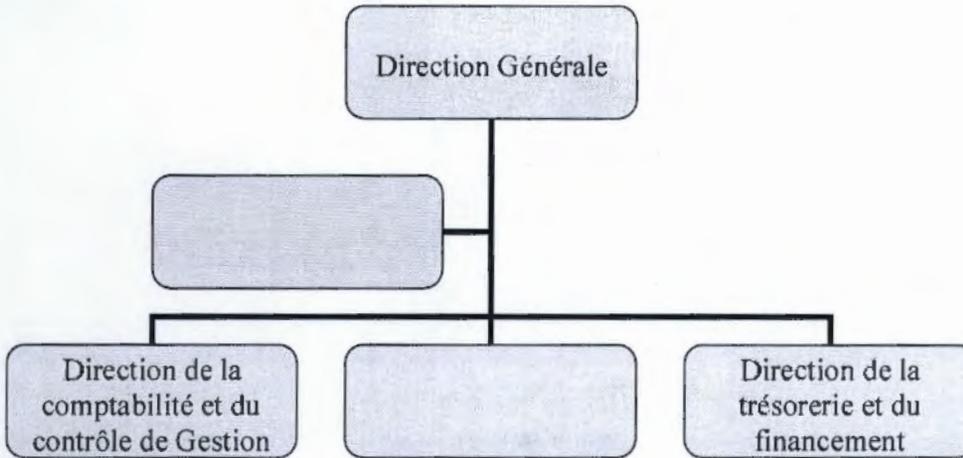
Figure 3 : Rattachement hiérarchique du gestionnaire de la trésorerie



Source: nous même, adapté de ASCHENBROICH & al (1997: 24).

Par ailleurs, un certain nombre de grandes sociétés, les holdings notamment, ont ces dernières années, adopté la structure ci-après.

Figure 4: Rattachement hiérarchique d'une organisation en charge de la trésorerie



Source: ASCHENBROICH & al (1997: 24).

2.1.2- Structuration d'une organisation en charge de la gestion de trésorerie

Selon COOPER (2000 :42), « dans une entreprise ou service, les activités doivent être organisées de façon à faciliter la mise en œuvre des stratégies destinées à assurer la réalisation d'objectifs précis ».

Une gestion efficace du service de trésorerie passe par une définition claire des responsabilités au sein du service. En effet, les principales missions de chacun des membres du service trésorerie doivent être clairement définies sur la base des objectifs spécifiques assignés à chaque agent. Le gestionnaire de la trésorerie doit donc coordonner le travail de ses collaborateurs.

2.1.3- Les moyens humains

SELMER (2006: 12), définit le profil du gestionnaire de la trésorerie en le présentant comme « un financier d'entreprise qui doit avoir une vision globale de l'entreprise, afin d'intégrer les préoccupations des disciplines connexes. En étroite relation avec la direction générale, il propose des règles formalisant la politique financière opérationnelle, les transactions, limites, contrepartie autorisées et moyens de contrôle. Il veille aussi à la cohérence de l'ensemble des informations financières, tant pour les prises de décisions que pour le reporting ».

En effet, le gestionnaire de la trésorerie est un spécialiste de gestion des flux financiers de l'ensemble des opérations de l'entreprise. Vu qu'il occupe une fonction vitale au cœur de cette dernière, il doit donc avoir des qualités intrinsèques de nature à favoriser la maîtrise de la gestion de trésorerie.

2.1.3.1- Le gestionnaire de la trésorerie est un technicien

Il doit donc maîtriser :

- la comptabilité ;
- les pratiques bancaires ;
- la micro-informatique (progiciels et simulations) ;
- les calculs financiers ;
- les techniques de négociation.

Il doit avoir une bonne connaissance du marché financier (SELMER, 2006: 12).

2.1.3.2- Le gestionnaire de la trésorerie est un communicateur

De ce fait il doit faire adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations les plus fiables possibles pour affiner sa position de trésorerie prévisionnelle. Il s'agit des banques, des fournisseurs, des clients, des membres de son service, les services de l'entreprise qui gèrent les décaissements et les encaissements, la hiérarchie et l'ensemble des services de l'entreprise (BRUSLERIE, 2003 :7) et (SELMER, 2006: 12).

2.1.3.3- Le gestionnaire de la trésorerie est un organisateur

Le sens de l'organisation, pour le gestionnaire de la trésorerie est une des qualités nécessaires dans sa gestion quotidienne. Pour BRUSLERIE (2003 :7), « le gestionnaire de la trésorerie doit pouvoir appréhender l'environnement financier en temps réel ; il doit pouvoir suivre ses positions et contrôler la gestion administrative et comptable de ses opérations ».

Il doit donc procéder comme suit :

- Dès son arrivée au bureau :

- connexion automatique avec les banques ou retrait des relevés ;
- transfert des soldes en valeur sur son ordinateur.
- Avant l'heure de banque :
 - collecte et remise des chèques et versement espèces à la banque ;
 - calcul de la trésorerie du jour ;
 - arbitrages.
- Après l'heure de banque :
 - transcription des opérations ;
 - contrôle ;
 - préparations des prévisions ;
 - contacts avec les autres services ou avec les banques.

2.1.3.4- Le gestionnaire de la trésorerie est un conseiller

Pour ASCHENBROICH & al (1997: 5), « toute décision de trésorerie a un impact direct sur le résultat de l'entreprise ». Pour ce faire, le gestionnaire de trésorerie doit jouer un rôle de pédagogue auprès des opérationnels de l'entreprise pour les sensibiliser aux conséquences de leurs actions sur la trésorerie en matière de la gestion des taux de change, conditions bancaires, d'évolution de logiciel de gestion de trésorerie.

2.1.3.5- Le gestionnaire de la trésorerie est un « anticipateur »

Une bonne gestion de trésorerie est avant tout une gestion prévisionnelle. « Les prévisions de trésorerie visent à évaluer l'évolution de son solde de la manière la plus précise possible » (FORGET, 2005 :22).

Le gestionnaire de trésorerie doit alors travailler toujours sur les prévisions et gérer le présent et le futur. Il doit anticiper les aléas des flux, l'évolution des taux d'intérêt, des cours de change.

2.1.3.6- Le gestionnaire de la trésorerie est un négociateur

Le gestionnaire de la trésorerie doit jouer de son pragmatisme, son ouverture d'esprit, son sens de communication pour négocier auprès des partenaires de l'entreprise principalement les partenaires financiers.

« Dans une optique de vision à moyen terme, il négocie, traite avec les banques et joue un rôle déterminant dans la politique de relations avec les partenaires financiers et de communication sur l'activité de la société » (SELMER, 2006: 12).

2.1.3.7- Mise à jour des connaissances techniques

Pour assumer pleinement sa fonction, le gestionnaire de la trésorerie est conduit à faire une mise à jour de ses connaissances techniques et pratiques et favoriser une mise à jour de ceux des ses collaborateurs. Selon POLONIATO (1997: 57-58), la fonction trésorerie a amorcé une profonde mutation, à la faveur de l'apparition de nouveaux instruments financiers. Dans ces conditions, un des défis les plus importants du gestionnaire de la trésorerie est et restera longtemps la constante nécessité d'une mise à jour de ses connaissances techniques et pratiques.

2.1.4- Moyens Matériels

Il s'agit essentiellement des instruments de travail dont a besoin le gestionnaire de la trésorerie pour la mise en œuvre de sa mission.

Pour POLONIATO & al (1997: 57), « seule une gestion informatisée de la trésorerie est efficace et permet au gestionnaire de la trésorerie de se consacrer à la prévision, à la définition de stratégies et à leur application ».

Le gestionnaire de la trésorerie, de ce fait, doit utiliser des moyens techniques tels que : l'outil informatique, le logiciel, et la télématique.

2.1.4.1- L'outil informatique

Le recours à l'outil informatique est particulièrement adapté à la gestion de la trésorerie, puisque celle-ci est tout d'abord une question de traitement de l'information. Grâce l'outil informatique l'exécution des tâches de gestion de trésorerie se trouve allégée.

2.1.4.2- Le logiciel

Le gestionnaire de la trésorerie, se situe au centre d'un système d'information spécifique, manipulant des données à la fois comptables, extracomptables et prévisionnelles. Ce système a une architecture particulière dont l'objectif consiste à approvisionner la fonction trésorerie en amont pour la prise de décision. Cela requière évidemment un logiciel de gestion de trésorerie performant.

Ce logiciel doit en premier lieu être paramétré avec une rigueur extrême pour permettre ensuite une gestion optimale de la trésorerie. Le paramétrage a pour objet de saisir toutes les informations relatives à la société ou au groupe, aux banques et comptes bancaires, supports des flux financiers devises et mode de cotation, taux d'intérêt de référence.

« De la précision du paramétrage dépend l'optimisation du suivi prévisionnel et réel des flux et des risques gérés par le gestionnaire de la trésorerie » (GAUGAIN & al, 2004 : 111).

Il est donc important de procéder à une mise à jour aussi fréquente que possible du paramétrage.

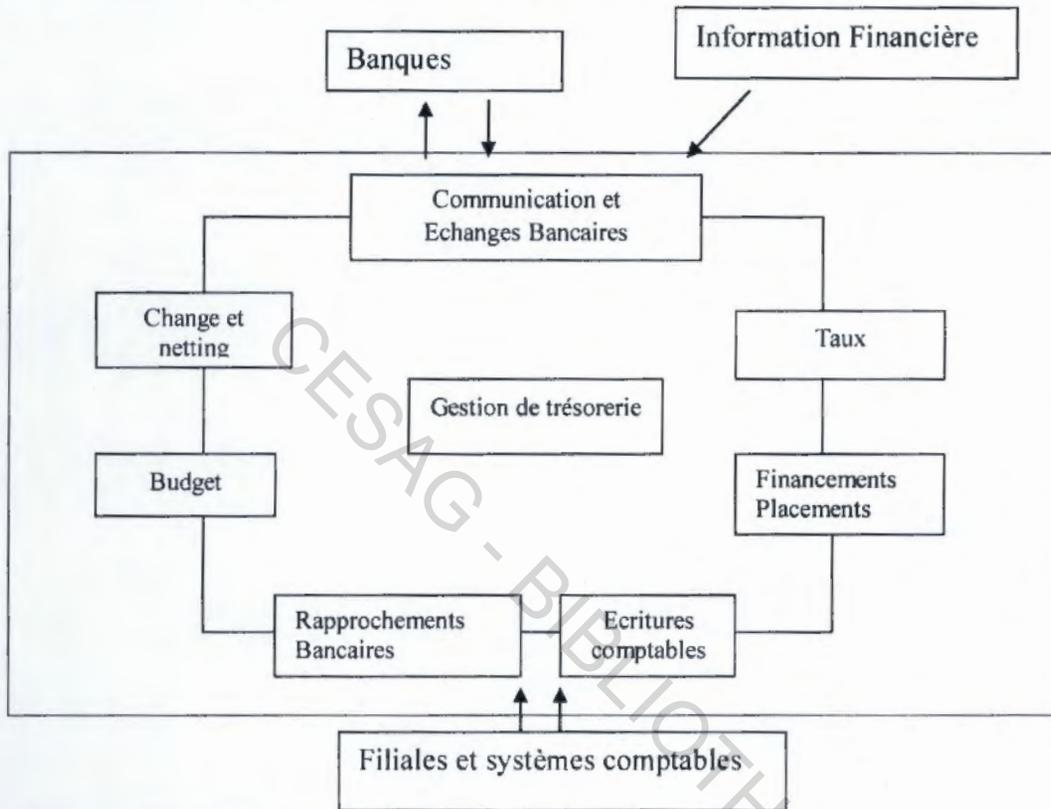
Le logiciel de gestion de trésorerie peut par ailleurs être interfacé avec d'autres logiciels de la société (comptabilité, gestion commerciale, suivi des encaissements) pour une meilleure gestion du système d'information global de l'entreprise (Figure N°5 page 26).

L'utilisation d'un logiciel de gestion de trésorerie doit permettre ou faciliter les opérations suivantes :

- passage automatique des dates d'opération en dates de valeurs ;
- recalage automatique des soldes ;
- contrôle des conditions bancaires ;

- aide à la prise de décision pour procéder aux arbitrages importants ;
- simulation sur la trésorerie prévisionnelle (CHOINEL & al, 1986: 22).

Figure 5: Schéma d'informatisation de la gestion de trésorerie



Source : POLONIATO (1997:58)

2.1.4.3- La télématique

La gestion automatisée de la trésorerie facilite les liaisons avec les banques. Elle permet dans un premier temps, d'avoir à tout moment connaissance des mouvements de fonds qui affectent les comptes sans attendre la réception des documents écrits. Ensuite, elle permet d'obtenir les soldes au jour le jour par compte et par banque afin d'éviter le risque d'erreur inhérent à toute interrogation par téléphone des services de l'établissement financier. Enfin, elle permet de disposer d'un outil de traitement en temps réel adapté au degré d'urgence des décisions à prendre, permettant de simuler et d'optimiser la prise de décision. C'est ce que soutient BRUSLERIE (2003 :7), quand il affirme que « l'organisation d'un système

d'information performant est une condition préalable à la gestion de trésorerie en date de valeur ».

2.1.5- Les moyens de gestion de la trésorerie

Il s'agit des moyens que doit disposer l'entreprise pour gérer ces décaissements, financer sa trésorerie en cas de déficit de trésorerie et placer ses encaisses oisives.

2.1.5.1- Les modes de paiements

Les modes de paiement désignent les supports des flux utilisés pour gérer les décaissements. GAUGAIN & al (2004: 54-56) et MIKITA (2002 :126-128), en ont identifiés un certain nombre que nous avons ci-dessous résumés.

- **Le chèque**

Le chèque est un écrit par lequel le titulaire d'un compte courant ouvert dans une banque demande à celle-ci de verser une somme à un tiers bénéficiaire. Le chèque doit être payé par le tiré dès lors qu'il est présenté à la banque du bénéficiaire ; il est payable à vue et ne doit en aucun cas être postdaté, à partir de sa date de création il est valable pendant un délai d'un an.

- **Le virement**

Le virement bancaire est une opération par laquelle le débiteur donne l'ordre à sa banque d'effectuer un transfert de fonds au compte bancaire de son créancier. On distingue plusieurs types de virement auxquels s'appliquent des dates de valeurs particulières et négociables, ce sont :

- les virements internes réalisés au sein d'un même établissement bancaire ;
- les virements externes ou interbancaires réalisés d'un établissement bancaire à un autre par le biais d'une chambre de compensation ;
- les virements permanents correspondent à des opérations répétitives intervenant à des dates déterminées ;

- les virements à échéance pour lesquels le débiteur indique à la banque la date à laquelle le compte du bénéficiaire doit être crédité.

- **Le prélèvement**

Le prélèvement constitue un mode de paiement initié par le créancier permettant à celui-ci d'obtenir le règlement de sa créance par prélèvement direct sur le compte du débiteur. La condition fondamentale est constituée de l'accord formel du débiteur. Ce mode de paiement est particulièrement adapté au recouvrement de créances répétitives, concernant une clientèle nombreuse et justifiant un traitement informatique de masse.

- **Le titre interbancaire de paiement (TIP)**

Le TIP se différencie de l'avis de prélèvement, dans la mesure où il s'agit d'une autorisation de prélèvement donnée au coup par coup par le débiteur. Le créancier adresse à ce dernier un document justificatif de la créance (facture, avis d'échéance) accompagné d'un TIP pour acceptation du paiement. Le débiteur date, signe le TIP et le renvoie soit au créancier qui l'adresse ensuite à son centre de traitement, soit directement au centre de paiement des TIP mentionné par le créancier.

- **La carte de paiement bancaire**

Ce mode de paiement présente l'avantage pour l'entreprise d'un paiement garanti jusqu'à un certain seuil, mais très onéreux, dans la mesure où l'entreprise doit payer une redevance.

En somme, nous notons que les modes de paiements sont variés et leur choix repose essentiellement sur la prise en compte des critères de sécurité, de fiabilité des délais, de coûts et des dates de valeurs. Le gestionnaire de la trésorerie doit donc privilégier les supports ou techniques qui offrent la plus grande sécurité en matière de transfert d'information et de flux.

2.1.5.2- Les moyens de financement

Il existe plusieurs instruments de financement classés en différentes catégories. On note selon BRUSLERIE (2003: 175-178) et SION (2003:35-37)

- les sources de financement bancaires ;
- les sources de financement non bancaires ;
- le financement par accès direct aux marchés.

2.1.5.2.1- Les financements bancaires

Ce sont des concours bancaire dont à recourt l'entreprise pour financer sa trésorerie en cas de déficit (SION 2003:35-37).

- **Les crédits de caisse**

Ils sont en général destinés à couvrir des déficits en trésorerie ponctuelle devant se résorber dans les mois à venir. L'avantage de ce type de crédit est que leur montant peut être parfaitement ajusté aux besoins de l'entreprise.

- **Le découvert**

Le découvert est un crédit à blanc, il est l'un des crédits à court terme les plus simples, utilisable à discrétion dans la limite des lignes autorisées. Les intérêts sont calculés sur la durée exacte d'utilisation, seule la commission constitue un coût annexe. La contrepartie de la souplesse est qu'il est souvent plus coûteux que les autres financements. Plus le découvert est ponctuel, plus l'impact de cette commission est élevée, à l'inverse, plus le découvert est régulier, plus la commission se rapproche de son minimum.

- **Le crédit spot**

Il s'apparente à un découvert mais de courte durée et matérialisé par des billets financiers, ces billets sont émis par l'entreprise à l'ordre de sa banque. L'entreprise utilise à son gré les lignes qui lui sont accordées, selon les conventions passées avec le banquier, par tirage d'un

billet ou d'une chaîne de billets à ordre. Le montant du tirage dépend des besoins et de la taille de l'entreprise, sans contrainte de minimum. La durée d'utilisation varie entre 10 à 90 jours. A la différence du découvert aucune commission n'est perçue. Il est mobilisable uniquement par tranche.

Outre sa souplesse d'utilisation en termes de montant et d'échéances, il présente l'avantage d'être fondé sur les taux du marché monétaire.

- **L'escompte**

L'escompte est une technique de financement reposant sur les instruments de règlement appelé effet de commerce qui peut prendre la forme d'un billet à ordre ou d'une lettre de change. Cet effet représente une créance payable à une date d'échéance spécifiée.

L'escompte d'un effet consiste donc à céder l'effet à la banque avant la date d'échéance indiquée afin d'obtenir un paiement immédiat contre prélèvement d'un montant d'agios.

L'escompte présente des avantages à savoir, la souplesse de la procédure d'obtention parce qu'il procure au banquier des garanties importantes, cependant, son utilisation de reste néanmoins lourde, dans la mesure où elle est coûteuse en terme de commission par effet mais également de la commission par bordereau de remise.

- **Avance sur virement**

Le principe consiste à émettre sous forme de fichier télétransmis un ordre de paiement à échéance donné à sa banque en règlement d'une facture fournisseur. Ce dernier peut alors escompter son virement, soit auprès de sa banque, soit auprès de la banque émettrice du virement irrévocable. Le fournisseur peut trouver dans cette technique une source de financement complémentaire à des conditions très intéressantes car il n'y a aucun risque pour la banque.

- **Les cessions « Dailly »**

La procédure consiste à obtenir des financements en échange de créances professionnelles. La pratique revient donc, pour l'entreprise, à céder au profit du banquier les créances détenues

sur ses clients, moyennant l'obtention de ligne de découvert ou l'acceptation de billet mobilisables.

Cependant le crédit dailly présente un certains nombre d'inconvénients tels que la lourdeur de la procédure, le risque pour le banquier de sur-financer l'entreprise et le risque de financer des créances fictives.

2.1.5.2.2- Les financements par accès direct au marché

Il s'agit des moyens de financement dont l'entreprise a accès directement sur le marché financier. Ils sont divers et variés comme l'indique (BRUSLERIE, 2003: 175-200).

- **Les billets de trésorerie (BT) et les bons à moyen terme négociables (BMTN)**

Ces titres sont émis pour une durée déterminée, par les entreprises ayant au minimum 2 ans d'existence et ayant publié 2 bilans certifiés. Ils sont négociables sur le marché règlementé, et représentent chacun un droit de créance. Ils constituent la source de financement la moins coûteuse.

- **Les crédits syndiqués**

Ils correspondent à des crédits globaux à moyen terme, à l'intérieur desquels l'entreprise peut emprunter sur des périodes courtes de 1 à 6 mois. L'entreprise dispose donc d'une réserve de fonds qui peut lui permettre, le cas échéant, de faire face à des engagements. La particularité de ces crédits est leur aspect d'enveloppe à moyen et long terme, utilisable sous forme de crédit à court terme dans la limite de l'échéance du crédit global.

- **La titrisation**

La titrisation est un moyen de financement utilisé aussi bien par les entreprises industrielles ou commerciales que par les banques. Le principe de la titrisation revient pour le créancier à céder contre espèces un ou plusieurs lots de créances à une structure juridique ad hoc.

La titrisation permet un financement direct du besoin en fond de roulement en offrant en garantie les créances clients. Elle est un financement hors bilan qui allège la présentation du bilan consolidé et reconnue dans les normes internationales, notamment l'IAS 39.

2.1.5.2.3- Les financements non bancaires

Ce sont des financements en dehors du circuit bancaire que peut négocier l'entreprise pour améliorer sa trésorerie (GAUGAIN & al, 2004 :57-59).

- **Le crédit fournisseurs**

L'importance du crédit fournisseurs est considérable, il apparaît donc comme la première source de financement des actifs cycliques de l'entreprise. Il consiste à proposer des délais de paiement les plus long possibles et à négocier les modes de règlement en privilégiant, par exemple, le chèque en raison de sa souplesse d'utilisation et de délai d'encaissement ; le paiement par effets de commerce ou par virements. Le gestionnaire de la trésorerie doit donc voir dans le crédit fournisseurs non seulement une source de financement, mais éventuellement une opportunité de placement.

- **L'affacturage**

L'affacturage ou « factoring », est un transfert global des créances commerciales de l'entreprise à un tiers appelé factor qui prend en charge leur suivi et leur recouvrement. Le factor est lié à l'entreprise par un contrat qui prévoit les modalités de son intervention entre l'entreprise et son créancier.

Le factoring s'avère avantageux en ce sens qu'il permet l'exonération du risque de défaillance lié aux clients, la suppression des provisions pour créances douteuses et l'amélioration de la structure du bas du bilan de l'entreprise.

Cependant le factoring demeure très coûteuse, il faut pour cela comparer les coûts supplémentaires liés à l'utilisation de l'affacturage avec les économies entraînées par la sous-traitance extérieure d'une partie du portefeuille-clients.

- **Les avances de paiement-clients**

Elles se situent après la vente, dans le cadre du délai de crédit dont bénéficie commercialement le client de l'entreprise. Celle-ci propose à son créancier un paiement avancé par rapport au délai contractuel, moyennant un escompte.

En somme, les moyens de financement sont variés et présentent des avantages et inconvénients bien différents. Aussi, comme un ouvrier choisit l'outil le plus adéquat pour son travail, le gestionnaire de trésorerie doit choisir, le moyen de financement adapté et orienter les différentes parties prenantes, tant internes qu'externes, vers les moyens les plus performants sous le rapport qualité / prix.

2.1.5.3- Les moyens de placement

Les placements apparaissent comme des actifs rémunérateurs utiles pour les entreprises qui ont une visibilité et une maîtrise parfaite de leurs flux de trésorerie prévisionnels. Le gestionnaire de la trésorerie choisira donc le support de placement en fonction du caractère stable ou aléatoire de ses excédents.

« La mise à concurrence de plusieurs banques est un moyen d'obtenir une meilleure proposition pour un placement » (BRUSLERIE, 2003 :241). Le gestionnaire de la trésorerie doit donc tirer profit des conditions de placements qui ne sont pas les mêmes pour toutes les banques.

MIKITA (2002 :126), BRUSLERIE (2003 :241) et ROUSSELOT & al (1999 : 200), soutiennent que le choix d'un moyen de placement doit se fonder sur l'appréciation des critères suivants:

- le rendement ;
- la liquidité : possibilité de sortir du placement à tout moment, sans pénalité ni décote ;
- la sécurité : risque de défaillance soit de l'emprunteur, soit de l'organisme dépositaire des titres ; risque de taux lors d'une revente avant échéance de certains titres ;
- la durée minimum de placement.

Tableau 1: Caractéristiques des moyens de placement courants

Billet de trésorerie (BT)	SICAV et FCP monétaires (OPCVM)	Dépôt à terme (DAT)	Certificat de dépôt et bon à moyen terme Négociables (CDN, BMTN)
Titres de créance négociables, émis par les grandes sociétés ayant directement accès au marché.	Formule de placement personnalisée parmi une gamme large	Placement à court ou moyen terme, sans risque de capital, avec un rendement connu à l'avance	Titres de créances à court ou moyen terme, émis par une banque pour une durée déterminée, et négociables à tout moment sur le marché
Les modalités du placement sont adaptées en fonction des prévisions de trésorerie de l'entreprise : montant, durée (1 jour à 1 an).	Valorisation à très court terme, du jour le jour à trois mois. Disponibilité des liquidités placées en bénéficiant d'une rémunération proche du marché monétaire	Choix du montant et de la durée du placement en fonction des disponibilités de l'entreprise. Rémunération calculée sur la période courue et les conditions de marché lors de la résiliation	Choix des modalités du placement en fonction des prévisions de trésorerie : • CDN pour une durée entre 1 jour et 1 an ; • BMTN pour une durée > 1 an.
Caractéristiques du placement connues dès la souscription. Rendement plus performant en fonction de la notation de l'émetteur. Risque en capital sur la société émettrice.	Sources d'informations précises et régulièrement mises à jour pour suivre l'actualité de la gamme des OPCVM : • rapports semestriels des SICAV et FCP ; • site internet des SICAV et FCP, et des banques	Rémunération garantie sur toute la durée du DAT dès sa souscription, en fonction du taux du marché, du montant et de la durée du placement	Caractéristiques du contrat connues à l'avance. Possibilité de revente à tout moment sur le marché secondaire, à un prix de rachat établi en fonction des conditions du marché monétaire du moment.

Source : SELMER (2006 : 291)

Notons que toute organisation soucieuse d'optimiser sa gestion de trésorerie, devra se tailler une organisation interne basée sur un rattachement direct au décideur, une structuration fondée sur la définition claires des tâches, des moyens humains, matériels et de gestion favorisant l'atteinte des objectifs.

2.2- Les risques liés à la gestion de la trésorerie

ALBOUY (2003 : 51), fait savoir que le risque est une notion complexe dont la perception n'est pas la même d'un individu à un autre et dont les définitions varient selon les situations. Ainsi le risque se définit comme « la possibilité que se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs » L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) in (SCHICK, 2007 :12). Pour VINCENTI in RENARD (2006 : 139), « le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

La trésorerie est en interface avec l'ensemble des cycles d'activité au sein de l'entreprise de ce fait elle est beaucoup plus exposée à des risques de tout genre.

Selon GRAMET (2008: 24), « aucune organisation, même parmi les plus honorables, même relativement bien organisée, n'est à l'abri de sérieuses déconvenues ».

Comme l'indique BRUSLERIE (2003: 3), les risques liés à la gestion de trésorerie peuvent être classés en deux catégories à savoir les risques opérationnels et les risques financiers.

2.2.1- Les risques opérationnels

Ces risques résultent le plus souvent d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, au personnel, au système interne ou environnement extérieur. Ils peuvent survenir en cas de mauvaise exécution d'une procédure, de défaillance des systèmes de gestion ou du fait d'un acte humain. Ils peuvent être analysés à travers les différents processus de la gestion de trésorerie, les processus de budgétisation, encaissement, décaissement et gestion des comptes bancaires (BARRY, 2009: 275-278).

2.2.1.1- Les risques liés à la budgétisation

Les risques opérationnels relatifs à la budgétisation sont identifiables aux niveaux suivants:

- la non élaboration du budget. ;
- des informations relatives aux prévisions inexactes, non mises à jour, non disponibles;
- l'absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets ;
- le suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget ;
- appréciation tardive des impasses de trésorerie (BARRY, 2009: 275) et (GRAMET & al, 2008 : 56).

2.2.1.2- Les risques liés aux encaissements

Les encaissements par espèces, par chèques, virements etc., permettent à l'entreprise de disposer de fonds nécessaires pour faire face à ses besoins. Aussi les risques liés aux opérations d'encaissement et qui occasionnent des pertes de recettes à l'entreprise, sont en général :

- les détournements par manipulation des comptes de recettes ;
- des erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ;
- des malversations ou fraudes (SCHICK & al, 2002 : 148)

2.2.1.3- Les risques liés aux décaissements

Les décaissements par espèces, chèques, virements etc., sont des tâches relatives aux règlements en contrepartie des achats et prestations effectués par l'entreprise.

Pour BARRY (2004 : 258) et GRAMET & al (2008 : 54), les risques liés à ces opérations sont en général :

- les détournements par création de dépenses fictives ;
- les erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ;
- Règlements indus à des tiers ;
- non comptabilisation des règlements émis et mauvaise présentation du solde banque ;

- détournement, vol, perte ou destruction des titres de paiement de l'entreprise (chéquiers, traites, ordre de virement...);
- falsifications soit du montant du bénéficiaire ou de la signature d'un titre de paiement.

2.2.1.4- Risques liés à la comptabilisation des opérations de trésorerie

Les principaux risques rencontrés dans ce processus sont les suivants :

- les erreurs d'imputation dues à l'absence de contrôle des tickets d'agio envoyés par la banque ;
- la non exhaustivité des enregistrements ;
- les risques de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds ;
- risque de détournement de caisse ou de non détection d'écarts de caisse ;
- Non-justification des soldes de caisse suivie de la perte d'efficacité de la gestion de la caisse (SCHICK & al, 2002 : 154) et (BARRY, 2009: 278).

2.2.1.5- Risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque

Selon BARRY (2004 : 256), il s'agit des risques tels que :

- le risque de détournement non détectés ;
- le risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ;
- la falsification des états de rapprochement bancaires.

2.2.1.6- Risque lié au suivi des comptes de liaison

Ce sont :

- le risque de détournement des montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie;
- le risque de falsification des justificatifs des comptes de virements par les auteurs du détournement (BARRY, 2009: 278).

2.2.1.7- Les risques liés à la gestion de comptes bancaires

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes bancaires dans différentes banques. Les risques généralement identifiés dans la gestion des comptes bancaires sont :

- l'erreur d'équilibrage qui consiste à laisser simultanément des soldes créditeurs non rémunérés sur certaines banques et des soldes débiteurs sur d'autres banques. L'existence de cette erreur est le principal facteur d'augmentation de frais financiers de l'entreprise ;
- l'erreur de sur mobilisation qui est relative au défaut de placement, elle revient à se priver de produits financiers ;
- l'erreur de sous mobilisation qui consiste à laisser tous les comptes débiteurs, ce qui est générateur de frais financiers (ASCHENBROICH & al, 1997: 45).

2.2.2- Les risques financiers

Devenu technicien des marchés financiers, le gestionnaire de la trésorerie a été amené à prendre en charge la gestion des nouveaux risques qui sont apparus avec la mutation de l'environnement financier et monétaire de l'entreprise.

L'enjeu de la gestion de trésorerie apparaît donc considérable, non seulement en termes de coûts, mais surtout en termes de risques financiers. Il en existe un grand nombre mais les plus courants sont le risque de taux d'intérêt et de change (BRUSLERIE, 2003: 3).

2.2.2.1- Le risque de taux

C'est un risque que fait courir la fluctuation ultérieure des taux d'intérêt au porteur d'une créance ou d'une dette, actuelle ou future, pouvant ainsi provoquer une baisse du résultat d'un agent économique.

Il peut avoir comme conséquences :

- l'augmentation ou la diminution d'une dette ;
- une rémunération plus importante ou moins importante d'un placement ;
- une plus ou moins value sur une créance ou un placement (FORGET, 2005: 188).

2.2.2.2- Le risque de change

C'est le risque de perte lié à la volatilité du taux de change d'une devise étrangère. Il résulte des variations, dans le temps, du cours des devises dans lesquelles sont exprimées les créances et les dettes de l'entreprise, par rapport à la monnaie de compte que celle-ci utilise. BRUSLERIE (2003: 216), « l'entreprise est exposée au risque de change entre le moment où elle enregistre ses dettes et créance voire ses commandes et le moment où elle les règle ».

2.3- Dispositifs de maîtrise des risques liés à la gestion de trésorerie

Selon BARRY (2004 : 256), « c'est au niveau de la trésorerie que se présentent les risques les plus importants de détournement ». Et donc, pour assurer une maîtrise satisfaisante de ces risques inhérents à la fonction trésorerie, il est nécessaire pour les dirigeants d'entreprise de se doter d'outils et d'instruments efficaces pour les réduire considérablement.

Pour CLEARY & al (2006 : 76), « un bon système de management du risque traitera les risques de toutes les couches de façon exhaustive et systémique ». Ainsi, la qualité du dispositif de maîtrise des risques repose sur la définition claire des objectifs assignés au gestionnaire de la trésorerie, la mise en place de procédures fiables, l'adoption de bonnes pratiques en gestion de trésorerie et des activités de contrôle rigoureuses.

2.3.1- La définition des objectifs liés à la gestion de trésorerie

La contre performance dans la gestion de trésorerie est très souvent liée à une absence, ou une insuffisance de définition des objectifs qui lui sont assignés. La définition des objectifs est donc d'une importance capitale dans le management des risques inhérent à la fonction trésorerie. Ainsi, les objectifs assignés au gestionnaire de trésorerie par les dirigeants, doivent être clairs et aisément compréhensibles (COOPERS & al, 2000 :50).

Pour LEROY (1999 :27), « chaque responsable doit pouvoir définir les objectifs spécifiques assignés à sa fonction en s'insérant dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne ».

2.3.2- Les procédures relatives à la gestion de trésorerie

Selon HENRY & al (2001 :16), « une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval pour l'obtention d'un résultat attendu. » Elle décrit donc la manière dont chaque tâche doit être accomplie.

La fonction trésorerie, du fait de sa position stratégique dans l'entreprise doit être gérée avec beaucoup de précautions. Pour ce faire, les techniques et méthodes de la trésorerie doivent être écrites, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants.

GRAMET (2008 : 25), indique que toutes ces procédures doivent être écrites et consignées dans un manuel. Elles sont les suivantes :

- procédures de prévision des flux de trésorerie ;
- procédures de gestion des encaissements ;
- procédures de gestion des décaissements ;
- procédures de négociations et de suivi des conditions bancaires ;
- procédures de comptabilisation des opérations de trésorerie (BARRY, 2004 : 185) et (CHOINEL, 1986 :1).

2.3.2.1- Procédures de prévision des flux de trésorerie

CHOINEL (1986:27) énonce que, « la gestion courante d'une entreprise nécessite une surveillance quotidienne des flux monétaires, un contrôle permanent de leur ajustement. Cet objectif ne peut être atteint que dans la mesure où l'entreprise effectue un minimum de prévision ».

L'efficacité de la gestion de la trésorerie provient donc de la mise en place de procédures de budgétisation adéquates par rapport aux objectifs fixés.

Selon BARRY (2009 : 263), les procédures de prévision des flux de trésorerie, doivent donner l'assurance que :

- Une prévision de trésorerie est établie et ce sur la base des données prévisionnelles des autres budgets ;
- La prévision de trésorerie est établie préalablement au démarrage de l'exercice concerné ;

- La prévision est périodiquement revue et réajusté en fonction des réalisations.

2.3.2.2- Procédures d'encaissements

La gestion de la trésorerie étant l'un des pôles stratégiques du management de l'entreprise, il est primordiale de s'assurer que tous les encaissements sont régulièrement enregistrés et réduire les risques de détournements des recettes pour palier l'insuffisance de liquidité. GRIFFITHS (2004 :201) explique que : « les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions ».

Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :

- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les encaissements sont autorisés par la direction générale ;
- les risques de détournements de recette sont minimisés.

2.3.2.3- Procédures de décaissement

Ces procédures concernent toutes les tâches de règlement en espèce, par chèque ou effet de commerce. Les procédures s'inscrivent dans la recherche de sécurité et de facilité de contrôle.

Elles permettent, selon BARRY (2009 : 263), de donner l'assurance que :

- les paiements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les paiements sont autorisés par la direction générale ;
- les risques de détournement par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de paiement de dépenses fictives sont minimisés.

2.3.2.4- Procédures de négociation et contrôle des conditions bancaires

Pour SELMER (2006 : 292), la négociation bancaire dépend de l'appréciation du risque perçu par la banque. Les entreprises qui bénéficient des meilleures conditions bancaires sont celles qui ont les meilleurs critères d'évaluation du risque. Il est important de connaître les paramètres avec lesquels la banque évalue le risque-entreprise. Ainsi, le gestionnaire de la trésorerie pourra évaluer le pouvoir de négociation de l'entreprise en identifiant ses points forts.

La procédure doit prendre en compte :

- la définition des enjeux de la négociation ;
- l'identification des points sur lesquels doivent porter les négociations et les arguments qui les justifient en fonction des besoins, des objectifs et du volume des transactions avec la banque ;
- la mise à jour des conditions bancaires négociées ;
- le contrôle de l'application effectif des conditions bancaires négociées.

2.3.4.5- Procédures de comptabilisation des opérations de trésorerie

Les procédures mises en place par la société doivent donner l'assurance que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que tous les mouvements non autorisés sont immédiatement portés à l'attention de la direction générale (BARRY, 2004 : 185).

2.3.3- Les bonnes pratiques en matière de gestion de trésorerie

Les bonnes pratiques sont en générale des moyens et méthodes à mettre en œuvre pour éviter ou réduire le risque, elles diffèrent d'un processus à un autre.

GRAMET & al (2008 : 53-56), BARRY (2004 : 185) et AFTE (2003 : 25), sur la question des bonnes pratiques relatives à gestion de la trésorerie, ont développé une diversité, récapitulées dans le tableau ci-après.

SION (2003: 177- 179) et SCHIK & al (2002 : 155), quant à eux ont développé celles spécifiques à la gestion des comptes banques.

Tableau 2: Bonnes pratiques relatives à l'ensemble des processus

Points clés du processus	Risques à maîtriser	Bonnes pratiques identifiées
Ensemble du Processus	Problèmes de trésorerie pouvant entraîner la cessation de paiement et remettre en cause la continuité d'exploitation.	- Etablissement de documents à jour formalisant les pouvoirs bancaires et collège de signature pour les pouvoirs bancaires
		- Conservation des titres de paiement en lieu sécurisé et à accès limité (coffre fort).
		- Analyse périodique des comptes tiers et réalisation régulière des rapprochements bancaires en vue du dénouement des suspens et de la mise à jour de la comptabilité.
		- Gestion régulière de la trésorerie avec mise en œuvre de systèmes d'alerte.
		- En fonction des ressources disponibles, mettre en place une bonne procédure de séparation de tâches. A défaut de ressources (notamment dans les petites structures), instaurer des règles de contrôle compensatoires strictes.

Sources : GRAMET & al (2008 : 53-56), BARRY (2004 : 185) et AFTE (2003 : 25-30).

Tableau 3: Bonnes pratiques liées aux opérations de budgétisation et d'encaissement

Processus	Bonnes pratiques identifiées
Prévisions de trésorerie	- Etablissement de prévisions de trésorerie sur la base des données prévisionnelles des autres budgets. - Etablir les prévisions de trésorerie préalablement au démarrage de l'exercice concerné. - Réajustement périodique des prévisions en fonction des réalisations
Encaissements	- Faire enregistrer par le secrétariat tous les titres de paiement reçus des tiers (clients...) avant leur transmission aux destinataires concernés (responsables comptable ou comptable trésorerie). - Traiter sans délai les titres de paiement reçus (enregistrement, contrôle, comptabilisation, et remise en banque).

Sources : GRAMET & al (2008 : 53-56) et BARRY (2004 : 185).

Tableau 4: Bonnes pratiques liées aux opérations de décaissements

Processus	Bonnes pratiques identifiées
Décaissements	<ul style="list-style-type: none"> - Faire enregistrer par le secrétariat tous les titres de paiement émis au profit des tiers avant leur transmission aux intéressés. - Exploiter rapidement les titres de paiement émis : contrôle, bon à payer, émission du titre et signature du titre, contrôle, comptabilisation, enregistrement, expédition. - Analyser les comptes tiers et de trésorerie. - Sécuriser l'accès aux titres de paiement (chéquiers) par l'utilisation d'un coffre, d'une caisse.
Cas particulier des nouveaux types de paiement (carte bancaire, Internet)	<ul style="list-style-type: none"> - N'utiliser que les systèmes de paiement électroniques ou par carte offrant toutes les garanties en termes de preuve, de fiabilité et de sécurité. - Limiter le nombre de personnes pouvant avoir accès à ces moyens de paiement.

Sources : BARRY (2004 : 185) et AFTE (2003 : 25-30).

Tableau 5: Bonnes pratiques liées aux opérations de caisse

Processus	Bonnes pratiques identifiées
Gestion de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> - utilisation d'une caisse enregistreuse et de tickets de caisse fiables, de préférence issus d'un système permettant leur contrôle séquentiel. - Spécialiser les caisses par types d'opérations - utilisation systématique de pièces justificatives lors de paiement en espèces (bons de sorties de caisse) ; - revue et supervision des travaux du personnel par une personne ayant autorité (par exemple le responsable de la trésorerie) ; - assurance que la comptabilité dispose de l'exhaustivité des opérations de caisse.

Sources : GRAMET & al (2008 : 53-56) et AFTE (2003 : 25).

Tableau 6: Bonnes pratiques liées au suivi de comptes

Processus	Bonnes pratiques identifiés
Suivi des comptes banques	<ul style="list-style-type: none"> -Assurer la protection informatique des lettres chèques et effets. -Négocier régulièrement les conditions bancaires. -Procéder à l'équilibrage régulier des comptes. -Mettre en place un tableau de suivi de trésorerie en dates de valeur -Fusionner les échelles d'intérêt

Sources : SION (2003: 177- 179) et SCHIK & al (2002 : 155).

2.3.4- Les activités de contrôle

Les activités de contrôles quant à elles sont l'application des procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management. En effet les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comporte les actions suivantes :

- approuver et autoriser ;
- vérifier et rapprocher ;
- apprécier les performances opérationnelles ;
- la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions (COOPER, 2000 :71) et (HAMZAOU, 2008:110).

Les actions de contrôle doivent s'effectuer au niveau de tous les processus de la fonction trésorerie, à savoir : les prévisions de flux, les opérations d'encaissement, de décaissement et des opérations bancaires.

2.3.4.1- Le contrôle des prévisions de trésorerie

La prévision des flux financiers est une étape essentielle pour une gestion optimale de la trésorerie. A cet effet, une analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations doit être effectuée. L'analyse des écarts permet de vérifier que les prévisions sont conformes aux résultats. Tout écart qui apparaît par rapport aux objectifs constitue une erreur. Ces écarts doivent non seulement être constatés mais aussi être expliqués (BARRY, 2009: 263-274).

2.3.4.2- Le contrôle des opérations d'encaissement et de décaissement

Le contrôle des opérations d'encaissement et de décaissement est nécessaire, afin d'avoir plus de sécurité et pour ne pas faire courir à l'entreprise des risques de détournements de fonds, de fraude, et éviter les règlements de dépenses fictives (GRAMET & al, 2008 : 53).

2.3.4.3- Le contrôle des opérations bancaires

Il concerne essentiellement les conditions bancaires.

Le contrôle des conditions bancaires porte généralement sur :

- les dates de valeurs ;
- les taux d'intérêt et de change ;
- les mouvements des écritures ;
- les soldes bancaires.

Les contrôles sont effectués à partir des documents envoyés par la banque, et qui justifient les écritures passées sur les comptes de l'entreprise. Les extraits de compte et les échelles d'intérêt sont utiles à cet effet (AFTE, 2003 : 15).

2.3.4.4- Le contrôle des avoirs

En ce qui concerne les caisses, il est important de mettre en place une procédure de contrôles inopinés et de contrôle régulier en fin de période. La fréquence de ces contrôles doit être proportionnelle à l'importance des encaisses détenues par les caissiers.

En ce qui concerne les banques, les états de rapprochement doivent être régulièrement établis au mois le mois par un comptable autre que celui qui tient habituellement les journaux de banque et assure la conservation des chèquiers (SCHIK & al, 2002 : 155).

2.3.4.5- Suivi des comptes de liaison

Le suivi se fait sur la façon suivante :

Analyser et justifier régulièrement les soldes des comptes de liaison, les soldes de ces comptes doivent donc être expliqués au mois le mois. Ce travail d'analyse doit être effectué

par des personnes autres que celles qui reçoivent les chèques des clients ou procèdent aux opérations de retraits et de versements en banque (BARRY, 2009:270).

2.4- Les outils de gestion de la trésorerie

Ils sont multiples et variés dont les plus pertinents sont : le budget de trésorerie ; le tableau de bord du trésorier et le reporting.

2.4.1- Le budget de trésorerie

Selon DAYAN & al (2004: 875), « le budget de trésorerie traduit les données budgétées en termes d'encaissement et de décaissements et permet un suivi régulier de la situation de trésorerie de l'entreprise ». La gestion des flux de trésorerie découle des grands axes stratégiques définis par la direction générale, il appartient au gestionnaire de la trésorerie, en fonction des objectifs fixés, de prévoir l'ensemble des flux générés par les décisions financières.

Pour GAUGAIN (2004: 116) et SION (2003 :34), le budget de trésorerie est la résultante de tous les autres budgets de l'entreprise (budget des ventes, des achats, du personnel...), obtenus à partir de données prévisionnelles fournies par les divers services de l'entreprise.

Il regroupe toutes les opérations relatives à la liquidité de l'entreprise avec comme objectifs.

- vérifier que le budget général peut être réalisé sans compromettre l'équilibre financier de l'entreprise ;
- prévoir les ressources de financement adaptées en cas d'insuffisance de trésorerie ;
- prévoir les frais financiers induits ;
- prévoir les placements financiers en cas d'excédents de trésorerie (SELMER, 2006 : 193).

MYKITA & al (2002:115), quant à eux indiquent que la nature des informations contenues dans les budgets de trésorerie dépend de :

- l'activité de l'entreprise ;
- la périodicité de leur établissement ;

- la latitude, en termes de décisions, laissée par sa hiérarchie au gestionnaire de trésorerie (MYKITA & al, 2002:115).

Le budget de trésorerie donc, est un outil essentiel de la gestion de trésorerie. Il se décompose de la façon suivante :

Tableau 7: Décomposition du budget de trésorerie

Encaissements	Décaissements	Synthèse
Règlement des clients (TTC).	Achats de matières ou de marchandises (TTC).	Solde de trésorerie de début de période.
Acomptes versés par les clients (TTC).	Achats de prestations et de services (TTC).	Somme des encaissements.
Réalisation d'actifs immobilisés (TTC).	Frais de personnel.	Somme des décaissements.
Augmentation de capital.	Toute charge ayant fait l'objet d'un encaissement sur la période.	Solde de trésorerie de fin de période
Intérêts et dividendes reçus.	Les décaissements fiscaux ou financiers (impôt société, TVA, dividendes, amortissement d'emprunt...).	
Emprunts, subventions.		

Source : SELMER (2006 : 193)

2.4.2- Le tableau de bord

Selon MYKITA & al (2002:180), « Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, élaboré périodiquement pour un responsable et centré sur les facteurs clés de sa gestion ». Il permet au responsable d'avoir en temps réel, une vision synthétique de principaux indicateurs sur l'entreprise et son environnement afin de prendre les décisions qui lui incombent dans le cadre de sa délégation (DAYAN & al, 2004: 875).

Pour l'élaboration du tableau de bord, il convient de partir des missions traditionnelles du gestionnaire de la trésorerie. Il doit commencer par identifier la ou les missions prioritaires dans son entreprise à un moment donné, définir les indicateurs de performance et de pilotage pour chacune des missions du gestionnaire de la trésorerie.

2.4.3- Le reporting

Le reporting est essentiellement un système normalisé de remontée de l'information, il consiste, dans les grands groupes, à rendre compte des résultats sur une base mensuelle (DAYAN & al, 2004: 875) et (BURLAUD & al, 2006 :54).

Pour GIRAUD & al (2003: 86), « le reporting est le processus de remonté d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et in fine, vers la Direction générale ». Outil de travail fondamental pour le gestionnaire de la trésorerie, le reporting de trésorerie est nécessaire pour connaître la gestion et la position exacte de la trésorerie, il est un élément de contrôle de l'exploitation de l'entreprise, par le suivi de la génération du cash, et des opérations financières.

Le reporting constitue également un instrument de communication interne vis-à-vis de la direction financière, de la direction générale et un instrument de l'information destinée aux actionnaires et aux analystes financiers (GAUGAIN & al, 2004 : 173). Il doit par conséquent amener les dirigeants à considérer la trésorerie comme un indicateur de pilotage et de suivi de l'activité en obtenant rapidement des données et des indicateurs pertinents. Il doit de ce fait, fournir des informations relatives à l'activité de trésorerie de l'entreprise (position de change et de taux, ratios d'endettement, ratios de liquidité...)

GAUGAIN & al (2004 : 173), indique qu'il existe plusieurs types de reporting selon la périodicité souhaitée :

Le reporting quotidien : Il a pour objectif d'indiquer le solde de trésorerie global de l'entreprise et de synthétiser les encours relatifs aux placements et aux financements utilisés et d'expliquer leurs variations éventuelles par rapport à la veille.

Le reporting hebdomadaire : Il résume les opérations réalisées sur la semaine (trésorerie et arbitrages), en apportant une analyse en termes de marché des opérations engagées. Le gestionnaire de la trésorerie réalise les valorisations des positions ouvertes, justifie les positions adossées quant à la qualité des couvertures ou endossements.

Le reporting mensuel : Il complète généralement les reporting précédents par une approche plus globale et fait apparaître :

- les soldes de trésorerie mensuels ;
- l'évolution de ces soldes par rapport au mois précédent ;
- la décomposition des flux en flux d'exploitation, hors exploitation, d'investissement et de financement ;
- la synthèse des placements et des financements, à taux fixe et à taux variable afin de montrer l'exposition au risque de taux, et les moyens en œuvre pour couvrir le risque de taux d'intérêt -la synthèse des emprunts et des placements en devises ;
- l'encours des opérations de couverture (achats et ventes à terme, options).

Sur la base de notre revue de littérature, nous avons décrit le système de gestion de la trésorerie. Ce système repose sur des variables dont la maîtrise concourt à une bonne gestion de la trésorerie, une gestion de trésorerie qui se veut optimale, se doit d'intégrer tout les aspects de ce système.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les deux chapitres précédents nous ont permis de présenter le cycle de la trésorerie dans son ensemble et passer en revue tout le système de gestion. A présent, pour mieux aborder tous les aspects de notre thème d'étude, nous allons adopter une démarche méthodologique circonscrite autour de la construction d'un modèle d'analyse, des outils de collecte et d'analyse des résultats.

3.1- Le modèle d'analyse

Au regard des meilleures pratiques de gestion de trésorerie dégagées de la revue de littérature, nous avons identifié les relations de dépendance entre la gestion de trésorerie et un certain nombre de variables d'influence, le tout constitue ainsi le système de gestion de la trésorerie. En effet, un système de gestion de trésorerie repose sur une organisation interne adaptée, un dispositif de maîtrise de risques performant et des outils de gestion adéquats.

Selon JIMENEZ & al (2007 :55), « un modèle est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de présentation approprié ».

Le modèle que nous présentons dans le cadre de notre étude, met en exergue le système de gestion de trésorerie au sein de l'entreprise et les moyens de son évaluation.

Notre démarche s'articulera autour de trois (03) phases :

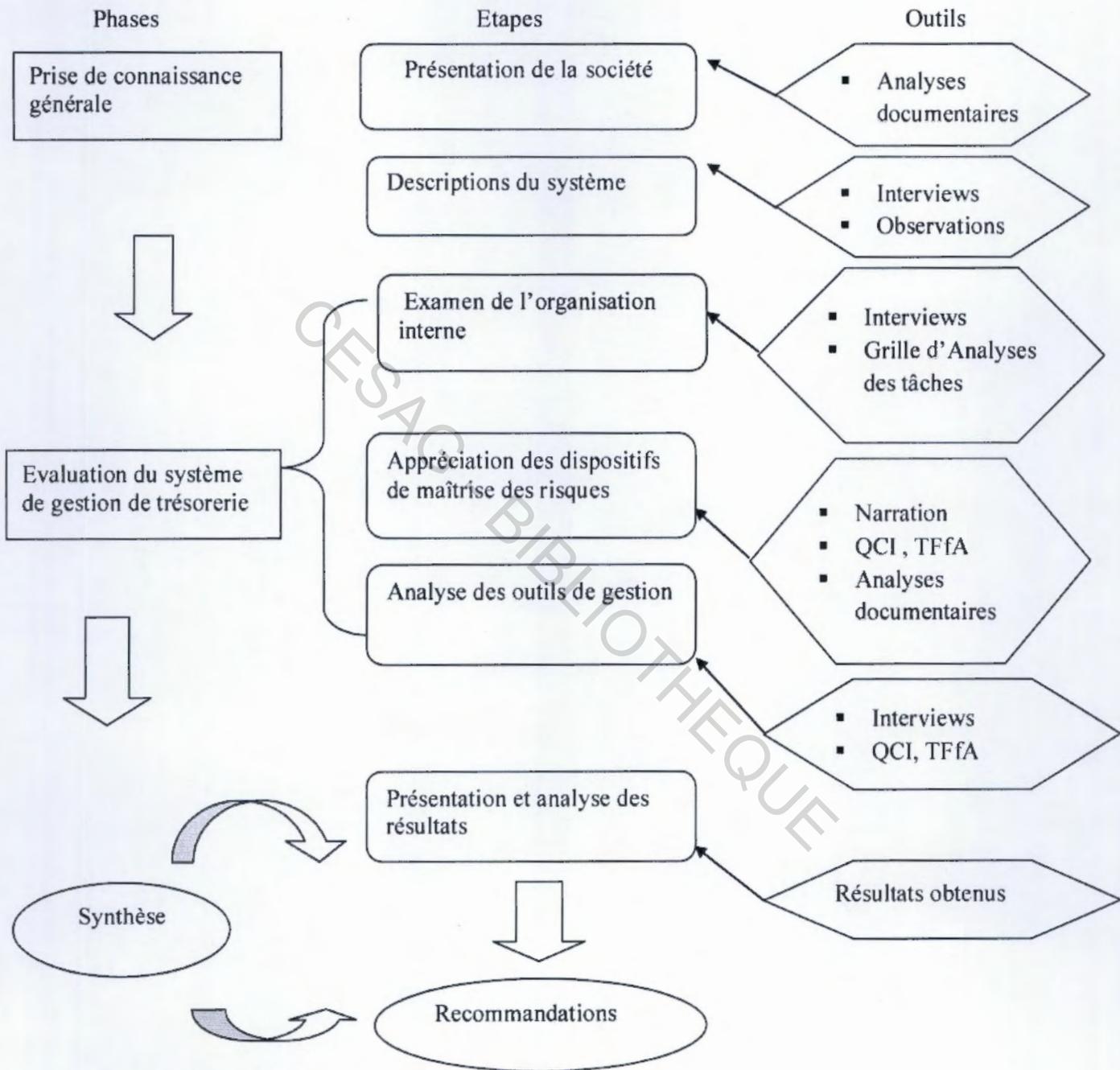
D'abord la prise de connaissance générale, à travers la présentation de l'entité suivie de la description du système. A cette phase, nous utiliserons comme outils de collecte de données l'observation, l'analyse documentaire et l'interview.

Ensuite, l'évaluation du système avec l'appréciation des composants du système. A ce niveau nous utiliserons comme outils d'analyse le questionnaire de contrôle interne, l'analyse documentaire, la narration, la grille d'analyse des tâches et aboutir à l'élaboration du tableau des forces et faiblesses apparentes.

Enfin, la synthèse avec la présentation et l'analyse des résultats de l'évaluation suivi des recommandations.

Ce modèle se présente comme suit :

Figure 6: Modèle d'analyse



Source : nous même

Pour apprécier les aspects importants du système de gestion de la trésorerie dans cette entité, nous avons conçu une grille d'évaluation résultant des meilleures pratiques en la matière.

Tableau 8: Grille d'évaluation du système de gestion de trésorerie

COMPOSANTS DU SYSTEME		INDICATEURS	MESURES
Organisation interne	Rattachement hiérarchique	Distance hiérarchique au DFC	Niveau de rattachement 1
	Structuration du service	Organigramme	Séparation des tâches incompatibles
			1 fiche de poste par agent
	Moyens humains mis à la disposition du service de trésorerie	Compétence des agents	Niveau de formation
			Nombre d'année d'expérience
	Objectifs assignés au service trésorerie	Renforcement de capacité des agents	Nombre de stage par an
		Implication du personnel	100% des délais assignés sont respectés
	Système d'information	Atteinte des objectifs	Sur 3 objectifs 2 au moins sont réalisés
		Intégration du système	100% des activités de trésorerie intégrées
		Sécurité du système d'information	1 code d'accès et 1 identifiant par agent
			1 habilitation par profil
		Pack informatique	1 poste par agent
Paramétrage des logiciels de trésorerie	100% de précision		
Activités de supervision	Réunions de coordination organisées	1 réunion mensuelle	
Dispositif de maîtrise des risques	Procédures de gestion de trésorerie	Manuel de procédure	Existence d'un manuel de procédures
		Exhaustivité des procédures	100% des tâches liées au processus ont été identifiées et formalisées
		Respect des procédures	0 dérogation aux procédures
	Activités de contrôle	Contrôle contradictoires des opérations	2 niveaux autonomes différents au moins
Contrôle inopiné des caisses		2 contrôles par mois	
Outils de gestion de trésorerie	Plan de trésorerie	Adaptabilité du plan	Actualiser le plan 1 fois au moins l'an
		Concordance entre budget générale et plan de trésorerie	100% de cohérence
	Reporting de trésorerie	Respect des délais de transmission	0 rapport déposé en retard
		Qualité du reporting	0 rapport rejeté

Source : nous même

3.2- La collecte des données

Toute notre étude incluant la collecte des données s'est effectuée à la direction financière et comptable de la SODECI précisément au service trésorerie.

3.2.1- Méthode utilisée

Nous avons entrepris notre collecte d'informations essentiellement auprès des différents acteurs intervenant dans la gestion de trésorerie à savoir :

- le Directeur Financier et comptable (DFC) ;
- le Chef comptable ;
- le Chef du service trésorerie ;
- les agents en charge de la gestion de trésorerie.

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous avons utilisé plusieurs outils qui peuvent se résumer en deux groupes :

- les outils de collecte de données;
- les outils d'analyse de données.

3.2.2- Les outils de collecte de données

Plusieurs outils ont été utilisés pour la collecte des données notamment : les entretiens ou interviews, les observations sur le terrain et l'analyses documentaires.

3.2.2.1- Les entretiens ou interviews

Selon LEMANT (1995 : 181) « une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien ». Il s'agira donc de faire des entretiens individuels avec les acteurs qui interviennent dans la gestion de trésorerie. Cet outil très déterminant dans notre étude, nous permet de cerner l'organisation des activités de trésorerie, les procédures mises en place (Annexe 1 page 109).

3.2.2.2- L'observation physique

L'observation consiste à aller sur le terrain pour constater les faits, ainsi donc il sera question d'assister à la mise en œuvre des activités de trésorerie au sein de l'entité.

Elle permet de comprendre les activités de trésorerie et la description des différentes tâches de gestion de trésorerie afin de confronter la description narrative aux différentes pratiques. Aussi apprécier les moyens mis en œuvre pour l'exécution de ces tâches.

3.2.2.3- L'analyse documentaire

Elle consiste à exploiter des ouvrages, des articles qui concernent l'entreprise et certains documents internes comme : l'organigramme de l'entreprise, le manuel de procédures relatif à la gestion de la trésorerie, les rapports annuel d'activité, les rapports de gestion, les rapports sur le contrôle des caisses, les états financiers. Ces informations nous serviront à connaître l'entité et à détecter les éventuels dysfonctionnements liés à la fonction trésorerie.

3.3- Les outils d'analyse des données

Les données ainsi collectées seront analysées par le moyen des outils tels que la narration, le questionnaire de contrôle interne, et la grille de séparation des tâches en vue d'une synthèse générale de l'étude.

3.3.1- La narration

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La narration n'a d'autre objet que de faire décrire un cadre général, Il est vivement conseillé à l'auditeur interne d'utiliser d'entrée de jeu ce procédé qui donne la parole à l'interlocuteur car les avantages l'emportent sur les inconvénients (RENARD, 2010 : 355).

Elle servira à obtenir la description des tâches pour les différents processus de la gestion de trésorerie.

3.3.2- Le questionnaire de contrôle interne

Cet outil de diagnostic a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes du système. D'après MADERS & al (2006 :57), « cet outil se compose de questions types trouvées dans des ouvrages professionnels ». La réponse « oui » indique une force apparente tandis que la réponse « non » indique une faiblesse apparente. A l'aide du QCI, nous avons effectué une évaluation qui nous a permis de déceler les forces et faiblesses liées à la gestion de trésorerie. Notre questionnaire (Annexe 2 page110) est composé d'un ensemble de questions fermées, administré aux acteurs concernés dans le processus de gestion de la trésorerie.

3.3.3- La grille de séparation des tâches

Cet autre outil de diagnostic permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie. La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant T de la répartition du travail (RENARD, 2006 : 347).

Cet outil, nous a permis de faire ressortir les différentes fonctions assurées par poste de travail et la séparation des différentes tâches exécutées (Annexe 3 page 117).

Cette méthodologie ci-dessus exposée, a permis de présenter une synthèse du modèle d'analyse à retenir pour l'étude et d'appréhender les principales variables qui ont un impact significatif sur la gestion de trésorerie. En outre, nous avons pu présenter au travers de ce chapitre, les différents outils de collecte et d'analyse de données à utiliser.

Conclusion de la première partie

Il ressort de cette première partie que la gestion optimale de la trésorerie permet d'obtenir une garantie, quant à la santé financière de l'entreprise. En effet gérer la trésorerie, c'est anticiper une situation de trésorerie future et aussi, définir une stratégie de placement en cas d'excédent de trésorerie. Cette première partie nous a permis d'appréhender les notions sur la gestion de trésorerie. Nous en avons saisi l'importance et le rôle majeur de la trésorerie au sein de l'entreprise. Elle a également permis de faire l'étude des procédures de gestion de trésorerie et l'identification des risques y afférents. En d'autres termes, la revue de littérature, nous a permis de faire un exposé sur les principes susceptibles de conduire à une gestion optimale de la trésorerie. Cette première partie nous a aussi conduits à présenter un modèle d'analyse ainsi que la démarche à suivre pour mener à bien notre étude.

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

Pour BRESSAC (2000 : 10) « si un problème échappe au contrôle, l'entreprise devient l'ennemi des citoyens ; au-delà de la communication et de l'idéologie, c'est autour de la création d'un capital de confiance que les entreprises doivent se mobiliser, risque et confiance étant indissociables ».

Ceci dit, l'absence de certains outils et techniques de gestion de trésorerie au sein de l'entreprise, engendre d'énormes problèmes qui s'expliquent par la non maîtrise de la position de trésorerie à un instant T. La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer quotidiennement avec des outils performants. Cela passe par la combinaison de plusieurs contraintes dont la maîtrise des échéances sociales et fiscales, la planification des paiements fournisseurs, le climat de confiance à instaurer avec les banquiers, les prévisions de l'activité de l'entreprise et la disponibilité de fonds propres suffisants. C'est dans cette optique que les entreprises, de plus en plus nombreuses cherchent à rendre leur système de gestion de trésorerie performant pour être à l'abri d'une éventuelle faillite.

Après avoir cerné les mécanismes d'une gestion optimale de la trésorerie, nous abordons à présent la phase pratique de notre étude. Il s'agit de procéder à un examen du système de gestion de la trésorerie de la Société de Distribution d'Eau de la Côte d'Ivoire (SODECI), suivant notre modèle d'analyse.

Cet examen, nous permettra d'identifier ses forces et faiblesses, le but étant de formuler des recommandations.

Cette partie se subdivise en trois chapitres. Le premier abordera la présentation de la SODECI, le second nous permettra de faire la description du système de gestion de trésorerie de cette entité, enfin le dernier chapitre portera sur l'évaluation de ce système, suivies des recommandations pour une gestion optimale de la trésorerie.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DE LA SODECI

La SODECI (Société de Distribution d'Eau de Côte d'Ivoire) est une société anonyme de droit privé ivoirien au capital de quatre milliards cinq cent millions de francs CFA (4 500 000 000). La société est cotée à la bourse régionale des valeurs mobilières et placée sous la tutelle du ministère des infrastructures économiques et du ministère de la construction de l'assainissement et de l'urbanisme. La SODECI a obtenu la certification ISO 9002 version 1994 en Août 2000, ce qui lui a permis d'être la première entreprise de service public en Afrique certifiée pour ses activités d'eau potable et d'être une référence en Afrique de l'ouest. Elle a son siège social situé à Treichville à l'avenue CHRISTIANI, Abidjan Côte d'Ivoire. La SODECI est gérée par un conseil d'administration de douze (12) membres. Le capital social de la SODECI est reparti suivant le tableau ci-dessous.

Tableau 9: Répartition du capital de la SODECI

Actionnaires	Montants (millions de FCFA)	Pourcentages (%)
FIBYSA	2073.26	46.07
FCP Sodeci	327.48	7.28
SIDIP	216.33	4.81
Etat de Côte d'Ivoire	146.06	3.25
Divers Ivoiriens	1736.87	38.60
TOTAL	4500.00	100.00

Source : nous même à partir du rapport de gestion 2010 de la SODECI

4.1- Mission et activités de la SODECI

La SODECI a pour mission principale, la production et la commercialisation de l'eau potable sur toute l'étendue du territoire Ivoirien.

Comme activité, la SODECI a en charge l'exploitation du réseau de distribution de l'eau potable, de la facturation de l'eau, de la gestion des abonnés sur tout le territoire Ivoirien. Elle s'est engagée dans l'amélioration continue de la qualité de l'eau.

La SODECI assure le service public de l'assainissement de villes telles qu'Abidjan, Dabou et Bingerville. Elle assure également l'entretien des réseaux d'eaux usées et des eaux pluviales

et l'entretien des stations d'épuration sur le périmètre de la ville d'Abidjan. Cette activité s'effectue à l'aide de cureuses et concerne 2 000 kilomètres de réseaux d'assainissement et 130 stations d'épuration.

A ce jour, plusieurs centres sont créés à travers toute la Côte d'Ivoire et permettent à la clientèle de la société d'accomplir toutes les opérations liées à la distribution de l'eau potable.

4.2- Structure organisationnelle de la SODECI

Vu que l'activité d'exploitation requiert une structure organisationnelle adaptée à ses exigences, la SODECI a mis en place une politique de décentralisation.

La structure organisationnelle de la SODECI est à l'image des grandes entreprises bien organisées avec en son sein plusieurs Directions (Annexe 4 page 119).

4.2.1- Les grandes Directions

La SODECI est une société anonyme avec Conseil d'Administration. Le président du Conseil d'Administration est secondé par un Directeur Général et un Directeur Général des Opérations (DGO). Ceux-ci sont aidés dans leur tâche par trois Directeurs Généraux Adjointes (DGA). Il s'agit du Directeur des Ressources Humaines, du Directeur Juridique et du Directeur de la communication.

4.2.2- Les Directions opérationnelles

Elles sont chargées de l'exécution matérielle des différentes activités de la société. Leurs activités concourent directement à la formation du chiffre d'affaires. Il s'agit de :

- la Direction de l'Exploitation Abidjan (DEXA) ;
- la Direction de l'Exploitation Intérieure (DEXI) ;
- la Direction Etudes Travaux et Maintenance (DETM) ;
- la Direction Production Abidjan (DPA) ;
- la Direction de l'Assainissement (DASS).

4.2.3- Les Directions fonctionnelles

Les directions fonctionnelles ont un rôle de prestataires de services et d'appui aux directions opérationnelles. Il s'agit de :

- la Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction du Budget et du Contrôle de Gestion (DBCG) ;
- la Direction de l'Organisation et Informatique (DOI) ;
- la Direction de la Logistique (DL).

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresseront à la Direction Financière et Comptable qui abrite le service trésorerie.

4.2.4- Organisation de la Direction Financière et Comptable

La Direction Financière de la SODECI est structurée et fonctionne sur la base d'un organigramme (Annexe 5 page 120).

4.2.4.1- Les missions de la DFC

La Direction Financière et Comptable de la SODECI, comme toute direction financière des grandes entreprises a des missions à vis-à-vis de la Direction Générale qu'envers les tiers.

- Envers la Direction Générale

La DFC a pour mission principale d'assurer la politique financière de la SODECI par :

- la production des arrêtés trimestriels à la direction générale pour sa prise de décision ;
- la mise en place des mécanismes de suivi et de respect des procédures comptables et financières ;
- la mise en place de mécanismes permettant d'assurer la solvabilité et la liquidité de la SODECI.

- Envers les tiers
- la DFC assure la production des informations financières et comptables. Ceci se traduit par la production d'arrêtés annuels des comptes pour les actionnaires, l'Etat, et les banques ;
- produit des déclarations périodiques vis-à-vis de l'administration fiscale ;
- établit des déclarations périodiques auprès des institutions sociales.

4.2.4.2- Les objectifs de la DFC

Au vu des missions sus-citées, les objectifs suivants lui sont assignés par la direction générale :

- optimiser la gestion des ressources financières en conformité avec l'objectif global de l'entreprise ;
- mettre à la disposition de la SODECI à moindre coût et temps opportun les ressources financières nécessaires pour la continuité de son exploitation.

4.2.4.3- Les différents services de la DFC

La Direction Financière et Comptable est composée de 4 services, ce sont :

- le service fiscalité ;
- le service trésorerie ;
- le service gestion clientèle ;
- le service fournisseur.

Tous ces services travaillent en synergie pour mener à bien les missions de la DFC et contribuent ainsi à l'atteinte des objectifs assignés à cette dernière.

- **Le service fiscalité**

Pour le suivi du patrimoine ainsi que des divers impôts, la SODECI s'est dotée d'un service fiscalité afin d'être en règle vis à vis de l'Etat au niveau des impôts. Ce service suit toutes les opérations fiscales concernant les biens de la Société (amortissement, baux) et veille aux paiements des différents impôts dans les délais prévus par la Direction Générale des Impôts.

En tant que collecteur d'impôts pour le compte de l'Etat, il s'occupe de faire les retenues d'impôts sur certains partenaires qu'il reverse à l'Administration fiscale. Son rôle est d'assurer la déclaration des différents impôts et taxes (Taxe sur la valeur Ajoutée-TVA, Bénéfice Industriel et Commercial-BIC, impôts sur les salaires). Elle s'occupe aussi du règlement des impôts, des taxes, de la mise à jour des dossiers fonciers (permis de construire, lettre d'attribution) et de la déclaration des charges sociales à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS).

- **Le service trésorerie**

Pour une bonne gestion des ressources financières d'une entreprise, il est nécessaire de connaître avec exactitude les disponibilités au quotidien afin d'optimiser les décisions de gestion. Ainsi, les décisions d'investissements, de règlement des fournisseurs d'exploitation ou de toute autre dépense exige une analyse de la situation de trésorerie afin d'éviter tout dérapage dans la gestion de celle-ci (insolvabilité, insuffisance de trésorerie, la perte de la crédibilité vis-à-vis des partenaires). Le service trésorerie a pour principales tâches d'élaborer le plan de trésorerie annuel et triennal, de négocier les meilleures conditions bancaires, de veiller à la solvabilité de l'entreprise, de réduire les besoins de financement et d'optimiser la gestion des ressources financières.

- **Le service gestion clientèle**

Il est chargé du contrôle des caisses de l'intérieur (caisses des directions régionales). Ce contrôle consiste à s'assurer que les mouvements effectués sur les différentes caisses sont justifiés (recettes et dépenses). Ce service se doit de vérifier que les mouvements sont correctement enregistrés. De plus, il s'assure que les dépôts d'espèces en banque se font en conformité avec les procédures en vigueur au sein de l'entreprise. Ce service s'occupe également du contrôle de l'intégration des informations de gestion clientèle dans le logiciel de la comptabilité générale et de la consolidation de données statistiques.

- **Le service fournisseurs**

Le service fournisseurs s'occupe du traitement comptable des factures fournisseurs (saisie et rapprochement des factures, transmission à la certification et remise au service trésorerie pour paiement). Il est également chargé de l'analyse des comptes fournisseurs et du traitement des réclamations fournisseurs.

La SODECI comme toutes les grandes entreprises, repose sur une structure organisationnelle détaillée faisant apparaître les différentes directions avec des missions spécifiques. De même cette structure organisationnelle dite décentralisée est adaptée aux exigences et à l'étendue même de ses activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU SYSTÈME DE GESTION DE LA TRÉSORERIE DE LA SODECI

La description du système de gestion de la trésorerie s'articulera autour de l'organisation interne du service de trésorerie, des dispositifs de maîtrise de risque mis en place et des outils de gestions utilisés pour assurer une gestion rigoureuse et optimale de la trésorerie.

5.1- Organisation interne du service trésorerie

Pour une bonne gestion de ses ressources financières, la SODECI s'est dotée d'un service trésorerie. L'organisation interne de ce service repose sur les éléments suivants :

- son organigramme ;
- les moyens utilisés ;
- les instruments de travail
- les activités de supervision ;

Mais avant de dérouler notre description, nous allons nous pencher sur les missions et objectifs assignés au service trésorerie, ceux-ci servent de fondement à l'adoption d'une organisation interne adéquate.

5.1.1- Les objectifs assignés au service

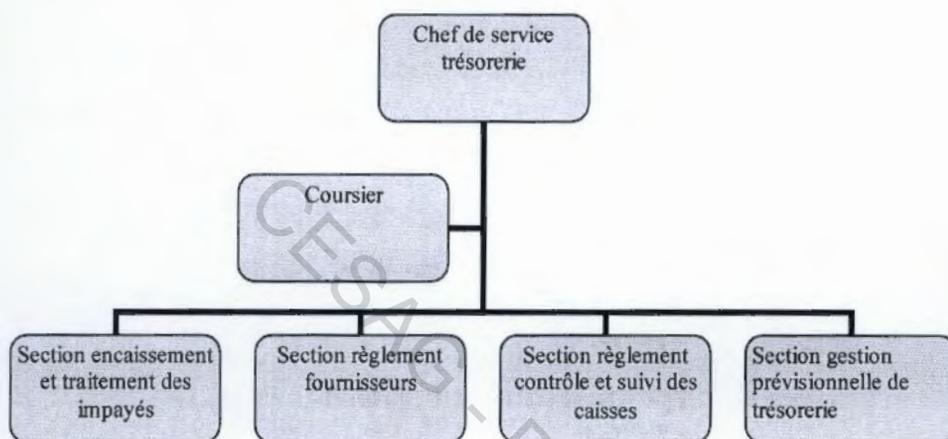
Les objectifs du service sont définis annuellement par le supérieur hiérarchique en fonction de l'objectif générale de la société. En effet le service trésorerie de la SODECI a pour objectif principal d'optimiser la gestion de la trésorerie avec comme objectifs spécifiques de :

- optimiser les décisions de gestion ;
- réduire les frais financiers ;
- réduire les besoins de financement de l'exploitation ;
- veiller à la solvabilité de la structure ;
- produire des informations de trésorerie fiables et dans les délais.

5.1.2- Organigramme du service trésorerie

Le service trésorerie au sein de la DFC, est structuré selon le schéma ci-dessous. Son fonctionnement est assuré par cinq agents et supervisé par un Chef de Service.

Figure 7: Organigramme du Service Trésorerie



Source : nous même à partir de l'organigramme de la SODECI

5.1.2.1- Le chef de service trésorerie

Le chef du service trésorerie a pour mission de contrôler toutes les sections, les entrées et les sorties de fonds, d'équilibrer les comptes et de réduire les frais financiers. Il s'assure également de la bonne application des conditions bancaires et veille à la solvabilité de l'entreprise. Par ailleurs, il a aussi pour responsabilité la recherche des financements à court terme à moindre coût. Toutefois, il effectue des placements à des taux concurrentiels lorsque la trésorerie est excédentaire et élabore le reporting mensuel de trésorerie destiné à la société mère (Finagection).

5.1.2.2- Le coursier

Il dépend exclusivement de la Direction financière et comptable, il est chargé de la remise en banque aussi rapidement que possible des titres de paiement et de tous autres documents administratifs.

5.1.2.3- La section règlement, contrôle et suivi des caisses

Cette section s'occupe de la gestion des caisses décaissements dites principales, elle est chargée de payer les chèques de personnel, les notes de frais, les pièces de déplacement et les bons d'avance. Elle reçoit également des recettes exceptionnelles telles que les versements caisse exigés à certains clients pris par fraude et les clients ayant émis des chèques revenus impayés.

5.1.2.4- La section encaissement et traitement des impayés

Elle s'occupe de la comptabilisation de toutes les créances de la structure, précisément celle concernant les règlements des factures eau et travaux et également du traitement des chèques revenus impayés.

5.1.2.5- La section Règlement Fournisseurs

Elle a pour mission d'effectuer les différents règlements dans les délais afin de créer et d'entretenir un climat de confiance vis-à-vis des différents partenaires. Il s'agit pour cette section de :

- assurer le règlement au profit du personnel ;
- assurer le règlement des autres fournisseurs ;
- établir les chèques pour le paiement des impôts et des contributions sociales ;
- assurer le remboursement des clients.

5.1.2.6 La section gestion prévisionnelle de trésorerie

Cette section s'occupe de la récupération et du traitement des différents mouvements banques. Elle donne la position des différents comptes bancaires détenus en Côte d'Ivoire, en Europe et des différents placements par la production quotidienne d'un tableau des soldes bancaires et la production hebdomadaire de la situation de trésorerie à la hiérarchie pour les prises de décisions.

Elle assure également le suivi des cautions. En effet, il existe deux types de caution à savoir les cautions reçues et les cautions données.

Dans le principe de cautions reçues, la SODECI fait appels à des sous-traitants pour des travaux et leur octroie des avances de démarrage en contrepartie ces derniers déposent des cautions pour garantir l'exécution des travaux. Dans le deuxième cas, c'est la SODECI qui est le sous-traitant, elle bénéficie donc d'avance de démarrage. Elle doit donc fournir une caution provisoire qui représente une garantie pour le bénéficiaire.

5.1.3- Les moyens de gestion de la trésorerie

Le service de trésorerie pour sa gestion dispose des moyens tels que :

- les moyens humains ;
- les moyens de financement ;
- les moyens de paiement ;
- les moyens de placement.

5.1.3.1- Les moyens humains

Le fonctionnement du service trésorerie est assuré par 6 agents dont la répartition est présentée dans l'organigramme ci-dessus.

Sur la base des fiches de poste et des entretiens, nous avons recueillis des informations sur la compétence du personnel en charge de la gestion de trésorerie.

- le chef de service trésorerie, directement rattaché au Directeur Financier et Comptable à un niveau de formation BAC+4 en économie appliquée, il est aussi diplômé (BAC+5) en ingénierie financière avec 3 années d'expérience en tant que financier à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières et douze (12) années en tant que trésorier à la SODECI ;
- le comptable gestion prévisionnelle à un niveau de formation BAC+4 en Science de gestion avec huit (08) années d'expérience en gestion de la trésorerie ;
- le comptable règlement fournisseurs, le comptable encaissement et traitement des impayés ainsi que celui chargé du règlement, contrôle et suivi des caisses ont un niveau de formation BAC+2 en finances et comptabilité avec respectivement vingt (20), dix (10) et vingt et huit (28) années d'expérience à leur poste.

5.1.3.2- Les moyens de financement de la trésorerie à la SODECI

Pour le financement de sa trésorerie, la SODECI sollicite un certain nombre de moyens de financement suivants, auprès de ses différents partenaires.

- **Le découvert**

Ce sont des décaissements autorisés par les banques dans lesquelles sont domiciliés les comptes de la SODECI, à un montant convenu et de façon permanente. Le niveau de découvert autorisé est fonction du volume de transaction réalisé par la SODECI avec ses banques. Les montants varient d'une banque à une autre avec des taux compris entre 10% et 15%.

- **Le crédit spot**

C'est une ligne de crédit mis à la disposition de la SODECI par certains de ses partenaires banques. C'est le financement le plus utilisé par la SODECI, les taux varient entre 6% et 8%, en fonction des banques avec des délais de remboursement relativement courts soit 2 à 4 mois.

Tableau 10: Niveau de découverts autorisés et ligne de crédit Spot

BANQUES	DECOUVERT	TAUX	CREDIT SPOT	TAUX
BIAO	1 500 000 000	10,70%	1 000 000 000	6,5%
ECOBANK	500 000 000	11%	4 500 000 000	7,5%
SGBCI	1 400 000 000	12,25%	1 500 000 000	6,5%
SIB	500 000 000	15,75%		

Source : nous à partir des conditions bancaires appliquées à la SODECI

- **Les délais fournisseurs**

La SODECI négocie des délais de paiement relativement long auprès de ses fournisseurs soit 60 jours fin du mois le 10, pour les factures inférieures ou égales à 300000 FCFA et de 90 jours fin du mois le 10 pour les factures supérieures à 300000 FCFA. Une facture fournisseur

réceptionnée même en début de mois est prise en compte seulement le mois suivant. Pendant ce temps, le délai client est de 60 jours pour les clients ordinaires et 30 jours pour les gros clients (tels que les entreprises et les ambassades).

- **La titrisation**

Il s'agit de moyens de financement dont l'entreprise a accès directement sur le marché financier. La SODECI obtient des titres en échange de ses créances sur l'Etat de Côte d'Ivoire. Le principe de la titrisation revient pour la SODECI à céder contre espèces un ou plusieurs lots de titres de créances à une banque. Ainsi la titrisation permet à la SODECI, un financement direct de son besoin en fond de roulement en offrant en garantie ses créances clients.

5.1.3.3- Les moyens de paiement

La SODECI utilise divers moyens de paiement, ce sont :

- la lettre chèque ;
- le chèque, traite ;
- le virement ;
- le prélèvement.

- **La lettre chèque**

C'est un titre de paiement informatisé établi à partir d'un imprimé. Sur la partie supérieure, la liste des factures à payer par la lettre chèque ainsi que les références du fournisseur sont saisies. Sur la partie inférieure se trouve le chèque lui-même qui est libellé au nom du fournisseur. Il est utilisé pour le règlement des factures fournisseurs échues.

- **Le chèque**

C'est un titre de paiement établi à partir de chéquiers provenant des banques dans lesquels la SODECI a ouvert des comptes. Il est utilisé pour :

- le remboursement du FCP et des épargnes aux collaborateurs ;
- le règlement des frais de : TVA dus, assurances, loyers, impôts, patente, CNPS, FDFP;

- le paiement des accreditifs des Directions Régionales.

- **La traite**

Elle est établit à la demande du fournisseur lorsque sa facture n'est pas encore échue. C'est un règlement anticipé soumis à des frais d'escomptes. Le taux d'escompte est égal au taux de base bancaire + 3 points ramenés au prorata du nombre de jours d'avance.

- **Le virement**

C'est un ordre donné à la banque par la SODECI pour règlement à un tiers, à travers un courrier dans lequel sont mentionnés le montant, le compte sur lequel ce montant doit être débité et toutes les informations concernant le bénéficiaire. Ce type de paiement est utilisé pour tous les règlements des fournisseurs étrangers, des règlements FDV (Fonds de Développement) et des règlements salaires.

- **Le prélèvement**

C'est un mode de paiement initié par la SODECI auprès de certaines de ces banques à travers un accord formel, pour le règlement des redevances dues aux entreprises auprès desquelles elle a des contrats de crédit bail.

5.1.3.4- Les moyens de placement

Les placements à la SODECI sont essentiellement des DAT, à coté des DAT, existe les rémunérations des comptes courants créditeurs.

- **Les dépôts à terme (DAT)**

Le DAT est un placement réalisé sur une période de 3 à 6 mois à un taux d'intérêt convenu entre la banque et la SODECI. Ce taux est fonction de la liquidité du marché UEMOA. Pour l'exercice 2011, fonds placés par la SODECI a fait des dépôts à terme dans certaines banques nationales et étrangères sur une période allant de 3 à 6 mois renouvelable, rémunérés à des taux de 2,5% et 5,20%.

- **Les comptes courants créditeurs**

Les comptes courants de la SODECI sont rémunérés dès qu'ils sont créditeurs. Cette condition qui constitue une forme de placement a été négociée par le responsable en charge de la gestion de trésorerie auprès de certaines banques partenaires. Les taux de rémunération varient de 3,5% à 5% selon la banque. Il s'agit des comptes ECOBANK, BNI, BOA, BACI, BIAO, BICICI et SGBCI.

5.1.4- Les instruments de travail du service trésorerie

Dans le souci d'optimiser sa gestion de trésorerie, la direction de la SODECI a mis à la disposition du service trésorerie un certain nombre d'instruments de travail à l'appointe des nouvelles technologies.

5.1.4.1- Matériels informatiques et instruments de communication

Le service trésorerie bénéficie d'un système informatique très développé avec des ordinateurs de grandes capacités. Le service dispose divers instruments de communication dont le téléphone et l'intranet, ce qui favorise la circulation des informations, facteur très important en gestion de trésorerie.

5.1.4.2- Les logiciels

Le service trésorerie bénéficie de logiciels performants, actualisés et simples d'utilisation qu'offre le marché. Il s'agit des logiciels de communication bancaire, Logiciel d'intégration, de logiciel de gestion de trésorerie, de logiciel de gestion des caisses et de logiciel de comptabilité.

- **Les logiciels de communication bancaires**

Cet outil permet à la section gestion prévisionnelle de trésorerie, de récupérer chaque matin, les mouvements bancaires de la veille. Les données bancaires (mouvements traités la veille par les banques) de la Gestion Clientèle sont récupérées de manière quotidienne par :

- télétransmission (transmission des fichiers entre l'ordinateur de la banque et celui de l'entreprise via un protocole de télétransmission (**ETBAC3**)) ;

La SODECI utilise comme logiciel de communication bancaire **XRT COMMUNICATION** aussi appelé **SOGESTEL**. Il est utilisé pour un certain nombre de banques partenaires comme la SGBCI, la SIB et la BICICI.

- internet à travers des logiciels de récupération développés par certaines banques partenaires ce sont :
 - **BACI NET** pour BACI ;
 - **BWEB** pour la BIAO ;
 - **CITIDIRECT** pour CITBANK ;
 - **BNI Net** pour la BNI ;
 - **FACILISS** pour CECP ;
 - **ECOBANK net** pour ECOBANK ;
 - **SOGECASH Web** pour SG Paris et SG MONACO ;
 - **LCL** pour Crédit Lyonnais.

Ces logiciels sont exploités par la SODECI moyennant des frais d'abonnement mensuels. Ils servent à récupérer les relevés contenant les différents mouvements effectués sur les comptes bancaires à savoir les virements émis et reçus, les versements espèces, les effets de commerce arrivés à échéance, les avis d'impayé etc.

Les mouvements des comptes provenant des banques pour lesquelles la SODECI n'a pas d'abonnement sont saisis directement dans XRT Universe conformément au relevé des comptes provenant des dites banques. Il s'agit de la BHCI, la Standard Chartered Bank, UBA et la BOA

- **Logiciel d'intégration**

L'intégration des données dans le logiciel de gestion de trésorerie XRT Universe permet d'enregistrer toutes les opérations de banque qui ont été préalablement récupérées à l'aide des différentes télétransmissions et des récupérations par internet.

Cette intégration se fait de manière automatique à travers l'interface IG Consult

IG Consult est un logiciel de liaison qui permet de récupérer les mouvements banques qui sont dans le logiciel de communication bancaire. Il les intègre pour la trésorerie et les archive pour le service rapprochement bancaire.

- **Logiciel de gestion trésorerie**

XRT UNIVERSE 2.4 permet le traitement les mouvements bancaires. Le traitement consiste à imputés les mouvements banques en attribuant à chaque opération un flux et un code budgétaire.

L'affectation des codes budgétaires aux flux consiste à identifier la nature (encaissement facture Eau et travaux, produit financier, règlement fournisseur, frais financiers, charge du personnel, etc..) de chaque opération et lui attribuer un code budgétaire paramétré dans le logiciel de trésorerie XRT Universe.

Notons que le flux est le mode de règlement et le code budgétaire est la nature de la dépense ou de la recette.

- **Logiciel de gestion des caisses**

La section règlement contrôle et suivi des caisses en charge des caisses décaissements bénéficie d'un logiciel nommé GESICA (Gestion Informatisées des caisses). Ce logiciel est conçu spécialement pour répondre aux exigences des différentes tâches exécutées depuis l'établissement de la demande de paiement jusqu'au règlement à la caisse.

Les caisses encaissements quant à elles sont gérées à l'aide d'un logiciel nommé SAPHIR spécialement conçu pour la comptabilisation et le contrôle des opérations d'encaissement.

- **Logiciel de Comptabilité**

C'est le module de gestion nommé J@de, utilisé par le service trésorerie pour l'enregistrement comptable des opérations de trésorerie. Il s'agit des différentes régularisations, des agios, des commissions ainsi que les intérêts créditeurs. C'est l'outil de travail par essence de toute la Direction Financière et Comptable.

5.1.5- Activité de coordination

Au service trésorerie, les revues périodiques d'activité et des réunions de travail sont régulièrement tenues soit tous les lundis en 15, pour faire le point des activités de trésorerie. Les rapports d'activité et des procès-verbaux des réunions tenues sont produits à la demande du supérieur hiérarchique.

5.2- Description des procédures, des activités de contrôle et règles de gestion de trésorerie appliquées à la SODECI

La gestion de la trésorerie à la SODECI est intégralement informatisée, toutes les activités de trésorerie sont intégrées au système d'information de l'entreprise. Dans cette section, nous porterons notre attention sur les procédures existantes, les activités de contrôle mise en place et les mesures de gestion relatives à la gestion de trésorerie dans cette entreprise, afin de déceler les forces et des éventuelles faiblesses.

5.2.1- Les procédures de gestion de la trésorerie

Le manuel de procédure relatif à la gestion de trésorerie mis à notre disposition concerne essentiellement les procédures suivantes :

- les procédures d'encaissement ;
- les procédures de décaissement ;
- les procédures de négociation et de suivi des conditions bancaires ;
- les procédures de contrôle et de suivi des comptes bancaires.

5.2.1.1- Les procédures d'encaissement

L'objectif de ces procédures est de s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des opérations d'encaissements.

Elles prévoient les encaissements en espèces et par chèques au niveau des caisses. Nous allons nous intéresser aux encaissements en espèces. Il se déroule de la façon suivante :

- le client présente sa facture d'eau à la caisse ;

La caissière (CS),

- 1- reçoit la facture et introduit les références dans le logiciel SAPHIR ;
 - 2- reçoit les espèces équivalentes du montant de la facture du client ;
 - 3- édite automatiquement deux exemplaires de reçu dans le logiciel SAPHIR ;
 - 4- remet un exemplaire de reçu au client ;
 - 5- joint l'autre exemplaire à la facture et les garde ;
- En fin de journée la CS,
- 6- édite dans SAPHIR la situation de la caisse, cette action marque la clôture de la caisse ;
 - 7- établit le détail des espèces existantes en caisse ;
 - 8- vérifie la concordance des soldes sur la situation de la caisse et celui en caisse ;
- La Responsable Commerciale (RC),
- 9- fait le contrôle de la caisse.

5.2.1.2- Les procédures de décaissement

Tous les décaissements par banque et par caisse effectués sont décrits dans cette procédure. Il s'agit de décaissements pour le règlement des factures fournisseurs, des salaires du personnel, des déclarations fiscales et sociales. Ces règlements sont effectués soit par chèque, par virement ou par traite, nous nous intéresserons au règlement par chèque qui est le plus utilisé à la SODECI.

L'objectif de cette procédure est de s'assurer que tous les décaissements font l'objet d'autorisation.

Cette procédure se déroule en deux phases :

- Réception de la facture

Dès réception des factures fournisseurs, en provenance du service fournisseurs de la Direction Financière et Comptable, le Comptable Règlement Fournisseur (CRF),

1- vérifie que la liasse est complète :

- les factures comportent l'original du bon de commande, bordereau de livraison ou procès verbal de réception ;
- les factures sont certifiées par la direction émettrice du bon de commande.

Le CRF,

2- effectue le tri des factures en fonction des échéances de paiement inscrites sur le bon de commande.

- les classes par échéance.

- Préparation et règlement de la facture

Le CRF,

- 1- procède au règlement des factures par paiement unitaire ou par paiement par lot.
- 2- édite les chèques des fournisseurs. Le ticket comptable pour imputation de l'opération est automatiquement émis par le logiciel de comptabilité.
- 3- appose le cachet non endossable si la mention n'est pas indiquée sur la lettre chèque ;
- 4- gaufre impérativement le montant sur le chèque ;
- 5- barre le chèque si le montant est supérieur à 1 million de FCFA;
- 6- indique le numéro de chèque sur les factures et appose la mention « payé le » avec le cachet et la date du chèque. Cette mention devant empêcher la remise sur le circuit de la facture fournisseur pour établissement d'un autre moyen de paiement ;
- 7- joint dans le parapheur le ticket comptable en face du chèque à signer et le transmet pour visa au Chef Comptable (CC) ;

Le CC,

- 8- contrôle les imputations, la liasse de facture, et les mentions obligatoire sur le chèque ;
- 9- appose un visa sur le ticket comptable accompagnant le règlement ;

Le CRF,

- 10- récupère le parapheur chez le CC et le transmet pour signatures SG et DG,
- 11- récupère le parapheur signé ;
- 12- transmet les documents à l'archiviste pour classement ;
- 13- transmet les chèques à la secrétaire du DFC pour transmission aux fournisseurs.

5.2.1.3- Les procédures de négociation et de suivi des conditions bancaires

L'objectif de cette procédure est de connaître les conditions bancaires afin d'optimiser la gestion des comptes banques.

La procédure décrit les étapes à suivre dans les négociations et l'application des conditions bancaires.

Déroulement de la procédure :

Le chef de service trésorerie (CST),

- 1- recueille auprès des banques des conditions offertes à l'entreprise ;
- 2- établir un tableau reprenant les conditions bancaire par banque ;
- 3- analyser le tableau des conditions bancaires ;

Le secrétaire générale (SG),

- 4- valide les conditions bancaires offertes ;

Le CST,

- 5- fait appliquer les conditions bancaires et contrôler les échelles d'intérêts.

5.2.1.4- Les procédures de contrôle et de suivi des comptes bancaires

Elles permettent de s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude des mouvements bancaires, aussi bien en montant qu'en dates de valeur. Cela permet d'assurer les mouvements d'équilibrage des soldes afin de minimiser les frais financiers.

Déroulement de la procédure :

Le Comptable Gestion Prévisionnelle de Trésorerie (CGPT),

- 1- récupère des données bancaires de la gestion clientèle par télétransmission ou internet ;
- 2- intègre les données bancaires récupérées dans XRT Universe ;
- 3- affecte les données bancaires par flux et par codes budgétaires ;
- 4- contrôle les soldes ;
- 5- établit de situation journalière de trésorerie ;

Le CST,

- 6- valide la situation journalière de trésorerie

- 7- propose les équilibrages ainsi que les mesures de gestion;

Le DFC,

8- valide les propositions ;

Le SG,

9- Prend les décisions de mise en œuvre des propositions.

5.2.2- Activités de contrôle des opérations de trésorerie à la SODECI

Des dispositions ont été prises par les dirigeants de la SODECI pour assurer un contrôle rigoureux de l'activité financière, elles ont pour but de réduire au maximum les erreurs et de détecter les malversations financières.

Ces dispositions existent à tous les niveaux du processus de gestion de trésorerie de la SODECI.

5.2.2.1- Contrôle des décaissements

Le contrôle des décaissements concerne les titres de paiements et les retraits à la caisse.

- **Contrôle des titres de paiements**

Les titres de paiement lorsqu'ils sont établis par le service trésorerie, ces titres de paiement accompagnés des pièces justificatives et du ticket comptable font l'objet de contrôle par le Chef Comptable ou le DFC qui :

- contrôle les imputations comptables, s'assure que la liasse est complète (bon de commande, bordereau de livraison ou procès verbal, factures, certification), et que les factures comportent les signatures de la Direction concernée ;
- contrôle le respect des échéances ;
- vérifie l'apposition du cachet comportant le numéro du chèque sur toutes les factures, le montant en chiffres et en lettres, l'exactitude du montant gaufré, la date d'échéance pour les effets.

Les titres de paiement sont ensuite transmis pour signature, là-bas, ils sont vérifiés par les différents signataires (SG et DGO) pour s'assurer que le premier contrôle a été bien effectué.

- **Contrôle des retraits à la caisse**

Toutes les demandes de paiement saisies dans le logiciel GESICA par le demandeur, ensuite vérifiées et validées par le supérieur hiérarchique font l'objet de contrôle au service trésorerie.

En effet, le CRCSC vérifie les mentions obligatoires sur la demande (le code de la direction, la date, le montant et le numéro d'ordre) et le visa du supérieur hiérarchique du demandeur.

Lorsque le demandeur se présente à la caisse, la caissière contrôle les éléments suivants :

- la signature du CRCSC pour s'assurer que le contrôle à priori a été fait ;
- le nom et prénom du demandeur et le numéro de sa pièce d'identité.

Après la clôture de la caisse, le CRCSC fait les contrôles suivants sous la supervision du CST :

- vérifier l'existence physique des espèces en caisse ;
- Rapprocher le montant du billettage des fonds en caisse avec celui affiché à l'écran ;
- vérifier la concordance entre le journal du brouillard de caisse, le détail des espèces et la liste des transactions.
-

5.2.2.2- Contrôle des encaissements

Les opérations d'encaissements s'effectuent essentiellement au niveau des caisses, c'est donc à ce niveau que se font les différents contrôles.

Ces contrôles sont d'abord effectués par les caissières elles-mêmes, ensuite par le Responsable de caisse (RC) et enfin par le comptable DR sous la supervision du chef de service clientèle eaux et travaux.

Les caissières sont tenues de :

- vérifier les saisies des remises en banque par rapprochement avec les bordereaux de remise ;
- rapprocher le montant du billettage des fonds en caisse avec celui affiché à l'écran ;
- vérifier la concordance entre le journal du brouillard de caisse, le journal des écritures de banque et la liste des transactions.

Les RC et les comptables DR à leur niveau font les contrôles suivants :

- vérifier l'existence physique du fonds de caisse et le rapprocher de l'inventaire physique établi par les caissières ;
- Rapprocher le montant du billettage des fonds en caisse avec celui affiché à l'écran ;

- vérifier la concordance entre le journal du brouillard de caisse, le journal des écritures de banque et la liste des transactions.

5.2.2.3- Les différents niveaux de contrôle à la SODECI

La Direction de la SODECI dans le souci d'assurer une bonne maîtrise des activités liées à la gestion de trésorerie, a mis en place trois niveaux de contrôle.

Ils concernent essentiellement les caisses, étant donné qu'une grande partie des recettes liées à l'activité principale de la SODECI transite par les caisses, il est impérieux que le contrôle soit intense à ce niveau.

- **Le contrôle de premier niveau**

Le contrôle de premier niveau est celui qui est effectué quotidiennement au sein même des caisses et dès la clôture des caisses. Ils ont été développés dans les points précédents relatifs aux activités de contrôles.

Ce contrôle a pour objectif de s'assurer de l'exhaustivité des pièces justificatives et des écritures journalières de caisse.

- **Le contrôle de deuxième niveau**

Le contrôle de deuxième niveau exécuté chaque trimestre par la DCP a pour objectif de s'assurer de la bonne application des procédures.

Il consiste à vérifier les soldes des caisses, les différents visas apposés sur les bons de caisse, les bordereaux de versement et de remise chèque ainsi que les supports de contrôle de premier niveau.

- **Le contrôle de troisième niveau**

Le contrôle de troisième niveau diligenté par un cabinet externe, à pour objectif le respect des procédures en place en vue d'une gestion rationnelle et efficace des fonds en caisse.

Ce contrôle est commandité chaque trimestre par la direction générale.

5.2.3- Les règles de gestion de trésorerie appliquées à la SODECI

La Direction de la SODECI a mis en place des règles de gestion pour un suivi rigoureux de la gestion de trésorerie, elles sont ci-dessous identifiées.

- **La spécialisation des comptes**

Pour un meilleur suivi des comptes bancaires le service trésorerie de la SODECI a opté pour la spécialisation de ses comptes. En effet, dans toutes les banques partenaires il a des comptes spécialement réservés aux encaissements et un compte spécial décaissement.

En ce qui concerne les comptes décaissements, ils sont spécialisés en fonction du code budgétaire. C'est ainsi que :

- le compte décaissement de la SIB est destiné aux paiements des taxes, des impôts sur les salaires, des approvisionnements des deux caisses principales et le remboursement de la TVA pour les structures qui en sont exonérées ;
- celui de la BICICI est destiné aux paiements des dotations mensuelles d'assurance des agents et le remboursement des abonnements ;
- ECOBANK pour le paiement des factures douanes ;
- SGBCI pour le paiement des fournisseurs locaux ;
- BIAO pour le paiement des fournisseurs d'investissements ;
- SG Paris pour le paiement des fournisseurs du groupe tels que SAUR, ETDE FINAGESTION ;
- SG Monaco pour le règlement des salaires des agents expatriés ;
- Crédit LYONNAIS pour le règlement des assurances à l'étranger et des cotisations retraites des expatriés.

- **La spécialisation des caisses**

La SODECI a opté pour une spécialisation des caisses, ainsi donc il existe des caisses destinées aux encaissements dites caisses clientèles et celles destinées aux décaissements nommées caisse principales. Les caisses clientèles, logées dans les différentes DR reçoivent les montants des factures d'eau payés par les clients. Les caisses principales, logées au siège de l'entreprise sont destinées à la gestion des dépenses quotidiennes des différentes directions

basées au siège sans limite de montant, des accreditifs des Directions Régionales et du paiement des factures fournisseurs dans la limite de cinquante mille francs CFA par facture.

- **La négociation des conditions bancaires**

Chaque année, en fonction des objectifs assignés au service trésorerie et des besoins nouveaux en financement, le chef de service trésorerie négocie auprès des banques partenaires les conditions qu'elles appliquent à la SODECI. Ces négociations portent sur La fusion des échelles d'intérêts, les dates de valeurs, les heures de caisse, les différentes commissions, les lignes de crédit spots et les taux d'intérêt ainsi que les découverts autorisés.

- La fusion des échelles d'intérêts

Il a été négocié par le trésorier auprès des banques partenaires la fusion des échelles d'intérêts des comptes SODECI. En effet les différents comptes SODECI par banques sont gérés comme s'il n'y en avait qu'un seul. Ainsi les soldes créditeurs se compensent avec les soldes débiteurs, en fin de trimestre, les agios sur découvert sont calculés sur le solde global.

Tableau 11: Dates de valeurs et commissions négociés

	SIB	SGBCI	CITIBANK
Versement espèce	J+1	J+1 ouvré	J+1
Remise chèque		J +2 ouvrés	J + 2
*Sur place			
Sur caisse	J+1JO	Commission d'encaissement CHSP : franco	
Sur confrère	J+2JO	Commission d'encaissement CHQ déplacés : 500	
Remise chèque		J + 15 JC	10 jours ouvrés
*Hors place		Commission de transfert : 0.15 pour mille mini 1000 F HT	
- Place bancable		Commission d'encaissement : 1000F	

<p>- Place non bancable</p>		<p>HT/chèque</p> <p>Port de lettre : 800F HT/remise</p> <p>J + 45 JC</p> <p>Commission de transfert : 1 pour mille mini 1000 F</p> <p>Commission d'encaissement : 1000F HT/chèque</p> <p>Port de lettre : 800F HT/remise</p>	
-----------------------------	--	--	--

Source: nous même à partir des conditions bancaires appliquées à la SODECI

J = date de remise

JO = jour ouvré + jour calendaire

- **Les équilibrages**

Le Chef de Service Trésorerie propose au quotidien les équilibrages nécessaires à partir des soldes banques fusionnés au Directeur Financier et Comptable. Il exécute par la suite les mouvements d'équilibrage des soldes après validation des propositions par le DFC, l'objectif étant de minimiser les frais financiers.

- **Signature des titres de paiement**

Tous les titres de paiement SODECI sont impérativement gaufrés et comportent deux signatures. Notons que la SODECI a opté pour une double signature sur tous les titres de paiement sans exception.

- la première signature bancaire sur les titres de paiement est apposée par le Secrétaire Général/Directeur Général Adjoint (SG/DGA) comme signataire prioritaire. En cas d'absence, les titres de paiement sont signés par le responsable projets.
- la deuxième signature bancaire est apposée par le Directeur Général des Opérations (DGO) comme signataire prioritaire du groupe 2. En cas d'absence, les titres de paiement sont signés le Directeur Générale (DG). Les spécimens de signatures et les

informations relatives aux différents signataires sont mises à jour tous les ans auprès des banques partenaires.

- **Dispositif de sécurité au niveau des caisses**

Pour mieux sécuriser les valeurs au sein des caisses, les dispositions suivantes ont été prises :

- l'accès à la caisse est interdit à toute personne autre que la caissière, le chef de section chargé de l'encadrement des caissières et les agents chargés du contrôle ;
- Les valeurs en caisse sont conservées dans des coffres forts ;
- la SODECI est liée à deux banques partenaires (ECOBANK et BIAO) par un contrat de service pour la récupération quotidienne de tous les chèques reçus des clients au niveau des différentes agences. ECOBANK pour la partie nord et BIAO pour la partie sud du territoire ivoirien ;
- toutes les caisses de la SODECI sont assurées y compris le personnel en charge de la gestion des ces caisses, en cas de sinistre ou braquage ;
- toutes les caisses sont munies de détecteur de faux billets ;
- les caisses principales bénéficient d'un dispositif de surveillance permettant au chef de service trésorerie de voir les faits et gestes autour et au sein même des caisses.
- Le convoyage des fonds SODECI est effectué par une société spécialisée en transfert de fonds avec des fourgons blindés.

5.3- Les outils de gestion de trésorerie à la SODECI

Dans le souci d'une gestion optimale, le service trésorerie de la SODECI a mis en place des outils de gestion suivants :

5.4.1- Le plan annuel de trésorerie

L'outil de prévision des flux de trésorerie utilisé par le service trésorerie de la SODECI est le plan annuel de trésorerie. Il est élaboré par le chef de service trésorerie pour un seul exercice, il est mensualisé pour tenir compte du court terme.

Les informations relatives à l'élaboration du plan de trésorerie proviennent essentiellement du compte d'exploitation prévisionnel de la SODECI qui est élaboré sur la base du budget général consolidé et adopté par la direction générale.

Le plan de trésorerie prend en compte les encaissements et décaissements de l'exercice, liés à l'exploitation des activités eau, assainissement et travaux ainsi que les décaissements qu'entraîne l'exploitation, ainsi que les encaissements et décaissements hors exploitation et les investissements de la période.

Il est analysé et actualisé une fois en cours d'année précisément au mois de septembre de l'exercice afin de recadrer les prévisions aux réalisations.

5.4.2- Le tableau des soldes banques ou reporting journalier

Afin de mieux suivre les comptes et de faire de bonnes simulations, le responsable du service trésorerie a mis en place un tableau dans un classeur EXCEL appelé tableau des soldes banques (annexe 6 page 121). On y trouve tous les comptes de l'entreprise banque par banque avec les soldes fusionnés, étant donné que les comptes fonctionnent en fusion.

Le tableau des soldes banques permet au Chef de Service Trésorerie de proposer les équilibres nécessaires à partir des soldes affichés par les comptes fusionnés en banque afin de minimiser les frais financiers et maximiser les produits financiers.

5.4.3- La situation hebdomadaire de trésorerie ou reporting hebdomadaire

Elle permet d'enregistrer pour chaque semaine banque par banque l'intégralité des flux financiers de l'entreprise. On peut disposer ainsi d'un total hebdomadaire de recettes et de dépenses en valeur et avoir une position réelle (annexe 7 page 125).

Etablir la situation hebdomadaire de trésorerie consiste à rapprocher les réalisations de la semaine au plan annuel de trésorerie actualisé.

Cet état hebdomadaire permet au Directeur Financier et Comptable de prendre des mesures de gestion (placements, crédit SPOT, dépôts à terme, etc.) qui sont soumises à l'approbation de la Directrice Générale Adjointe Finances.

5.4.4- Le reporting mensuel de trésorerie

Le reporting de trésorerie encore appelé rapport de trésorerie est l'un des outils de gestion de trésorerie beaucoup utilisé par la SODECI. Il est élaboré tous les mois par le chef de service trésorerie, validé par le Direction Financier et Comptable et transféré par courrier électronique à la société mère FINAGESTION. Le délai de transmission du reporting est le cinq (5) du mois suivant et le chef de service trésorerie est tenu de respecter ce délai.

Le reporting de trésorerie est un état qui retrace le comportement global de la trésorerie sur une période d'un mois. L'organisation du rapport de trésorerie se fait par le rapprochement des réalisations au plan annuel de trésorerie actualisé. Les écarts significatifs issues de ce rapprochement sont commentés et expliqués.

Le reporting de trésorerie englobe le plan annuel de trésorerie, les réalisations mensuelles, l'état des placements, le tableau des soldes banques et les commentaires des écarts significatifs.

En résumé, notons que la connaissance d'un système est un préalable à son évaluation. Ainsi donc, suite à des entretiens effectués auprès des différents acteurs intervenant dans la gestion de trésorerie, à l'analyse des documents internes et à des observations sur le terrain, nous avons décrit le système de gestion de trésorerie de la SODECI.

CHAPITRE 6: EVALUATION DU SYSTEME DE GESTION DE LA TRÉSORERIE

La phase de prise de connaissance du système de gestion de la trésorerie de la SODECI, nous a permis de recueillir les informations nécessaires à l'examen du dit système. A l'aide donc des questionnaires de contrôle interne qu'on peut retrouver en annexe n°2 page 110, la grille de séparation des tâches en annexe n°3 page 117 et du TFfA à la page 92, nous avons identifié les forces et faiblesses du système de gestion de la trésorerie conformément à notre grille conceptuelle d'évaluation.

Nous allons à présent, procéder à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus et proposer ensuite des mesures correctives, afin d'améliorer les performances de la gestion de trésorerie.

6.1- Présentation des résultats

Sur la base des informations collectées à travers les différentes interviews et l'analyse de certains documents de l'entreprise, nous avons ressorti les forces et les faiblesses du système de gestion de la trésorerie conformément à notre grille conceptuelle d'analyse.

6.1.1- Résultats relatifs l'organisation interne

Les résultats ont été identifiés au niveau de tous les composants de l'organisation interne.

6.1.1.1- Résultats liés au rattachement hiérarchique et moyens humains

Il ressort que le service trésorerie est directement rattaché au Directeur Financier et Comptable et dispose de huit agents pour assurer la gestion de la trésorerie. Tous les agents en charge de la gestion de trésorerie y compris le chef de service disposent d'un niveau de formation supérieur dans le domaine de la finance suivi de plusieurs années d'expériences en gestion de la trésorerie. Ce qui nous amène à penser que les agents en charge de la gestion de trésorerie ont les compétences requises pour assurer la mise en œuvre de la gestion de trésorerie. Par contre, la mise à jour régulière de leurs connaissances sur la question de la

gestion de trésorerie n'est pas effectuée pour prendre en compte les exigences liées à l'évolution de la fonction trésorerie.

6.1.1.2- Résultats liés au système d'information

Le système d'information est sécurisé et toutes les activités de trésorerie y sont intégrées. En effet, chaque agent du service dispose d'un poste de travail, d'une imprimante personnelle ou à défaut d'une imprimante utilisée en réseau, d'un instrument de communication interne (intranet) et des logiciels adaptés à chaque tâche. Les ordinateurs sont munis de codes d'accès, empêchant ainsi, la manipulation d'informations par toute personne n'ayant pas une autorisation d'accès des habilitations aux différents logiciels sont octroyées en fonction du profil des l'agent.

Cependant, il existe une absence de précision en ce qui concerne le paramétrage des conditions bancaires dans le logiciel de gestion de trésorerie. Nous avons également noté de façon récurrente une lenteur du logiciel j@de (logiciel permettant l'édition des titres de paiement) allant jusqu'à l'indisponibilité momentanée.

6.1.1.3- Structuration du service et activités de supervision

Le service trésorerie dispose d'un organigramme avec des fiches de poste. Chaque activité de trésorerie est assurée par un agent avec des tâches clairement définies. Ce qui fait dire que le service trésorerie est bien structuré. et assure une séparation des tâches comme le montre la grille d'analyse des tâches en annexe n°3 page 117.

Cependant, dans la mise en œuvre des activités de trésorerie, les observations ont révélé des manquements au respect du principe de la séparation des tâches.

Nous avons donc fait les constats suivant :

- l'agent chargé de l'édition des titres de paiement remet lui-même certains titres de paiement aux fournisseurs alors que cette tâche n'est pas contenue dans ses attributions ;
- un agent chargé du rapprochement assure l'intérim de celui en charge de la gestion prévisionnelle de trésorerie.

Ce cumul de tâches incompatibles constitue une faiblesse offrant une possibilité de détournement et entrainer ainsi une perte financière pour l'entreprise.

Quant aux activités de supervision, l'examen de rapports d'activité et de procès-verbaux des réunions, ainsi que des observations nous ont montré que des réunions de coordination sont régulièrement tenues et des rapports périodiques sont produits à la demande du supérieur hiérarchique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12: Forces et Faiblesses Apparentes du système de gestion de trésorerie (TFfA)

Domaine /opération	Objectifs spécifiques	Risques	POCA/Indicateur	Objectifs d'audit	Opinion			Commentaire
					Ff	Conséquences	Degré de confiance	
1-Organisation interne								
1.1-Rattachement hiérarchique du service	- Accéder rapidement aux informations de trésorerie	- Sous optimisation des décisions de gestion	Distance hiérarchique au DFC	S'assurer de la cohérence entre les informations et les décisions prises	F	Cohérence entre les informations de trésorerie et les décisions de gestion	Elevé	Chef de service trésorerie directement rattaché au DFC
1.2-compétence des agents en charge de la gestion de trésorerie	-Disposer des agents qualifiés et expérimentés	-Disposer des agents non qualifiés, incompetents	Niveau de compétence BAC+2 et plus avec expériences.	S'assurer que les agents en charge de la gestion de trésorerie sont compétents en la matière	F	- Les activités de trésorerie sont bien exécutées	Elevé	Chef de service et ses collaborateurs des niveaux BAC+2 et plus avec des années d'expériences en gestion de trésorerie
1.3-Formation des agents en gestion de trésorerie	-Mettre à jour les connaissances des agents en matière de gestion de trésorerie	-Sous optimisation de la gestion de trésorerie	Faire au moins un stage en gestion de trésorerie tous les ans pour chaque agent.	S'assurer de la mise à jour des connaissances des agents	f	-Absence de maîtrise des règles modernes de la gestion de trésorerie	Faible	Absence de formation du personnel du service sur les questions liées à la gestion de trésorerie.
1.4-Structuration du service trésorerie	- Disposer d'un nombre suffisant d'agents et définir clairement leurs tâches	- Cumul des tâches	Au moins 1 agent par processus de gestion de la trésorerie	S'assurer de l'adoption du principe de séparation des tâches	F	-Maîtrise des activités de contrôle.	Elevé	-Existence d'un organigramme de 06 gents et des fiches de postes avec des tâches détaillées.

	-respecter le principe de séparation des tâches	Collusion, fraude		S'assurer de la séparation effective des tâches	f	-Perte financières	Faible	-Non respect de la séparation de certaines tâches incompatibles.
1.5-Objectifs assignés au service trésorerie	-Impliquer le personnel à la réalisation des objectifs -Atteindre les objectifs fixés	Non atteinte des objectifs assignés au service	-Respect des délais assignés -Taux de réalisation des objectifs	-S'assurer de l'implication du personnel -S'assurer de l'atteinte des objectifs fixés	F F	Gestion maîtrisée de la trésorerie	Elevé	-Les délais de production des outils d'aide à la prise de décision de gestion sont respectés -Sur 3 objectifs fondamentaux 2 sont atteints
1.6- Système d'information	- Intégrer les activités de trésorerie au système d'information -Pack informatique -Sécuriser le système d'information -Paramétrer toutes les opérations de trésorerie dans les logiciels	Non maîtrise des opérations de trésorerie.	- Nombre d'activités de trésorerie intégrées -un poste par agent -un code d'accès et 1 identifiant par agent -1 habilitation par profils -100% de précision de paramétrage	-S'assurer que tous les activités de trésorerie sont intégrées au système d'informations -S'assurer que le système d'information est sécurisé -S'assurer que le paramétrage favorise la bonne exécution des opérations	F F f	-Fiabilité des informations de trésorerie - Difficulté de contrôle des conditions bancaires	Elevé Elevé Faible	-Existence de logiciels adaptés aux différentes activités de trésorerie et d'un poste par agent -Existence de code personnel d'accès et de niveaux d'habilitation aux logiciels de trésorerie -Manque de précision dans le paramétrage des conditions bancaires

4- Outils de gestion de la trésorerie	Elaborer les outils de gestion de trésorerie	Non élaboration d'outils de gestion de trésorerie	-Concordance avec le plan stratégique et le budget général de l'entreprise -Délai d'élaboration des outils	-S'assurer du respect des délais d'élaboration des outils et de leur concordance avec le plan stratégique et le budget général de l'entreprise.	F	Efficacité dans la prise de décision		-Existence de plan de trésorerie, et de reporting de trésorerie élaborés en tenant compte du budget général de l'entreprise.
--	--	---	---	---	----------	--------------------------------------	--	--

Source : nous même, sur la base de la grille d'évaluation

F= Force ; f = faibles

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 8: Evolution des agrégats de l'équilibre fonctionnel de 2007 à 2011 en millions de Francs CFA

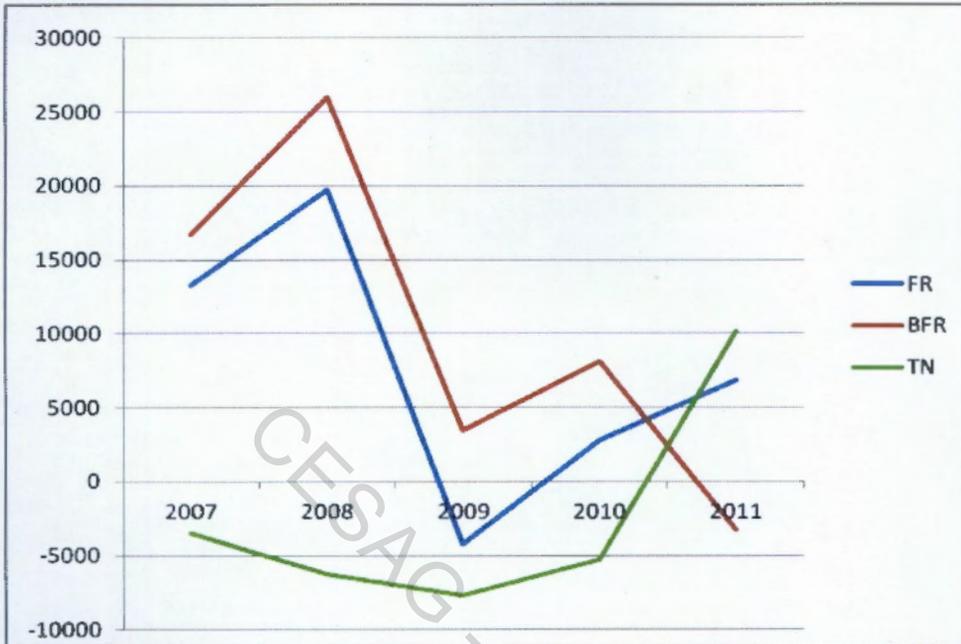
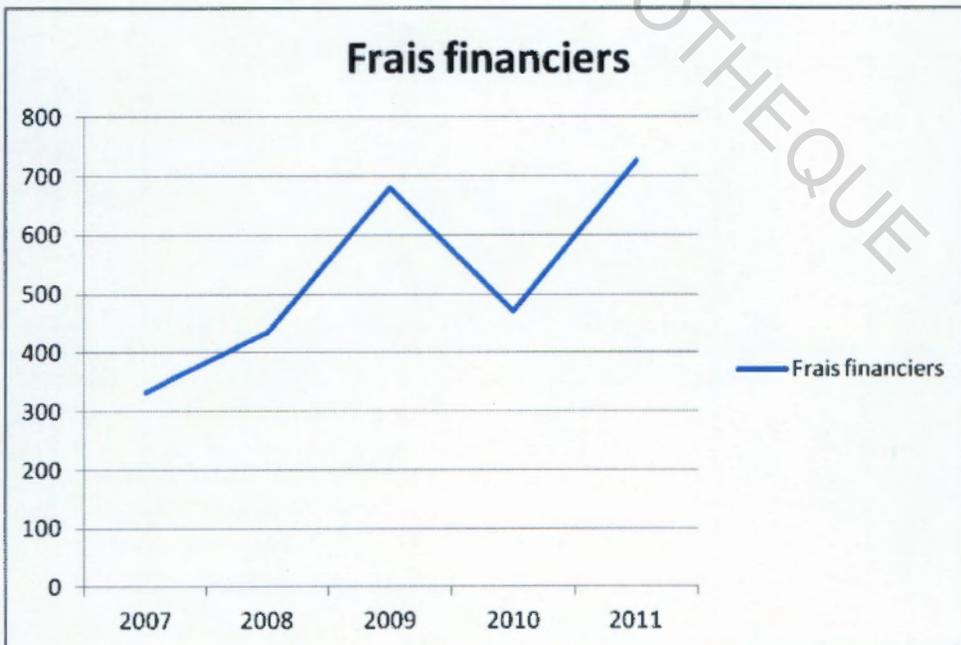


Figure 9: Evolution des frais financiers sur les cinq dernières années en millions de francs CFA



Source : nous même à partir des états financiers de la SODECI de 2007 à 2011

De 2007 à 2008, nous notons un accroissement plus important du BFR par rapport à celui du FR ce qui entraîne une trésorerie nette négative. Cela signifie que la liquidité potentielle à court terme dégagée par les ressources stables, ne couvre pas les besoins d'exploitation.

En 2009, le FR est inexistant par contre, il existe des besoins à financer alors que la solvabilité de l'entreprise est assurée. Cette situation montre que la SODECI a sollicité énormément de concours bancaires (crédit spot et découvert) pendant cette période pour financer son exploitation.

Ceci peut s'expliquer par l'absence des règlements clients de la partie nord du pays et des règlements de l'Etat de Côte d'Ivoire.

A partir du dernier trimestre 2010 à 2011, nous constatons une amélioration progressive de la trésorerie nette qui s'est accentuée en 2011 avec une trésorerie positive due à une diminution du BFR jusqu'à devenir quasiment inexistant en 2011. Cela signifie que la SODECI a obtenu de ses clients des paiements comptants, ce sont essentiellement des arriérés dus par l'Etat et des règlements clients de la partie de la Côte d'Ivoire. Dans cette même, période nous assistons à un accroissement excessif des frais financiers, ce qui nous fait dire que les frais financiers ne sont pas maîtrisés.

La solvabilité quant à elle est assurée pendant les cinq exercices. Cela montre que la SODECI a la capacité potentielle de faire face à ses échéances.

6.1.2- Résultats liés aux objectifs

Suite à l'analyse des graphiques, nous réalisons que l'un des objectifs fondamentaux qui est la réduction des frais financiers pour une gestion de trésorerie qui se veut optimale n'est pas tout atteint. Par contre celui de la solvabilité de l'entreprise est assuré pendant les cinq derniers exercices ainsi que l'objectif de réduction du BFR est atteint seulement pendant l'exercice 2011. En somme sur trois objectifs fondamentaux, deux sont atteints, ceci traduit aussi l'implication des agents dans la question de la réalisation des objectifs fixés au service trésorerie.

6.1.3- Résultats liés aux procédures de gestion de trésorerie

Nous avons fait le constat de l'existence d'un manuel de procédures relatives à la gestion de trésorerie. L'examen minutieux de ce manuel nous a conduits à nous rendre compte que les procédures ci-dessous ne sont pas formalisées :

- les procédures d'élaboration de prévisions de trésorerie ;
- les procédures de placement des excédents.

Aussi, des observations sur le terrain nous ont permis de nous rendre compte du degré de respect de ces procédures. Nous avons ainsi constaté que les procédures de décaissement sont souvent contournées compte tenu de l'urgence de certaines dépenses.

6.1.4- Résultat lié aux activités de contrôle

Nous avons administré un QCI en annexe 2 page 114, au comptable règlement contrôle et suivi des caisses et procédé à l'analyse des rapports de contrôle des caisses. Il revient que le dispositif de contrôle en place prévoit trois contrôles contradictoires périodiques. Quant aux contrôles inopinés, ils se font de façon occasionnelle, Cette faiblesse peut contribuer à masquer certaines défaillances qui peuvent à la longue prendre de l'ampleur au niveau des caisses.

6.1.5- Résultats liés aux outils de gestion de trésorerie

Suite à des observations faites sur le terrain et à un QCI en annexe 2 page 110 administré aux agents et au DFC, nous avons fait l'inventaire des outils produits au service trésorerie.

Nous avons constaté l'existence d'outil de prévision des flux de trésorerie (plan de trésorerie) et d'outil d'aide à la prise de décision (reporting de trésorerie).

Les interviews nous ont fait comprendre que le plan est élaboré en tenant compte des informations du compte d'exploitation prévisionnel. Il est analysé et actualisé une fois en cours d'année, ce qui montre sa cohérent avec le budget général. Aussi, les observations ont-elles mis en évidence que les différents reporting sont également produits en tenant compte des prévisions et réalisations de trésorerie et en respectant les délais assignés sans aucun rejet de rapport, ce qui témoigne de leur bonne qualité.

Tableau 14: Synthèse des points faibles et risques liés

Les points faibles constatés	Les risques liés
Les agents en charge de la gestion de trésorerie ne sont pas régulièrement formés sur la question.	Sous optimisation de la gestion de trésorerie.
Cumul des tâches d'édition de titres de paiement et celle de la remise des titres de paiement aux fournisseurs.	Détournement des avoirs des fournisseurs
Cumul des tâches de rapprochement bancaires et celle de la gestion de prévision de trésorerie.	Rapprochement des opérations fictives. Manipulation de l'état de rapprochement pour dissimuler ou masquer des détournements de fonds.
Les conditions bancaires ne sont pas paramétrées avec précision dans le logiciel de trésorerie.	Inefficacité de contrôle des conditions et des opérations bancaires.
Les procédures d'élaboration du plan annuel de trésorerie et celles de la gestion des excédents ne sont pas formalisées	Absence de méthodes de référence.
Les procédures de paiement sont souvent contournées	Non maîtrise des opérations de décaissements.
Absence de procédure de gestion des cas d'urgence comme les nivellements des comptes.	Retard dans les équilibrages des comptes.
Contrôle inopiné irrégulier des caisses	Risque que certains dysfonctionnements au sein des caisses ne se découvrent pas à temps.

Source : nous même

6.2- Analyse des résultats et recommandations

La présentation des résultats de notre évaluation a montré que le système de gestion de la trésorerie de la SODECI comme tout œuvre humaine, a des forces et des faiblesses. Dans cette section donc, nous allons procéder à l'analyse de ces forces et faiblesses et proposer des mesures correctives.

6.2.1- Analyse des résultats

Le système de gestion de la trésorerie de la SODECI comporte beaucoup de forces eu égard aux bonnes règles de gestion de trésorerie mises en pratique par le service trésorerie comme le montre le TFFA à la page 92.

Les points forts comme l'informatisation du système de gestion, le sécurisation du système d'information, le convoyage des fonds par Brinks, la sécurisation des fonds et des valeurs dans des coffres forts, l'existence de prime d'assurance pour toutes les caisses et la présence de vidéo de surveillance au niveau des caisses permettent la sécurisation des actifs financiers et réduisent les cas de vol et de détournements.

La séparation des fonctions d'exécution, d'autorisation et de contrôle présentée dans la grille de séparation des fonctions en annexe n°3 page 17 contribue à la maîtrise des opérations de trésorerie.

Néanmoins nous notons quelques faiblesses comme le montre le tableau de synthèse des points faibles, qui peuvent si l'on ne prend garde annihiler les efforts consentis par les dirigeants de la SODECI pour favoriser la gestion optimale de la trésorerie.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ces dysfonctionnements :

- l'absence de prise de conscience par les agents en charge de la gestion de trésorerie de leurs actions sur la gestion de la trésorerie ;
- la fatigue liée aux temps de travail trop long et au volume important de travaux à effectuer pour le comptable règlement fournisseur et le comptable gestion prévisionnelle de trésorerie ;
- difficulté quant au suivi des comptes banques due au nombre très élevé des comptes et de partenaires banques ;

- Négligence dans la gestion des dysfonctionnements constatés ;
- Manque de motivation chez certains agents ;
- Problème de connexion à internet.

Ces différents facteurs sont de nature à exposer le système de gestion de la trésorerie de la SODECI à divers risques qui peuvent entraîner des tensions intempestives de trésorerie. Ainsi proposons-nous les mesures correctives suivantes pour contribuer à l'amélioration de la gestion de trésorerie mise en place.

6.2.2- Les Recommandations

A la SODECI comme dans toutes les grandes entreprises, la fonction trésorerie occupe une position stratégique, pour ce faire, elle doit être gérée de façon efficiente afin de lui permettre de jouer son rôle de pourvoyeur de fonds.

Aussi, formulons-nous les recommandations suivantes principalement à l'endroit de la Direction Financière et Comptable et du chef de service trésorerie.

6.2.2.1- Recommandations relatives aux moyens humains

La fonction trésorerie est en perpétuelle mutation eu égard à l'apparition de nouveaux instruments financiers et à la technicité même de la fonction.

Il est donc indispensable pour le Chef de service trésorerie de faire une mise à jour de ses connaissances techniques et pratiques et favoriser celles de ses collaborateurs pour tenir compte de l'évolution de la fonction. La mise à jour des connaissances contribue à la performance individuelle des agents et par ricochet à la performance globale du service.

Ainsi, recommandons-nous à l'endroit du Directeur Financier et Comptable de favoriser la formation régulièrement de tout le personnel en charge de la gestion de trésorerie à travers des séminaires ou stages sur la question de la gestion de trésorerie.

6.2.2.2- Recommandations relatives au système d'information

Afin d'assurer un contrôle régulier et efficace des opérations de trésorerie l'amélioration du logiciel de trésorerie en termes de précision et de mise à jour régulière du paramétrage s'impose. Car de la précision du paramétrage dépend la performance du logiciel.

Nous recommandons donc à l'endroit du Chef de service trésorerie de mettre tout en œuvre pour permettre la révision du paramétrage des conditions bancaires dans le logiciel XRT ; Celle-ci favorisera le contrôle régulier des conditions bancaires négociées par l'entreprise sachant que les erreurs bancaires les plus fréquentes sont liées aux applications des conditions standards en lieu et place des conditions négociées.

6.2.2.3- Recommandations relatives aux procédures

Il revient que gérer c'est d'abord prévoir et que la qualité de la gestion de trésorerie dépend de celle des prévisions élaborées. Il convient donc de formaliser la procédure d'élaboration des prévisions de trésorerie en vigueur afin de permettre au service trésorerie de disposer d'une méthode de référence quant à l'élaboration de cet outil important dans la gestion de trésorerie et d'éviter les changements de procédures et d'outil de prévision d'un chef de service à un autre.

Egalement de formaliser les procédures de gestion des excédents.

Aussi de prévoir et formaliser des procédures d'urgence pour la gestion des cas exceptionnellement urgents. En effet les opérations urgentes telles que les nivellements devront suivre des procédures un peu plus simplifier pour permettre au service trésorerie d'atteindre les objectifs d'équilibrage régulier des comptes banques.

Nous recommandons de ce fait, à l'endroit du Directeur Financier et Comptable et au Chef de service trésorerie de prendre les dispositions nécessaires pour faire élaborer lesdites procédures. Egalement, à la Direction Générale de veiller à la bonne application de l'ensemble des procédures relatives à la gestion de trésorerie.

6.2.2.4- Recommandations relatives l'activité de contrôle

Les activités de contrôle sont importantes, pour avoir une meilleure maîtrise des opérations de trésorerie. Aussi préconisons nous au chef de service trésorerie, le renforcement de ces activités par des contrôles inopinés des caisses au moins deux fois chaque mois à des dates irrégulières.

Tableau 15: Synthèse des recommandations

Eléments		Recommandations	Personne responsable de la mise en œuvre
Organisation interne	Formation des agents	Favoriser la participation du personnel du service trésorerie à des stages ou séminaires de renforcement des capacités sur la pratique de la gestion de trésorerie.	Directeur Financier et Comptable
	cumul des tâches	Veillez au respect de séparation des tâches d'édition des titres de paiement et celle de la remise de ces titres de paiement aux fournisseurs	Comptable Règlement Fournisseurs
		Prendre les mesures idoines pour faire respecter les tâches de rapprochement bancaire et celle de la gestion prévisionnelle de trésorerie.	Directeur Financier et Comptable
	Paramétrage du logiciel de trésorerie	Permettre la révision et la mise à jour régulière du paramétrage du logiciel de trésorerie XRT.	Chef de service Trésorerie
Dispositifs de maîtrise de risques	Formalisation des procédures	Mettre tout en œuvre pour formaliser les procédures suivantes : -procédures d'élaboration ; -procédures de gestion des excédents ; -procédures d'urgence	-Directeur Financier et Comptable - Chef de service Trésorerie
	Respect des procédures	Prendre les mesures utiles pour respecter et faire respecter l'ensemble des procédures de gestion de trésorerie.	-Direction Générale - DCP
	Activités de contrôle	Prendre les dispositions pour effectuer des contrôles inopinés réguliers des caisses	Chef de service Trésorerie

Source : nous même

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude nous a permis de présenter la SODECI, sa Direction Financière et Comptable et de faire la description du système de gestion de trésorerie conformément à notre modèle d'analyse. Nous avons procédé à l'évaluation de ce système de trésorerie. Cette évaluation a consisté à l'analyse de l'organisation interne, l'examen des procédures, l'appréciation des activités de contrôle des opérations de trésorerie et à l'analyse des outils de gestion utilisés.

Au terme de notre analyse, il ressort que le système de gestion de trésorerie dans cette Société est très bien organisé et intègre les aspects fondamentaux des pratiques modernes de la gestion de trésorerie. L'étude a également montré qu'en dépit des forces du système de gestion actuel de trésorerie de la SODECI, il subsiste quelques dysfonctionnements à plusieurs niveaux.

A cet effet, des recommandations de nature à réduire les obstacles à la réalisation d'une gestion optimale de trésorerie ont été formulées.

CONCLUSION GENERALE

La finalité d'une entreprise est de créer de la richesse de façon durable pour toutes les parties prenantes. La fonction de trésorerie est donc le maillon sûr pour la gestion de cette richesse. Toute entreprise soucieuse de son développement doit adopter une gestion rigoureuse de sa trésorerie en vue d'une optimisation de ces ressources. Pour ce faire, le déroulement des différentes opérations de trésorerie doit faire l'objet de toutes les attentions.

Notre étude s'est articulée autour de deux parties, une première partie basée sur la revue de littérature où nous avons recensé les bonnes pratiques en matière de gestion de la trésorerie. Une seconde partie a traité de la pratique de la gestion de trésorerie au sein de l'entreprise. Ainsi, au terme de notre étude, il ressort que la gestion de trésorerie est une fonction d'une importance capitale dans le management d'une entreprise moderne telle que la SODECI et constitue à cet effet un des pôles stratégiques.

Dans le cadre de cette étude, certaines informations et documents ont été mis à notre disposition. Ces informations nous ont permis d'analyser et de cerner l'existant. En effet, la SODECI dans la gestion de sa trésorerie intègre de très bonnes pratiques avec l'informatisation du système, l'utilisation d'outils et de techniques modernes de gestion de trésorerie.

Notre objectif étant de faire des recommandations pour une gestion optimale de la trésorerie, nous avons fait des propositions de solutions après avoir analysé l'existant pour pallier les insuffisances relevées dans la gestion de trésorerie de la SODECI.

Cette étude d'évaluation du système de gestion de la trésorerie a été pour nous une expérience enrichissante. Elle nous a donné une vision plus large de la notion de trésorerie et les facteurs qui concourent à son optimisation. Nous n'avons pas la prétention d'avoir épuisé cette problématique de la gestion de trésorerie, des travaux de recherche plus approfondis permettront de compléter cette étude.

Nous restons convaincu, nonobstant les limites et insuffisances de notre étude, que nos remarques et recommandations seront prises en compte par les Dirigeants de la SODECI et contribueront à l'amélioration de la gestion de trésorerie dans cette entité.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe N°1 : Guide d'entretien

N°	Questions	Cibles
1	Quels sont les missions et objectifs assignés à la Direction Financière et Comptable ?	DFC
2	Quels sont les missions et objectifs assignés au service trésorerie ?	CST
3	Quels sont les moyens de financement de la trésorerie à la SODECI?	CST
4	Le personnel du service trésorerie participe t-il régulièrement à des formations relatives à la pratique de la gestion de trésorerie ?	CGPT
5	Les décomptes d'agios fournis par la banque sont-ils analysés systématiquement ?	CGPT
6	Quels sont les types de placement effectués par la SODECI ?	CST
7	Existe-t-il des procédures formalisées pour la gestion des excédents	DFC
8	Quels sont les outils de gestions utilisés à la trésorerie et comment sont-ils élaborés ?	CST
9	Comment s'exerce le contrôle hiérarchique ?	CRCSC
10	Existe-t-il des rapports d'activité périodiques ?	CGPT
11	Comment se font le contrôle des flux de trésorerie ?	CST
12	Quels sont les contrôles effectués au niveau des caisses ?	CRCSC
13	Comment sont préparés le suivi des décaissements ?	CRF
14	Les soldes banques sont-ils suivis quotidiennement ?	CGPT

Annexe n°2 : Questionnaire de contrôle interne (QCI)

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Entité audité :		Folio	
		Auditeur :		Exercice	
		Date :			
		Rubrique : <i>Budgétisation</i>			
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de leurs suivis permanent					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il dans le manuel des procédures de prévision de trésorerie ?			X		
2. Les procédures du manuel permettent-elles d'éviter des impasses de trésorerie ?			X		
3. Existe-t-il des procédures informelles de prévision de la trésorerie ?		X			
4. Les prévisions de trésorerie découlent-elles du plan stratégique et du budget général de l'entreprise ?		X			
5. Les prévisions de trésorerie sont elles établies de concert avec : - la direction générale ? - le service comptable et financier ? - le service des achats ? - le service administratif ? - service technique ?		X			
6. Les prévisions de trésorerie sont elles établies avant le nouvel exercice ?		X			

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :				Folio
	Auditeur :				
	Date :				Exercice
Rubrique : Budgétisation					
<p>Objectifs de contrôle : C. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanents.</p>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les prévisions de trésorerie (encaissements et décaissements) sont-elles rapprochées des réalisations ?		X			
2. Une justification chiffrée est-elle apportée aux écarts constatés ?		X			
3. Les prévisions de trésorerie sont-elles périodiquement réajustées en fonction des réalisations ?		X		1 fois en cours d'exercice	
4. Les changements importants dans les prévisions d'activités d'achats et de ventes conduisent-ils à des révisions, en cours d'année, des budgets d'activités et du budget de trésorerie ?		x			
5. Les différents rapprochements sont-ils effectués à temps ?		x			

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio		
	Auditeur :		Exercice		
	Date :				
Rubrique : <i>Encaissement</i>					
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	N/A	Commentaires	Réf
1. Les anomalies détectées lors des rapprochements de banque sont-elles analysées et corrigées ?		X			
2. Les encaissements reçus sont-ils régulièrement contrôlés		X			
3. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ?		X			
4. Le montant des titres de paiement remis en banque est-il régulièrement rapproché : - du total des chèques reçus ? - du total des règlements enregistrés au crédit des comptes clients ?		X			
5. Les recettes en espèces, sont-elles : - enregistrées sur des pièces de caisse standards et pré numérotées ? - enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? - rapprochées des espèces en caisse ?		X X X			

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Entité audité :			folio
		Auditeur :			Exercice
		Date :			
		Rubrique : <i>Encaissement</i>			
Objectifs de contrôle :					
C. S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?		X			
2. Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse prénumérotées en séquence ?		X			
3. A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisses à détenir par les caissiers ?		X			
4. Les disponibilités sont-elles gardées dans des endroits sûrs ?		X			
5. Toutes les caisses sont-elles assurées		X			
6. Des contrôles de caisse sont-ils systématiquement effectués en cours d'année ?		X			
7. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables des caisses ?		X			

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio		
	Auditeur :		Exercice		
	Date :				
Rubrique : <i>Décaissement</i>					
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les titres de paiement émis sont-ils prénumérotés ?		X			
2. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : - enregistrée ? - rapprochée des journaux correspondants ?			X		
3. Les titres de paiements émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?		X			
4. La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ?		X			
5. Les paiements en espèce sont-ils : - saisis sur des pièces de caisse prénumérotées ?		X			

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		Exercice		
		Rubrique : <i>Décaissement</i>			
Objectifs de contrôle :					
B. S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?		X			
2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements ?		X			
3. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèques ou virements bancaire ?		X			
4. Les spécimens de signatures des différents signataires sont-ils régulièrement mis à jour ?		X			
5. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies ?		X			
6. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ?		X X			
7. Les titres de paiements disposent-ils d'au moins deux différentes signatures ?		X			

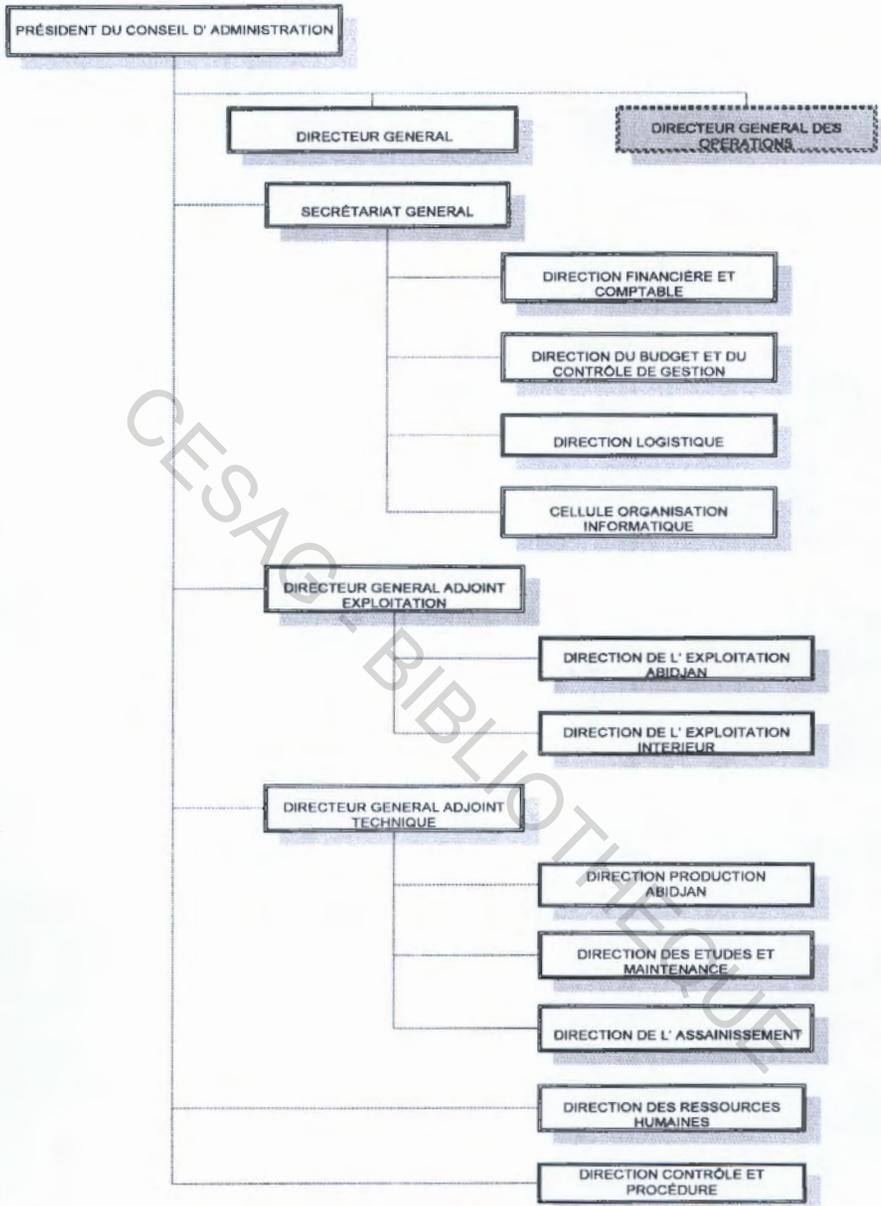
Questionnaire de contrôle interne (QCI) : Système d'information

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		Folio		
	Auditeur :				
	Date :		Exercice		
Rubrique : <i>Système d'information</i>					
Objectifs de contrôle :					
C. S'assurer que le système d'information permet la gestion efficace de toutes les opérations de trésorerie.					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Toutes les activités de trésorerie sont-elles intégrées au système d'information ?		X			
2. Le paramétrage des logiciels de trésorerie prends t-il en compte toutes les opérations de trésorerie ?		X			
3. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des ressources de trésorerie et les dates de réalisation ?		X			
4. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des besoins de trésorerie et les dates de réalisation ?		X			
5. Le logiciel de trésorerie XRT permet-il le contrôle des conditions bancaires négociées par la SODECI ?			X		
6. Le paramétrage des logiciels de trésorerie est-il régulièrement mis à jour ?			X		

Annexe n°3 : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES

	TACHES	PERSONNES CONCERNEES														
		CS	CDR	CRCS	RC	CRF	CC	DFC	SDFC	CST	SG,DBC, DGA,DG DGO,DRH	DCP	CDFC	CGPT	CR	CF
1	Tenue de la caisse encaissement		X													
2	Tenue de la caisse décaissement	X														
3	Détention de chèques reçus (encaissements)		X													
4	Autorisation des paiements caisses						X	x								
5	Détention des carnets de chèques					X										
6	Edition des titres de paiements					X										
7	Approbation des pièces justificatives						X	X								
8	Signature des titres de paiement										X					
9	Remise des titres de paiement fournisseurs								x							
10	Tenue du journal de trésorerie												X			
11	Annulation des pièces justificatives						X									
12	Rapprochements bancaires														X	
13	Dépôts en banque des chèques encaisés		x													
14	Dépôts en banque de chèques pour décaissement												X			
15	Tenue des comptes clients				X											
16	Tenue des comptes fournisseurs															x
17	Autorisation des paiements fournisseurs									x						

Annexe N°4 : Organigramme de la SODECI



ORGANIGRAMME SODECI

Source : Rapport de Gestion SODECI

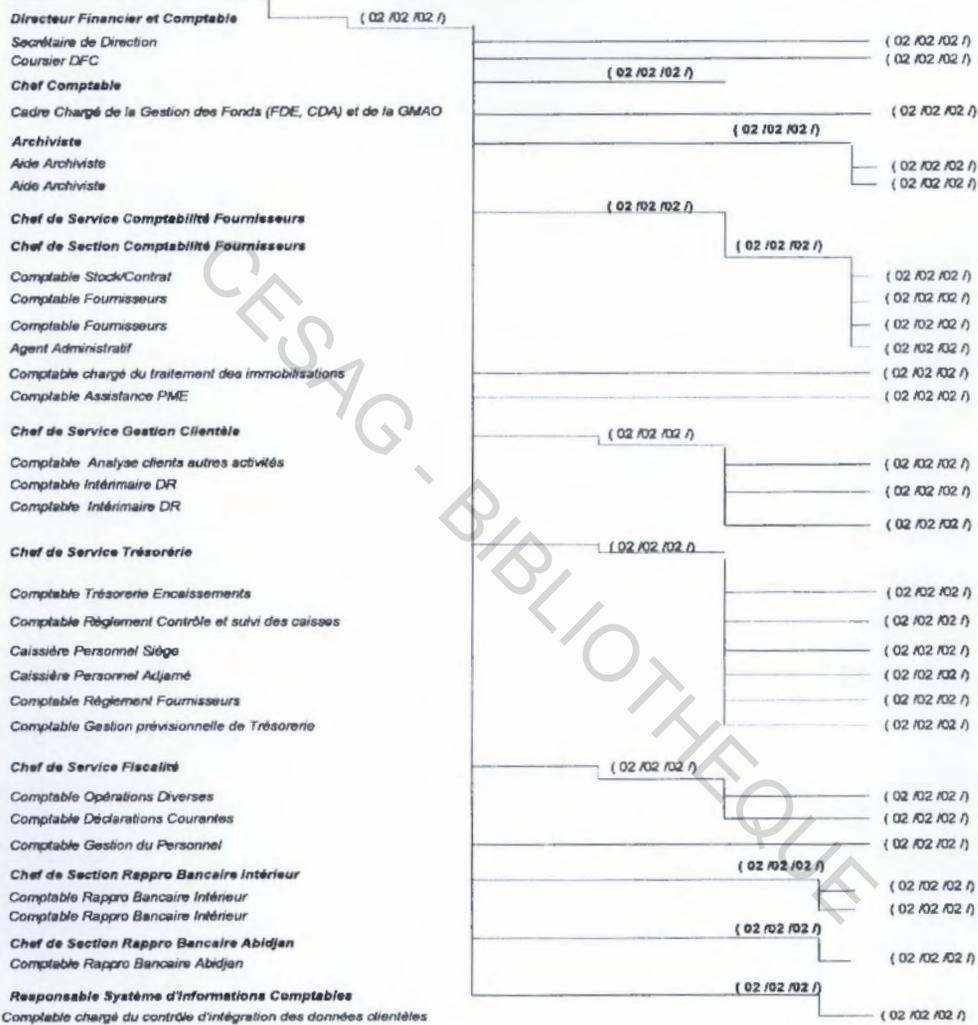
Annexe N°5 : Organigramme de la DFC



ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION FINANCIERE ET COMPTABLE

Entité : DFC

POSTES SG



	D	SD	CHEF DE SERVICE	CHEF DE SECTION	COLLABORATEUR
Effectifs	1	0	5	4	28
Effectifs cumulés	1	1	6	10	38
Postes Vacants	0	0	0	0	0
Cumulés postes Vacants	0	0	0	0	0

Source : Organigramme de la SODECI

Annexe n° 6 : Tableau des soldes Banques

SITUATION TRESORERIE AU 08/12/2011					
SOLDES					
		SPOTS	NIVELLEMENTS	SOLDE APRES NIVLT	ECHEANCE
SGBS00	SGBCI DEPENSE			-2 272 139 388	
SGBS01	SGBCI ENC ABJ SUD			2 025 382 750	
SGBS04	SGBCI ENC ABJ NOR			0	
SGBS05	SGBCI SOCA			45 839	
SGBS20	SGBCI FNE			13 104 245	
SGBS25	SGBCI FDV			1 124 201 728	
SGBS30	SGBCI GAGNOA			194 194 817	
SGBS34	SGBCI SAN PEDRO			44 143 606	
SGBS36	SGBCI SOUBRE			11 744 329	
SGBS40	SGBCI DALOA			29 942 887	
SGBS50	SGBCI YAKRO			4 513 018	
SGBS53	SGBCI DAOUKRO			14 229 427	
SGBS60	SGBCI ABENGOUROU			27 110 454	
SGBS70	SGBCI MAN			0	
SGBS71	SGBCI DUEKOUE			0	
SGBS72	SGBCI GUIGLO			0	
SGBS77	SGBCI FERKE			0	
SGBS86	SGBCI ABOISSO			18 233 123	
SGBS87	SGBCI AGBOVILLE			425 088 072	
SGBS90	SGBCI BASSAM			17 834 660	
SGBS91	SGBCI BINGERVILLE			11 056 058	
SGBS93	SGBCI DABOU			12 474 863	
SGBS96	SGBCI ENC ABJ DRANE			0	
01	FUSION SGBCI		0	1 701 160 488	
SIBS01	SIB PRINCIPAL			76 805 432	
SIBS12	SIB ENC ABJ NORD			0	

SIBS13 SIB ENC ABJ SUD				0
SIBS16 SIB AGENCE LEADER	551 939 783			551 939 783
SIBS31 SIB DIVO	9 644 411			9 644 411
SIBS34 SIB SAN - PEDRO	0			0
SIBS50 SIB YAMOOUSSOUKRO	83 670 821			83 670 821
SIBS75 SIB KORHOGO	0			0
SIBS80 SIB BOUAKE	0			0
02 FUSION SIB	472 060 447	0	250 000 000	722 060 447
BICS01 BICICI PRINCIPAL	105 426 663			105 426 663
BICS03 BICICI ENCAIS ABJ SUD				
BICS04 BICICI ENCAIS ABJ NORD	0			0
BICS60 BICICI ABENGOUROU	0			0
BICS02 BICICI ENC ABJ N-EST	0			0
03 FUSION BICICI	105 426 663	0	0	105 426 663
BIAS01 BIAO DECAISSMENT	3 801 084 893			3 801 084 893
BIAS02 NMPF AVEC BIAO CI	0			0
BIAS03 NMPF AVEC ORANCE CI	152 394			152 394
BIAS06 BIAO DR ENCAIS BC	23 251 216			23 251 216
BIAS10 BIAO ABOBO				0
BIAS11 BIAO ENCAIS ABJ N				0
BIAS20 BIAO GAGNOA	-634 949			-634 949
BIAS23 BIAO ENCAIS ABJ S	2 890 129 665			2 890 129 665
BIAS50 BIAO YAMOOUSSOUKRO				0
BIAS54 BIAO DIMBOKRO	100 797 524			100 797 524
BIAS88 BIAO ANYAMA	345 300 884			345 300 884
BIAS96 BIAO DRANE	-1 076 938			-1 076 938
04 FUSION BIAO	7 159 004 689	0	0	7 159 004 689
SGBS18 SGBCI CDA	14 500 035			14 500 035
05 SGBCI CDA	14 500 035	0	0	14 500 035
CCPS01 CECP PRINCIPAL	148 035 599			148 035 599
CCPS30 CECP GAGNOA	26 885 057			26 885 057
CCPS40 CECP DALOA	6 944 736			6 944 736
CCPS50 CECP YAMOOUSSOUKRO	28 242 766			28 242 766

CCPS60	CECP ABENGOUROU	15 879 522			15 879 522
CCPS70	CECP MAN	-11 175			-11 175
CCPS75	CECP KORHOGO	-11 550			-11 550
CCPS80	CECP BOUAKE	1 001 836			1 001 836
CCPS85	CECP BASSE COTE	-7 171			-7 171
CCPS86	CECP DABOU	12 900 231			12 900 231
CCPS87	CECP ANYAMA				0
CCPS88	CECP BONOUA	1 677 488			1 677 488
06	FUSION CCP	241 537 339		0	241 537 339
CITS02	CITIBANK DOMICILI	53 209 532			53 209 532
SGBS02	SGBCI DOMICILIATA	65 791 702			65 791 702
07	DOMICILITAIRE	119 001 234	0	0	119 001 234
CITS03	CITIBANK NANTISSE	35 781 356			35 781 356
SGBDAT	SGBCI NANT OAT				0
SGBS94	SGBCI NANTISSEMEN	65 381 051			65 381 051
08	NANTISSEMENT	101 162 407	0	0	101 162 407
BHCS01	BHCI PRINCIPAL	34 597 629		90 000 000	124 597 629
BHCS02	BHCI NAWA	1 963 563			1 963 563
09	FUSION BHCI	36 561 192	0	90 000 000	126 561 192
BOAS01	BOA PRINCIPAL	541 248		8 000 000	8 541 248
SCBS01	STANDARD CHART. P	4 095 539			4 095 539
COOS01	COOPEC	1 246 685			1 246 685
UBAS01	UNITED BANK FOR AFRICA	1 382 706			1 382 706
10	AUTRES BANQUES	7 266 178	0	8 000 000	15 266 178
CITS01	CITIBANK PRINCIPA	29 321 116			29 321 116
CITS04	CITIBANK SDGCR	0			0
11	FUSION CITIBANK	29 321 116	0	0	29 321 116
CAAS01	BNI PRINCIPAL	-39 252 707			-39 252 707
CAAS02	BNI BONOUA	37 883 561			37 883 561
BNIS03	BNI BOUAKE	41 130 055			41 130 055
BNIS04	BNI KORHOGO	28 595 992			28 595 992
BNIS05	BNI DABOU	12 413 216			12 413 216
12	FUSION BNI	80 770 117	0	0	80 770 117

ECOS01	ECOBANK PRINCIPAL	-1 999 616 101		-2 000 000	-2 347 616 101	
ECOS02	ECOBANK DRANE	1 547 101 262		-90 000 000	1 547 101 262	
ECOS03	ECOBANK DRANO	1 344 960 606	0		1 344 960 606	
13	FUSION ECOBANK	892 445 767	0	-348 000 000	544 445 767	
COBS01	BACI ENCT	0			0	
COBS02	BACI DEP	-131 119 059			-131 119 059	
COBS03	BACI KGO	9 629 306			9 629 306	
COBS05	BACI BKE	-339 900			-339 900	
COBS07	BACI ABENG	115 840 315			115 840 315	
COBS08	BACI YAKRO	-13 200			-13 200	
BACS09	BACI MAN	77 144 531			77 144 531	
BACS01	BACI PP	-33 000			-33 000	
BACS03	BACI GAGN	19 542 480			19 542 480	
BACS04	BACI DALOA	44 239 363			44 239 363	
14	FUSION BACI	134 890 836	0	0	134 890 836	
CLYS01	CREDIT LYONNAIS	130 010 369			130 010 369	
SGMS01	SG MONACO	109 556 259			109 556 259	
SGPS01	SG PARIS 1	49 265 008			49 265 008	
15	COMPTES DE PARIS	288 831 636	0	0	288 831 636	
SGPDAT	SG PARIS DAT	1 180 722 600			1 180 722 600	
FINDAT	FINANCIAL TOGO	4 000 000 000			4 000 000 000	
16	PLACEMENTS	5 180 722 600	0	0	4 000 000 000	
CAIS01	CAISSE SIEGE	13 555 795			13 555 795	
CAIS02	CAISSE ADJAME	2 648 035			2 648 035	
17	CAISSES	16 203 830	0	0	16 203 830	
Total		16 580 866 574	0	0	15 400 143 974	

Contrôle solde avt spot

OK

Contrôle nivellement

OK

Montant non disponible en comptes séquestres 7 986 071 630
 Compte pour travaux d'asst & fonds dévpt & surt 517 254 950
 Montant disponible pour activités courantes 727 533 320
 Variation par rapport à la séance précédente 798 038 572
 Solde au jour J-1

9 230 859 901

Encaissements du jour j-1+j	649 042 778
Dépenses du jour J	-804 830 287
Solde final au jour J sans le crédit spot	9 075 072 392
Crédit spot en cours au jour J	0
Solde final au jour J avec crédit spot	9 075 072 392

Annexe n°7 : Situation hebdomadaire de trésorerie
FLUX FINANCIERS EN MILLIERS F CFA

PLAN 2011	Prévision 01/01/2011	REALISE AU 31.01.11	ECART EN VALEUR	REAL EN %
SOLDE TRÉSORERIE DEBUT DE PERIODE	16 098 960	16 098 960	-	100
ENCAISSEMENTS				
VENTE, TRAVAUX ET SERVICES				
Vente Eau ttc + Assainissement	3 867 654	4 061 276	193 622	139
Trav+serv dont (Travaux + Services vendus)	449 711	451 253	1 542	0
Encaissement travaux d'urgence BM 2011	346 790	-	- 346 790	0
Encaissement travaux UE	483 752	-	- 483 752	0
Progr Présidentiel d'urgence	494 667	-	- 494 667	0
Encaissement travaux d'urgence BM 2010	-	-	-	-
Travaux BM 10 000 Branchements	325 000	-	- 325 000	#DIV/0!
Encaissement arriérés Administration	4 017 760	-	- 4 017 760	-
Encaissement consom Administration 2011	600 000	600 000	-	100
TOTAL VENTE, TRAVAUX ET SERVICES	10 585 334	5 112 529	- 5 472 805	#DIV/0!
AUTRES RECETTES				
Produits financiers (DAT+ CC+SICAV)	-	388	- 388	#DIV/0!
ANCE / EMPRUNT CIE	-	-	-	#DIV/0!

Produits divers(CRED SPOT)	-		-	#DIV/0!
TOTAL AUTRES RECETTES	-	388	- 388	#DIV/0!
TOTAL ENCAISSEMENT	10 585 334	5 112 917	3 071 543	48
DECAISSEMENTS				
Fournisseurs groupe France FINAGESTION	862 715	1 207 832	345 117	187
Fournisseurs France	45 129	2 345	- 42 784	5
Fournisseurs groupe France	-		-	
Fournisseurs groupe France ETDE	-		-	#DIV/0!
Fournisseurs groupe Côte d'Ivoire	742 564	855 071	112 507	98
Investissements	585 908	316 507	- 269 401	54
Fournisseurs traites (Autres Fournisseurs)	753 424	875 327	121 903	116
Fournisseurs chèques (Services Extérieurs)	782 675	1 268 993	486 318	175
Report d'échéance CIE 2008			-	
FURNISSEURS	3 772 414	4 526 075	753 661	120
Salaires + Déplacement	1 309 950	1 065 337	- 244 613	163
Charges sociales + Autres charges	115 826	53 251	- 62 575	81
Autres dépenses de personnel		6 901	6 901	14
FRAIS DE PERSONNEL	1 425 776	1 125 489	- 300 287	79
TVA	-		-	
Impôt sur salaires	73 127	68 599	- 4 528	79
Impôts fonciers	-	4 918	4 918	#DIV/0!
BIC	-		-	#DIV/0!
Patente	-		-	#DIV/0!
Autres Impôts & Taxes	33 884	3 360	- 30 524	10
IMPÔTS & TAXES	107 012	76 877	- 30 135	72
Reversements Surtaxes	50 000	98 000	48 000	196
CDA	48 500	66 917	18 417	138
Travaux d'urgence BM 2010-2011	224 698		- 224 698	0
Travaux UE	248 072		- 248 072	0
Progr Présidentiel d'urgence	494 546	61 117	- 433 429	12
Travaux d'urgence BM 2010	-		-	#DIV/0!

Travaux BM 10 000 Branchements	92 956		-	92 956	
Travaux SODECI sur le FDV	250 000	175 284	-	74 716	31
Autres dépenses FDV (DHH)	410 000	1 130 583		720 583	276
Remboursement Prêts AFD	-			-	
REVERSEMENTS A L'ETAT DE COTE D'IVOIRE	1 818 772	1 531 901	-	286 871	84
Frais/transactions bancaires	7 375	114 933	-	107 558	
Frais financiers (Agio/caution)	25 491			25 491	0
Frais financiers sur crédit spot	-			-	0
Frais financiers (Agio/ intérêt CC)	38 947	26 424		12 523	0
FRAIS FINANCIERS	71 813	141 357	-	82 067	197
Transfert de fonds homis				-	
Dividendes & Indemnité de fonction	-			-	#DIV/0!
Autres charges	60 841	183 129		122 288	301
Remboursé crédit spot et emprunt CIE	-			-	#DIV/0!
DIVERS CHARGES	60 841	183 129		122 288	301
TOTAL DECAISSEMENTS	7 256 627	7 584 828		176 590	105
SOLDE D'EXPLOITATION	3 328 706	- 2 471 911		2 894 953	-21
SOLDE TRESORERIE FIN DE PERIODE		13 627 049			#DIV/0!
		13 627 049			
Placement DAT & Nantissement AFD-ASST					
Autres Placements(France & Togo)	5 180 723				
TOTAL PLACEMENTS	5 180 723	-			
SOLDE COMPTE COURANT	- 5 180 723	13 627 049			

Il est à noter que les chiffres disponibles dans le tableau des soldes et dans la situation hebdomadaire de trésorerie n'engagent pas l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

1. AHOANGANSI, Evariste (2010), *Audit et révision des comptes*, 2ème édition, Editions Mondexperts, Abidjan-Cotonou, 921 pages.
2. ASSOCIATION FRANCAISE DES TRESORIERES D'ENTREPRISE (AFTE) (2003), *La Gestion de trésorerie des PME-PMI*, Association française des trésoriers d'entreprise (AFTE), Paris, 82 pages.
3. BARBASTE Patrick (2002), *La gestion de la dette et de la trésorerie*, cadre territorial, paris, 353 pages.
4. BARRY Mamadou (2009), *Audit contrôle interne*, Presses de la Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371 pages.
5. BARRY, Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, 2ème édition, Presses de la Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 pages.
6. BURLAUD, Alain & J.SIMON, Claude (2006), *Le contrôle de gestion*, Edition la Découverte, Paris, 121 pages.
7. CLEARY, Sean & MALLERET Thierry (2006), *risque: Perception. Evaluation. Gestion*, Maxima, Paris, 253 pages.
8. COOPERS & LYBRAND (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, cinquième tirage, Editions d'organisation, Paris, 378 pages.
9. DAYAN, Armand (2004), *Manuel de gestion*, vol1, Editions Ellipses, Paris, 1088 pages.
10. DUBOIS, Denis (1997), *Trésorerie, encyclopédie de gestion*, tome 3, 2ème édition, Editions Economica, Paris, 1098 pages.

11. FORGET, Jack (2005), *Gestion de trésorerie : Optimiser la gestion financière à court terme*, Editions d'organisation, Paris, 239 Pages.
12. GAUGAIN, Marc; SAUVEE-CRAMBERT, Roselyne (2004), *Gestion de la trésorerie*, Economica, Paris, 261 pages.
13. GIRAUD, Françoise /SAULPIC, Olivier /NAULLAU, Gérard (2003), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Editions Gualino, Paris, 263 pages.
14. GRIFFITHS, Stéphane & DEGOS, Jean-guy (2004), *De l'analyse à la stratégie*, Editions d'organisation, Paris, 255 pages.
15. HAMZAOU, Mohamed PIGE, Benoît (2008), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, 2ème édition, Pearson Education, Paris, 243 pages.
16. HUBERT de la Bruslerie (2003), *Trésorerie d'entreprise : gestion des liquidités et des risques*, 2ème édition, Dalloz, Paris, 680 pages.
17. LEMANT, Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2ème édition, Dunod, Paris, 279 pages.
18. LEROY Michel (1999), *Gestion de trésorerie*, Editions d'organisations, collection multimédia finance, Paris, 144 pages.
19. LOCHARD, Jean (1997), *Les bases de l'analyse financière*, Les Editions d'Organisation , Paris, 116 pages.
20. MADERS, Henri-Pierre & MASSELIN, Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Editions Organisation, Paris, 261 pages.
21. MELYON, Gérard (2007), *Gestion financière*, Dunod, Paris, 243 pages.
22. MEUNIER-ROCHER, Béatrice, *Le diagnostic financier* 4e édition, Edition des organisations ; Paris, 273 pages.

23. MYKITA, Patick & TUSZYNSKI, Jack (2002), *Contrôle de gestion : prévision et gestion budgétaire, Mesure et analyse de la performance*, processus 8 et 9, Editions Foucher, Paris, 287 pages.
24. POLONIATO, Bruno ; ASCHENBROICH, Yves & VOYENNE, Didier (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, Dunod, Paris, 564 pages.
25. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'organisations, Paris 479 pages.
26. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Editions d'organisations, Paris 479 pages.
27. ROUSSELOT Phillipe, VERDIE Jean-François (1999), *La gestion de la trésorerie*, Edition Dunod, Paris, 292 pages.
28. SCHICK, Pierre (2007), *Mémento d'audit interne*, édition Dunod, Paris, 217 pages.
29. SCHICK, Pierre, LEMANT Olivier (2002), *Guide de self-audit*, 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 217 pages.
30. SELMER Caroline (2006), *Toute la fonction finance : savoirs, savoir-faire, savoir-être*, Dunod, Paris, 423 pages.
31. SION Michel (2001), *Gérer la trésorerie et les relations bancaires*, 2^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 271 pages.
32. SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et les relations bancaires*, 3^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 271 pages.
33. ZAMBOTTO, Christian & ZAMBOTTO, Mireille (2006), *Gestion financière en 23 fiches : finance d'entreprise*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 152 pages.

Articles

1. ALBOUY François Xavier (2003), *La montée des risques : mythe de la sécurité ou néo-catastrophisme*, Expansion management review, (n° 108), pages 48-53.
2. BRESSAC Annie (2000), *Audit et risk management : deux activités spécifiquement complémentaires*, n° 150, 10 pages.
3. CHOINEL, Alain (2002), *Le système bancaire et financier : approches française et européenne*, Revue banques Edition, Paris, 277 pages.
4. GRAMET, Jean-Pierre (2008), *Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME*, Cahier de l'académie n°13, 97 pages.
5. HENRY, Alain ; TCHENTE, Guy-Honoré & GUILLERME-DIEUMEGARD, Philippe (1991), *Tontines et banques au Cameroun : les principes de la société des amis*, Karthala, Paris, 166 pages.
6. JIMENEZ Christian & al (2008), *Risque opérationnel, de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue banque Editions, 271 pages.