



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Banque, Finance,
Comptabilité, Contrôle et Audit
(CESAG BF-CCA)**

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

**Promotion 6
(2011-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONCEPTION D'UN SYSTEME DE GESTION DE
TRESORERIE EN DATE DE VALEUR DANS UN
SFD : CAS DE L'UMECAS**

Présenté par :

Mamle Liliane ECHITEY

Dirigé par :

Alexis KOUASSI

**Responsable de l'Assurance-
Qualité et de la Cellule Budget et
Contrôle de Gestion au CESAG**

OCTOBRE 2014

REMERCIEMENTS

Qu'il me soit permis d'exprimer ma gratitude à:

- ✓ monsieur Moussa YAZI, Directeur de la formation, pour son encadrement, son soutien technique et moral ;
- ✓ monsieur Alexis KOUASSI, responsable de la cellule qualité et enseignant associé au CESAG, pour sa disponibilité lors de la direction de ce mémoire ;
- ✓ tout le corps professoral du CESAG et le personnel de CESAG BF-CCA ;
- ✓ la grande famille MPCGF 6^{ième} promotion, pour ces deux années passées ensemble et pour l'ambiance fraternelle partagée ;
- ✓ mes parents Florence et Stanley ECHITEY ainsi que mes frère et sœurs Boris, Dédé et Diane ECHITEY pour tous leurs soutiens ;
- ✓ tous mes amis et proches qui m'ont aidée dans la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblée générale

BFR : Besoin en fonds de roulement

CA : Conseil d'administration

CAF : Capacité d'Autofinancement

CAHT : Chiffre d'affaires hors taxe

CCP : Centre des chèques postaux

CMCC : Crédit de mobilisation de créances commerciales

CPFD : Commissions du plus fort découvert

CT : Court terme

DAB : Distributeur automatique de billets

FCFA : Franc des communautés financières d'Afrique

FDR : Fonds de roulement

GAB : Guichet automatique de banque

IMF : Institution de miro finance

LMT : Long et moyen terme

MCNE : Mobilisation de créances nées de l'Etranger

PCA : Président du Conseil d'Administration

PCG : Plan Comptable Général

PME : Petites et moyennes entreprises

PPPCR : Projet de Promotion du Petit Crédit Rural

ROF : Responsable des opérations chargé des finances

SAF : Système d'Automatisation Financière

SFD : Système financier décentralisé

TN : Trésorerie nette

TVA : Taxe sur valeur ajoutée

UEMOA : Union économique et monétaire ouest africaine

UMECAS : Union des mutuelles d'épargne et de crédit des artisans du Sénégal

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

- LISTE DES FIGURES

Figure 1 Modèle d'analyse	37
---------------------------------	----

- LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Détermination du fonds de roulement	12
Tableau 2 Détermination du besoin en fonds de roulement	12
Tableau 3 : Modèle de plan de financement.....	26
Tableau 4 : Modèle de budget de trésorerie	29
Tableau 5 : Tableau prévisionnel de trésorerie au jour le jour	31
Tableau 6 : Analyse forces et faiblesses	55
Tableau 7 : Plan de financement	60
Tableau 8 : Indicateurs de suivi de la gestion de la trésorerie.....	68

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	ii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : Gestion de trésorerie en date de valeur : cadre théorique et méthodologique ...	7
Chapitre 1 : La gestion de trésorerie.....	9
1.1 Définition et approches de la trésorerie.....	9
1.1.1 Définition et contenu de la notion de trésorerie	9
1.1.1.1 Une définition étroite : la notion d'encaisse	9
1.1.1.2 La notion d'actifs liquides	10
1.1.1.3 La notion de trésorerie nette.....	10
1.1.2 Les différentes approches de la trésorerie	11
1.1.2.1 Approche par le bilan	11
1.1.2.2 Approche par les flux	12
1.2 Problèmes de la trésorerie	13
1.2.1 Problèmes conjoncturels de la trésorerie.....	13
1.2.2 Problèmes structurels de la trésorerie.....	13
1.3 La gestion de la trésorerie.....	14
1.3.1 Définition de la gestion de trésorerie.....	14
1.3.2 Le métier de trésorerie.....	15
1.3.3 La gestion de trésorerie en date valeur	16
1.3.4 Les objectifs de la gestion de trésorerie en date de valeur	16
Chapitre 2 Mise en place d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur.....	18
2.1 La structure et l'environnement de la trésorerie.....	18
2.1.1 La structure de la trésorerie	19
2.1.2 L'environnement de la trésorerie.....	19
2.2 Les outils de gestion de trésorerie en date de valeur	24
2.2.1 Le plan de financement	25
2.2.2 Le budget annuel de trésorerie	27
2.2.3 Le plan de trésorerie	29

2.2.4 Les prévisions de trésorerie au jour le jour.....	30
2.3 Financement et placement.....	31
2.3.1 Financement	32
2.3.1.1 Financements bancaires.....	32
2.3.1.2 Financements offerts par les sociétés	33
2.3.2 Placement	34
2.3.2.1 Les valeurs mobilières.....	34
2.3.2.2 Les comptes à terme	34
2.3.2.3 Les bons du trésor.....	35
2.3.2.4 Les certificats de dépôt.....	35
Chapitre 3 Méthodologie de la recherche.....	36
3.1 Le modèle d'analyse.....	36
3.2 La méthodologie de collecte des informations.....	38
3.2.1 L'analyse documentaire.....	38
3.2.2 L'observation.....	38
3.2.3 L'entretien	39
DEUXIEME PARTIE : Mise en place d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur dans un SFD, cas de l'UMECAS.....	42
Chapitre 4 PRESENTATION DE L'UMECAS.....	44
4.1 Présentation générale.....	44
4.1.1 Mission et objectifs et vision.....	44
4.1.2 Objectifs stratégiques	44
4.1.3 Valeurs.....	45
4.1.4 Cibles et Services offerts :.....	45
4.2 Organisation	45
4.2.1 Direction générale	46
4.2.2 Le Responsable des Opérations chargé des Finances.....	47
4.2.3 Le Responsable Administratif chargé du Personnel.....	48
4.2.4 Le Responsable de la Formation	49
4.2.5 Le Responsable de l'Animation et du Crédit.....	49
4.2.6 Le responsable de l'Inspection/Contrôle	50
Chapitre 5 Description et évaluation de la gestion de trésorerie de L'UMECAS	52
5.1 La gestion de trésorerie du groupe	52

5.1.1 Les encaissements	52
5.1.2 Les décaissements	53
5.2 Suivi de la trésorerie par le groupe.....	53
5.3 Evaluation du système.....	54
Chapitre 6 Mise en place d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur pour L'UMECAS .	57
6.1 Mise en place d'une gestion au jour le jour de la trésorerie	57
6.1.1 Les conditions bancaires.....	57
6.1.2 Choix d'une banque pivot : Ecobank Sénégal.....	58
6.1.3 Spécialisation des banques	58
6.2 Mise en place des outils de prévision de la trésorerie	59
6.2.1 Le plan de financement	59
6.2.2 Le budget de trésorerie	61
6.2.3 Le logiciel de trésorerie.....	61
6.2.3.1 Module de communication.....	61
6.2.3.2 Module d'intégration.....	62
6.2.3.3 Module de gestion de trésorerie	62
6.2.4 Les placements et financements	63
6.3 La gestion permanente et le contrôle de la trésorerie	64
6.3.1 Suivi des mouvements de la trésorerie	64
6.3.1.1 Les écritures comptables	64
6.3.1.2 Le brouillard de caisse.....	64
6.3.1.3 Tableau de gestion de la trésorerie	64
6.3.2 Le contrôle de la trésorerie	65
6.3.2.1 Le pointage.....	65
6.3.2.2 La conciliation bancaire	65
6.3.2.3 Le contrôle de caisse	66
6.3.2.4 Le contrôle interne (sur les moyens de règlement).....	66
6.4 Mise en place d'un tableau de bord et recommandation	67
6.4.1 Mise en place d'u tableau de bord.....	67
6.4.2 Recommandations	69
CONCLUSION GENERALE	70
ANNEXES	70
BIBLIOGRAPHIE	70

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Tout développement économique d'un pays ou même d'un continent passe d'abord par celui de sa population. Cependant une économie solide repose sur des fondations solides. Les Institutions de Micro finance sont l'un des piliers de cette fondation parce qu'orientées vers l'amélioration des conditions de vie des ménages. On entend par Micro finance l'offre de services financiers (crédit, épargne, assurances, etc.) aux populations pauvres, exclues du système financier. Sans revenus et sans propriété, ces populations ne sont pas en mesure d'offrir des garanties bancaires, et sont donc en général « oubliées » des institutions financières et des banques. L'accès aux services financiers par le développement de la micro entreprise est l'un des grands piliers du développement durable (au côté de la Démocratie, de l'Education et des infrastructures). Le microcrédit permet donc à des femmes et des hommes démunis de démarrer une petite activité génératrice de revenus : une micro entreprise. Le prêt est ensuite remboursé grâce aux revenus de cette entreprise. La Micro finance est une forme de finance qui s'oppose à la finance traditionnelle à trois niveaux : il s'agit d'une finance de proximité - c'est une forme de finance qui ne demande pas de garanties (le crédit est accordé en fonction de la faisabilité et de la rentabilité économique à terme du projet) - c'est une forme de finance qui accompagne les micro entrepreneurs.

Comme toute entreprise, le principal objectif de l'Institution de Micro finance est la réalisation de profit maximum qui est dépendant de la maîtrise par celle-ci des charges qu'elle engage et des produits engendrés dans l'exercice de son activité. Depuis quelques temps, les crises et les faillites des institutions de micro finance (IMF) se multiplient, affectant l'engouement général qui accompagnait cet outil de développement. Que ce soit le Projet de Promotion du Petit Crédit Rural (PPPCR) au Burkina Faso, les caisses populaires du Centre Sud Cameroun ou Corposol en Colombie, ces crises affectent des institutions aux structures et tailles diverses (mutuelles ou structures privilégiant le crédit) et ce dans des contextes variés (zones faiblement ou densément peuplées ; relativement bien ou mal pourvues en infrastructures ; couvertes ou non par d'autres programmes de développement ; de tous les continents). Ces nombreuses crises traduisent la fragilité du secteur de la micro finance et constituent des signaux assez forts sur l'importance de la gestion de la trésorerie qui, de façon générale assure l'équilibre financier de l'entreprise.

Compte tenu de la grande importance de la trésorerie dans le cadre du fonctionnement et du développement d'une organisation, le rôle du trésorier s'en trouve ainsi accru. C'est ainsi que l'on notera que le rôle qui incombe à ce dernier poursuit le dessein d'assurer une bonne gestion de la trésorerie. Parallèlement à cela, il œuvre aussi pour optimiser l'utilisation de cette dernière dans le cadre des investissements. L'on notera ainsi que le rôle dévolu à un trésorier ne le cantonne pas au statut de simple « gardien de fonds » : il est responsable de la gestion de la trésorerie de l'établissement au sein duquel il travaille. Pour cela, il doit s'assurer de bien évaluer les sorties de fonds et les ressources dont dispose ledit établissement. Parallèlement à cela, le chargé de la trésorerie de l'IMF s'assure que les utilisations auxquelles sont dévolues les ressources de l'établissement soient bénéfiques pour ce dernier. Mis à part ces rôles, il s'occupe aussi de la recherche de financement pour pallier un manque de ressources financières de l'organisation. Les rôles d'un trésorier revêtent ainsi une indéniable importance; ce, dans la mesure où, à travers sa fonction, le trésorier est garant du développement de l'établissement pour lequel il travaille.

La comptabilité lui est alors indispensable, puisqu'elle lui permet un suivi des charges et produits de l'organisation aboutissant à la détermination du résultat, du bénéfice et du profit. Pour son activité, l'IMF est en relation avec son environnement constitué de ses clients, ses fournisseurs, l'Etat, les institutions financières. Ces relations ont généralement un dénouement financier créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Il est donc idéal pour l'IMF d'avoir une bonne maîtrise de la gestion de sa trésorerie pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires. Le problème de la gestion de trésorerie est celui non seulement de rentabiliser les moyens financiers qui sont à la disposition de l'organisation à court terme mais aussi celui de financer celle-ci sans risque de rupture de fonds en opérant des choix financiers qui minimisent les coûts tout en permettant une flexibilité financière.

L'UMECAS (Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit des Artisans du Sénégal) est un réseau qui évolue dans le secteur de la micro finance. Cette Union qui se trouve dans un environnement assez nouveau doit faire face aux divers changements sur le plan sectoriel.

Jusqu'ici, l'UMECAS tient une trésorerie caisse c'est-à-dire une trésorerie d'encaissements et de décaissements. Le problème est que parfois sa trésorerie est confrontée à

une augmentation des charges financières, à un manque de liquidité à court terme, à une dégradation de la trésorerie, une trésorerie constamment déficitaire ou excédentaire, etc.

Les causes possibles de ce problème sont :

- la défaillance des membres dans le remboursement des crédits qui leur sont octroyés ;
- une crise de croissance ;
- une mauvaise gestion du BFR ;
- une perte de rentabilité ;
- une réduction de l'activité ;
- un ou plusieurs mauvais choix de financement ;
- un détournement de fonds ;
- une gestion non optimale de la gestion de la trésorerie.

Cette dégradation de la trésorerie, si elle n'est pas gérée, entrainera sans doute des conséquences très lourdes pour l'institution. Nous pourrions citer :

- l'augmentation des charges financières ;
- les frais bancaires importants et les pertes d'opportunités de gains ;
- la difficulté d'octroi de nouveaux crédits aux membres ;
- le départ des membres ;
- la cessation de paiement.

Ainsi, pour anticiper sur ces difficultés à l'UMECAS, les mesures suivantes pourraient être envisagées :

- augmenter les capitaux permanents soit par une augmentation de capital soit par un emprunt à LMT ou anticiper le financement à CT avec les banquiers pour rééquilibrer sa structure financière ;
- mettre en place des procédures de recouvrement des crédits et sensibiliser tous les acteurs concernés ;
- améliorer les relations avec la (les) banque(s) ;
- mettre en place un système de gestion optimale de la trésorerie : un système de gestion de la trésorerie en date de valeur.

Cette dernière solution qui nous paraît la plus judicieuse sera retenue car seule une meilleure gestion de la trésorerie permettra de remédier aux problèmes de trésorerie. En effet les autres solutions semblent être des alternatives pour approvisionner sur le court ou le long terme mais ne permettent pas de maîtriser et d'optimiser la trésorerie.

De tout ce qui précède, la question à laquelle nous essayerons d'apporter des réponses est la suivante : " comment concevoir un système de gestion de trésorerie en date de valeur à l'UMECAS en vue d'optimiser ses flux financiers?"

D'une manière plus spécifique, il s'agira de trouver réponses aux interrogations ci-après :

- comment se présente la gestion actuelle de la trésorerie de l'UMECAS ?
- quels sont les outils à mettre en place pour maîtriser la trésorerie de l'UMECAS ?
- quelle est la démarche à suivre pour la conception d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur dans une micro finance?

Nous tenterons de répondre à ces questions en portant notre réflexion sur le thème suivant : « **Conception d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur : cas de l'UMECAS** »

Cette étude se donne pour principal objectif de montrer la véritable importance de la fonction trésorerie, et de mettre en place les outils adéquats afin de parvenir à une conception d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur adaptée aux IMF.

D'une manière plus spécifique, les objectifs seront de :

- analyser la gestion quotidienne de la trésorerie de l'institution ;
- connaître et négocier des conditions proposées par les banques ;
- définir les éléments nécessaires à la conception d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur ;
- connaître les différentes étapes de la conception d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur ;
- faire des recommandations pour sa mise en œuvre.

La gestion de la trésorerie étant un domaine très vaste et complexe, en ce qui concerne notre étude, nous nous intéresserons aux aspects de court terme nécessitant la prise en compte des opérations d'encaissement et de décaissement en date de valeur à l'UMECAS.

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

- Pour l'entreprise

Notre étude permettra à l'UMECAS d'avoir une vue d'ensemble de sa situation financière en termes de flux de trésorerie. Ainsi, elle pourra connaître les forces et faiblesses de ses outils afin de prendre des mesures correctives pour une gestion optimale de sa trésorerie.

- Pour nous-même

Ce mémoire de fin de cycle nous permettra d'approfondir nos connaissances techniques en matière de gestion de trésorerie surtout dans le secteur de la micro finance. Grâce à ce travail, nous pourrions mettre à la disposition des entreprises, un outil indispensable pour la gestion financière à court terme, ce qui contribuerait au développement de nos capacités en ce qui concerne l'insertion professionnelle.

Notre travail, dans le cadre de ce mémoire s'articulera autour de deux parties :

- la première partie consiste à mettre en place le cadre théorique qui se présente en trois chapitres. Le premier sera consacré à la gestion de la trésorerie en date de valeur, le deuxième au processus de la mise en place d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur et le troisième aux techniques et outils de collecte de données.
- la deuxième partie porte sur le cadre pratique de la conception du système de gestion de trésorerie en date de valeur. Il s'agira dans un premier temps de présenter l'UMECAS, ensuite faire un diagnostic et une évaluation du système de gestion de trésorerie déjà existant, et en dernier lieu procéder à la conception du système de gestion de trésorerie en date de valeur et faire des recommandations.

**PREMIERE PARTIE : Gestion de trésorerie en
date de valeur : cadre théorique et
méthodologique**

Introduction de la première partie

La gestion de la trésorerie est un processus très important à prendre en compte dans toute organisation afin d'optimiser les flux financiers et éviter la cessation de paiement.

En effet, le but de la gestion de trésorerie est celui non seulement de rentabiliser les moyens financiers qui sont à la disposition de l'organisation à court terme mais aussi celui de financer celle-ci sans risque de rupture de fonds en opérant des choix financiers qui minimisent les coûts tout en permettant une flexibilité financière. Il est donc important que chaque entreprise se dote d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur afin de profiter de ses avantages.

Dans cette partie, nous essayerons de présenter le cadre théorique relatif à la conception d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur, notamment les généralités sur la trésorerie et la gestion de trésorerie en date de valeur et nous finirons dans le chapitre 3 par la méthodologie que nous avons adoptée pour notre travail.

Chapitre 1 : La gestion de trésorerie

Dans ce chapitre nous commencerons à donner une vue globale de la notion de trésorerie. Ensuite nous présenterons la gestion de la trésorerie, ses objectifs et ses différentes méthodes et pratiques.

1.1 Définition et approches de la trésorerie

Dans une approche traditionnelle, on a longtemps assimilé la notion de trésorerie à celle de liquidité. Plus récemment, les propositions du plan comptable en matière de tableau de financement ne prenaient pas en compte les valeurs mobilières de placement dans le concept de trésorerie. Avec l'approche du bilan fonctionnel, la notion de trésorerie s'est élargie à celle d'actif financier et de passif financier à court terme.

1.1.1 Définition et contenu de la notion de trésorerie

Selon TEULIE & al., pour définir la trésorerie, le problème revient à se demander quels sont les éléments contenus dans la situation de trésorerie. De ce fait on peut dénombrer quatre grandes conceptions de la notion de trésorerie qui présentent des contenus de la trésorerie de plus en plus larges : l'encaisse, l'actif liquide, la trésorerie nette et la trésorerie potentielle.

1.1.1.1 Une définition étroite : la notion d'encaisse

L'encaisse est parfois distinguée de la notion de trésorerie. Selon TEULIE & al., elle peut être définie comme l'ensemble des moyens de paiement détenus par l'entreprise, et qui sont disponibles de façon quasi-immédiate. L'encaisse d'une entreprise comprend principalement :

- la caisse ;
- les différents comptes à vue : banques, comptes chèques postaux, et autres organismes ;
- les valeurs à l'encaissement : chèques, coupons à encaisser, effets à l'encaissement ou à l'escompte ;
- les chèques reçus mais non encore remis à l'encaissement.

Dans l'optique de la gestion de trésorerie, le trésorier aura pour but de réduire, autant que faire se peut, le montant de ces actifs dits « oisifs », parce qu'ils ne rapportent rien. L'objectif de la trésorerie zéro est donc, comme nous l'avons fait remarquer, un objectif d'encaisse zéro. Sur un plan opérationnel, le solde journalier des encaissements et des décaissements correspond à la notion d'encaisse. Mais il faut distinguer d'une part, le solde comptable d'après les enregistrements comptables des opérations d'encaissement et de décaissement et d'autre part, le solde en valeur, après application par la banque des dates de valeur.

1.1.1.2 La notion d'actifs liquides

Dans l'optique de la gestion de trésorerie, il faut tenir compte, non seulement des moyens de paiement quasi-immédiats, mais aussi de l'ensemble des placements correspondant à une trésorerie excédentaire. Les actifs liquides comprennent donc les disponibilités ou liquidités, et les différents titres de placement détenus par l'entreprise.

Le PCG donne des liquidités (ou disponibilités) la définition suivante : « espèces ou valeurs assimilables à des espèces et, d'une manière générale, toutes valeurs qui, en raison de leur nature, sont immédiatement convertibles en espèces pour leur montant nominal » (PCG, p. I.34).

1.1.1.3 La notion de trésorerie nette

Présentes d'abord par les partisans de l'analyse fonctionnelle (Trésorerie Nette (TN) = Fonds de Roulement (FR) – Besoin en Fonds de Roulement (BFR)), elle a été adoptée par de nombreux trésoriers (TEULIE & al.). La notion de trésorerie nette est une notion plus large que la notion d'encaisse, ou d'actifs liquides, puisqu'elle représente la différence entre les valeurs de trésorerie actives ou passives. Elle peut être positive, nulle ou négative.

Les valeurs de trésorerie actives comprennent les disponibilités qui constituent une notion plus large que la notion d'encaisse. Elles comprennent également l'ensemble des postes de l'actif correspondant aux produits de placement de la trésorerie excédentaire, notamment les valeurs mobilières de placement et les titres de créances négociables.

Les valeurs de trésorerie passives correspondent aux différents crédits auxquels l'entreprise a pu avoir recours pour financer une partie de sa trésorerie. Les valeurs de trésorerie passives

comprennent notamment les soldes créditeurs des banques, correspondant à la notion de découvert, et les encours bancaires courants comme les mobilisations de créances nées à l'étranger, auxquels il faudrait ajouter les effets escomptés non échus qui ont disparu du bilan. D'autres ressources financières comme les billets de trésorerie souscrits par l'entreprise, l'affacturage ou les obligations cautionnées représentent également des valeurs de trésorerie passives.

La notion de trésorerie nette peut être caractérisée comme une définition en termes d'emplois et ressources, apparaissant au bilan, ou en termes de variations d'emplois et de ressources, apparaissant dans le tableau de financement. Elle est une définition obtenue par différence puisque :

$$\text{Valeurs de trésorerie actives} - \text{Valeurs de trésorerie passives} = \text{Trésorerie nette (positive, nulle ou négative)}.$$

1.1.2 Les différentes approches de la trésorerie

Selon DELIENNE & al. (2005), un certain nombre d'approches visant à cerner la trésorerie sont possibles ; ces différentes approches sont complémentaires et non exclusives car chacune a son utilité pour la préparation des prévisions et donc de la gestion de trésorerie.

Il existe deux approches qui permettent de comprendre la notion de la trésorerie : l'approche statique par le bilan et l'approche dynamique par les flux (POLONIATO & al.1997).

1.1.2.1 Approche par le bilan

Cette approche permet d'évaluer le niveau global de la trésorerie à partir des différents postes du bilan. Selon PONCET (2007 :6), l'objectif de l'analyse patrimoniale est de dresser un inventaire des éléments du patrimoine de l'entreprise et d'estimer le niveau du risque en termes de liquidité et solvabilité. Cette analyse repose sur la réalisation d'un document de travail appelé le bilan financier.

Selon POLONIATO & al. (1997), traditionnellement, l'image financière de l'entreprise se présente comme un ensemble d'emplois (immobilisations, stocks, créances) et de ressources (fonds propres, dettes) qui devraient se correspondre : à emploi long, ressources longue ; à

emploi court, ressources courtes. Cette lecture horizontale du bilan amène à comparer les immobilisations aux fonds propres et dettes à long termes, ainsi que les stocks et créances aux dettes à court terme. Cette analyse statique du bilan n'est pas sans critique, mais elle permet de développer les trois grandes masses du bilan :

$$\text{Trésorerie} = \text{fonds de roulement (FR)} - \text{besoin en fonds de roulement (BFR)}$$

Tableau 1 Détermination du fonds de roulement

Actif immobilisé	Capitaux propres
Fonds de roulement	Dettes à plus d'un an

Source : Vernimmen (2011 :287)

Tableau 2 Détermination du besoin en fonds de roulement

Besoin d'exploitation	Ressources d'exploitation
	Besoin en fonds de roulement

Source : AMELON (2004 :135)

Le BFR traduit le besoin en financement net généré par l'activité d'exploitation.

1.1.2.2 Approche par les flux

La trésorerie est la différence entre les nombreux flux entrants et sortants dont les causes sont liées à la vie économique globale de l'entreprise. Cette approche permet d'expliquer les variations dans le temps de l'ensemble de la trésorerie : à l'actif, les variations des placements financiers longs (obligations par exemple), des placements à court terme et des liquidités bancaires ; au passif, celles de l'endettement à court terme et de l'endettement à long terme, bancaire ou non. (POLONIATO & al., 1997).

Cette méthode présente l'ensemble des flux de fonds qui, pendant une période, marquent la vie financière d'une entreprise.

1.2 Problèmes de la trésorerie

Une entreprise, quelle que soit sa nature peut rencontrer durant son cycle de vie deux grands types de problèmes : les problèmes conjoncturels et les problèmes structurels.

1.2.1 Problèmes conjoncturels de la trésorerie

Les problèmes conjoncturels de la trésorerie sont des problèmes de court terme qui impactent le besoin en fonds de roulement. Ils proviennent généralement des fluctuations de l'activité à court terme et donc des encaissements et des décaissements.

Les principales causes sont :

- le retard ou la défaillance du règlement d'un client qui provoque un manque de recettes ;
- des fluctuations de nature complètement aléatoire c'est-à-dire des situations imprévisibles ;
- le gonflement accidentel des stocks ;
- les variations saisonnières de l'activité.

Les solutions à des problèmes conjoncturels ne sont pas faciles à identifier. Cependant l'on peut recourir à des techniques telles que l'affacturage (ROUSSELOT & al., 2011 :21).

1.2.2 Problèmes structurels de la trésorerie

Les problèmes structurels de la trésorerie sont essentiellement des problèmes à moyen et long terme qui sont dus à des difficultés telles qu'une insuffisance de fonds de roulement qui peut amener des problèmes de trésorerie. Les causes principales de ces problèmes sont :

- ✓ un trop fort montant d'investissements réalisés sous la forme d'acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ;
- ✓ des investissements financiers trop importants ;
- ✓ une insuffisance de capitaux due notamment à la faiblesse du capital social de la société, au sous-endettement à moyen et long terme de l'entreprise, à la faiblesse des bénéfices mis en réserve, à des pertes successives et donc à l'insuffisance de rentabilité de l'entreprise.

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

Il existe également une série de problèmes structurels : ceux liés au besoin en fonds de roulement (BFR) à financer et donc aux décalages induits par le fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

On peut citer :

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

Ce BFR structurellement défavorable pour l'équilibre financier de l'entreprise implique de mettre en place des actions au niveau du bas du bilan afin de restaurer la trésorerie de l'entreprise. Il s'agira notamment de mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale visant à négocier ou renégocier les délais de paiements auprès des clients et/ou des fournisseurs, ou bien encore en d'adopter une politique d'amélioration de la rotation des stocks. (ROUSSELOT & al., 2011 :21)

1.3 La gestion de la trésorerie

D'abord nous essayerons de définir la gestion de trésorerie et nous présenterons ses objectifs et le rôle du trésorier.

1.3.1 Définition de la gestion de trésorerie

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise (DELIENNE & al., 2005 :11). Elle permet de :

- assurer la sécurité des disponibilités par la prévision de plusieurs sources de financements ;
- tirer un rendement maximal des disponibilités, en ne les laissant pas inutilisées ;
- réduire les disponibilités au maximum ;

- éviter les découverts (en faisant la chasse aux chèques, en contrôlant les dates de valeur...);
- motiver, intéresser, informer tous les responsables de la gestion de trésorerie ;
- contrôler, voire raccourcir le crédit-clients en accélérant les appels de trésorerie (versements d'acomptes...);
- contrôler, voire allonger le crédit fournisseur ;
- négocier le plus longtemps à l'avance les éventuels placements d'excédents de trésorerie et crédits pour faire face aux insuffisances de trésorerie ;
- mettre en concurrence les fournisseurs de fonds ;
- saisir les opportunités de rendements élevés (emprunts, placements, ventes, ou achats de devises, reports d'achats ou d'investissements ...).

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

1.3.2 Le métier de trésorerie.

Le trésorier est un spécialiste de gestion des flux financiers de l'ensemble des opérations de l'entreprise. Il combine l'ensemble des techniques de paiement, de financement et de placement tout en veillant d'une part, aux meilleurs choix de placement qui optimisent les intérêts financiers et d'autre part, aux meilleurs choix des modes et moyens de paiement ainsi que de financement qui minimisent les frais financiers.

Selon DE LA BRUSLERIE (2003 :7), les missions du trésorier sont les suivantes :

- ✓ prévoir les soldes de trésorerie journaliers en date de valeur ;
- ✓ rechercher et sélectionner les moyens de financements et les garanties bancaires adéquats ;
- ✓ définir une politique de relation bancaires et négocier avec les partenaires bancaires ;
- ✓ gérer les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation ;
- ✓ appréhender, évaluer et gérer le risque de change ;

- ✓ appréhender, évaluer et gérer le risque de taux d'intérêt ;
- ✓ suivre et contrôler la trésorerie des filiales (dans le cas d'un groupe) ;
- ✓ concevoir et mettre en place un système d'information ;
- ✓ définir une organisation du ou des départements de trésorerie et instaurer des procédures ;
- ✓ négocier avec d'autres départements de l'entreprise ;
- ✓ assurer une assistance technique et organisationnelle aux filiales ou aux autres départements de l'entreprise en matière financière ;
- ✓ éviter le risque technique ou le risque de non-maitrise de la technicité d'un instrument ou d'une position financière ;
- ✓ évaluer le risque de contrepartie financière ;
- ✓ analyser les résultats de la trésorerie ;
- ✓ participer à la définition de politiques de risque de change et de taux d'intérêt ;
- ✓ rendre compte à la direction générale de l'évolution des positions financières de l'entreprise.

1.3.3 La gestion de trésorerie en date valeur

Pour SION (2011 : 47), la réalisation du suivi de trésorerie, pour chaque banque si l'entreprise est multi bancarisée, recense les différents encaissements et décaissements en les répartissant selon les moyens de paiement utilisés. Ceci permet de tenir compte des dates de valeur et non des dates comptables.

Le jour de valeur est la date retenue pour le calcul des intérêts, (débiteurs ou créditeurs). Cette date ne coïncide pas forcément avec la date de l'opération de retrait, de paiement, ou de dépôt. Elle sert de référence pour le calcul des intérêts éventuellement produits. Le principe de fonctionnement des dates de valeur est assez simple : une opération au crédit est inscrite en compte à une date de valeur postérieure à la date de l'opération et une opération au débit est inscrite en compte à une date de valeur antérieure à la date de l'opération.

1.3.4 Les objectifs de la gestion de trésorerie en date de valeur

La trésorerie est étroitement liée aux mouvements de liquidité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Dès la création de cette dernière, se pose le problème de la gestion optimale des fonds : leur recherche, leur utilisation. En cours de vie, il faut savoir également suivre les

mouvements de liquidité, les anticiper de manière à prévoir un équilibre satisfaisant entre les encaissements et les décaissements. Une telle démarche peut être réalisée au moyen d'une analyse en termes de flux.

La gestion de la trésorerie en date de valeur doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements (DAMODARAN, 2006 :585). En effet c'est l'action consistant à ajuster les entrées et les sorties de liquidités d'une organisation économique dans le temps et dans l'espace. Spécifiquement nous noterons que la gestion de trésorerie en date de valeur a pour objectifs de :

- suivre la liquidité et la solvabilité de l'entreprise pour éviter la situation de cessation de paiement ;
- minimiser le montant des frais financiers ;
- optimiser les placements ;
- contrôler le fonctionnement des comptes bancaires ;
- inciter les opérationnels à mieux gérer les flux financiers. L'objectif est de parvenir à une trésorerie proche de zéro afin d'éviter les excédents inemployés et les découverts bancaires coûteux en agios.

Ce chapitre nous a permis de cerner les notions de trésorerie qui permet de connaître l'ensemble des flux pendant une période donnée. Egalement nous avons compris la gestion de trésorerie et ses différents objectifs. La trésorerie joue un rôle très important dans une entreprise, quelle qu'en soit la taille, puisqu'elle lui permet, non seulement de financer son activité c'est à dire de payer ses dettes compte tenu des délais de paiement qu'elle accorde à ses clients, d'assurer sa pérennité, sa survie en évitant l'état de cessation de paiement, mais aussi de permettre son développement par le financement de nouveaux investissements.

Chapitre 2 Mise en place d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur

Le système de gestion de trésorerie est l'ensemble des choix et des procédés qui permettent de garantir la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et frais financiers. Elle consiste d'une part à gérer les instruments de paiement et de financement et d'autre part à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie. L'objectif de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'atteindre dans toute la mesure du possible, la trésorerie zéro. Cet objectif reste évidemment théorique car tous les flux de recettes et de dépenses ne sont pas parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude.

Toute entreprise, quelle que soit sa taille et sa forme, doit avoir en son sein un système de gestion de trésorerie en date de valeur car la fiabilité et la pertinence des informations que détient le trésorier pour sa gestion en date de valeur en dépendent.

Le but de ce chapitre est de montrer la démarche de mise en place et les composantes d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur. Ainsi, devons-nous d'abord analyser la structure et l'environnement (interne et externe) de la trésorerie, ensuite présenter les différents outils nécessaires pour une gestion de trésorerie en date de valeur et nous finirons par présenter les techniques de financement et de placement afin d'optimiser les flux (financement et placement).

2.1 La structure et l'environnement de la trésorerie

La fiabilité et la pertinence des informations que détient le trésorier pour sa gestion en date de valeur sont relatives à sa structure et son environnement.

2.1.1 La structure de la trésorerie

Le système financier d'une entreprise comporte un sous-système dit gestion de trésorerie. Ce dernier est assuré, selon la structure organisationnelle de l'entreprise, soit naturellement par le trésorier dans les entreprises fortement structurées, soit par le directeur financier si les moyens humains de l'entreprise sont limités, ou enfin, par le chef comptable, au cas où les fonctions de comptabilité et de trésorerie sont intimement mêlées.

Les moyens humains à mobiliser pour assurer une gestion de trésorerie de l'entreprise seront proportionnels au volume des affaires, à la complexité de structure organisationnelle et à l'importance de risque à gérer. D'une manière générale, le service de trésorerie devra se structurer ainsi :

- ✓ Le front-office : c'est une fonction plus répandue dans les grands groupes. Il est chargé de nouer les opérations sur les différents compartiments des marchés financiers ;
- ✓ Le back-office : c'est le métier incontournable. Il est chargé du traitement administratif et parfois pré-comptable, et du contrôle des documents ;
- ✓ Le middle-office : il est chargé du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion de la trésorerie. (ROUSSELOT & al., 2011 :219)

Dans les Institutions de Micro finance, nous avons le back-office et le middle-office. Le back-office est un véritable métier pour lequel il est indispensable de bien maîtriser l'organisation générale mais aussi détaillée de tout le système de gestion de trésorerie.

2.1.2 L'environnement de la trésorerie

L'environnement de la trésorerie est composé des facteurs internes et externes à l'organisation dont les conséquences n'ont pas été anticipées de façon quantifiable, tant par les entreprises que par les banquiers.

Les flux financiers passent par la trésorerie qui est considérée comme le cœur de l'organisation. Pour mieux gérer ses flux, le trésorier doit entretenir les relations aussi bien avec les entités

internes de l'entreprise (comptabilité, contrôle de gestion, commerciale, etc.) que externes (banques, fournisseurs, clients, Etat, etc.)

Les informations détenues dans ces deux (2) types d'environnement sont d'une importance capitale pour une gestion optimale de la trésorerie. D'après OBEGI (2005 : 15), une information structurée et bien exploitée permet une meilleure prévision des flux de trésorerie et

Dans ce qui suit, nous essayerons de développer un peu l'environnement bancaire et nous verrons également les moyens de paiement utilisés dans les relations avec les différents partenaires.

2.1.2.1.1 Les conditions bancaires

La relation banque-entreprise est régie par un ensemble de conditions qui s'appliquent aux flux gérés par le trésorier.

2.1.2.1.1.1 Les dates de valeur

La notion de jour de valeur peut être définie comme le nombre de jours qu'il faut ajouter à la date d'opération sur les mouvements créditeurs ou retrancher à la date d'opération sur les mouvements débiteurs pour connaître la date, appelée date de valeur, à partir de laquelle une opération porte intérêt (DELIENNE & al., 2005 :94).

Les entreprises comptabilisent tous les mouvements le jour de réalisation des opérations, ce qui correspond à la date d'opération. Mais en réalité, l'argent ne sera disponible que le jour auquel la banque débitera ou créditera le compte courant de l'entreprise, soit à la date de valeur. Ce laps de temps qui existe entre la date d'opération (remise de chèque par exemple) et la date de valeur (disponibilité effective de la somme sur le compte courant) est appelé jours de valeur (ou float, en anglais). Ces jours de valeur peuvent avoir un effet positif mais aussi négatif sur la trésorerie de l'entreprise. (DAMODARAN, 2006 :584).

Le système de date de valeur repose sur une notion de journée bancaire où le passage d'un jour à un autre n'est pas le même que celui de l'écoulement du temps.

- ❖ **L'heure de caisse** : Selon GAUGAIN & al. (2004 :72), l'heure de caisse représente au sein d'une banque le changement de journée bancaire : c'est le « minuit bancaire » à partir duquel toute opération enregistrée par la banque est réputée d'être une opération réalisée le jour suivant.
- ❖ **Les jours de valeur** : Selon DELIENNE & al. (2005 :94), la notion de jour de valeur peut être définie comme le nombre de jours qu'il faut ajouter à la date d'opération sur les mouvements créditeurs ou retrancher à la date d'opération sur les mouvements débiteurs pour connaître la date, appelée date de valeur, à partir de laquelle une opération porte intérêt.

2.1.2.1.1.2 Les commissions bancaires

Les commissions bancaires peuvent se définir comme des cotisations et prélèvements divers facturés aux clients en contrepartie de services rendus. (MONNIER &al, 2010 :30).

La banque facture plusieurs types de commissions :

- ✓ **la commission de mouvement** : elle s'applique sur tous les mouvements débiteurs du compte à l'exception du débit d'agios, de la régulation d'erreurs, du débit de mobilisation de crédit, de remboursement d'emprunts. (ROUSSELOT & al, 2011/170) ;
- ✓ **la commission d'endos** : elle est calculée au prorata du montant de l'effet et du temps tout comme l'intérêt. ;
- ✓ **la commission de plus fort découvert (CPFD)** : elle est calculée sur la base du plus fort découvert apparu chaque mois pendant une période trimestrielle.

2.1.2.1.2 Moyens de paiement

Pour effectuer les paiements, les personnes physiques et morales disposent de plusieurs moyens. C'est ainsi que l'on distingue : les instruments de paiement et les effets de commerce.

2.1.2.1.2.1 Les espèces

L'espèce est un terme utilisé pour désigner les billets de banque et les pièces de monnaie (BEGUIN &al., 2010 :286).Il s'agit de la monnaie émise par la banque centrale d'un Etat sous forme de billets et de pièces.

2.1.2.1.2.2 Le chèque

Selon SION (2011 :63), le chèque est le titre par lequel le détenteur d'un compte bancaire demande à sa banque de payer le montant inscrit à un bénéficiaire. Selon DEGUIN &al., on distingue plusieurs types de chèques tels que :

- **Le chèque barré :** Deux traits sont tracés sur le recto du chèque. Seul un établissement de crédit ou assimilé peut l'encaisser directement, à moins que l'émetteur et le bénéficiaire soient clients de la même banque.
- **Le chèque non barré :** Ce type de chèque permet le paiement en espèces. Il est donc utilisé par les entreprises qui souhaitent que les bénéficiaires de leurs chèques puissent être réglés en espèces, sans être obligés de transiter par un compte bancaire.
- **Le chèque de banque :** L'utilité de ce chèque est de pouvoir régler des montants importants en toute quiétude. La banque se substitue au client en émettant en ses lieu et place un chèque au nom du bénéficiaire choisi par ce dernier.
- **Le chèque certifié :** Par la certification, la banque atteste l'existence de la provision. Elle va d'ailleurs bloquer la somme correspondante pendant le délai de présentation du chèque qui est généralement de huit jours à compter de la date d'émission.
- **Le chèque visé :** Un chèque visé est tout simplement un chèque dont la provision est garantie le jour de son émission. Par son visa, la banque ne s'engage pas, elle informe seulement le bénéficiaire que la provision existait le jour du tirage du chèque.

2.1.2.1.2.3 La carte bancaire

La carte bancaire est un moyen de paiement prenant la forme d'une carte émise par un établissement de crédit et permettant à son titulaire, conformément au contrat passé avec sa banque, d'effectuer des paiements et /ou des retraits. Des services connexes peuvent y être associés (assurance, assistance...). Selon BERNET-ROLLANDE (2008 :75), la carte bancaire est délivrée par un établissement de crédit comportant, le plus souvent, une puce électronique et

une puce magnétique permettant d'effectuer des retraits dans les distributeurs de billets et des paiements auprès des commerçants. Le paiement par chèque présentant un certain nombre d'inconvénients, le recours aux cartes de paiement est de plus en plus développé.

2.1.2.1.2.4 Le virement

Le virement est une opération par laquelle un client donne l'ordre à sa banque de débiter son compte pour en créditer un autre. Il peut être occasionnel ou permanent (BEGUIN, 2010 :58). Le virement peut être effectué entre deux comptes tenus dans une même banque ou dans deux banques différentes. Il est l'instrument de paiement le plus souple et facile à son utilisation, il est effectué à l'initiative du débiteur.

2.1.2.1.3 Les effets de commerce

L'effet de commerce est un moyen de paiement, un titre négociable qui peut avoir pour objectif d'améliorer la trésorerie d'une société. Il est l'une des matérialisations de la créance existant entre deux parties dans le cadre d'une activité professionnelle. Il existe trois formes d'effet de commerce : la lettre de change, le billet à ordre et le warrant.

2.1.2.1.3.1 La lettre de change

Selon BEGUIN (2010 :59), La lettre de change est un écrit par lequel une personne (le tireur = le créancier) donne à une autre personne (le tiré = le débiteur) l'ordre de payer une certaine somme à une troisième personne (le bénéficiaire) à une certaine échéance (le bénéficiaire peut être le tireur lui-même ou bien une tierce personne).

La lettre de change est généralement établie par le tireur lui-même ; il transmet éventuellement ce document à son client débiteur (le tiré) s'il souhaite que cet effet de commerce soit accepté ou avalisé, ou bien il le remet directement à sa banque pour encaissement ou escompte. La banque peut se charger elle-même de faire accepter ce document au tiré.

2.1.2.1.3.2 Le billet à ordre

Le billet à ordre est un titre constatant l'engagement d'une personne dénommée « le souscripteur » de payer, à une date convenue, une somme déterminée, à l'ordre d'une autre

personne appelée « le bénéficiaire ». Selon BEGUIN (2008 :59), le billet à ordre est un écrit par lequel une personne s'engage à payer une certaine somme à l'ordre d'une autre personne à une certaine échéance. Le débiteur prend l'initiative et établit lui-même le document par lequel il s'engage à s'acquitter de sa dette à une date déterminée.

A la différence de la lettre de change, le billet à ordre n'est pas toujours un acte de commerce : il peut par conséquent être utilisé entre particuliers, entre non-commerçants (cas relativement peu fréquent) et entre toute personne physique ou morale et un créancier banquier.

2.1.2.1.3.3 Le warrant

Selon BERNET-ROLLANDE (2008-438), le warrant est un billet à ordre par lequel le souscripteur s'engage à payer une certaine somme à une échéance. Il se distingue du billet à ordre ordinaire par le fait qu'il constitue, en outre, du nantissement au profit du créancier sur des marchandises déposées dans un magasin général ou dans les entrepôts dont le stock est contrôlé par des sociétés de vérification des stocks.

Le warrant est le titre représentant un lot de marchandises placées dans un entrepôt public dit « magasin général ». Cette opération est destinée à permettre la mise en gage de marchandises dans le cadre d'un contrat de crédit. Le dépôt dans un magasin général, donne lieu à la délivrance d'un récépissé et d'un warrant. A l'échéance du crédit, à défaut de paiement de la créance gagée, le porteur du warrant peut faire réaliser son gage.

2.2 Les outils de gestion de trésorerie en date de valeur

Le premier des réflexes pour optimiser sa gestion de trésorerie, qu'elle soit positive ou négative, c'est de la suivre en date de valeur. Cette gestion implique de disposer d'outils de gestion prévisionnels afin de mesurer de manière précise le besoin de financement immédiat et futur de l'institution.

2.2.1 Le plan de financement

Le plan de financement est un tableau de synthèse qui récapitule d'une part, l'ensemble des ressources financières dont l'entreprise pourra disposer et d'autre part, l'ensemble des emplois durables prévus.

Selon SELMER (2008 :116), le plan de financement est un document prévisionnel permettant à l'entreprise de mettre en place des financements stables nécessaires pour financer sa croissance et ses investissements.

Selon MONEREAU (2008 :63), il permet d'étudier l'ajustement des dépenses d'investissement avec les ressources mises en œuvre pour financer cet investissement.

Selon OGIEN (2011 :101), le plan de financement est un tableau pluriannuel de ressources et d'emplois prévisionnels sur une période qui va de trois (3) à cinq (5) ans. Il donne lieu à une déclinaison sur le court terme appelée budget de trésorerie.

✚ (BFR) pour diminuer le besoin de financement.

❖ Principes de conception

Le plan de financement reste un véritable outil de validation financière des choix stratégiques de l'entreprise. Selon MONEREAU (2008 :65), l'élaboration du plan de financement appelle certaines précisions :

- les investissements nouveaux pourront comprendre les immobilisations acquises en crédit-bail, le mode de financement apparaissant dès lors dans les ressources externes.
- il existe plusieurs méthodes de calcul du BFR prévisionnel. Pour synthétiser la situation, on peut dire que ce calcul peut s'effectuer de deux manières : soit avec une méthode proportionnelle dans laquelle il s'agit de conserver un rapport constant entre le BFR et le CAHT (il s'agit de la méthode directe) ; soit avec la méthode des temps d'écoulement dite méthode normative, indirecte ou encore des experts comptables (BFR=Stock + Créances - Fournisseurs).

Il n'existe pas de modèle officiel du plan de financement. La présentation qui suit est donc proposée à titre indicatif.

Tableau 3 : Modèle de plan de financement

Exercice	N	N+1	N+2
Trésorerie initiale (1)			
Ressources			
Capacité d'autofinancement (CAF) ¹			
Prix de cession des éléments d'actifs cédés			
Augmentation de capital (nominal et prime d'émission)			
Subventions d'investissement			
Apport des associés			
Nouveaux emprunts souscrits			
Autres ressources			
Total des ressources (2)			
Emplois			
Dividendes à payer			
Programme d'investissement (nouvelles immobilisations)			
Besoins supplémentaires en fonds de roulement			
Reconstitution du fonds de roulement			
Remboursement du capital des anciens emprunts			
Autres besoins à financer			
Total des emplois (3)			
Variation annuelle (4) = (2) – (3)			
Solde cumulé (5) = (1) + (4)			

Source: DELIENNE & al. (2005)

¹ CAF = Résultat net comptable + dotations aux amortissements et aux provisions – reprises sur amortissements et sur provisions + valeur nette comptable des immobilisations cédés – prix de cessions des immobilisations – quote-part de subventions d'investissement virée au compte de résultat

La construction du plan de financement permet de mesurer les besoins financiers et de rechercher les meilleures solutions financières.

2.2.2 Le budget annuel de trésorerie

Le budget de trésorerie est un tableau de bord constitué de l'ensemble des encaissements et des décaissements de l'entreprise.

Selon OGIEN (2011 :138), le budget de trésorerie est le complément naturel du plan de financement. Il détaille dans un tableau pluri-mensuel les ressources et les emplois de ce plan. Il s'étudie à partir d'une situation réelle, le dernier bilan connu, pour aboutir à une situation prévisible.

Selon MELYON (2007 :282), le budget de trésorerie est un état prévisionnel détaillé, en général établi mois par mois, qui a pour objet de déterminer l'encaisse disponible et le montant des besoins de trésorerie nécessaires au maintien de la solvabilité de l'entreprise.

❖ Principes de conception

Le budget de trésorerie se présente sous la forme d'un tableau qui comporte quatre parties. La première partie regroupe toutes les informations provenant du budget des encaissements établi toutes taxes comprises. La deuxième partie fait apparaître les informations issues du budget des décaissements établi toutes taxes comprises également. Le budget de trésorerie doit tenir compte des délais de règlement, c'est-à-dire la date d'échéance des créances et des dettes. (DELIENNE, 2005 :40).

La fonction de ce document est de prévoir, de préférence sur 12 mois, quelle sera l'évolution des liquidités de l'entreprise avec les sorties (paiements à faire) et les rentrées d'argent (paiements encaissés). Le solde obtenu en fin de chaque mois est la différence entre le total des encaissements et le total des décaissements mensuels. Lorsque ce solde est positif, il s'agit d'un excédent de trésorerie que l'on doit placer à court terme pour éviter un coût d'opportunité. Si ce

solde est négatif, il s'agit d'un déficit de trésorerie que l'on doit absorber par des moyens de financement à court terme comme l'escompte, le découvert, les concours bancaires.

Le budget de la trésorerie se calcule de la manière suivante :

Solde initial de trésorerie de la période + les encaissements de la période - les décaissements de la période = Solde final de la période

Pour mieux comprendre l'élaboration du budget de trésorerie nous allons faire une illustration dans le tableau qui suit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 4 : Modèle de budget de trésorerie

Eléments	Janvier N+1	Février N+2	Mars N+3	...	A encaisser A décaisser fin N+1
Encaissements					
Trésorerie initiale					
Clients					
Ventes					
Autres encaissements					
Total					
Décaissements					
Fournisseurs					
Achats					
Main d'œuvre directe					
Autres décaissements					
Total					
Encaissements					
Décaissements					
Trésorerie fin de mois					

Source : OGIEN, (2011 :139)

2.2.3 Le plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est un outil de pilotage stratégique qui permet de déterminer, mois par mois, le solde maximum du compte bancaire. C'est un instrument de mesure pour les besoins prévisionnels en matière de trésorerie et un moyen de prévoir les futurs problèmes de trésorerie pour mieux les anticiper.

Selon OGIEN (2011 :140), le plan de trésorerie fait naturellement suite au budget de trésorerie. Le plan de trésorerie consiste à procéder à des ajustements pour résorber les éventuels déficits de trésorerie apparaissant à la fin de chaque mois.

Le plan de trésorerie informe l'entreprise sur la possibilité d'assurer le financement de son activité au cours de l'année. S'il apparaît un déficit de trésorerie, il faut alors comparer ce besoin de financement avec les lignes de crédit possibles, négociées avec les banques. Si le besoin dépasse les maxima autorisés par les banques, il faut modifier le programme d'activités prévu par l'entreprise. La période sur laquelle s'étale le plan de trésorerie est variable. Il est préférable de l'élaborer sur une période courte afin d'éviter les éventuels risques financiers que pourrait rencontrer l'entreprise.

L'établissement du plan de trésorerie prévisionnel s'appuie sur la situation du compte bancaire en début du mois et des encaissements du même mois. Le plan de trésorerie peut être déficitaire (solde négatif), comme il peut être excédentaire (solde positif).

2.2.4 Les prévisions de trésorerie au jour le jour

La gestion quotidienne de la trésorerie d'une entreprise nécessite un suivi précis de ses besoins et ses disponibilités monétaires à court terme.

Les prévisions quotidiennes s'effectuent sur un horizon allant de 10 jours à un mois. Elles reposent sur des principes différents de ceux qui sous-tendent l'élaboration du budget de trésorerie

Selon CABANE (2011 :139), l'objectif de la trésorerie au jour le jour est de permettre la construction d'un solde de trésorerie au quotidien en intégrant les notions de date de valeur. Ce solde doit être connu au jour le jour, mais aussi sur un horizon prévisionnel d'un mois. Il faut mettre en place les opérations en tenant compte de leur date de valeur et non de leur date de réalisation. Ces informations sont suivies sur une fiche de suivi de trésorerie en date de valeur qui est tenue pour chaque compte en banque. Certaines opérations sont connues avec certitude quant à leur date et leur montant, d'autres opérations sont affectées d'un degré d'incertitude plus ou moins élevé concernant leur date et il faudra recourir à l'utilisation de méthodes statistiques.

Tableau 5 : Tableau prévisionnel de trésorerie au jour le jour

	Dates de valeur en compte				
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Recettes					
Effets à recevoir échus					
Chèques remis à l'encaissement					
Virements reçus					
Apports effectués					
Intérêts reçus sur placements					
Opérations diverses					
Total recettes (I)					
Dépenses					
Effets à payer échus					
Chèques émis					
Virements émis					
Prélèvements effectués					
Retraits d'espèces					
Agios bancaires versés					
Opérations diverses					
Total dépenses (II)					
Solde quotidien du compte (I) – (II)					

Source : SAUVAGEOT,(2007)

2.3 Financement et placement

Dans son activité, le trésorier doit prévoir les besoins de financement et les opportunités de placement. S'il les connaît tardivement il ne peut pas optimiser les coûts ou les rémunérations. Ainsi, la prévision réalisée sera de bonne qualité selon que les solutions envisagées se retrouvent dans une logique d'optimisation. En outre, le coût d'un financement ou la qualité d'un placement ne se mesure pas aux taux affichés mais aux taux réels calculés en tenant compte des frais, des coûts d'opportunités et coûts cachés.

2.3.1 Financement

L'une des missions du trésorier est de trouver des moyens de financement au moindre coût pour faire face aux déficits de trésorerie. L'on distingue plusieurs types de financement offerts par les banques ou par des sociétés.

2.3.1.1 Financements bancaires

Selon DELIENNE & al. (2005 :130), il existe trois types de financements bancaires :

- les crédits fondés sur la mobilisation des créances commerciales ;
- les crédits de trésorerie finançant l'exploitation en général ;
- les crédits de financement des stocks ou de l'exploitation, réservés à des opérations spécifiques.

2.3.1.1.1 Les crédits de mobilisation des créances

Il s'agit d'un type de crédit où l'on peut se retourner vers le débiteur initial de la créance pour se faire rembourser. Il existe plusieurs formes de crédits de mobilisation de créances :

- ✓ **l'escompte** : Selon Vernimmen (2010 :528), l'escompte est une opération de crédit par laquelle le banquier met à la disposition de l'entreprise, contre remise d'un effet de commerce non échu, le montant de l'effet diminué des intérêts et commissions. C'est le versement anticipé d'un effet de commerce à l'entreprise le possédant ;
- ✓ **le crédit de mobilisation de créances commerciales (CMCC)** : Selon HUTIN (2010 :534), le CMCC permet à l'entreprise de mobiliser globalement ses créances commerciales et non effet par effet. Dans son principe, le CMCC permet d'escompter un billet représentatif d'un ensemble de créances correspondant à une décade de facturation et dont l'échéance se situe dans une décade ;
- ✓ **le crédit Dailly** : Selon DELIENNE & al. (2005 :131), le crédit dailly se présente sous forme d'un contrat entre la banque et l'entreprise, par lequel l'entreprise cède à la banque des créances ;

- ✓ **la mobilisation de créances nées sur l'étranger (MCNE)** : C'est une procédure simple qui permet aux exportateurs de recevoir le montant des créances à court terme qu'ils détiennent sur l'étranger dès la naissance de celle-ci. Ces créances sont, sous certaines conditions, mobilisables auprès des banques qui consentent un crédit de MCNE. Selon DELIENNE & al. (2000 :77), l'exportateur qui a accordé un délai de paiement à son acheteur étranger peut recevoir le montant de la créance, diminué des frais financiers après l'expédition des marchandises ;
- ✓ **l'avance en devise** : c'est un moyen de financement d'une durée de 6 mois, fondé sur des créances exigibles à l'exportation, qui permet à un exportateur d'encaisser le montant total de sa créance.

2.3.1.1.2 Les crédits de trésorerie

Les crédits de trésorerie sont des crédits bancaires à court terme n'ayant pas comme support le chiffre d'affaires réalisé et non encore encaissé. Parmi les crédits de trésorerie, nous pouvons citer :

- ✓ **la facilité de caisse** : c'est une autorisation ponctuelle de faire fonctionner le compte en solde débiteur. Le montant et la durée sont préalablement négociés avec la banque. (MONNIER & al. ; 2010 :191).;
- ✓ **le crédit spot** : c'est un crédit de très courte durée ayant pour objectif de financer un besoin de trésorerie ponctuel mais important pour une entreprise. Selon VERNIMMEN (2002), le crédit spot est un crédit à court terme facilement utilisable par tirages successifs.

2.3.1.2 Financements offerts par les sociétés

Nous distinguons deux types de financement.

- ✓ **le crédit interentreprises** : il correspond au total des crédits que les entreprises s'accordent entre elles. Le crédit interentreprises intègre donc à la fois les délais de paiement consentis par une entreprise à ses clients et les délais dont elle bénéficie de la part de ses fournisseurs ;

- ✓ **l'affacturage** : c'est un contrat qui constate un transfert de propriété de créances commerciales du titulaire des créances à une société spécialisée et qui garantit la bonne fin de l'opération (STEPHANY, 2000). Le client lui transfère la propriété de ses créances dont elle assure le recouvrement à date de paiement et lui garantit la bonne fin. La banque avance le règlement des créances au client et assume le risque d'impayé. (DESMICHT, 2007 :64).

Ces différents moyens de financement sont à la disposition du trésorier d'une entreprise pour lui permettre de financer le besoin en fonds de roulement.

2.3.2 Placement

Le financement du cycle d'exploitation peut faire apparaître des excédents de trésorerie. Les sommes disponibles sur les comptes excédentaires peuvent faire l'objet de placements afin de recevoir une rémunération.

2.3.2.1 Les valeurs mobilières

Selon CHAMBOST & al. (2011 :231), l'entreprise peut effectuer des placements en valeurs mobilières, soit sous forme d'actions, soit sous forme d'obligations.. L'entreprise achète ces valeurs mobilières dans le but d'en tirer une rentabilité à court terme.

2.3.2.2 Les comptes à terme

Selon DAYAN (2004), le compte à terme permet aux entreprises qui disposent d'un excédent de trésorerie de bloquer des fonds pendant un période prédéterminée. Ce mode de placement, bien qu'étant relativement bien rémunéré, n'est pas satisfaisant du point de vue liquidité à cause du blocage des fonds durant la période de placement. Le compte à terme est un placement financier rémunéré, sécurisé dont la durée est fixée préalablement.

Il existe deux types de compte à terme :

- les comptes à terme à taux fixe : où le rendement est déterminé contractuellement entre l'épargnant et le banquier selon le montant investi et la durée de placement

- les comptes à terme à taux progressif : où la rémunération augmente chaque trimestre, chaque semestre ou chaque année.

2.3.2.3 Les bons du trésor

Un bon de trésor est un titre de créance représentatif d'un emprunt dont l'émetteur est un Etat. Le fait de détenir un bon du trésor rend alors son propriétaire créancier de l'Etat. De son côté, l'Etat s'engage à rembourser à une échéance déterminée et à verser un intérêt à son porteur.

Les bons de trésor sont généralement émis pour des durées inférieures à un an. Il s'agit des titres sans coupon dont les intérêts sont versés au moment du remboursement du principal. Les Etats peuvent cependant émettre des bons à moyen terme dont les caractéristiques sont proches des obligations classiques (ROSS & al., 2005).

2.3.2.4 Les certificats de dépôt

Le certificat de dépôt est un billet à ordre matérialisant une créance sur une banque (HUTAIN, 2010 :544).

Ils sont assimilés à des bons de caisse émis par les banques. L'achat de ces produits donne lieu à une rémunération sous forme d'intérêt précompté à un taux fixe librement déterminé lors de la souscription. Ils ne peuvent être ni remboursés par anticipation, ni rachetés par la banque émettrice. Les certificats de dépôt sont des créances négociables et mobilisables.

Ce chapitre nous a permis d'aborder différents aspects de la gestion de trésorerie en date de valeur. Le trésorier dispose d'un grand nombre d'outils qui, utilisés de façon efficace, contribueront à accélérer les encaissements et ralentir les décaissements. La maîtrise de ces outils de gestion de trésorerie évitera à l'entreprise de tomber dans une situation d'insolvabilité.

Chapitre 3 Méthodologie de la recherche

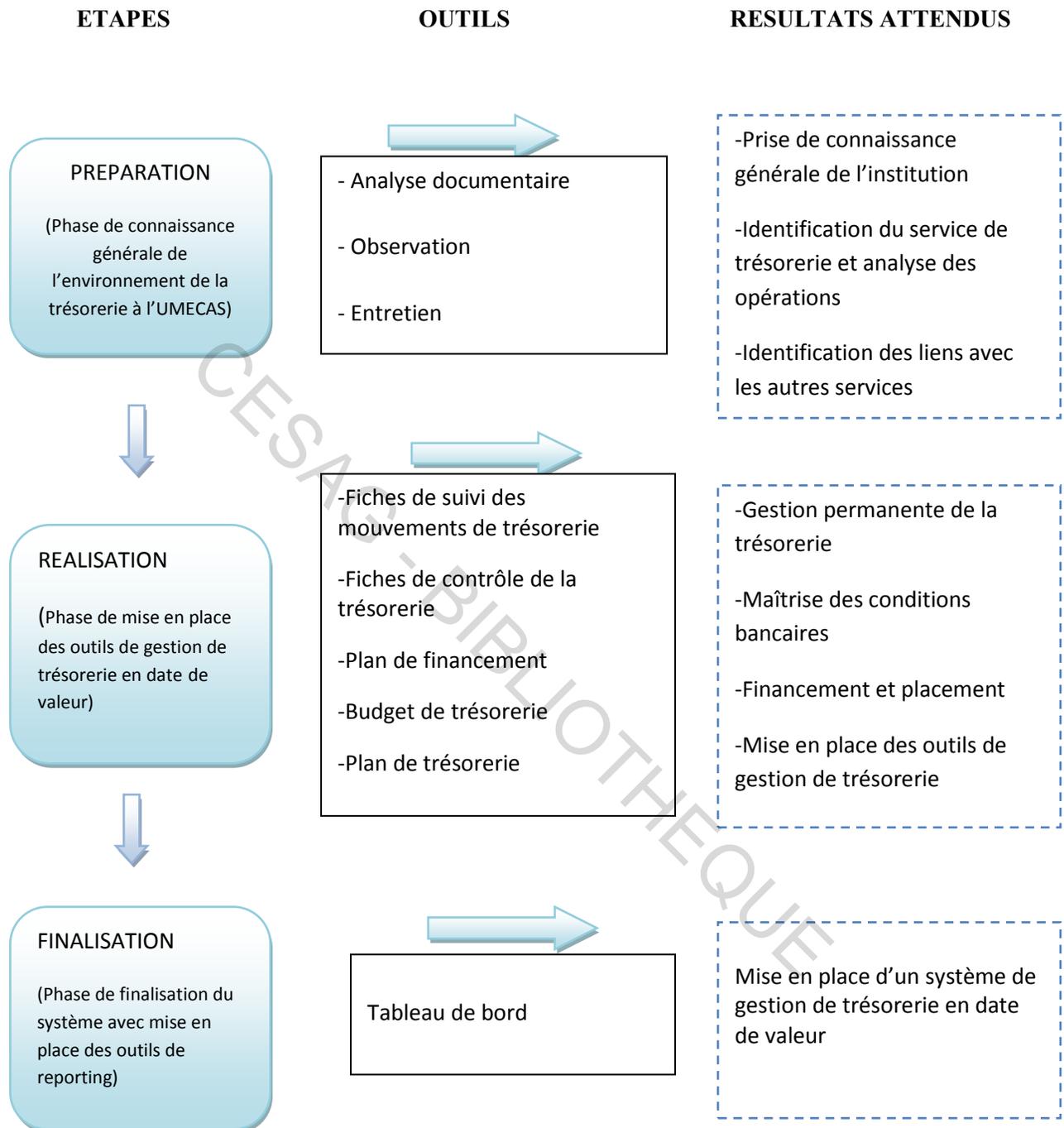
Les deux chapitres précédents nous ont permis de connaître le rôle de la gestion de trésorerie dans une organisation et de maîtriser les différents outils qu'une entreprise peut mettre en place pour un suivi de sa trésorerie. Dans ce chapitre, nous verrons la méthodologie de recherche qui nous permettra de concevoir un système de gestion de trésorerie en date de valeur.

Dans un premier temps, nous présenterons le modèle d'analyse puis nous exposerons les différentes méthodes de collecte de données.

3.1 Le modèle d'analyse

Pour mener à bien nos travaux, nous avons adopté une méthodologie qui est schématisée comme suit.

Figure 1 Modèle d'analyse



Source : Nous-même

3.2 La méthodologie de collecte des informations

La recherche et la collecte des informations se sont faites auprès des différents responsables de l'entité. Pour y parvenir, nous avons adopté une approche exploratoire utilisant trois outils comme moyens de collecte d'informations. Il s'agit de :

- l'analyse documentaire
- l'observation
- l'entretien

3.2.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire est une opération intellectuelle visant à identifier les informations contenues dans un document ou un ensemble de documents et à les exprimer sans interprétation ni critique, sous une forme concise et précise telle qu'un résultat d'indexation, un résumé, un extrait.

Nous avons pris connaissance de la documentation existante relative au service de la trésorerie afin d'identifier les différents concepts liés à son activité et à son organisation (organigramme, règlement intérieur, manuels de procédures, relevés bancaires etc.). La consultation et l'analyse de tous ces documents fut d'une grande aide pour notre travail.

3.2.2 L'observation

L'observation est la technique la plus utilisée dans la collecte de données. Avant de commencer nous devons répondre à certaines questions telles : que devons nous observer ?, quels sont les objectifs à atteindre ?, à quelles hypothèses voulons-nous apporter des réponses ?

Au cours de l'observation, il faut respecter un certain nombre de principes :

- la neutralité : avoir juste le rôle de témoin ;
- l'observation de tous les comportements ;
- les notes systématiques sur les informations de manière simple et exhaustive.

Le rôle de témoin que nous avons joué en tant qu'observateur s'est fait de deux manières selon la situation et les circonstances : manière participative (observation participante) et manière non participative (observation non participante).

Observation participante : nous nous sommes impliquée dans le milieu de travail et dans les activités afin de connaître le mode de travail. Cette méthode nous a permis de vivre la réalité des sujets observés au même titre que les agents.

Observation non participante : il a été question pour nous d'observer sans nous immiscer dans la réalisation des activités.

3.2.3 L'entretien

L'entretien est une méthode de collecte d'informations qui consiste à interroger une personne sur ses actes, ses idées et à partager un ensemble d'informations.

Nous nous sommes servie de deux formes d'entretien : entretiens individuels et entretiens de groupe.

➤ L'entretien individuel

L'entretien individuel est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face-à-face entre l'évaluateur et la personne enquêtée. C'est un outil simple et rapide d'utilisation, dont les ressources nécessaires à sa réalisation restent abordables. Ceci en fait un outil incontournable dans notre travail. Il nous a permis de recueillir différents types d'informations telles que les faits et les vérifications de faits ; les opinions et les points de vue des analyses auprès des agents de l'institution, surtout ceux du département des opérations et finances, pris individuellement.

➤ L'entretien de groupe

L'entretien de groupe est une technique de recueil de l'information qui permet de mettre ensemble plusieurs personnes afin de mieux cerner les individus interrogés et les opinions du groupe.

La gestion de trésorerie est au cœur de la fonction financière de toute organisation. Elle constitue le bras armé de cette dernière, elle conduit à maîtriser des techniques bancaires rigoureuses et à manier des outils financiers sophistiqués et efficaces.

La gestion de la trésorerie constitue un domaine spécialisé de la gestion financière dans les entreprises. La première partie de notre travail ; consacrée à la revue littéraire et à la méthodologie de recherche nous a permis de connaître les différents outils utilisés pour optimiser la trésorerie et d'avoir une bonne connaissance des conditions bancaires. Cette partie nous montre l'importance d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur qui permette à une institution, entreprise, organisation de mieux gérer sa liquidité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Le système de gestion de trésorerie est l'ensemble des choix et des procédés qui permettent de garantir la solvabilité de l'entreprise tout en optimisant l'ensemble des produits et frais financiers. Elle consiste d'une part à gérer les instruments de paiement et de financement et d'autre part à informer les gestionnaires des conséquences de leurs décisions sur la trésorerie. L'objectif de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'atteindre dans toute la mesure du possible, la trésorerie zéro. Cet objectif reste évidemment théorique car tous les flux de recettes et de dépenses ne sont pas parfaitement prévisibles et donc connus avec certitude.

Dans cette partie de notre travail nous avons d'abord présenté les généralités concernant la gestion de la trésorerie dans le chapitre 1. Dans le chapitre 2, nous avons posé de façon théorique, le cadre nécessaire à la mise en place d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur. Dans le chapitre 3, nous avons défini notre méthodologie de recherche.

DEUXIEME PARTIE : Mise en place d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur dans un SFD, cas de l'UMECAS

Introduction de la deuxième partie

Une institution de micro finance (IMF) est une organisation, privée, publique ou mixte, fournissant des services financiers à des clients ayant peu de ressources économiques, ce qui incluent des consommateurs, et des auto-entrepreneurs, qui traditionnellement manquent d'accès aux services bancaires traditionnels et aux services similaires. Pour sa survie, il faudrait qu'elle puisse maintenir un certain niveau de liquidité afin de pouvoir satisfaire sa clientèle.

L'Administrateur Général de UMECAS, conscient de la nécessité d'avoir une bonne gestion de ses ressources financières, a opté pour une mise en place d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur.

Dans cette partie du document, nous allons concevoir un système de gestion de trésorerie en date de valeur pour l'UMECAS. Pour cela, nous allons dans un premier temps faire une présentation de sa structure et son mode de fonctionnement. Dans un deuxième temps, nous exposerons le mode de fonctionnement de la trésorerie de l'institution et pour finir, nous proposerons un système de gestion de trésorerie en date de valeur pour la structure dans le chapitre 6.

Chapitre 4 PRESENTATION DE L'UMECAS

L'UMECAS est une institution qui évolue dans le domaine de la micro finance. Il est situé à Thiès au Sénégal. Ce chapitre présentera les missions et objectifs de l'union ainsi que son organisation.

4.1 Présentation générale

Dans cette section, nous présenterons la mission, les objectifs, la vision, les objectifs stratégiques, les valeurs, les cibles et les services offerts.

4.1.1 Mission et objectifs et vision

La mission de l'UMECAS est d'assurer, de façon durable, la promotion socioéconomique des artisans et autre micro entrepreneurs opérant au Sénégal, à travers une offre de services financiers et non financiers adaptés.

En tant qu'Union, elle se donne aussi comme mission spécifique d'assurer la pérennité des structures de financement des artisans, par la protection et la gestion de leurs intérêts.

L'UMECAS se donne comme vision de devenir la première institution de financement du secteur de l'artisanat au Sénégal, à l'horizon 2015.

4.1.2 Objectifs stratégiques

L'UMECAS, en vue d'atteindre sa mission, offre des services financiers et non financiers assez variés à ses membres. A ce titre, L'UMECAS se propose :

- de fournir une assistance aux plans technique, administratif et financier à ses membres ;
- d'exercer un contrôle sur ses membres ;
- de favoriser la promotion de ses membres ;
- de protéger et gérer les intérêts de ses membres ;
- d'assurer la représentation de ses membres aux plans national et international.

4.1.3 Valeurs

Les personnes impliquées dans la gestion de l'UMECAS (Direction et caisses de base) ainsi que les sociétaires doivent être les personnes de confiance et incarner les valeurs suivantes. Le respect de ces valeurs, qui seront affichées dans tous les points de service de l'UMECAS, est un devoir pour tous les acteurs (personnel et sociétaire).

Il s'agit principalement de : *la transparence, L'équité, l'intégrité, la loyauté, la justice, l'engagement envers le succès, l'honnêteté, la rigueur, la discrétion*

Tout manquement à une quelconque des valeurs ci-dessus par le personnel entraînera des sanctions de la hiérarchie, proportionnellement au préjudice réel ou éventuel que provoquerait l'acte commis.

4.1.4 Cibles et Services offerts :

Les services offerts par l'UMECAS sont prioritairement destinés aux artisans et à leurs organisations en vue d'assurer l'autopromotion du secteur par les acteurs eux-mêmes.

Cependant, ces services sont ouverts à tous les acteurs socio-économiques qui entretiennent des liens directs ou indirects avec le secteur de l'artisanat en vue de sa promotion.

Les services offerts sont essentiellement concentrés sur les activités suivantes :

- le refinancement (pour les mutuelles de base) ;
- l'épargne (les produits sont définis dans la politique et procédures d'épargne) ;
- le crédit (les produits sont développés dans la politique et les procédures de crédit) ;
- le transfert de fonds ;
- la domiciliation de salaires pour les fonctionnaires ;
- etc.

4.2 Organisation

L'Assemblée Générale (AG) est l'instance suprême de l'union. Elle est constituée de l'ensemble des membres convoqués, représentatifs des caisses de base, et réunis à cette fin.

Chaque caisse de base affiliée a droit à envoyer ses délégués en Assemblée Générale de l'UMECAS. Le nombre de délégués sera défini annuellement par le Conseil d'Administration et communiqué à toutes les caisses affiliées.

Elle a sous sa responsabilité trois organes que sont : le Conseil de surveillance, le Conseil d'administration et le Comité de crédit.

- ✓ **Le Conseil d'Administration (CA)** est constitué de sept (7) personnes élues par l'AG parmi les membres des structures de base. L'exercice de cette fonction est incompatible avec celui des fonctions de membre du comité de crédit, du conseil de surveillance. Le C.A est responsable de toutes les activités et du fonctionnement au quotidien des caisses de base.
- ✓ **Le Comité de crédit** a pour rôle d'assurer la gestion du crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit par l'UMECAS. A la fin de chaque exercice, le comité de crédit transmet son rapport d'activités au C.A. et le présente solennellement à l'AG annuelle.
- ✓ **Le comité de surveillance** est l'organe qui est chargé du contrôle et de la surveillance de la régularité des opérations de l'UMECAS. Dans le cadre de sa mission, le conseil de surveillance est habilité à entreprendre toutes vérifications nécessaires ou inspection des comptes, des livres et des opérations de l'UMECAS. Il peut demander la constitution de provisions pour créances douteuses dans un rapport. Il peut également faire appel à tout expert et a accès à toutes les pièces ou renseignements qu'il juge utiles.

Dans l'exercice quotidien des activités, l'UMECAS a une direction générale ainsi que des services.

4.2.1 Direction générale

Le directeur général exerce ses fonctions sous l'autorité du conseil d'administration. Il est chargé notamment de:

- diriger, coordonner et contrôler l'ensemble des activités de l'union ;

- veiller à la réalisation des objectifs de l'union et à l'exécution des décisions du conseil d'administration ;
- établir et présenter les états financiers, les budgets et le rapport annuel au conseil d'administration et à l'assemblée générale ;
- assurer la gestion des ressources humaines et en informer régulièrement le conseil d'administration ;
- assister aux réunions des organes sans droit de vote ;
- représenter l'union dans les réunions et concertations avec les différents bailleurs, et autres partenaires ;
- exécuter le budget approuvé par les instances habilitées ;
- proposer au Conseil d'Administration tout changement ou toute modification nécessaire sur le plan d'actions ou le budget ;
- il a sous sa responsabilité les différents services de la Direction Générale qui lui soumettent leurs programmes de travail pour validation et qui lui rendent compte. Ces services sont présentement, le service Comptabilité Administration et Finances, le service Formation, le service Animation et Crédit et le service Inspection et Contrôle.

4.2.2 Le Responsable des Opérations chargé des Finances

Placé sous l'autorité directe du Directeur Général, il a en charge de :

- mettre à jour du manuel des procédures comptables et financières ;
- vérifier les factures et toutes autres pièces comptables avant leur enregistrement ;
- assurer un suivi périodique des postes budgétaires ;
- assurer les relations avec les banques ;
- établir les états de rapprochement bancaire ;
- effectuer des contrôles périodiques de la caisse ;
- faire un inventaire périodique des biens matériels, mobiliers et immobiliers de l'union ;
- remplir les chèques ;
- initier la procédure de règlement des factures ;
- produire les données (comptables, financières, statistiques,...) trimestrielles du réseau ;
- établir les états financiers combinés de fin d'exercice ;

- mettre à jour tout document comptable pour l'audit externe et les besoins de contrôle de l'union, des autorités de tutelle ou de contrôle et des partenaires ;
- suivre la trésorerie en établissant des situations hebdomadaires et/ou mensuelles ;
- participer à la confection du budget ;
- évaluer périodiquement les produits existants et en proposer des recommandations en vue de leur amélioration ;
- fournir au Directeur Général toutes informations demandées ;
- prendre toutes dispositions utiles au niveau de la comptabilité et des finances de l'union ;
- faire toutes recommandations et suggestions au Directeur Général dans le sens de rendre la gestion plus efficace ;
- toute autre tâche qui lui est confiée par le Directeur Général.

4.2.3 Le Responsable Administratif chargé du Personnel

Placé sous l'autorité directe du Directeur Général, il a en charge de :

- préparer et de suivre les fichiers d'embauche, de contrats ou de prestations ;
- suivre les mouvements du personnel (absences, retards, etc.) par l'exploitation des feuilles de présence ;
- l'établissement des bulletins de paie ;
- valider le planning des congés annuels ;
- proposer les mutations du personnel ;
- assurer les relations avec l'Etat et les organismes sociaux.
- mettre à jour du manuel des procédures administratives ;
- établir les déclarations fiscales et sociales annuelles ;
- tenir un système de gestion des véhicules et du carburant ;
- fournir au Directeur Général toutes informations demandées ;
- prendre toutes dispositions utiles au niveau de la gestion efficace et efficiente des ressources humaines de l'union ;
- faire toutes recommandations et suggestions au Directeur Général dans le sens de rendre la gestion plus efficace ;
- toute autre tâche qui lui est confiée par le Directeur Général.

4.2.4 Le Responsable de la Formation

Travaillant sous l'autorité directe du Directeur Général, il est chargé principalement de :

- évaluer les besoins en formation du personnel ;
- élaborer les plans de formation et les soumettre au Directeur Général ;
- mettre en œuvre les plans de formation ;
- assurer les formations qu'il est capable de dispenser et assurer les suivis nécessaires ;
- de rédiger et de transmettre au Directeur Général les rapports de formation et de suivi ;
- suggérer au Directeur Général, le recours à des formateurs externes si nécessaire ;
- assister le Directeur Général dans la gestion des ressources humaines ;
- faire toutes recommandations et suggestions au Directeur Général dans le sens de rendre la gestion plus performante ;
- réaliser toute autre tâche qui lui est confiée par le Directeur Général.

4.2.5 Le Responsable de l'Animation et du Crédit

Travaillant sous l'autorité directe du Directeur Général, il est chargé principalement de :

- initier et de soumettre au Directeur Général pour validation des programmes d'animation et de sensibilisation des mutuelles affiliées à l'union ;
- mettre en œuvre ces programmes ;
- rédiger et transmettre au Directeur Général des rapports d'activités périodiques ;
- analyser périodiquement les taux de réalisation des objectifs commerciaux (ou de développement) des mutuelles affiliées au réseau, proposer des actions correctives adaptées et les conduire ;
- aider les organes de l'Union à bien fonctionner
- appuyer les mutuelles dans la définition des objectifs annuels de développement ;
- aider les mutuelles à l'organisation des assemblées générales ;
- apporter un appui particulier aux mutuelles en stagnation ou enregistrant des contre-performances ;
- contribuer à la bonne gouvernance des mutuelles affiliées à l'union ;

- superviser et encadrer le personnel nouvellement recruté ;
- faire toutes recommandations et suggestions au Directeur Général dans le sens de rendre la gestion plus performante ;
- réaliser toute tâche qui lui est confiée par le Directeur Général.

Il a aussi en charge :

- l'instruction des dossiers de crédits ;
- la vérification des garanties pour les gros crédits ;
- d'assister le comité de crédit dans l'octroi des prêts par la délivrance des informations complémentaires ;
- d'assurer le suivi des contrats de prêts, des contrats de nantissement, des conventions ;
- d'établir les échéanciers des crédits accordés et d'assurer leurs suivis ;
- d'établir mensuellement les états des crédits en retards et les états des crédits en souffrance au plus tard le 07 du mois suivant;
- d'aider les mutuelles dans le recouvrement des crédits impayés.

4.2.6 Le responsable de l'Inspection/Contrôle

Rattaché directement au CA, en relation directe avec le Directeur Général, et en collaboration avec le conseil de surveillance de l'union et assurant la fonction d'audit interne, il a parmi ses différentes responsabilités de :

- veiller sur le patrimoine physique et financier de l'union ;
- vérifier la fiabilité et l'exactitude des informations financières et des données d'exploitation ;
- vérifier la conformité des pratiques aux politiques et procédures en vigueur au sein de l'union et à la réglementation en vigueur au niveau national ;
- s'assurer de l'atteinte ou de la progression satisfaisante vers les objectifs préalablement déterminés ;
- signaler au Directeur Général ou aux organes habilités de l'union tout risque décelé ;
- signaler les besoins de changement des politiques et procédures si nécessaire ;
- proposer des suggestions pour l'amélioration du système de gestion des risques.

Le Service Inspection doit :

- vérifier au moins une fois par an chacune des mutuelles constituant l'union ;
- effectuer si nécessaire, des contrôles de détection ou des contrôles de prévention ;
- passer en revue les domaines d'audit les plus courants dans une institution de micro finance à savoir : la trésorerie, les crédits, les dotations aux provisions et les abandons de crédits, l'épargne, les transferts de fonds, les immobilisations, la fixation des taux d'intérêt, les états financiers, les systèmes informatiques ;
- bien planifier ses interventions ;
- rédiger et transmettre des rapports avec des conclusions et recommandations appuyés par d'éléments convaincants

L'UMECAS est présente dans plusieurs autres villes du Sénégal en plus de Thiès. Son organisation a été matérialisée dans l'organigramme en annexe

Au regard de ce chapitre, nous avons pu présenter l'UMECAS, décrire son organisation et ses activités ? Pour ce qui est des ressources humaines, l'Union emploie un personnel jeune et motivé. Dans le chapitre qui suit nous décrivons les procédures actuelles de gestion de trésorerie.

Chapitre 5 Description et évaluation de la gestion de trésorerie de L'UMECAS

La trésorerie a une importance capitale dans toute entreprise afin d'optimiser les flux financiers pour la survie de l'organisation. Son organisation varie d'une structure à une autre, compte tenu surtout de la taille. Dans les PME, la trésorerie n'est pas très développée.

La gestion de trésorerie selon Vernimmen est l'activité consistant pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise; à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque; et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financières à court ou à long terme nécessaires.

L'UMECAS tient une trésorerie caisse, c'est-à-dire une trésorerie d'encaissements et de décaissements.

5.1 La gestion de trésorerie du groupe

La gestion de la trésorerie du groupe est fondée sur les encaissements et les décaissements.

5.1.1 Les encaissements

Les encaissements sont essentiellement constitués des différentes prestations qui génèrent les ressources du groupe. Ces prestations sont : l'épargne, le crédit et le transfert d'argent.

Les produits sont constitués essentiellement de :

- les produits sur intérêts ;
- autres intérêts ;
- pénalités ;
- frais de tenue de comptes ;
- subventions (équipement, exploitation,...) ;
- autres produits ;
- etc....

5.1.2 Les décaissements

Les décaissements sont généralement constitués des opérations entraînant les sorties de fonds. Il faut cependant préciser que certaines opérations entraînant les sorties de fonds ne constituent pas des dépenses pour une mutuelle.

Ainsi, nous pouvons distinguer les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement. Les dépenses d'investissement sont relatives à l'acquisition d'équipements ou achat de logiciel ou l'amélioration du cadre de travail (amélioration locative). Les dépenses de fonctionnement sont constituées essentiellement des postes ci-dessous :

- achats de consommables ;
- charges de personnel ;
- frais de transport ;
- achat de services extérieurs (sécurité, etc.) ;
- publicité ;
- entretien et réparations ;
- loyer ;
- intérêts sur emprunts à terme ;
- intérêts sur dépôts à terme ;
- etc.

Les décaissements qui ne constituent pas des dépenses sont principalement les retraits des clients, les prêts accordés.

Selon le montant, les paiements se font par caisse ou par chèques. Tous les paiements effectués doivent faire l'objet d'une pièce justificative. Pour les dépenses inférieures à 50 000 FCFA, il faut l'engagement du Directeur Général et l'autorisation écrite préalable du PCA. Les dépenses inférieures ou égales à 50 000 FCFA seront engagées par le Directeur Général sans autorisation préalable, tout comme pour le gérant à la mutuelle. Les signataires du chéquier sont de la responsabilité du Directeur général par délégation du PCA

5.2 *Suivi de la trésorerie par le groupe*

La gestion de la trésorerie du groupe est confiée au Responsable des Opérations chargé des Finances (ROF) qui se situe au niveau de la Direction générale car le groupe ne détient pas un service trésorerie à proprement dit. En l'absence du ROF c'est la secrétaire de direction qui

prend en charge cette activité de la gestion de la trésorerie. Cependant, chaque caisse assure sa gestion de trésorerie notamment par la veille sur les fonds, les demandes de fonds, le rapatriement des excédents de trésorerie. Dans ses tâches de trésorier, le ROF a en charge de :

- assurer les relations avec les banques ;
- établir les états de rapprochement bancaire ;
- suivre la trésorerie en établissant des situations hebdomadaires et/ou mensuelles ;
- remplir les chèques

La Direction aide donc les Caisses pour une gestion optimale de leur trésorerie. A cet effet elle ouvre des comptes pour gérer leurs excédents de trésorerie et les caisses pourront se refinancer auprès de la Direction générale à des taux inférieurs à ceux du marché.

En vue de la sécurisation des fonds gérés par l'UMECAS, il est formellement interdit au personnel en charge de la gestion de la trésorerie dans les institutions affiliées de disposer dans leurs caisses des sommes assez importantes. Les surplus de caisse sont automatiquement reversés dans le compte de la mutuelle, qui est un sous compte du compte central de l'UMECAS. Les excédents de trésorerie sont reversés dans le compte de l'union en vue de servir de levier de production aux caisses qui ont un besoin de financement, tout en générant des revenus pour la caisse excédentaire.

Ainsi, au niveau des guichets le plafond maximal autorisé, à laisser sur place est de 2 000 000 FCFA. En cas de besoin, la caisse est automatiquement alimentée par l'intermédiaire du gérant, qui en informe la Direction en vue de la régularisation de l'écriture.

Au niveau du siège des caisses de base, le plafond maximum autorisé est de 4 000 000 FCFA. Les procédures d'alimentation se font de la même manière que dans le cadre du guichet.

Tout dépassement des plafonds ci-dessus doit être autorisé par le Directeur suivant l'avis technique du gérant.

5.3 Evaluation du système

La gestion de la trésorerie de l'UMECAS s'effectue par la tenue de la caisse recette qui veille aux entrées de fonds. Les sommes encaissées se reversent dans les comptes bancaires en vue d'une alimentation. Dans le tableau suivant nous ferons une analyse des forces et faiblesses du système de gestion de la trésorerie de l'institution.

Tableau 6 : Analyse forces et faiblesses

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'institution est regroupée en union ✓ La Direction aide les caisses gère les comptes des caisses, leur permettant de se refinancer à des taux inférieurs à ceux d marché ✓ L'existence de plafond maximum autorisé en caisse (2.000.000 FCFA pour les guichets et 4.000.000 FCFA pour les caisses de base au siège) ✓ Existence des mesures de contrôle en matière de signature des chèques ✓ L'UMECAS est en relation avec trois (3) banques du Sénégal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La gestion de trésorerie existante est le système encaissements-décaissements ✓ Absence d'un service trésorerie, le ROF est en charge de la trésorerie de tout le groupe ; ✓ En l'absence du ROF, c'est la secrétaire de direction qui se charge de la gestion de trésorerie ✓ Les chargés de la gestion de trésorerie dans les caisses n'ont pas les compétences sur le métier de la trésorerie, ✓ Trésorerie tenue en date comptable ✓ Absence d'un logiciel de gestion de la trésorerie ✓ Non utilisation des outils de gestion de trésorerie : plan de financement, budget-plan et prévisions de trésorerie ✓ Les excédents de trésorerie ne sont pas optimisés et la relation bancaire n'est souvent utilisée (pas de placements et emprunts rares)

Source : Nous-même

A l'UMECAS, les conditions de banques et les dates de valeur n'occupent qu'une place secondaire. L'institution n'a pas souvent recours aux emprunts et dans les rares cas, le chargé de trésorerie ne négocie pas les conditions bancaires surtout en ce qui concerne le taux d'intérêt. La trésorerie n'est pas tenue en date de valeur et nous avons remarqué la non utilisation des outils de prévisions.

L'UMECAS est une institution de micro finance qui a les atouts nécessaires pour son développement. Mais pour y arriver, elle doit pouvoir mettre en place une gestion de trésorerie en date de valeur dans son système de gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 Mise en place d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur pour L'UMECAS

La gestion de la trésorerie peut être définie comme l'ensemble des moyens et techniques permettant à l'entreprise de prévoir et de gérer les excédents et déficits de trésorerie issus de ses activités. Sa mission principale est d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers. Par la gestion de l'encaisse et celle des instruments de paiement et de financement, la gestion de trésorerie concourt aussi à l'objectif de rentabilité en minimisant, d'une part le coût et le volume des financements utilisés, en optimisant d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à très court terme. Il est donc à la charge du trésorier de tout mettre en œuvre pour atteindre cet objectif.

D'après le diagnostic fait à l'UMECAS et qui est présenté dans le chapitre précédent, l'Union n'a pas un système de gestion de trésorerie en date de valeur. L'UMECAS doit concevoir un système qui lui permettra d'optimiser ses flux. Ainsi, le système de gestion de trésorerie que nous allons proposer une fois validé doit être mis à la disposition de ses utilisateurs.

6.1 Mise en place d'une gestion au jour le jour de la trésorerie

L'efficacité de la gestion de trésorerie réside dans sa pratique au jour le jour. La tenue d'une position au jour le jour s'effectue sur une fiche de suivi en valeur. Elle permet de positionner toutes les dépenses et les recettes en date de valeur et non en date d'opération. Le service trésorerie de l'UMECAS doit mettre en place des fiches de suivi pour chaque banque avec laquelle il travaille.

6.1.1 Les conditions bancaires

Le choix d'une banque est un élément fondamental pour toute entreprise. La maîtrise des coûts des services bancaires passe nécessairement par la compréhension de l'activité de la banque et ses modes de rémunération. Ces différents modes de rémunération sont aujourd'hui nombreux et souvent difficiles à appréhender pour un néophyte. C'est en cela que la qualité des relations avec la banque est importante.

La maîtrise des conditions bancaires appliquées à l'UMECAS constitue un préalable à la mise en place d'un système de gestion de la trésorerie en date de valeur. En effet, le jeu de

glissement des mouvements en date comptable à une date de valeur se fait sur la base des conditions de banque

Les conditions bancaires peuvent être regroupées en quatre catégories :

- les jours de valeur ;
- les taux et les commissions ;
- les frais fixes ou proportionnels ;
- les services bancaires.

6.1.2 Choix d'une banque pivot : Ecobank Sénégal

La maîtrise des mouvements de trésorerie est plus efficace si ces derniers sont regroupés en une seule banque : la banque pivot. Pour l'UMECAS, nous proposons Ecobank Sénégal à cause de la proximité de cette banque dans les différentes localités d'implantation de l'Union. Cette technique (banque pivot), consiste à concentrer l'essentiel des mouvements aléatoires sur une seule banque, afin de maîtriser au mieux les soldes prévisionnels sur les autres banques.

Les aléas qui s'attachent au positionnement en date de valeur de certains mouvements, font naître des contre-passes inévitables qui sont source d'un surcoût (appelé coût du déséquilibre interbancaire) pénalisant la performance du système de gestion de trésorerie en date de valeur. La présence injustifiée d'un trop grand nombre de banques, met en cause la qualité de l'équilibrage de la trésorerie et le suivi des écarts entre les prévisions et les réalisations indispensable à l'ajustement des décisions d'équilibrage au jour le jour. Les aléas étant portés sur une seule banque, celle-ci sera le centre d'intérêt du trésorier car les autres banques enregistrant des mouvements certains peuvent par conséquent avoir des soldes zéro en permanence.

La banque Ecobank Sénégal a été retenue comme banque pivot. En effet, elle est la plus avantageuse parmi les banques de l'UMECAS en ce qui concerne les taux débiteurs et elle rémunère également les jours créditeurs à un taux avantageux.

6.1.3 Spécialisation des banques

Après avoir créé une banque pivot, le trésorier peut envisager de spécialiser ses banques par types de flux. Mais le nombre de banques avec lesquelles l'UMECAS effectue des opérations

doit obéir à des motifs économiques ou financiers. L'objectif visé est d'abord de pouvoir fractionner ses différents mouvements de flux, ensuite de mettre en concurrence ses banques afin qu'aucune n'ait une situation de favori et enfin de faciliter les équilibres.

Un trop grand fractionnement des mouvements pouvant nuire à la qualité de la gestion de trésorerie en date de valeur, le trésorier devra spécialiser ses banques par types de flux ou par importance significative. Par exemple spécialiser une banque pour les opérations de gros chèques, de gros virements ou d'opérations en devises. L'avantage de cette spécialisation est qu'elle permet au trésorier d'avoir une visibilité et une maîtrise des conditions applicables aux différents types de flux et par banque.

6.2 Mise en place des outils de prévision de la trésorerie

Les prévisions de trésorerie permettent d'avoir une vue sur l'ensemble des encaissements et des décaissements. La finalité est de savoir si les décaissements que l'on prévoit seront couverts par l'argent dont on dispose, ou s'il faut mettre en place d'autres moyens de financement. La mise en place de ces outils permet une bonne gestion de trésorerie.

6.2.1 Le plan de financement

Le plan de financement est un tableau de synthèse qui récapitule d'une part, l'ensemble des ressources financières dont l'entreprise pourra disposer et d'autre part, l'ensemble des emplois durables prévus. Cet état prévisionnel couvre plusieurs exercices comptables (généralement entre 3 et 5 ans). Il traduit des incidences des décisions d'investissements et de financement à long terme. Son rôle est de mesurer la trésorerie dans les années à venir.

L'UMECAS, ayant établi un bilan et un compte de résultat prévisionnels, peut facilement retraiter ces données sous forme d'un tableau financier et décider les manœuvres possibles pour assurer le respect de cet équilibre financier fondamental. Il convient d'étaler ces prévisions sur un horizon d'au moins 3 ans. Le plan suivant donne une idée sur la façon avec laquelle les prévisions doivent être retraitées.

Tableau 7 : Plan de financement

	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Trésorerie début exercice (1)			
Excédent Brut d'Exploitation (A)			
Variation BFR (B)			
Stocks			
Clients			
Autres créances			
Autres dettes			
Variation de trésorerie d'exploitation (2) = (A-B)			
Répartition (3)			
Frais et produits financiers			
Impôts sur les bénéfices			
Distribution dividendes			
Investissements (4)			
Achats d'immobilisations			
Achats de titres de participation			
Cessions immobilisations			
Cessions titres participation			
Financement (5)			
Variation de capital			
Variation compte courants associés			
Emprunts			
Remboursements emprunts			
Subventions reçues			
Trésorerie fin exercice (1+ (2-3-4-5))			

Source : Nous-même

6.2.2 Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est le complément naturel du plan de financement. Il détaille dans un tableau pluri-mensuel les ressources et les emplois de ce plan. Il s'étudie à partir d'une situation réelle, le dernier bilan connu, pour aboutir à une situation prévisible.

Il est établi sur 12 mois. Le trésorier de l'UMECAS pourra établir un budget de trésorerie qui lui permettra d'évaluer les mouvements qui vont affecter globalement les comptes bancaires pour un mois donné. Il est la résultante de tous les budgets des différentes caisses et agences.

Le trésorier doit également contrôler régulièrement sa trésorerie et dégager les écarts entre les prévisions et les réalisations. Une fois le budget de trésorerie établi, il convient de prévoir les moyens pour combler les besoins estimés ou d'exploiter les excédents prévus (c'est le plan de trésorerie).

6.2.3 Le logiciel de trésorerie

La charge de travail dont souffre l'agent de trésorerie de l'UMECAS est due principalement à :

- la lourdeur des rapprochements quotidiens qui se font ;
- la double saisie et la manipulation des factures en instance de paiement.

L'automatisation du système apportera la solution à tous ces problèmes. En effet, les rapprochements se feront automatiquement, le positionnement des mouvements sera fait au jour le jour et les réalisations bancaires seront intégrées automatiquement. Les informations saisies par les comptables et qui sont nécessaires à la trésorerie seront accessibles sans double saisie et vice-versa pour les journaux de trésorerie.

Un système de gestion de trésorerie en date de valeur automatisé se compose de plusieurs modules : logiciel de communication bancaire, logiciel d'intégration et de rapprochement et logiciel de gestion de trésorerie.

6.2.3.1 Module de communication

Chaque matin, le module de communication bancaire appelle automatiquement les banques. Il rapatrie les réalisations bancaires avant l'arrivée du trésorier. Les réalisations sont ensuite intégrées automatiquement dans le logiciel de gestion de la trésorerie. En l'absence de logiciel

de communication, le trésorier procède à une succession de tâches manuelles coûteuses en temps : appel ou connexions aux sites des banques ; édition des relevés de comptes ; cumul des mouvements en date de valeur, intégration des données sur les fiches en valeur par rapprochement avec les prévisions, contrôle des solde ; ce qui n'est pas toujours efficace vu. Le service de trésorerie de l'UMECAS dispose d'un logiciel de communication bancaire, ce qui évite ses multitâches.

6.2.3.2 Module d'intégration

Le module d'intégration constitue la passerelle entre la banque et le logiciel de trésorerie. Le trésorier doit paramétrer un mode d'intégration spécifique pour chaque support de paiement (chèque émis, virements reçus, etc.). Le choix du mode d'intégration repose sur deux objectifs :

- intégrer automatiquement un maximum de réalisations bancaires. Dans un but d'efficacité, un bon paramétrage permet d'intégrer 80 à 90% des réalisations.
- détecter les mouvements erronés en évitant de les intégrer.

Il existe deux modes principaux d'intégration :

- intégration possible sans prévision (agios bancaires, commissions, impayés...)
- intégration uniquement par rapprochement avec une prévision : rapprochement strict (chèques et effets à l'encaissement, virement émis) et rapprochement avec intervalle (recherche la prévision dans un intervalle de jour ou de montant).

6.2.3.3 Module de gestion de trésorerie

L'agent chargé de la trésorerie doit paramétrer le logiciel de gestion e trésorerie sur toutes les conditions bancaires : taux d'intérêts, jours de valeur, commissions. Le logiciel de trésorerie s'alimente par la saisie des mouvements de trésorerie directement sur la fiche en valeur. Tout mouvement est obligatoirement saisi sur la base d'un code flux qui indique le support de paiement. Il est affecté d'un statut : P pour prévision et R pour réalisations. Généralement, tous les mouvements déjà connus parmi les réalisations bancaires sont affectées du statut R. Le trésorier a le choix entre saisir le mouvement en date d'opération en laissant le logiciel faire le « glissement » en date de valeur ou de le saisir directement en date de valeur.

Le logiciel de gestion de trésorerie est d'une utilité grande. Il permet :

- le contrôle automatique des conditions bancaires. Ce contrôle peut porter à la fois sur les jours de valeur, les taux, les commissions ;
- la récréation des échelles d'intérêt ;
- renseignements statistiques concernant les flux financiers de trésorerie
- connaissance des quotas réalisés avec chaque banque et les encours d'escompte et de crédits
- aide à la décision pour les principaux arbitrages ;
- diagnostic à posteriori de la gestion de la trésorerie : quantification des économies réalisables ;
- réalisation d'une base de données commune à la trésorerie et à la comptabilité ;
- gestion consolidée de la trésorerie de plusieurs unités avec compensation des soldes
- réalisation d'un plan de trésorerie de 6 mois à un an, en date comptable, connecté avec une gestion prévisionnelle en valeur.

Un bon logiciel de gestion de trésorerie doit avoir parmi ses fonctionnalités, la prévision de trésorerie. Il doit pouvoir récupérer toutes les données susceptibles de se déboucher par un paiement ou un encaissement des services de la comptabilité, service commercial, service de développement et de planification et autres ; chacune de ces agences travaillant sur son outil informatique spécifique et ne détenant qu'une partie de la masse des informations nécessaires à l'établissement d'une prévision globale.

6.2.4 Les placements et financements

Le trésorier doit veiller à la liquidité de l'entreprise. Si l'entreprise a des déficits de liquidités, il doit trouver des moyens de financement à court terme et si l'entreprise a des excédents de liquidité, il doit trouver des moyens de placement. Les différents modes de financement à court terme sont :

- le découvert ;
- l'escompte ;
- l'affacturage ;
- l'avance sur compte courant ;
- les lignes de crédits.

Les différents moyens de placement à court terme sont :

- le dépôt à terme ;
- les bons de caisse ;
- les billets de trésorerie ;
- les valeurs mobilières.

Les choix doivent se faire après un arbitrage entre les différentes possibilités. Cet arbitrage repose sur la connaissance par le trésorier des différentes caractéristiques, coûts et rentabilité de chaque moyen.

6.3 La gestion permanente et le contrôle de la trésorerie

Le trésorier qui gère de façon quotidienne sa trésorerie a une idée des soldes et opère en conséquence des décisions adéquates pour éviter à son entreprise d'entrer dans une crise de liquidité ou pour profiter des excédents de trésorerie.

6.3.1 Suivi des mouvements de la trésorerie

Le trésorier de l'UMECAS doit faire un suivi permanent des mouvements des flux aussi bien au niveau de la caisse que de la banque. Il se base sur les écritures comptables, les brouillards de caisse et le tableau de gestion de la trésorerie.

6.3.1.1 Les écritures comptables

Pour la saisie des mouvements de trésorerie, le trésorier recueille les écritures comptables générées par le logiciel SAF. Pour chaque mouvement le journal indiquera la date de la pièce, le numéro de compte mouvementé, le montant, la nature de l'opération, le numéro de la pièce, le libellé indiquant la finalité de l'opération. Ces écritures serviront aux contrôles périodiques qui se feront.

6.3.1.2 Le brouillard de caisse

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

6.3.1.3 Tableau de gestion de la trésorerie

Le trésorier de l'UMECAS doit dresser un tableau de trésorerie chaque mois. Le tableau récapitule tous les mouvements de la trésorerie. Il permet de faire une comparaison entre les

prévisions et les réalisations au cours du mois afin d'en évaluer les écarts. Instrument du contrôle de gestion, ce tableau permet d'alerter le Trésorier et les dirigeants sur les niveaux d'atteinte des objectifs à partir de l'analyse des écarts prévisions réalisations. Il permet également de voir le cumul des flux de trésorerie budgétés et réalisés depuis le début de l'exercice, ainsi que celui des écarts de réalisation des prévisions.

6.3.2 Le contrôle de la trésorerie

Le contrôle de la trésorerie consiste en une comparaison des soldes théoriques avec les soldes réels des différents comptes de trésorerie. Il doit être effectué tous les soirs par le trésorier. L'on distingue les contrôles sur la banque (pointage et conciliation) et le contrôle de la caisse.

6.3.2.1 Le pointage

Le pointage consiste en une vérification de la correspondance des montants des versements bancaires (sur les relevés) aux montants sur les états de dépôt en banque (dépôts en espèces, remises à l'encaissement...) de chaque agence. Chaque matin, le trésorier les compare les relevés bancaires au tableau récapitulatif de trésorerie. Cela lui permet de voir les versements non encore positionnés et de tenir compte des dates de valeur.

6.3.2.2 La conciliation bancaire

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

- disposer de l'état de conciliation précédent des deux comptes ;
- comparer les opérations enregistrées dans les deux (2) comptabilités ;
- inscrire les soldes à la date de la conciliation dans un tableau ;
- y inscrire les opérations non comptabilisées de part et d'autre ;
- calculer les deux (2) soldes qui doivent être égaux mais opposés.

6.3.2.3 Le contrôle de caisse

Le contrôle de caisse consiste à faire une comparaison entre les existants réels en caisse et ceux théoriques récapitulés sur le brouillard de caisse. Un procès verbal de contrôle de caisse est rédigé à la fin du processus de contrôle.

Lorsque le contrôle ne donne pas de différence entre les deux (2) soldes, la gestion de la caisse est saine et le caissier reçoit décharge de sa gestion. Par contre, il peut arriver que la comparaison donne des écarts. Les cas de figure présents peuvent être constatés :

- le solde théorique supérieur au solde réel : il y a alors déficit de caisse et après justification la régularisation se fait par l'enregistrement de l'écart comme perte dans le compte de charges diverses.
- le solde théorique inférieur au solde réel : il y a alors excédent de caisse. L'écart est considéré comme gain et après justification la régularisation se fait en l'enregistrant dans le compte de produit divers.

6.3.2.4 Le contrôle interne (sur les moyens de règlement)

Le contrôle interne est le contrôle effectué aux différents niveaux de responsabilité de l'entreprise sur tous les documents ayant une incidence financière. Il a pour objectif de réduire au maximum les erreurs et toutes autres malversations de nature financière. Le contrôle sur les opérations d'encaissement est effectué par la banque lors des versements d'espèces par le client et par le gestionnaire des stocks avant la livraison des produits.

Pour ce qui est du contrôle sur les décaissements par banque, il porte sur tous les documents de décaissements (pièces de caisse, chèque, lettre de virements,...). Lorsque ces documents sont établis, ils sont soumis à l'appréciation des signataires (Directeur Général, ROF) qui avant d'y porter leur autorisation vérifient :

- la concordance des montants aux factures réglées ;
- les bénéficiaires ;
- l'état du chèque (barré ou non barré) ;
- la mention « PAYEE » et les références du paiement (numéro du chèque,...).

Pour ce qui est du contrôle de la caisse, avant de procéder au paiement de la pièce, il est porté vérification sur : l'authenticité de la signature des signataires et la signature de la pièce par le

bénéficiaire. Il est en outre interdit au Caissier l'affectation directe des recettes aux dépenses (compensation).

6.4 Mise en place d'un tableau de bord et recommandation

Le tableau de bord permet le contrôle d'une activité.

6.4.1 Mise en place d'un tableau de bord

Un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs.

Le trésorier doit donc identifier un certain nombre d'indicateurs de bonne gestion de la trésorerie en termes de solvabilité-rentabilité. Ces indicateurs peuvent être calculés mensuellement sur un tableur Excel. Ils sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Indicateurs de suivi de la gestion de la trésorerie

INDICATEUR		CALCUL
Liquidité	Immédiate	Disponibilité / dettes à court terme
	Réduite	Disponibilité + réalisable / dettes à court terme
	Trésorerie nette	Trésorerie active – trésorerie passive
Gestion des excédents de trésorerie	Evolution des produits financiers	$[(\text{Produits financiers } n+1) - (\text{Produits financiers } n)] * 100 / (\text{Produits financiers})]$
Erreurs de gestion	Erreur d'équilibrage	Coût du découvert avant compensation ⁽¹⁾ – coût du découvert après compensation ⁽¹⁾ la compensation est l'équilibrage total comme si l'on travaille avec une seule banque
	Erreur de sur-mobilisation ou de défaut de placement	$[Nc * Te \text{ (ou } Tp)] / 360$ Nc : nombres créditeurs Te : Taux d'escompte ou autre crédit Tp : Taux de placement
	Erreur de sous mobilisation	$[Nd' * (Td - Te)] / 360$ Nd' : nombres débiteurs après compensation Td : taux découvert Te : taux d'escompte

Source : Nous-même

6.4.2 Recommandations

Après analyse de l'organisation et du fonctionnement de l'UMECAS en général et en particulier du processus de la gestion de trésorerie de l'union, nous suggérons les recommandations suivantes :

- la Direction des opérations et des finances doit créer un service trésorerie et responsabiliser un agent pour cette fonction. Ce dernier devra gérer de façon quotidienne et en date de valeur la trésorerie de l'union ;
- la direction devra élaborer un manuel de procédures pour cette fonction ;
- le service de trésorerie ainsi créé devra être doté d'un logiciel de gestion de trésorerie afin de rationaliser le travail du trésorier et permettre par conséquent une économie appréciable du temps et une efficacité accrue ;
- l'UMECAS doit utiliser les différents outils de prévision de trésorerie pour un suivi efficace de ses flux. Le groupe doit également profiter des opportunités de placement et de financement ;
- les contrôles périodiques devront être réalisés pour déceler les irrégularités.

De tout ce qui précède, nous remarquons que la conception d'un système de gestion de trésorerie en date de valeur répond au besoin réel de l'UMECAS et aider toute l'union à mieux gérer sa trésorerie. Nous l'avons conçu de sorte qu'il soit compréhensible et facilement adaptable pour tous.

Conclusion de la deuxième partie

Dans cette seconde partie de notre étude, nous avons présenté d'abord l'organisation le fonctionnement et la structuration de l'UMECAS. Nous avons ensuite diagnostiquer le processus de la gestion de trésorerie existante et nous avons relevé certaines failles qui entraineraient des pertes d'opportunités et des frais supplémentaires à l'Union.

Nous avons donc proposé un système de gestion de la trésorerie en date de valeur, moyen pour tout le groupe d'optimiser désormais ses flux financiers une fois qu'il est mis en place et qu'il est utilisé efficacement avec les outils de prévision et de suivi.

Nous avons à la fin, proposé quelques recommandations que le groupe devrait suivre pour la tenue effective de ce système de gestion de trésorerie en date de valeur.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Toute entreprise, du moins pour celles qui sont à but lucratif, ont pour objectif de créer continuellement et durablement de la valeur et éviter de tomber en faillite. Le système de gestion de trésorerie trouve donc un rôle important dans l'atteinte de cet objectif.

La trésorerie est la différence entre l'ensemble des avoirs et des engagements de l'entreprise à court terme. Les avoirs de l'entreprise sont ses disponibilités et ses placements à court terme. Les engagements sont représentés par les dettes à court terme.

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. La gestion de la trésorerie doit tout d'abord, permettre à l'entreprise d'éviter la cessation des paiements. En effet la gestion de trésorerie est l'action consistant à ajuster les entrées et les sorties de liquidités d'une organisation économique dans le temps et dans l'espace.

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

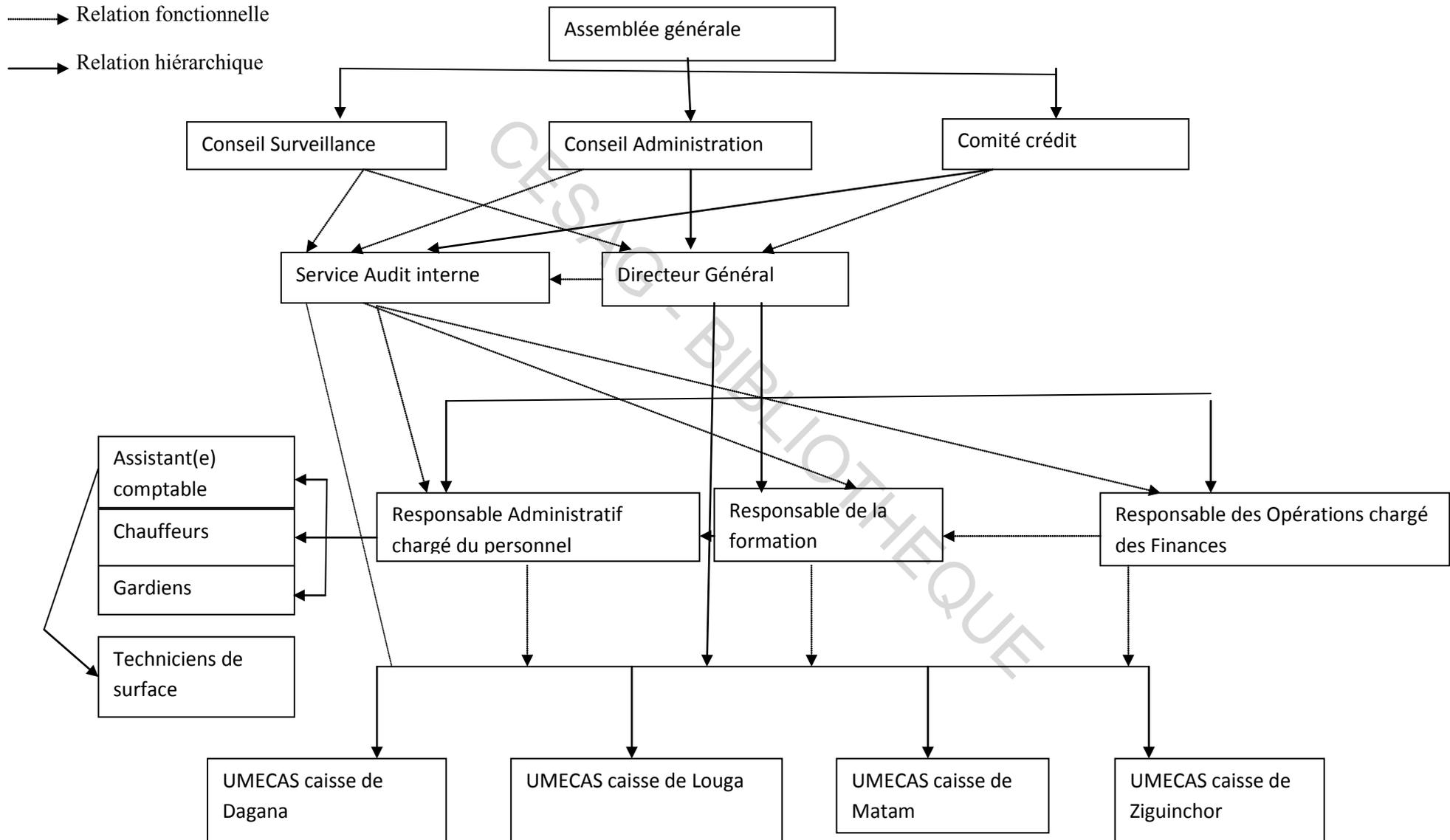
Ainsi, partant de la revue de littérature, nous avons pu concevoir un système de gestion de trésorerie en date de valeur qui permettra au groupe d'avoir un bon suivi de sa liquidité, de maîtriser les conditions bancaires et d'améliorer sa relation avec sa banque.

Pour conclure, il est essentiel de souligner qu'un bon système de gestion peut aider l'UMECAS à gagner certaines opportunités de placements et à mieux négocier certaines conditions avec ses banques.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 Organigramme détaillé de l'Union



BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- 1- AMELON Jean-Louis (2004), *L'essentiel de la gestion financière*, Maxima, Paris, 4^e édition, 497 P.
- 2- APPERT Michel (2001), *Réussir avec son banquier*, Carnot, Paris, 167 P.
- 3- BEGUIN Jean-Marc et BERNARD Arnaud (2010), *L'essentiel des techniques bancaires*, Eyrolles, Paris, 294 P.
- 4- BERNET-ROLLANDE Luc (2008), *Principes de techniques bancaires*, Dunod, Paris, 25^e édition, 533 P.
- 5- BRUNO OBEGI (2005), *Guide pour l'informatisation des IMF*, ADA, Luxembourg, 59 P.
- 6- CABANE Pierre (2011), *L'essentiel de la finance à l'usage des managers*, Eyrolles, Paris, 395 P.
- 7- CHAMBOST Isabel et CUYAUBERE Thierry (2001), *Gestion financière*, Dunod, Paris, 5^e édition, 281 P.
- 8- DAMODARAN Aswath (2006), *Finance d'entreprise : Théorie et pratique*, De Boeck & Larcier, Bruxelles, 2^e édition, 1352 P.
- 9- DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion : volume 2*, Ellipses, Paris, 2^e édition, 1088 P.
- 10- DE LA BRUSLERIE (2003), *Trésorerie d'entreprise*, Dalloz, Paris, 2^e édition, 385 P.
- 11- DELIENNE Bellier et KHATH Annie (2005), *Gestion de la trésorerie*, Economica, Paris, 336 P.
- 12- DEPALLENS G. - J.-P. Jobard (1997), *Gestion financière de l'entreprise*, Sirey édition, Paris, 11^e édition, 1077 P.
- 13- DESMICHT François (2007), *Pratique de l'activité bancaire*, Dunod, Paris, 2^e édition, 354 P.

- 14- FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie*, Editions d'organisation, Paris, 9^e édition 239 P.
- 15- GAUGAIN Marc et SAUVÉE-CRAMBERT Roselyne (2007), *Gestion de la trésorerie*, Economica, Paris, 2^e édition 279 P.
- 16- HUTIN Hervé (2010), *Toute la finance*, Eyrolles, Paris, 4^e édition, 1131 P.
- 17- MELYON Gérard (2007), *Gestion financière*, Bréal, Paris, 4^e édition, 282 P.
- 18- MONEREAU Michel (2008), *Gestion des entreprises touristiques 1^{er} et 2^e années*, Bréal, Paris, 2^e édition, 351 P.
- 19- MONNIER Philippe et MAHIER-LEFRANCOIS Sandrine (2010), *les techniques bancaires*, Dunod, Paris, 2^e édition 300 P.
- 20- OGIEN Dov (2011), *Gestion financière de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2^e édition, 201 P.
- 21- POLONIATO Bruno et MAHIER-LEFRANCOIS Sandrine (1997), *la nouvelle trésorerie d'entreprise*, Dunod, Paris, 2^e édition, 564 P.
- 22- QUIRY Pascal et Yann LE FUR (2002), *Finance d'entreprise*, Dalloz, Paris, 5^e édition, 1131 P.
- 23- QUIRY Pascal et Yann LE FUR (2010), *Finance d'entreprise*, Dalloz, Paris, 8^e édition, 1176 P.
- 24- QUIRY Pascal et Yann LE FUR (2011), *Finance d'entreprise*, Dalloz, Paris, 9^e édition, 1199 P.
- 25- ROSS Stephen, WETERFIFIELD Randolph et JAFFE Jeffrey (2005), *Corporate finance*, Seventh edition, USA, 1136 P.
- 26- ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François (2011), *Gestion de trésorerie*, Dunod, Paris, 422 P.
- 27- SAUVAGEOT Georges (2007), *La finance*, Nathan, Paris, 159 P.

- 28- SELMER Caroline (2008), *La boîte à outils du responsable financier*, Dunod, Paris, 183 P.
- 29- SION Michel (2011), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, Dunod, Paris, 5^e édition, 368 P.
- 30- STEPHANY Eric (2000), *Gestion financière*, Economica, Paris, 168 P.
- 31- TEULIE Jacques - TOPSACALIAN Patrick (1997), *Finance*, Vuibert, Paris, 2^e édition, 683 P.

CESAG - BIBLIOTHEQUE