



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MASTER AFRICAIN en

Microfinance

(MAM)

**Promotion 6
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA CENTRALISATION DE LA
GESTION DE TRESORERIE DANS UN SFD**

Cas de la FCCMS

Présenté par

Mme Kassé Aya Raïssa Marie
Rolande épouse Coulibaly

Dirigé par

Mr Kouassi Alexis, Directeur,
Responsable de la cellule de
Contrôle de gestion du CESAG

Octobre 2014

DEDICACE

*Je dédie ce mémoire à l'Éternel Dieu
créateur des cieux et de la terre qui
tient ma vie dans ses mains ; l'Éternel
qui est au commencement et à la fin
de toutes choses.*

REMERCIEMENTS

Je remercie en premier lieu mon époux qui a cru en moi et qui a été un soutien. Mon cher et tendre, je t'aime.

Je remercie ma mère qui a manifesté un amour sans pareil à mon égard en s'occupant des enfants pendant mon absence.

Je remercie Monsieur Soro Honoré qui est pour moi un père.

La rédaction de ce mémoire n'aurait pas été possible sans les professionnels du CMS qui nous ont accueillis chaleureusement et ont accepté de répondre à nos questions. J'ai trouvé nos entretiens très instructifs et particulièrement plaisants. Tous ont eu la patience de répondre clairement à nos questions.

Je suis profondément reconnaissante à monsieur Tijane Sylla pour sa direction, ses conseils, son appui constant.

Je remercie Mr Ckeikhou Niane du FCCMS.

Je remercie monsieur Soro Kolo Daniel, Auditeur interne PAMIF-CI.

Je remercie tous les enseignants du MAM pour tout le savoir qui nous a été transféré par leur biais.

Je remercie mon Directeur de mémoire Mr Alexis Kouassi Directeur, Responsable de la cellule contrôle de gestion du CESAG.

Je remercie Mr Waly Clément, mon professeur pour son amitié et ses conseils judicieux.

Je remercie Mr et Mme Kéita qui ont été un soutien par leurs conseils, leur prière et aide dans les moments difficiles.

A tous ceux que je n'ai pas pu citer, je leur témoigne aussi ma reconnaissance pour leur soutien.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACEP	: Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
AG	: Assemblée Générale
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BIMAO	: Banque des Institutions de Micro finance de l'Afrique de l'Ouest
BO	: Billet à Ordre
CAT	: Compte à Terme
CBAO	: LaCompagnie Bancaire Ouest Africaine
CESAG	: Centre Africain d'Etude Supérieure en Gestion
CMCC	: Crédit de Mobilisation de Créances Commerciales
CMS	: Crédit Mutuel du Sénégal
CNC	: Comité National de Coordination des activités de micro finance
CPFD	: Commission du Plus Fort Découvert
DI	: Direction Inspection
DG	: Direction Générale
DR	: Direction Régionale
FCCMS	: Fédération des Caisses du Crédit Mutuel du Sénégal
FCP	: Fonds Communs de Placement
LC	: Lettre de Change

- OPCVM** : Organisme de Placements collectifs en Valeurs Mobilières
- PAMECAS** : Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal
- SFD** : Système Financier Décentralisé
- SGBS** : Société Générale de Banques au Sénégal
- SGRT** : Système de Gestion de Flux et de Reporting de Trésorerie
- SGRT** : Système de Gestion de flux et Reporting de Trésorerie (logiciel de gestion de trésorerie) FCCMS
- SICAV** : Sociétés d'Investissement à Capital Variable.
- SIG** : Système d'Information et de Gestion
- TCN** : Titres de Créances Négociables
- TEG** : Taux Effectif Global
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: les instruments de règlement	19
Tableau 2: Plan de trésorerie prévisionnel et pluriannuel	25
Tableau 3: les outils de financement.....	29
Tableau 4: les techniques de placement.....	31
Tableau 5 : Suivi du budget mensuel de fonctionnement de chaque direction (exemplaire du tableau de la FCCMS)	63
Tableau 6: Exemple d'encaisse de la FCCMS.	65
Tableau 7: Exemplaire de fiche d'inventaire du stock de fournitures à la FCCMS.	69
Tableau 8: Exemplaire d'enregistrement de bon de commande de fournitures à la FCCMS	69
Tableau 9: Exemple de bordereau de livraison de fournitures à la FCCMS.....	70
Tableau 10 : Exemplaire de l'état trimestriel des commandes de fournitures (par fournitures) à la FCCMS.....	70
Tableau 11: Exemple de budget de toutes les directions du mois de juin (FCCMS).....	73

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le modèle d'analyse.....	36
Figure 2: La fiche descriptive de la gestion de trésorerie du FCCMS.....	55

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme caisse locale	84
Annexe 2 : Organigramme direction régionale de Dakar.....	84
Annexe 3 : Organigramme direction générale	85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ANNEXES.....	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique.....	7
Chapitre 1 : la centralisation de la gestion de trésorerie.....	9
1.1. La centralisation de la gestion de la trésorerie : objectifs et enjeux.....	10
1.1.1 Les objectifs.....	10
1.1.2 Les enjeux.....	10
1.2. Conventions de trésorerie.....	10
1.2.1. La convention de pool de trésorerie.....	10
1.2.2. La convention d’omnium.....	11
1.2.3. Le mandat de gestion de trésorerie.....	11
1.3. Les rôles essentiels des filiales et du groupe.....	11
1.3.1. Le rôle de la fonction trésorerie des filiales.....	11
1.3.2. Le rôle de la fonction trésorerie du groupe.....	11
1.4. Les systèmes d’information et de reporting.....	12
1.4.1. Le SIG et tableau de bord.....	12
1.4.2. Le logiciel de trésorerie.....	12
1.5. Les techniques de centralisation de trésorerie.....	13
1.5.1. Les prêts intra-groupes.....	13
1.5.2. Le cash pooling.....	13

1.5.3. La centralisation des flux de paiements commerciaux	13
Chapitre 2 : La gestion de la trésorerie dans les SFD.....	15
2.1. Les institutions financières et les SFD	15
2.1.1. Quelques principes de gestion du bilan	15
2.1.2. L'importance de la liquidité.....	15
2.1.3. Gestion de trésorerie de réseaux d'agences	15
2.2. Enjeux de la gestion de trésorerie et origine des problèmes de trésorerie.....	16
2.2.1. Les enjeux de la gestion de trésorerie	16
2.2.2. Les origines des problèmes de trésorerie	16
2.3. Le trésorier.....	16
2.3.1. Les missions du trésorier	16
2.3.2. Les qualités du trésorier	17
2.4. Moyens d'optimisation des flux de trésorerie	17
2.4.1. La bonne circulation de l'information	17
2.4.2. La bonne maîtrise des moyens de paiement et de règlement.....	17
2.4.3. La gestion des relations bancaires.....	20
2.4.4. La gestion prévisionnelle de la trésorerie	23
2.4.5. Les outils informatiques.....	27
2.4.6. La bonne utilisation des moyens de financement à court terme	28
2.4.7. La bonne utilisation des techniques de placement à court terme.....	30
2.4.8. Des arbitrages adéquats.....	32
Chapitre 3: la méthodologie de l'étude.....	35
3.1. Modèle d'analyse.....	35
3.2. Outils de collecte de données	37
3.2.1. L'analyse documentaire	37
3.2.2. Les entretiens	37
3.2.3. L'observation	37
3.2.4. Le questionnaire.....	38
3.3. Analyse des données.....	38
DEUXIEME PARTIE : cadre pratique	40

Chapitre 4: présentation de la FCCMS.....	42
4.1. Historique, et évolution	42
4.2. Objectifs, mission, philosophie et valeurs	43
4.2.1. Objectifs	43
4.2.2. Mission.....	43
4.2.3. Philosophie.....	44
4.2.4. Les valeurs	44
4.3. Les produits et services	44
4.3.1. Les produits de crédit.....	44
4.3.2. Les produits d'épargne.....	46
4.3.3. les services	47
4.4. Les partenaires.....	49
4.5. Structure organisationnelle.....	50
4.5.1. Organes statutaires	50
4.5.2. Les organigrammes du FCCMS.....	51
Chapitre 5 : description de la gestion de la trésorerie à la FCCMS.....	52
5.1. La fédération.....	52
5.2. LA BIMAO	52
5.3. Processus gestion de trésorerie du CMS	53
5.4. 5.3 La gestion de la trésorerie au niveau des caisses locales ou agences.....	56
5.4.1. Le gestionnaire de la trésorerie au niveau des caisses locales et ses attributions.....	56
5.4.2. Les prévisions	57
5.4.3. L'exécution	58
5.4.4. Les décisions.....	60
5.5. La gestion de trésorerie au niveau des directions régionales	62
5.5.1. Le gestionnaire de la trésorerie et ses attributions.....	62
5.5.2. Les prévisions	62
5.5.3. L'exécution	64
5.5.4. Les décisions.....	67
5.6. Gestion de la trésorerie au niveau de la direction générale	71

5.6.1. Le gestionnaire de la trésorerie au niveau de la Direction Générale et ses attributions	71
5.6.2. Les prévisions	71
5.6.3. Contrôle	72
5.6.4. Gestion des comptes bancaires	72
5.6.5. Les décisions.....	74
5.7. Logiciel de trésorerie.....	74
Chapitre 6 : analyse et recommandations	75
6.1. Analyse de la centralisation de la gestion de trésorerie.....	75
6.1.1. La structure organisationnelle et financière.....	75
6.1.2. Analyse de la centralisation de la gestion de trésorerie	75
6.2. Les forces et les faiblesses de la gestion de trésorerie.....	76
6.2.1. Les forces	77
6.2.2. Les faiblesses	77
Conclusion générale.	81

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La micro finance est un moyen d'inclusion des populations exclues du système bancaire classique en leur offrant des possibilités d'accès à des services financiers.

Elle a pour objectif la fourniture d'un ensemble de produits financiers (épargne, assurance, transfert d'argent etc....) à tous ceux qui sont exclus du système financier classique ou formel.

Au-delà de leur fonction d'intermédiation financière, de nombreuses institutions de micro finance jouent un rôle social à travers la formation des clients, le renforcement de la confiance en soi, la participation à la gestion, l'éducation financière.

Une évolution rapide et un développement soutenu à travers le monde ont permis à la micro finance de poursuivre sa croissance surtout dans un contexte socio-économique en pleine mutation. « La plupart des acteurs et notamment les autorités monétaires, reconnaissent que le développement des institutions de micro finance est un des facteurs importants de l'évolution de la construction des marchés financiers de l'Union Economique et Monétaire ouest africaine et du développement de l'économie populaire notamment urbaine de la zone ouest-africaine » (NDIAYE, 2009 :19).

Selon le rapport sur la situation globale du secteur de la micro finance au Sénégal, au 31 décembre 2013, l'évolution du secteur de la micro finance au cours du second semestre 2013 se présente comme suit :

- ❖ Augmentation du nombre des membres ou clients de 10,6% des SFD qui passe de 1 859 426 à 1 926 819, soit un taux de pénétration de la population totale de 15,24% à fin décembre 2013.
- ❖ La progression de dépôts de 4,45% dont l'encours est passé de 184 milliards à 192 milliards FCFA.
- ❖ Une hausse de l'encours de crédit de 5% qui passe de 216 milliards à 227 milliards FCFA
- ❖ Il y a aussi malgré ce regain d'activité, une dégradation persistante de la qualité du portefeuille de prêt.

Même si certaines institutions ont pu démontrer leur viabilité, le secteur de la micro finance à des défis actuels qui sont :

- ❖ La professionnalisation et la mise à niveau des institutions par rapport aux exigences actuelles de performance ainsi que la révision du cadre réglementaire.
- ❖ L'extension qualitative et quantitative des services financiers ;
- ❖ Le renforcement de la surveillance du secteur pour assurer la sécurisation des dépôts et réduire le risque systémique.
- ❖ La contribution durable à la promotion économique et sociale des usagers grâce à l'appui à la demande.
- ❖ La pérennisation du secteur de la micro-finance.
- ❖ la bonne gestion de sa trésorerie.

En effet, toute entreprise quelle que soit son efficacité ou quelle que soit sa structure financière, peut se trouver confrontée à un problème de trésorerie car l'entreprise de manière permanente cherchera à financer son actif circulant. Les problèmes de trésorerie constituent très souvent l'un des goulots d'étranglement des institutions de micro finance, la liquidité étant la condition de base de la survie même de ces institutions. Il faut dire que ces problèmes sont en fait complexes, et, pour être maîtrisés, requièrent une bonne méthode d'approche qui permet à l'institution d'établir les prévisions, d'équilibrer sa trésorerie, de contrôler les prévisions et les réalisations. Il est donc important de comprendre la gestion de la trésorerie pour mieux l'optimiser. Selon Forget (2005 :11), «la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation.»

« La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'institution » (Jack Forget, 2005). Il y a deux grandes missions qui sont au cœur de la définition de la fonction trésorerie, la gestion des liquidités et la gestion des risques financiers.

Aussi les objectifs de la gestion de trésorerie sont :

- ❖ prévenir le risque de cessation de paiement ;
- ❖ optimiser les produits financiers
- ❖ minimiser les charges financières
- ❖ la règle de trésorerie zéro

De nos jours, les entreprises paient des frais financiers de plus en plus élevés pour se financer sur les marchés ou auprès des banques. Afin de minimiser le recours aux concours bancaires, de maximiser les excédents de liquidités et de simplifier les multiples paiements, les groupes se doivent donc d'optimiser la circulation des flux financiers interne par la mise en place d'une centralisation de trésorerie ou cash pooling. La problématique est de se prononcer sur l'efficacité de la centralisation de la gestion de trésorerie faite au niveau des institutions de micro finance.

Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) est une institution de Microfinance qui fait partie des trois systèmes financiers décentralisés matures du Sénégal (avec ACEP et PAMECAS).

Le CMS constitué en Fédération des Caisses Du Crédit Mutuel (FCCMS), participe à l'amélioration du niveau de vie et à la promotion du bien-être des populations toutes catégories socio professionnelles confondues, en offrant une large gamme de services financiers de proximité.

Au 31/12/ 2013, le réseau du CMS constitué de 215 points de ventes dont 90 caisses locales, 41 agences, 79 guichets rattachés, 5 unités mobiles, une direction générale avec 7 directions régionales et 7 directions centrales, plus de 1400 élus et 1145 travailleurs ,est dans une phase de croissance qui amène le sociétariat à 760157 membres (personne morale et physique) , le nombre de salariés et pensionnaires domiciliés à plus de 50600 , l'épargne collecté à 13 ,5 milliards FCFA. Aussi la production de crédit a atteint 87 milliards de FCFA, l'activité de transfert d'argent avec plus de 376 milliards qui ont été envoyés et payés par l'intermédiaire des guichets CMS. (Source : rapport CMS à l'AG de la caisse de Sahn)

La FCCMS a centralisé sa gestion de trésorerie en vue de mieux la gérer et ainsi être à mesure de :

- ❖ voir sa position de trésorerie par caisse et la consolider quotidiennement.
- ❖ voir la position de ses comptes bancaires au jour le jour.
- ❖ minimiser les risques de fraude sur ses comptes bancaires.
- ❖ minimiser les risques de fraude au niveau des caisses locales.
- ❖ sécuriser les fonds qui appartiennent aux sociétaires.
- ❖ mieux approvisionner ses caisses locales afin de mieux satisfaire les sociétaires
- ❖ mieux gérer les négociations avec les banques et faire peser la balance de son côté

Ces points étaient des défis à relever, des problèmes à résoudre en termes de gestion de la trésorerie au sein du CMS. Et les conséquences qui découlent de ce bouquet de manques étaient :

- ❖ les tensions de trésorerie
- ❖ les pertes d'argent
- ❖ le déséquilibre du résultat financier

Ainsi donc, pour que la gestion des liquidités soit meilleure et vu son organisation structurelle, a été envisagée au sein du CMS, la centralisation de la gestion de trésorerie. L'objectif à atteindre est d'analyser cette centralisation pour dégager les forces et les faiblesses du système.

Aussi nous sommes amenés à nous poser les questions suivantes :

- ❖ quels sont les indicateurs qui révèlent la position réelle de la FCCMS en matière de centralisation de gestion de la trésorerie ?
- ❖ Quelles sont les forces et les faiblesses de cette centralisation.
- ❖ Quels sont les meilleurs outils à utiliser pour gérer au quotidien la liquidité centralisée de manière optimale ?

Tout ceci pour faire apparaître l'importance du thème «Analyse de la centralisation de la gestion de trésorerie dans les SFD : cas de la FCCMS »

Ainsi donc, l'objectif principal que nous poursuivons tout au long de cette étude sera d'analyser la centralisation de la gestion de trésorerie au CMS dans le but de mieux apprécier et de déterminer les facteurs contribuant à une bonne gestion de trésorerie

Les objectifs spécifiques qui découlent de l'objectif principal sont :

- ❖ Décrire la démarche et les indicateurs qui seront actionnés pour déterminer la position réelle de FCCMS en termes de centralisation de gestion de trésorerie
- ❖ Analyser la gestion actuelle pour déceler les forces et faiblesses.
- ❖ Faire des recommandations.

Etant donné que la gestion de la trésorerie est articulée autour de deux aspects qui sont : la gestion de la liquidité et les gestions des risques, nous voulons d'or et déjà spécifier que la gestion des risques notamment de taux de change ne fera pas partie de notre étude.

Sachant que notre étude se fait sur la fédération du crédit mutuel du Sénégal, nous ne développerons pas les effets d'une centralisation de la trésorerie au niveau international.

L'intérêt de cette étude pour nous est de mettre en pratique ce que nous avons appris de manière théorique.

Aussi, il ya un intérêt majeur à retirer d'une telle étude pour l'institution, dans la mesure où elle pourra exploiter cette étude mise à sa disposition pour une bonne gestion de sa trésorerie. Afin d'atteindre les objectifs fixés, notre étude s'articulera autour de deux parties qui sont :

Un cadre théorique et un cadre pratique.

Dans le cadre théorique nous aurons trois(3) chapitres :

- ❖ dans le chapitre un(1) nous tenterons d'expliquer les intérêts et les enjeux d'une centralisation de la gestion de trésorerie, ainsi que les conventions de trésorerie et les techniques de centralisation ;
- ❖ le chapitre deux(2) sera consacré au trésorier et à ses outils de travail;
- ❖ le chapitre trois(3) définira la méthodologie de l'étude

Le cadre pratique qui sera développé en trois(3) chapitre sera axé sur :

- ❖ la présentation de l'institution au chapitre quatre(4) ;
- ❖ la description du système de centralisation de la gestion de la trésorerie au chapitre cinq(5) ;
- ❖ la présentation, l'analyse et les recommandations au chapitre six(6).

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique

Selon De la Bruslerie (2012) l'optimisation de la gestion des liquidités passent par l'affichage de deux principes d'actions essentiels : la règle de l'unicité des caisses et celle de la « trésorerie zéro »

Selon lui, le principe d'unicité de caisse veut que la gestion efficace des liquidités implique une centralisation unique des flux dans l'encaisse de l'entreprise. Sinon la gestion de trésorerie ne pourra pas être optimale. Ce principe d'unicité est crucial dans les grandes entreprises et les groupes et implique la centralisation de la gestion de trésorerie entre les filiales et la société mère.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : la centralisation de la gestion de trésorerie

« Selon la taille et le poids relatif des entreprises formant le groupe et selon les liens existant entre les sociétés, on trouvera différentes organisations de la trésorerie .Il n'existe donc pas une organisation-type optimale, mais une pluralité de solutions» (De La Bruslerie, 2012 : 341).

Nous avons plusieurs sortes d'organisations de la trésorerie au sein des entreprises :

❖ La trésorerie centralisée

« Toutes les tâches de la trésorerie sont assurées par le siège ou au niveau de la société-pivot spécialisée. Seule la gestion des moyens de paiement reste délocalisée dans l'ordonnancement des ordres » (De La Bruslerie, 2012 : 341).

❖ La trésorerie décentralisée

« Dans ce cas l'ensemble des fonctions de trésorerie est exercé localement par les filiales. L'intervention de la maison mère est très limitée » (De La Bruslerie, 2012 : 341).

❖ La trésorerie centralisée par pays ou par zone géographique

« Dans chaque pays, la trésorerie est centralisée. La direction financière de la société mère assure la stratégie financière, le contrôle, et l'évaluation des prévisions à moyen terme. Elle donne son autorisation éventuelle pour les opérations locales importantes » (De La Bruslerie, 2012 : 342).

❖ La trésorerie centralisée avec une organisation de banque interne de Groupe

« La banque interne se charge d'organiser le système de « netting » des transactions inter filiales et met à disposition des filiales les financements dont elles ont besoin ainsi que les prestations de couvertures de change. La gestion de la trésorerie bancaire peut être centralisée ou décentralisée » (De La Bruslerie, 2012 :342).

Dans notre cas, ce qui nous intéresse, c'est la centralisation de la gestion de trésorerie.

1.1. La centralisation de la gestion de la trésorerie : objectifs et enjeux

La Centralisation de la gestion de la trésorerie répond à un certain nombre d'enjeux et d'objectifs.

1.1.1 Les objectifs

Les objectifs de la centralisation sont :

- ❖ Le renforcement du pouvoir de négociation avec les partenaires financiers.
- ❖ L'amélioration du résultat financier
- ❖ La réduction des dépenses financières
- ❖ L'optimisation fiscale
- ❖ L'amélioration de la liquidité du groupe.

1.1.2 Les enjeux

- ❖ La réduction du recours à des établissements de crédit dans certains cas de besoin de financement
- ❖ La mutualisation des moyens
- ❖ Réalisation d'économie
- ❖ La minimisation des dépenses en services bancaires
- ❖ La minimisation des charges
- ❖ Un meilleur contrôle des risques et le renforcement de la sécurité
- ❖ le partage de l'information à temps réel.

Au sein d'un groupe les opérations de trésorerie peuvent être organisées par le biais de conventions :

1.2. Conventions de trésorerie

En s'appuyant sur des conventions entre mère et filiale les groupes ont pris l'habitude de procéder à l'optimisation de leur trésorerie.

1.2.1. La convention de pool de trésorerie

Elle permet la compensation des soldes de trésorerie au sein d'un groupe.

1.2.2. La convention d'omnium

« L'objet d'une convention d'omnium n'est plus seulement de centraliser les soldes, mais de centraliser, en totalité ou en partie, les opérations de trésorerie au niveau du groupe » (De La Bruslerie, 2012 : 367).

1.2.3. Le mandat de gestion de trésorerie

« La société mère n'intervient plus dans ce cas, pour son propre compte en tant qu'emprunteur-prêteur, mais en qualité de mandataire d'une ou de plusieurs de ses filiales. Le mandat de gestion de trésorerie permet à la mère d'obtenir pour le compte de ses filiales, la conclusion d'opérations financières à des conditions avantageuses » (archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/05/02/cercle_71756).

1.3. Les rôles essentiels des filiales et du groupe.

Le rôle de la trésorerie groupe et de la trésorerie des filiales dépendent du type d'organisation choisie.

1.3.1. Le rôle de la fonction trésorerie des filiales.

L'organisation mise en place doit être acceptée par les filiales et la communication entre les intervenants à la gestion de trésorerie est primordiale. Les filiales doivent faire remontées à temps réel des informations fiables en respectant les procédures mises en place. Il faut que les filiales se sentent impliquées et cela est primordial.

1.3.2. Le rôle de la fonction trésorerie du groupe.

La centralisation reste la meilleure gestion des flux monétaires et financiers pour le groupe. Ainsi, les rôles assignés au groupe sont :

- ❖ La sensibilisation de l'ensemble des chefs d'entreprise et responsable de groupe à un impact sur la trésorerie de toutes les décisions d'investissement et de gestion.

- ❖ L'amélioration régulière des procédures de circulation des informations comptables et financières
- ❖ Le conseil des dirigeants en les mettant en garde lors des choix stratégiques qui nécessitent de gros montants à décaisser.
- ❖ Les recommandations sur la gestion du BFR, les investissements les prévisions de trésorerie, le reporting, la gestion centralisée de trésorerie et la protection des actifs.

1.4. Les systèmes d'information et de reporting

« Le fait de concentrer l'information sur les liquidités en un seul point donne une vision plus synthétique à laquelle on peut accéder plus rapidement et plus facilement. Ainsi du fait de la centralisation, les décisions prises et leurs impacts sont mieux suivis, contrôlés, voir corrigés mais à condition que les tableaux de bord qui reflète les positions et les résultats existent et soient clairs » (Laville, 2002 : 13).

1.4.1. Le SIG et tableau de bord

Il est avantageux pour un ensemble de sociétés d'accroître son contrôle sur sa trésorerie.

« ... le préalable à toute gestion de trésorerie de groupe est la mise en place d'un circuit de communication adéquat. Ce préalable est d'autant plus indispensable à une gestion optimale que la trésorerie concernée est complexe. Ce circuit d'information se matérialise aussi bien par l'utilisation d'outils de communication bancaire que par les tableaux de bord récapitulatifs contenant une information pertinente sur les flux de chaque société » (De La Bruslerie, 2012 : 351).

1.4.2. Le logiciel de trésorerie

Les logiciels de trésorerie rendent la gestion de plusieurs comptes fusionnés facile. Les logiciels ont un impact sur la productivité.

« Le logiciel de trésorerie et la télétransmission accélèrent le processus de gestion quotidienne et permettent d'éviter les erreurs de saisie » (Sion, 2003 : 180).

Aussi sans cette interconnexion, il pourrait avoir perte de données ou leur altération.

1.5. Les techniques de centralisation de trésorerie

La gestion de trésorerie d'un groupe nécessite plusieurs techniques qui lui sont spécifiques car il n'y a pas de schéma unique de la gestion de trésorerie groupe. Les différentes techniques doivent être adaptées aux spécificités de chaque groupe. Et à ce titre quelques techniques utilisées en matière de gestion de trésorerie de groupe sont : les prêts intra groupe, le cash pooling, la centralisation des flux de paiements commerciaux.

1.5.1. Les prêts intra-groupes

« Ils permettent l'adéquation des ressources aux besoins, cela au niveau du groupe tout entier : une entreprise excédentaire prête à une entreprise déficitaire » (De La Bruslerie, 2012 : 345).

1.5.2. Le cash pooling

« Le cash pooling désigne l'ensemble des techniques permettant de regrouper d'une façon ou d'une autre les excédents de trésorerie et les besoins de financement au sein d'un groupe » (Sion, 2003 : 245).

1.5.3. La centralisation des flux de paiements commerciaux

« Cette technique vise à accélérer les circuits d'encaissement et de décaissement et à bénéficier de conditions optimales sur les instruments encaissés et décaissés localement » (De La Bruslerie, 2012 : 344).

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons mis en exergue nos connaissances sur la centralisation de la gestion de trésorerie ; les objectifs et enjeux ; les conventions qui la rendent possibles ainsi que les techniques de centralisation employées pour une optimisation de la gestion de trésorerie groupe.

La gestion de la trésorerie dans les SFD, se doit d'être optimiser par l'utilisation des moyens d'optimisation habituelle pris en compte par toute entreprise désireuse de mener à bien la gestion de sa liquidité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : La gestion de la trésorerie dans les SFD

La gestion de la trésorerie dans les SFD est importante et même vitale.

2.1. Les institutions financières et les SFD

Les institutions financières, jouant un rôle d'intermédiaire financier entre épargnants et emprunteurs, reçoivent les dépôts des ménages à capacité de financement et octroient des prêts à d'autres à besoin de financement.

Elles vendent aussi des services tels que traitement des chèques, gestion de paiements, relevés bancaires, gestion de cartes magnétiques ...qu'elles facturent à ses clients.

2.1.1. Quelques principes de gestion du bilan

Les institutions financières en général et les SFD en particulier s'assurent d'être liquide pour pouvoir faire face à tout moment aux différents retraits. Elles poursuivent aussi des objectifs de niveau de risque faible et acceptable, d'acquisition de fonds au moindre coût, veillent à une bonne adéquation capital/ fond propre.

2.1.2. L'importance de la liquidité

La liquidité dans n'importe quelle institution financière est très importante car elle ne peut pas se permettre de perdre sa crédibilité en n'étant pas capable de faire face aux différentes opérations de retraits quotidiennes, engagements à court terme ainsi qu'aux demandes de prêt. Si une institution de Microfinance tombe en faillite, cela entraîne automatiquement des retraits de masse et même les déposants d'autres institutions font pareil par crainte de perdre leur épargne. Donc une bonne gestion de la trésorerie des SFD est importante pour éviter le risque systémique.

2.1.3. Gestion de trésorerie de réseaux d'agences

Toutes les institutions de Microfinance se doivent d'avoir une gestion de trésorerie correcte.

Aussi dans le cadre d'un réseau d'agences, la gestion de la trésorerie devient plus complexe et la gestion centralisée devient la solution la mieux adaptée pour tirer bénéfice des conditions

avantageuses qui s'y rattachent ; des avantages tels que l'accès aux financements à moindre coût, les compensations interne entre déficits et excédents de liquidité avant tout recours aux marchés financiers.

2.2. Enjeux de la gestion de trésorerie et origine des problèmes de trésorerie

Les origines des problèmes de trésorerie sont bien connues mais les enjeux de la gestion de trésorerie doivent amener tout SFD à l'améliorer en son sein.

2.2.1. Les enjeux de la gestion de trésorerie

Selon (fr.wikipedia.org/wiki/trésorerie) La bonne gestion de trésorerie permet de :

- ❖ Contrôler les entrées et sorties de fonds
- ❖ Optimiser la gestion de trésorerie dans un sens de sécurité et de rentabilité
- ❖ S'assurer de la bonne application des conditions bancaires

2.2.2. Les origines des problèmes de trésorerie

Les problèmes que peuvent rencontrer les SFD peuvent provenir de :

- ❖ L'insuffisance de fond de roulement
- ❖ La mauvaise gestion du besoin en fond de roulement
- ❖ La variation saisonnière de l'activité
- ❖ Les mauvais choix de financement
- ❖ La perte de rentabilité...

2.3. Le trésorier

Le trésorier à des missions auxquelles il ne peut se soustraire mais qui peuvent varier selon l'institution financière. Il se doit aussi d'acquérir certaines qualités qui l'aideront dans ses différentes tâches.

2.3.1. Les missions du trésorier

Selon Sion (2003 :27-29) les missions du trésorier sont :

- ❖ Assurer la liquidité de l'entreprise

- ❖ Réduire le coût des services bancaires
- ❖ Améliorer le résultat financier
- ❖ Gérer les risques financiers courts terme
- ❖ Assurer la sécurité des transactions pour éviter les fraudes.

2.3.2. Les qualités du trésorier

La gestion de trésorerie nécessite de multiples compétences. Le trésorier se doit d'être :

- ❖ un organisateur pour gérer l'ensemble des flux de manière à ce qu'ils prennent la bonne direction et arrive à destination.
- ❖ Un communicateur et un diplomate, pour faire adhérer les autres à sa cause et les amener à fournir les informations vraies.
- ❖ un conseiller auprès des filiales pour encourager le dialogue.
- ❖ un anticipateur pour gérer les prévisions.

2.4. Moyens d'optimisation des flux de trésorerie

Plusieurs moyens sont à prendre en compte pour l'optimisation des flux de trésorerie.

2.4.1. La bonne circulation de l'information

Selon Gaugain & Sauvée-Cramben (2004) les flux et les risques représentent à la fois la matière première et la préoccupation majeure du trésorier. Il lui faut donc faire une collecte d'informations interne et externe concernant les flux résultant des opérations de gestion courantes comme des décisions stratégiques. Ses sources d'information incluent tous les services de l'entreprise et il doit pouvoir disposer d'informations fiables à temps réel. Le trésorier doit à cet effet, calculer l'incidence financière d'une erreur ou d'un retard de transmission d'informations et la communiquer à ses fournisseurs d'informations pour sensibilisation.

2.4.2. La bonne maîtrise des moyens de paiement et de règlement

Le SFD doit rechercher les modes de règlement et de paiement les plus adéquats à l'encaissement comme au décaissement en fonction des conditions bancaires qui s'y rattachent ; des avantages et

inconvenients liés à l'utilisation de ces derniers afin de réduire le « float » c'est-à-dire le délai d'émission du support et le mouvement d'un compte bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1: les instruments de règlement

Instrument de règlement	Définitions	Avantages	Inconvénients
Chèques	Un ordre donné par le débiteur à sa banque de payer un tiers bénéficiaire	Garantie de paiement à cause de l'application du droit cambiaire et de la possibilité de protêt en cas de non-paiement Possibilité de choisir la banque de remise de chèque pour le bénéficiaire.	Entraine des coûts de manipulation important au niveau de l'entreprise bénéficiaire (méconnaissance de la date d'envoi par le débiteur ; retard ; les délais de courriers postal incertains)
Les espèces	L'argent matériel	Paiement immédiat	Problème de conservation et de sécurité
La lettre de change (LC)	Un effet de commerce par lequel le créancier donne l'ordre à son débiteur de payer une certaine somme à un tiers. Celui-ci pouvant être lui-même.	Instrument de paiement sûr dont la date d'échéance est connu par avance Avantage d'être escomptable	Lourdeur et coût administratifs pour la LC sous forme papier
Le billet à ordre(BO)	Un effet de commerce par lequel Le débiteur prend l'initiative de souscrire un engagement de payer à l'ordre du créancier bénéficiaire	Certitude d'être réglé à l'échéance Possibilité de financement par escompte	Entraine des coûts de gestion administrative Le retard de réception par le bénéficiaire
Prélèvement	prélèvement sur le compte du débiteur	Coûts administratifs faibles Simplicité	Ne bénéficie pas de garantie du droit cambiaire.
Les virements	Le débiteur donne l'ordre à son banquier de virer une certaine somme sur le compte bancaire de son créancier	Peut être réalisé à échéance convenue	Ne prendre connaissance du crédit de son compte que le lendemain
Les cartes de paiement	Des cartes qui permettent des retraits d'argent.	Paiement garanti mais à un certain seuil	Le plafonnement des retraits

Source : De La Bruslerie (2012 : 59-69)

2.4.3. La gestion des relations bancaires

Considérés comme des pourvoyeurs de fonds dont on acceptait sans discuter les conditions, les banques sont devenues des partenaires avec lesquels le trésorier se doit de discuter. Un appel à prendre en main leurs relations avec les banques est fait aux institutions financières afin de mieux gérer leur argent. Car les banques tirent toujours partie de la méconnaissance de leurs opérations par leurs clients, pour arrondir leurs marges.

2.4.3.1. Enjeux de la connaissance de l'environnement bancaire.

Les enjeux de la connaissance de l'environnement bancaire et ses pratiques sont énormes. Il est en effet bon de connaître l'environnement bancaire afin de négocier les meilleures conditions. Et comme le dit Dupin De St Cyr Christian (1996), « savoir pour devenir un client averti et savoir quelles conditions accepter, ou sous quelles fourches caudines refuser de passer ».

2.4.3.2. Les pratiques bancaires

A ce stade de notre étude nous nous disons qu'il est bon de se poser des questions :

- En quoi consistent les différentes opérations bancaires ?
- Comment elles sont réalisées et rémunérées ?

La comptabilisation par la banque des mouvements créditeurs comme débiteurs peut différer de celle effectuée par l'institution et ces décalages doivent être bien compris et pris en compte par le trésorier. En effet, les banques se rémunèrent par les taux d'intérêts qui se composent du taux de référence et de diverses commissions assises sur les opérations bancaires, les commissions fixes qui sont les commissions de compte ou de mouvement et la commission de plus fort découvert. Elles se rémunèrent aussi en s'appuyant sur les jours de valeur et les jours de banque.

- ❖ La date d'opération est le jour où l'ordre de mouvement est enregistré par la banque.
- ❖ La date de valeur est la date réelle de prise en compte du débit ou du crédit du compte bancaire pour des fins de rémunération.

- ❖ **L'heure de caisse** est le moment de la journée, avant lequel l'ordre de mouvement doit être communiqué pour que la date d'opération soit celle du jour même. Au-delà, la date d'opération est celle du lendemain.
- ❖ **Les jours de valeur** : La date d'opération est séparée de la date de valeur par les jours de valeur qui sont soit des jours calendaires, soit des jours ouvrés. Pour chaque mode de règlement des jours de valeur sont retranchés ou ajoutés à la date d'opération.
- ❖ **Le float** : La notion de jour de valeur fait appel au « float » bancaire source de gains pour les banques. Les encaissements sont crédités après l'opération : en retardant les mouvements créditeurs, la banque dispose de la possibilité de placer le montant à encaisser pendant quelques jours et ainsi percevoir des intérêts et les décaissements sont débités avant l'opération : ce qui offre à la banque l'opportunité de facturer des agios à l'institution. Le « float » permet donc à la banque de se rémunérer sur les opérations de l'entreprise
- ❖ **Les jours calendaires** sont les sept jours de la semaine.
- ❖ **Les jours ouvrables** sont les jours calendaires retranchés des dimanches et des jours fériés
- ❖ **Les jours ouvrés** sont les jours ouvrables retranchés des samedis.
- ❖ Selon Dubois et Khath(1994 : 29), « **la date de compensation** correspond à la date où les banques reconnaissent entre elles les opérations de leurs clients respectifs ». Il y a plusieurs sortes de places de compensation : sur caisse quand il s'agit de la même agence ; sur place quand les deux banques sont domiciliées sur la même place de compensation ; hors place au cas où elles ne sont pas domiciliées sur la même place de compensation.

2.4.3.3. Les commissions

Il y a trois types de commissions prélevées par les banques :

- ❖ **La commission de mouvement** : son taux standard est de 0,025% (n'est pas négociable) et son assiette de calcul est constituée par tous les mouvements débiteurs du compte de l'entreprise.
- ❖ **La commission de plus fort découvert (CPFD)**: calculée sur une base mensuelle, sur la base du plus fort solde débiteur du mois mais est payé en fin de trimestre civil son taux standard est 0,05%. Cette commission est négociable.
- ❖ **La commission de forfaitisation**

Il y a la forfaitisation des conditions de mouvements et la forfaitisation totale qui est un système selon lequel la commission forfaitaire remplace tous les frais, les jours de valeurs, les autres commissions de mouvements.

2.4.3.4. La négociation des crédits, des conditions de banque, des garanties

Pour une optimisation de la trésorerie plusieurs types de négociations avec les banques sont possibles. Le taux des crédits, les jours de valeur, les commissions, les lignes de crédit peuvent être négociées

Le chiffre d'affaire et l'image de l'institution peut peser énormément dans la négociation avec ses banques. Aussi la capacité à bien gérer l'équilibre financier peut être qu'un préalable nécessaire à toute négociation.

L'objectif du trésorier est de négocier de telle sorte à réduire le flottant des banques, négocier les commissions, les jours de valeur, les taux d'intérêt et les garanties.

Négocier les conditions bancaires nécessite de connaître l'enjeu financier qui en découle.

2.4.3.5. Le contrôle de la bonne application des conditions négociées

«Gérer la trésorerie en date de valeur avec un progiciel élaboré et négocier les meilleures conditions bancaires ne suffisent pas, si le contrôle de la bonne application des conditions négociées n'est pas effectué sérieusement» (Dubois et Khath, 1994 :18).

Le trésorier ne peut admettre que lui soient refusés les moyens de contrôler la bonne application des conditions bancaires.

2.4.4. La gestion prévisionnelle de la trésorerie

Les outils de prévision sont :

- ❖ le budget annuel,
- ❖ le plan glissant,
- ❖ les prévisions en date de valeur ;

2.4.4.1. Le budget annuel de trésorerie

Selon Rousselot et Verdié(1999 : 39), toute entreprise se soucie de son insertion, son maintien, et de son développement dans un environnement instable ; autrement dit, son aptitude à anticiper et à maîtriser son avenir en :

- ❖ prévoyant les évènements au lieu de les subir.
- ❖ se dotant d'une ligne d'action au lieu de procéder au coup par coup.
- ❖ en passant d'un système de résultat constaté à un système de résultats programmés.

Le budget annuel prévoit donc à la fin de l'année l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, par mois à partir des autres budgets d'exploitation, d'investissement, et de financement déjà réalisés.

Il est utile pour évaluer le besoin de financement de négocier les lignes de crédit CT nécessaires au bon fonctionnement, de vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues et de calculer les frais ou les produits financiers. L'horizon est de douze mois.

« Le budget de trésorerie permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre de manière à éviter de trop grands déséquilibres » (Barreau & Delahaye, 1999).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2: Plan de trésorerie prévisionnel et pluriannuel

	Janvier	Février	Décembre
Encaissements sur ventes (ttc)				
Produits financiers à encaisser				
Autres recettes (ttc) à encaisser				
(=) total des recettes d'exploitations(1)				
Décaissements sur les achats (ttc)				
Paiement des charges de personnel				
Impôts et taxes d'exploitation				
TVA à payer				
Charges financières à déboursier				
Autres charges d'exploitation à payer				
(=) total des dépenses d'exploitation(2)				
= solde d'exploitation mensuel(3)=(1)-(2)				
Cessions d'immobilisations (ttc)				
Nouveaux emprunts contractés (principal)				
(=) total des recettes hors exploitation(4)				
Investissements (ttc)				
Echéances de remboursement d'emprunt (principal)				
Impôts sur les bénéfices (acomptes et soldes)				
TVA à payer				
(=) total dépenses hors exploitation(5)				
=solde hors exploitation mensuel(6)=(4)-(5)				
=solde global mensuel(7)=(3) +(6)				
(+) ou (-) décisions de trésorerie (placements) ou (Financements)				
= solde cumulé mensuel (y compris solde initial début d'année)				

Source : Rousselot et Verdie (1999 : 46) °

2.4.4.2. Le plan glissant

« A l'inverse du budget annuel qui est une prévision figée à un moment donnée, les prévisions glissantes sont actualisées en permanence. C'est le budget annuel qui est utilisé et que le trésorier fait progresser l'horizon au fur et à mesure du déroulement de l'année » SION (2003 : 35). Le plan glissant est utile dans la mesure où il permet de s'assurer que les lignes de crédit court terme prévus sont suffisantes et permet de prendre des décisions quand aux échéances et aux montants des financements et des placements.

L'horizon de temps pour la construction d'un plan glissant est variable. Selon les entreprises, il est fonction de la visibilité qu'elles ont sur leurs activités et des enjeux. Il est souvent d'une semaine, 10 jours, 1 mois ou de l'ordre de deux à six mois. Et chaque fois que les réalisations sont faites, il est important d'analyser les écarts pour actualiser le plan glissant.

2.4.4.3. Les prévisions en date de valeur

Ce sont des prévisions à très court terme entre 10 et 15 jours qui sont positionnées sur la fiche en valeur, par support de paiement. Ces prévisions sont essentielles pour des prises de bonnes décisions quotidiennes d'équilibrage, de placement, et de financement.

L'objectif du trésorier est de parvenir chaque matin à des soldes de comptes bancaires égaux à zéro, afin d'améliorer le résultat financier. Or, les soldes bancaires fluctuant chaque jour en fonction des encaissements et des décaissements, ce n'est que grâce à une bonne gestion quotidienne que le trésorier peut maintenir en permanence ses soldes bancaires le plus proche de zéro. La trésorerie à ce niveau, ne peut être efficacement gérée qu'en date de valeur car c'est à partir des soldes en valeur que la banque calcule les agios sur découvert.

Les principes appliqués pour la gestion de la prévision à court terme sont :

- ❖ le classement des flux par instrument de règlement,
- ❖ l'analyse banque par banque
- ❖ le regroupement des flux par banque et par date de valeur.

Par la gestion de trésorerie en date de valeur l'on cherche à éviter trois types d'erreurs qui sont : les erreurs de sur-mobilisation ; de sous-mobilisation ; d'équilibrage qui entraînent des coûts.

- ❖ L'erreur de sur mobilisation est liée à un recours excessif au crédit bancaire ou à une occasion de placement non réalisée. Ce qui entraîne des soldes créditeurs non rémunérés sur les comptes bancaires de l'entreprise.
- ❖ L'erreur de sous mobilisation est une erreur d'arbitrage entre le choix d'un financement par découvert plus onéreuse plutôt qu'un financement par crédit. L'enjeu de la sous mobilisation est la mesure du gain réalisé si l'entreprise s'était financée à un meilleur taux.
- ❖ On parle d'erreur d'équilibrage lorsqu'une institution a simultanément des soldes débiteurs soumis à des intérêts débiteurs dans une banque et des soldes créditeurs non rémunérés dans une autre banque. Son enjeu est le gain que l'institution retirerait d'un parfait alignement de l'ensemble des comptes bancaires. Donc, l'erreur d'équilibrage peut être éliminée en mettant en place des virements de banque à banque appelés virement d'équilibrage.

2.4.5. Les outils informatiques

Selon Rouyer et Choinel (1996), « les progiciels de gestion de trésorerie constituent pour le trésorier de précieux instruments de gestion dans les domaines de suivi des soldes bancaires et des prévisions de trésorerie en date de valeur, contrôle des conditions bancaires et calcul des échelles d'intérêt, l'équilibrage automatique des comptes »

Pour une gestion optimum de la trésorerie ces progiciels sont aujourd'hui très accessibles. Les logiciels et la télétransmission accélère le processus de gestion de trésorerie quotidienne et évite les erreurs de saisie.

On peut parler aussi de la télématique bancaire qui est aussi développé et qui est source de gain de productivité qui consiste à connecter les ordinateurs de la banque et de l'entreprise pour échange d'informations .Le recours à la télématique a de nombreux avantages en termes de coût, d'efficacité, de sécurité. Elle permet de fournir une information bancaire fiable, sans délai

d'attente, accessible avec une facilité de mise en œuvre et un investissement réduit. Le trésorier dispose chaque matin automatiquement des soldes et des mouvements passés la veille sur ses comptes bancaires. Un contrôle rapide permet une réaction rapide en cas d'erreur. La réduction des coûts bancaires passe par l'utilisation de l'informatique et de la télématique.

2.4.6. La bonne utilisation des moyens de financement à court terme

Les crédits à court terme servent à couvrir les décalages entre les recettes et les dépenses d'exploitation. Ainsi donc, les variations du BFR sont financées par ces crédits. Considérés comme risqués pour les banques, vu leur caractère court terme et l'absence de garantie hypothécaire, ces crédits sont fournis après une étude minutieuse des besoins à financer et de la structure financière de l'institution.

Tableau 3: les outils de financement

	Principe de fonctionnement	Avantages	Inconvénients
Découvert	Le découvert bancaire est l'autorisation que donne le banquier à son client d'être débiteur. Cette avance donnée par le banquier est remboursée par les rentrées prévues	L'octroi de ce concours bancaire n'est adossé à aucune opération commerciale	Le type de concours bancaire le plus onéreux si les conditions ne sont pas négociées. facturé sur la base des dates de valeurs et non des dates d'opérations
Escompte	Permet au remettant s'il a besoin de fond, de céder sa créance à son banquier qui lui en règle immédiatement le montant diminué de l'intérêt et de différentes commissions forfaitaires au titre du service rendu.	Les BO et les LC sont escomptables. Les taux appliqués par les banques sont plus faibles que ceux du découvert.	La banque peut refuser le dépassement d'un plafond d'escompte fixé à son client ou accepter à un taux majoré. Les agios sont calculés sur la période de mise à disposition des fonds ajoutés des jours de banque.
Crédit dailly	permet à l'entreprise de céder ou de nantir au profit de son banquier les créances qu'elle détient sur ses clients	Les clients concernés doivent régler directement la banque de l'entreprise à l'échéance prévue.	Malgré la cession les factures impayées seront réglées par l'entreprise à la banque.
Affacturage	Un transfert de créances commerciales d'un titulaire à un tiers nommé factor qui se charge d'en opérer le recouvrement et qui en garantit la bonne fin, même en cas de défaillance du débiteur.	Permet d'optimiser la gestion de trésorerie, en permettant de mobiliser rapidement des créances afin de couvrir des déficits de trésorerie liés aux de paiement consentis.	Les intérêts et les commissions sont dus à terme échu.
Crédit spot	Selon son besoin de trésorerie, l'entreprise souscrit un billet financier à l'ordre de son banquier par lequel elle s'engage à rembourser à une échéance fixée à l'avance.	La non utilisation des jours de banque pour la facturation de la banque.	Ce type de crédit n'est accordé qu'à des entreprises d'une grande taille et un poids financière satisfaisant.
Crédit fournisseur	Proposer des délais les plus longs possibles ; négocier les modes de règlements ; la possibilité de payer le fournisseur avant l'échéance moyennant une réduction de la somme due.	Développer une politique de bonnes relations avec les fournisseurs.	Tout dépend du poids de négociation de l'entreprise face au fournisseur

Source : Rousselot et Verdié (1999 : 138-158)

2.4.7. La bonne utilisation des techniques de placement à court terme

Les excédents de trésorerie sont déterminés grâce à un budget de trésorerie prévisionnel. Il est vital de bien analyser le montant et la durée de cette situation et ne pas se précipiter dans le placement du moindre excédent. Les fonds disponibles peuvent permettre de saisir des opportunités d'achat, de payer des imprévus. La décision de placement doit être très bien pensée. Il est important de bien analyser la rentabilité du placement et aussi évaluer les gains potentiels dans d'autres opérations.

Aussi, selon Taccon Eric (2007 :105) « Faire fructifier des capitaux demande une attention permanente pour se tenir informer de l'actualité bancaire, financière, fiscale..., ainsi qu'une connaissance pointue pour réagir au moment opportun. »

Il va falloir tenir compte de la durée, du risque, de la fiscalité et de la rentabilité du placement La gestion des excédents de trésorerie est un moyen d'optimiser la rentabilité de l'activité. Il y a plusieurs types de placements qui peuvent aider à parvenir à cette optimisation. Voir tableau.

Tableau 4: les techniques de placement

Placements	Types	Définition	Avantages	Inconvénients
CAT (compte à terme)	CAT	Compte bloqué rémunéré à échéance	Garanti par la banque. Aucuns risques supportés. épargne disponible	Taux de rémunération faible
TCN (titres de créances négociables)	Bons du trésor Certificats de dépôt négociables	Bons émis par le trésor public Titres émis par les établissements financiers à court terme ou à très court terme	Permet de placer des fonds sur un laps de temps. Marge prise par les banques plus faibles que sur les CAT	
Actions et obligations	Actions Obligations	Titres de propriété qui donne droit à percevoir des dividendes ou à participer à la gestion d'une société Des titres de créances qui permettent à celui qui les possède de percevoir des intérêts périodiques et à être remboursé à l'échéance de l'emprunt.	Rémunération élevée Moins risqué	Risques élevés Faible rémunération par rapport à celle des actions
OPCVM (organismes de placements collectifs en valeurs mobilières)	SICAV (sociétés d'investissement à capital variable) FCP (fonds communs de placement)	Acheter un OPCVM c'est acheter un panier de différents titres (actions, obligations, TCN)	Composition diversifiée qui permet de répartir le risque	La gestions des OPCVM est confiée à des professionnels et cela à un coût.

Source :

Taccone

(2007)

2.4.8. Des arbitrages adéquats

Recherchant toujours l'optimisation de la gestion de sa trésorerie, les décisions généralement prise par le trésorier sont des décisions d'arbitrage. Chaque jour en fonction des informations reçues, il doit estimer les besoins à financer et les besoins à classer.

La prise de décision entre placement et découvert et entre découvert et escompte dépend de l'évaluation des enjeux financiers résultant des comparaisons entre les coûts déterminés ; l'objectif étant d'optimiser la gestion de la trésorerie à travers ce choix.

2.4.8.1. Arbitrage escompte – découvert

Devant un solde débiteur de trésorerie, vaut-il mieux rester en découvert ou procéder à l'escompte d'un effet de commerce ? Il y a là un arbitrage à faire pour minimiser les frais financiers. Selon Rousselot &Verdié (1999 :150), l'escompte n'est la meilleure solution que si la longueur de l'effet escompté ne dépasse la durée du découvert de plus de 3%.

A ce niveau le trésorier ne pourra justifier sa décision seulement en comparant les coûts. Il va lui falloir déterminer en tout premier lieu le taux effectif global relatif aux opérations et de l'escompte et aux coûts de revient réel du découvert et ensuite analyser les avantages et inconvénients de l'escompte et du découvert puisque l'objectif est d'optimiser les gains financiers en termes de rendement et de coût. et comparer l'impact de chaque mode de financement sur le résultat financier.

En effet le découvert est un crédit de trésorerie dont le document de base utilisé pour calculer son taux est l'échelle d'intérêt et le ticket d'agios délivrés par la banque mensuellement ou trimestriellement. Et selon Bonnet François (2003 : 214) « la formule qui peut aider l'entreprise à calculer TEG tel que la banque l'aurait calculée est : **TEG= (365*(intérêts débiteurs+ commissions de nature financière)/ (nombres débiteurs)) *100** »

Ensuite, il y a le calcul du taux de revient réel qui permet de connaître le coût maximum du découvert qui est calculé en tenant compte de toutes les commissions figurant sur la facture d'agios, quelle que soit leur nature.

Mais dans la recherche du choix optimal, le trésorier peut adopter une solution mixte qui est la combinaison escompte-découvert.

2.4.8.2. Arbitrage entre placement et découvert

Quand est-il opportun de rester en découvert ou de placer les fonds qu'on a et connaître le placement optimum connaissant les conditions bancaires le concernant.

Les entreprises dont la trésorerie est créditrice certains jours se trouvent face à un choix à faire entre placement et découvert pour optimiser les flux de trésorerie.

2.4.8.3. Arbitrage entre crédit spot et découvert

Pour arbitrer entre le crédit spot et le découvert, le trésorier devra déterminer l'horizon et le montant optimum. Car il existe un montant optimal à déterminer qui minimise à la fois les frais financiers sur l'opération de crédit et les agios sur découvert.

Conclusion

Ce deuxième chapitre nous a permis de mettre en lumière la gestion de la trésorerie dans les SFD et les moyens de son optimisation.

Aussi pour une bonne analyse de la gestion de trésorerie du FCCMS, nous allons nous focaliser sur tout le processus de gestion. Ce processus s'étend de la prévision jusqu'aux différentes décisions pour l'optimisation de la trésorerie. et notre analyse devra faire ressortir les techniques et outils utilisés dans cette organisation centralisée pour définir ses prévisions, son exécution, le suivi et l'équilibrage de sa trésorerie, ainsi que le contrôle pour sécuriser et enfin les décisions prises et cela au niveau des caisses locales, des directions régionales et du siège.

Chapitre 3: la méthodologie de l'étude

L'objectif que nous nous sommes fixés étant d'analyser la centralisation de la gestion de trésorerie au sein du Crédit Mutuel du Sénégal, il est question de présenter la méthodologie adoptée afin de l'atteindre dans ce chapitre. Car pour atteindre les objectifs, il est indispensable de suivre une méthodologie qui permette de voir les différentes phases, les étapes que renferment ces phases et les outils qui servent à la collecte de données et à l'analyse du processus de centralisation de la gestion de trésorerie. Cette méthodologie nous permettra de bien cerner tous les contours de la centralisation de la gestion de la trésorerie à la FCCMS. Nous allons présenter le modèle d'analyse à suivre, le processus de collecte de données et leur analyse.

3.1. Modèle d'analyse

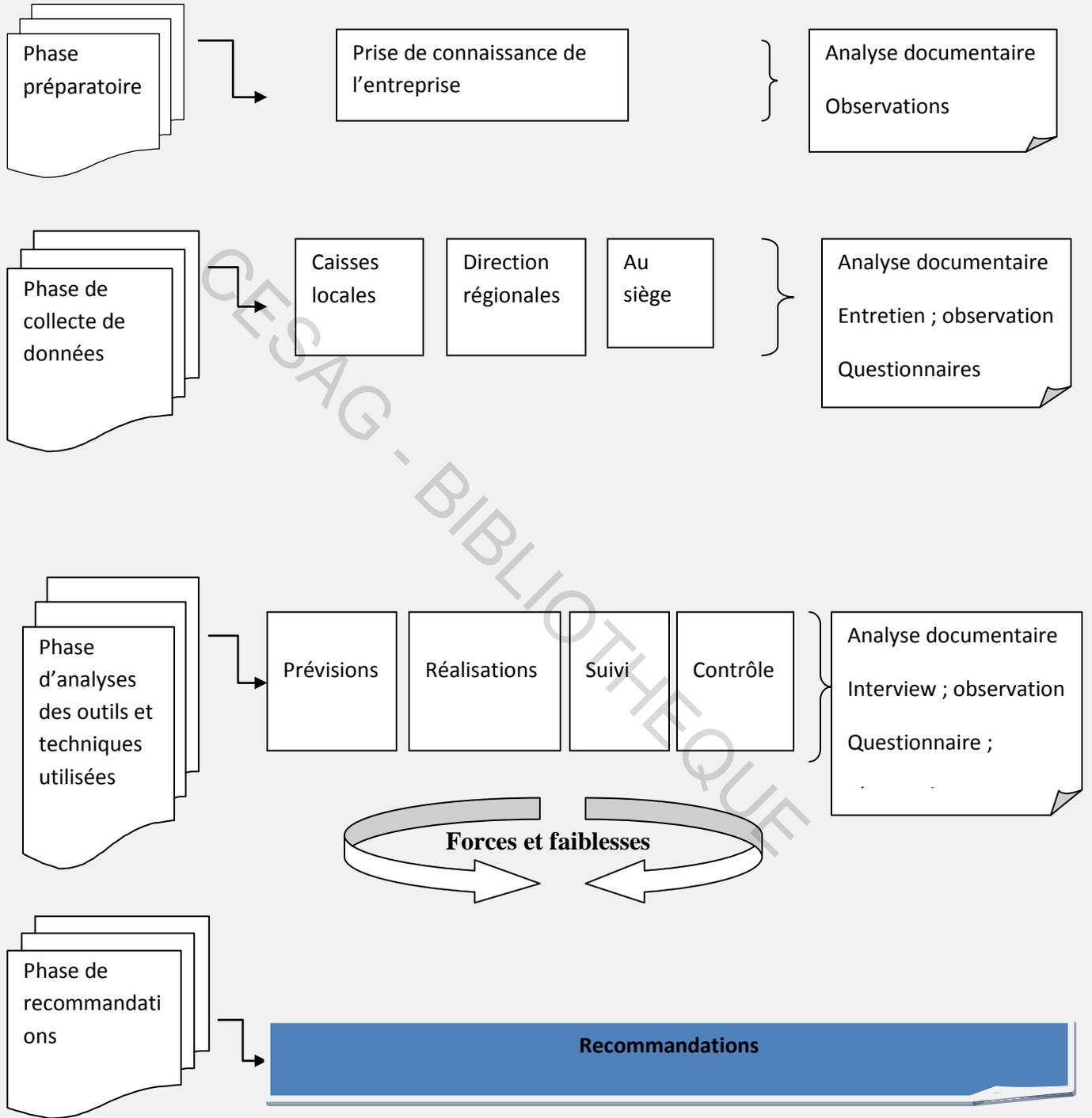
Ce modèle d'analyse est une étape importante pour la mise en œuvre de la solution retenue. Il est celui qui répond au mieux aux besoins actuels du CMS.

En effet, une bonne optimisation des flux de liquidité, surtout celle à partir d'une gestion quotidienne de l'encaisse n'est pas une tâche facile pour le trésorier. Surtout que c'est un modèle où toutes les activités de trésorerie sont centralisées, de la définition de la politique aux prévisions jusqu'aux décisions au niveau du siège de la fédération agissant pour le compte des caisses locales.

Pour parvenir donc à une optimisation de la gestion des flux de liquidité, et surtout parvenir à une harmonisation des processus et procédures, un meilleur contrôle de la trésorerie de la fédération, avec une transparence accrue des différentes opérations de trésorerie, la gestion quotidienne de l'encaisse souhaitée passera par trois étapes principales : la prévision, la réalisation et la décision, qui constitue les variables du modèle.

Figure 1 : Le modèle d'analyse

Phase étapes outils



Source : nous-mêmes

3.2. Outils de collecte de données

Les outils de collecte de données utilisés pour cette étude sont l'analyse documentaire et les entretiens.

3.2.1. L'analyse documentaire

Elle a consisté pour nous, à exploiter l'ensemble des documents nécessaire à une bonne compréhension de la pratique de la gestion de trésorerie pour mieux apprécier son fonctionnement et son efficacité. Nous avons donc consulté comme document :

- Le budget annuel 2014
- Le plan glissant du mois de Mai 2014
- Le manuel de transfert de fond de la caisse régionale aux caisses locales

3.2.2. Les entretiens

Les entretiens individuels avec le gérant de la caisse de Sahm, quelques responsables de guichet tel que celle de la caisse de Sahm, de Malick Sy, et du plateau, la secrétaire-caissière de Dakar-Centre ainsi que le Directeur financier de la FCCMS ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de la gestion de trésorerie et surtout sa centralisation et le concept de prévision de flux de trésorerie à chaque niveau de la chaîne de production tant au niveau locale, régional que centrale.

Les rencontres ont ainsi concouru à collecter les informations permettant de mieux comprendre les procédures de gestion de flux à court terme et connaître la situation du CMS en matière de gestion de trésorerie.

3.2.3. L'observation

Une bonne observation est primordiale pour constater la culture et les pratiques de l'entreprise. Car au-delà des procédures écrites et de ce qu'on nous dit, il y a ce qui existe réellement. Au travers de l'observation nous avons apprécié l'exécution des tâches quotidiennes, les différentes réactions face aux situations données, l'application de ce qui est demandé de faire.

3.2.4. Le questionnaire

Des questionnaires ont été élaborés pour une bonne description et compréhension du système existant. Des questionnaires différemment élaborées au niveau des caisses locales, régional puis central.

3.3. Analyse des données

L'analyse des données a permis de détecter un problème de l'optimisation de la centralisation de la gestion des flux de liquidités au CMS.

Pour l'analyse de ces données collectées nous avons dans un premier temps analysé les différentes prévisions faites au niveau local au niveau central, au niveau régional, et les différentes réalisations en les confrontant aux bonnes pratiques recommandées dans les différents ouvrages exploités. Pour enfin voir la pertinence des décisions prises dans le sens de la centralisation de la gestion de trésorerie.

Toutes ces analyses nous permettent de dégager des forces et des faiblesses du système de centralisation de la gestion de trésorerie afin de faire quelques recommandations pouvant aider à l'amélioration du système.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté la méthodologie d'analyse nous permettant de faire une bonne analyse de la centralisation de la gestion de trésorerie. Cette analyse part de l'analyse des prévisions, à celle des décisions en passant par l'analyse des réalisations et contrôles.

Conclusion de la première partie

La première partie de ce mémoire nous a permis de révéler l'approche théorique de la gestion de trésorerie surtout sa centralisation à travers les bonnes pratiques dans le domaine explicitées par de nombreux ouvrages d'auteurs. Aussi, nous avons pu mettre en évidence les moyens et conditions d'optimisation de la gestion de trésorerie.

Nous avons aussi présenté la méthodologie utilisée pour mieux aborder la partie pratique à travers le modèle d'analyse le mieux adapté. Car comme le dit De La Bruslerie(2012), « dans toute activité de gestion, il y a un amont où se mesurent les enjeux, où se définissent les politiques, où se dégagent des principes d'action et où s'établissent des procédures. Il y a aussi un aval, où le suivi des opérations et des positions, où l'élaboration d'une information, où le contrôle, sont aussi indispensables. » Cela est vrai aussi pour la gestion de la trésorerie.

DEUXIEME PARTIE : cadre pratique

CESAG BIBLIOTHEQUE

La fédération des caisses du CMS est une institution de micro finance qui favorise et soutient l'entrepreneuriat, contribue au développement économique, social, et communautaire. Elle contribue à l'amélioration de l'environnement financier en milieu rural, avec une intervention soutenue en faveur du secteur agricole d'une part et d'autre part en milieu urbain et semi urbain.

C'est au sein de cette structure que nous avons effectué notre stage avec pour finalité la rédaction de ce mémoire. Le stage s'est déroulé tout d'abord dans une des caisses locales du CMS, ensuite, dans une des directions régionales. Enfin un questionnaire a été élaboré pour le directeur financier au niveau du siège qui a bien voulu nous recevoir et répondre à nos préoccupations pour nous aider à mieux cerner la centralisation de la trésorerie au CMS.

Ainsi dans cette deuxième partie du mémoire nous allons traiter trois chapitres qui sont :

- ❖ Chapitre 4 : présentation de la FCCMS
- ❖ Chapitre 5 : description de la centralisation de la gestion de trésorerie du FCCMS
- ❖ Chapitre 6 : analyse et recommandations

Chapitre 4: présentation de la FCCMS

Dans ce chapitre, nous présenterons la fédération des caisses du CMS.

Cette présentation se fera à travers l'historique de l'institution, sa mission, ses philosophies, ses valeurs, ses produits, son organisation.

4.1. Historique, et évolution

La première caisse locale a été implantée en 1988 à THIARE dans la région de Kaolack, avec le démarrage du projet nommé Caisse Populaire d'Épargne et de Crédit (CPEC), sur l'initiative des gouvernements sénégalais et français et du Centre International du Crédit Mutuel (CICM).

Avec la croissance, Les caisses se sont constituées en fédération. Et à ce jour, cette fédération dispose d'un réseau de plus de 210 points de vente (caisses, guichets rattachés) répartis sur toute l'étendue du territoire national sénégalais. La Fédération compte une Direction Générale (DG), sept directions centrales et sept Directions régionales qui sont:

- ❖ la Direction régionale de Dakar Centre ;
- ❖ la Direction régionale de Dakar Banlieue ;
- ❖ la Direction régionale de Thiès ;
- ❖ la Direction régionale de Kaolack ;
- ❖ la Direction régionale de St-Louis ;
- ❖ la Direction régionale du Sud-est (Tambacounda) ;
- ❖ la Direction régionale du Sud-ouest (Ziguinchor).

Depuis 2007, le CMS s'est lancé dans une démarche d'amélioration continue à travers la mise en place d'un système de management de la qualité dont l'objectif principal est la satisfaction du client.

Dans l'optimisation de la satisfaction du client, l'ensemble de ses opérations d'épargne, de crédit, et de transfert ont reçu la certification « qualité » conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008.

En plus de tous ces résultats obtenus sur la qualité, le CMS a décidé d'intégrer la dimension relative à la responsabilité sociétale d'entreprises dans son système d'organisation à travers des pratiques environnementales, sociales et économiques. Il s'est engagé à contribuer au développement durable avec les communautés et à améliorer leur qualité de vie.

Pour plus de proximité avec ses sociétaires, le CMS a innové avec « CMS mobile » qui est une caisse mobile qui permet de faire des opérations de caisse, de transfert d'argent.

Le CMS fait des actions sociales à travers des dons en à des communautés religieuses (des dons d'ambulance, de médicaments et la prise en charge de certains malades, l'assistance aux démunis).

S'inscrivant dans la dynamique de modernisation de ses moyens de paiement, le CMS a mis en place un projet monétique qui se déclinera dès la première année de sa mise en œuvre à travers trois produits : la carte retrait, la carte retrait-paiement et la carte prépayée.

4.2. Objectifs, mission, philosophie et valeurs

4.2.1. Objectifs

Les objectifs visés sont :

- ❖ Combattre l'usure et l'endettement excessif,
- ❖ Encourager la pratique de l'épargne,
- ❖ Défendre les intérêts des épargnants,
- ❖ Contribuer activement à l'amélioration du niveau et de la qualité de vie de ses membres,
- ❖ Développer l'esprit d'entraide et le sens mutualiste.

4.2.2. Mission

Le CMS a pour mission de participer à l'amélioration du niveau de vie et à la promotion du bien-être des populations toutes catégories socio professionnelles confondues en offrant une large gamme de services financiers de proximité.

4.2.3. Philosophie

Le CMS a une philosophie mutualiste s'exprimant à travers les principes suivants :

- ❖ Une adhésion libre et volontaire
- ❖ L'égalité des sociétaires
- ❖ La solidarité entre sociétaires et entre caisses locales

4.2.4. Les valeurs

Les valeurs du CMS sont la solidarité, la transparence, la qualité, la responsabilité, l'entraide.

4.3. Les produits et services

Le CMS offre des produits et services de crédit, d'épargne, de transfert d'argent, (et autres services).

4.3.1. Les produits de crédit

Le CMS offre plusieurs types de produits de crédit en faisant bien la distinction entre les crédits aux particuliers et les crédits aux professionnels.

- ❖ **Crédit plan épargne projet (PEP)**

C'est un crédit lié au plan épargne projet d'une durée minimum de douze mois et d'un montant plafonné de 1,5 à 3 fois le montant du plan épargne projet auquel le sociétaire a souscrit.

- ❖ **Crédit automatique**

Ce crédit est pour un sociétaire qui a son compte bloqué au sein du CMS et a un besoin d'argent mais ne veut pas débloquer son compte.

- ❖ **Crédit Associé Jeunes- 18 à 24 ans (Youthstart)**

C'est un crédit destiné à des groupes de jeunes entre 18 à 24 ans qui ont une activité licite génératrice de revenus leur permettant d'accéder aux services financiers.

❖ **Crédit investissement**

Ce crédit s'adresse à ceux qui ont besoin de financement pour leur projet. C'est un crédit sur 12 mois uniquement dont le plafond est basé sur la capacité de remboursement et sur la rentabilité du projet avec un taux de 15,5%.

❖ **Crédit fond de roulement**

Des crédits donnés pour renforcer le fond de roulement des commerçants.

❖ **Les crédits octroyés au monde rural sont :**

Pour le monde rural, il existe des types de crédit tel que :

- Le crédit campagne ;
- Crédit moyen terme équipement agricole ;
- Crédit élevage

❖ **Crédit urgence**

Un sociétaire qui a un souci particulier et un besoin de financement urgent (soit pour payer des factures.... (la plupart du temps ce type de prêt est destiné aux salariés).

❖ **Crédit conventionné**

Ce sont des crédits donnés avec des conditions particulières « négociées »(par exemple pour les salariés d'une entreprise ou une école privé ...)

❖ **Crédit revolving**

C'est une ligne de crédit qui est ouverte à un sociétaire sur l'année pour plusieurs débloques de crédits après remboursement du précédent.

❖ **Crédit spot**

Ce crédit est souvent donné en campagne ou aux commerçants dont le remboursement est unique et l'échéance de courte durée. Il peut aussi avoir une ligne de crédit spot d'un certain montant ouverte pour le sociétaire sur l'année où il peut faire plusieurs décaissements après le remboursement du précédant mais toujours sur une courte durée.

❖ **Avance sur marché**

Ce produit s'adresse aux sociétaires qui « gagnent » un marché mais n'ont pas assez de fonds pour l'exécuter. Le CMS se charge de donner l'aide financière dont ils ont besoin moyennant une commission sur le bénéfice du marché.

❖ **Crédit Siggil Jiggen**

A travers ce crédit, le CMS facilite aux groupements féminins l'accès au financement pour favoriser et soutenir l'entrepreneuriat féminin.

4.3.2. Les produits d'épargne

Le CMS fournit des produits d'épargnes qui sont :

❖ **Compte sur livret d'épargne**

Ce compte convient à qui veut faire des versements et des retraits réguliers et a besoin d'avoir accès à son épargne couramment. Un dépôt minimum est requis pour l'ouverture du compte et le montant ainsi que le nombre des versements permis est flexible.

❖ **Compte courant**

Il sert de compte de remboursement de prêt et de domiciliation de recettes. Il n'est pas rémunéré. Le solde minimum est de 2400.

❖ **Compte à terme**

C'est un contrat par lequel le sociétaire s'engage à verser sur son compte une certaine somme qui devient indisponible sur une période donnée d'un montant minimum de 100000. Quand

l'échéance est de 6 à 12 mois le taux d'intérêt est de 4% ; quand elle est supérieure ou égale à 13 mois le taux d'intérêt est de 6%.

❖ **Plan Epargne logement**

C'est une épargne d'un montant minimum de 25000F/mois d'une durée de 36 mois et plus rémunéré à 4% net.

❖ **Plan Epargne Projet (PEP)**

Il s'agit d'un plan épargne destiné à tous sociétaires (personne physique ou morale) désireux de constituer le capital nécessaire à la réalisation d'un projet. Il consiste en des versements mensuels identiques, à la même date d'un montant minimum de 5000 avec un taux de 6% net.

❖ **Plan épargne crédit**

Il s'agit d'un plan épargne non rémunéré qui donne droit à un crédit dont la durée est égale à la durée du crédit et d'un montant minimum de 5000 par mois.

❖ **Part « B »**

Ce sont des parts auxquels souscrivent des sociétaires qui sont à capacité de financement. Une part a une valeur de 500 000. Il y a un certain nombre d'avantages qui se rattache aux différents parts auxquels souscrivent les sociétaires. Ce sont des fonds bloqués pour un minimum de temps de 24 mois avec un taux de rémunération de 6% et de 4% si le contrat se rompt avant terme. Le sociétaire reçoit des facilités en termes de crédit et d'autres avantages selon le nombre de parts.

❖ **PEP jeunes 12 à 24 ans**

C'est un compte d'épargne destiné aux jeunes âgés de 12 à 24 ans. Il impose un versement minimum de 2000 par mois à date fixe d'une durée minimale de six mois. Pour tout PEP qui arrive à terme, le CMS offre au jeune la possibilité d'obtenir un crédit qui peut aller de 1,5 à 5 fois le montant de son épargne pour la réalisation de son projet s'il atteint l'âge de la majorité.

4.3.3. les services

Le CMS offre des services tels que :

- ❖ L'encaissement de chèques
- ❖ L'ordre de paiement
- ❖ Le transfert de compte

Ce service est pour une personne qui a ouvert son compte dans une caisse et veut transférer son compte dans une autre caisse pour des raisons diverses. Il y a des transferts de fond entrant et sortant.

❖ **Le transfert d'argent**

Les clients peuvent envoyer ou recevoir de l'argent à partir des caisses du CMS via Western Union, Money Gram, Money Express, Yobantel, Wari, et Ria.

❖ **La domiciliation de revenus (salaire et pensions de retraite,...)**

Les salariés ou retraités qui veulent faire le retrait de leur salaire ou pension au CMS font la demande d'une domiciliation de salaire moyennant des frais prélevés.

❖ **La facilité sur salaire et pension**

Ce sont des montants de découvert autorisés selon le salaire moyennant des frais prélevés.

❖ **Les opérations déplacées**

Des opérations effectuées par un sociétaire dans une caisse autre que celle dans laquelle il a fait son ouverture de compte. Des frais se rattachent à ses opérations quand le lieu de transaction se trouve dans des caisses d'une autre direction régionale.

❖ **Caution de soumission**

Engagement pris par le CMS pour le compte de son sociétaire (personne physique ou morale), C'est un engagement à se porter comme caution personnelle ou solidaire en faveur d'une personne physique ou morale.

❖ **Caution de bonne exécution**

Engagement du CMS à se porter caution de bonne fin personnelle ou solidaire en faveur d'une personne morale ou physique. Elle vise à dédommager la commande ou le donneur d'ordre de la mauvaise exécution du contrat, liée à ses aspects.

❖ **Attestation de capacité financière**

Un sociétaire qui veut pour un contrat attester de sa bonne foi et de sa capacité à mener à bien un contrat signé peut bénéficier d'une attestation de capacité financière moyennant des frais.

4.4. Les partenaires

Le CMS a élargi ses opportunités d'affaire par des relations de partenariat en vue d'améliorer les conditions d'accès aux services financiers en signant des conventions avec :

- ❖ le Millénium Challenge Account (MCA) dans le cadre de la coopération bilatérale entre le Sénégal et les Etats- Unis d'Amérique.
- ❖ des producteurs de la vallée du fleuve Sénégal dans l'objectif de soutenir les chaînes de valeur (riz, maïs ...).
- ❖ L'Etat du Sénégal dans le cadre du partenariat public en vue de financer les groupements féminins et le Fond d'Appui à l'Investissement des Sénégalais de l'Extérieur (FAISE); le Fonds d'Appui à la Stabulation (FONSTAB) du Ministère de l'Elevage ;
- ❖ L'Association Nationale des Professionnels de la Viande et du Bétail au Sénégal (ANPROVBS).
- ❖ L'Association Africaine de Crédit rural et Agricole (AFRACA) et le Centre pour la Coopération Technique et Agricole (CTA).
- ❖ La Banque Mondiale sur le projet AGRIFIN qui mettra en place le Centre de Financement Agricole (CFA).

- ❖ La Compagnie Nationale d'Assurance Agricole (CNAAS) dans le domaine de la couverture des risques de perte de récolte ou de mortalité du bétail etc.

4.5. Structure organisationnelle

Nous présenterons les organes statutaires et les différents organigrammes d'agence, de Direction régionale et de la Direction Générale.

4.5.1. Organes statutaires

Les organes statutaires sont l'Assemblée générale, le Conseil d'administration, le comité de crédit, le conseil de surveillance.

❖ Assemblée générale

Elle est l'instance suprême de la caisse et se compose de tous les membres convoqués et réunis à cette fin.

Il y a l'assemblée générale ordinaire annuelle qui a pour compétence d'élire les membres des organes, d'adopter le rapport d'activités de l'exercice, d'examiner et d'approuver les comptes de l'exercice et de statuer sur l'affectation des résultats, de donner quitus aux membres des organes de gestion, de nommer un commissaire aux comptes le cas échéant.

Il y a l'assemblée générale extraordinaire qui a pour compétence de modifier les statuts de la caisse, de décider de la prolongation ou de la dissolution de la caisse en plus du fait qu'elle peut statuer sur tout ce qui est réservé à l'assemblée générale ordinaire.

❖ Conseil d'administration

Le CA est composé de 6 à 10 membres élus lors de l'AG de la caisse, dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

Il a pour compétence d'assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires, de définir la politique de gestion de la caisse et de rendre compte à l'AG, de veiller à l'application des taux d'intérêt et à la mise en application des décisions de l'AG, de fixer les réunions des AG,

et d'établir l'ordre du jour de faire établir chaque année les comptes et le bilan ainsi que l'inventaire de la caisse, de voter le budget de la caisse...

❖ **Le comité de crédit**

Le comité de crédit se compose de trois à cinq membres, élus par l'AG parmi les membres du conseil d'administration. Il a la responsabilité d'examiner et de statuer sur les demandes d'emprunt des membres, de surveiller l'emploi que l'emprunteur fait des sommes qui lui sont prêtées, de veiller aux remboursements des sommes empruntées.

❖ **Le conseil de surveillance**

Le CS se compose de trois à six membres élus lors de l'assemblée générale, dans les conditions fixées par le règlement intérieur ; Le mandat des membres est de deux ans renouvelable une seule fois. Le CS est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de la caisse, du bon fonctionnement des autres organes.

4.5.2. Les organigrammes du FCCMS

Les organigrammes montrent les différentes fonctions au sein du CMS et leurs liens hiérarchiques tant au niveau des caisses, au niveau des directions régionales qu'au niveau de la direction générale (voir annexe 1,2 et 3).

Chapitre 5 : description de la gestion de la trésorerie à la FCCMS

L'objet de ce chapitre est de décrire la gestion de la trésorerie à la FCCMS. Notre stage s'est effectué à la caisse de Sahm, et à la DR de Dakar Centre. Nous n'avons été au siège que pour un entretien avec le Directeur financier. Dakar Centre est une DR qui couvre 17 caisses dont 10 agences (Colobane, Malick Sy, Bourguiba, Ouakam, Plateau, Sahm, Grand Yoff, Rue 6, Hann Mariste, VDN) et 7 agences rattachées (, Fass, Keur Damel, Yoff, Capa, HLM, Cité Millionnaire, Ngor). Certaines agences ont des guichets rattachés.

5.1. La fédération

La FCCMS est la fédération des caisses du crédit mutuel du Sénégal. A ce titre, une fois la caisse agréée, elle s'affilie par la signature d'une convention d'affiliation à la fédération des caisses du CMS. Donc, faisant partie de la fédération, elle doit se conformer aux statuts, règlements, instruction et décisions de cette dernière et de toute organisation à laquelle adhère la fédération. La fédération collabore avec les organes statutaires de la caisse en vue de la réalisation de son objet social et lui fournit une assistance technique en matière d'organisation, de fonctionnement, d'éducation, de comptabilité et de formation. La fédération est aussi chargée de représenter et de valoir les droits, intérêt et actions communs des sociétaires.

Les caisses acceptent d'être contrôlées par la fédération et s'engagent à centraliser leur trésorerie à la fédération, et à faire réaliser par la fédération toutes les opérations financières aux bénéfices de ses membres.

5.2. LA BIMAO

Dans le cadre de l'institutionnalisation et du développement des réseaux en Afrique de l'ouest le CICM (centre international du crédit mutuel) a permis la création d'un organe financier du nom de banque des institutions de micro finance d'Afrique de l'ouest(BIMAO).

Sa vocation est d'apporter une meilleure sécurité et une plus grande qualité des services financiers dont l'accès direct aux échanges interbancaires, offrir de nouveaux services dont les transferts d'argent internationaux ; rechercher des ressources pour permettre aux réseaux de satisfaire une demande sans cesse grandissante. La BIMAO est une banque créée pour parer à certaines difficultés liées à la gestion de trésorerie et aux relations bancaires qui n'étaient pas au « beau fixe ». Les banques par exemple traînent souvent les pas dans le traitement des virements ; la concurrence avec les mêmes banques. Le CMS étant à cheval entre banque et mutuel par les différentes opérations, les produits et services offerts, par sa taille et sa clientèle, a du faire un grand pas dans le domaine du professionnalisme pour la protection et la satisfaction des sociétaires. En 2007 donc Il a fait naître la BIMAO car gérant une masse salariale énorme par les domiciliations de salaire de grand nombre de fonctionnaires du public et des employés du privé. Il fait aussi d'énormes transactions avec des sociétaires venant de l'étranger.

5.3. Processus gestion de trésorerie du CMS

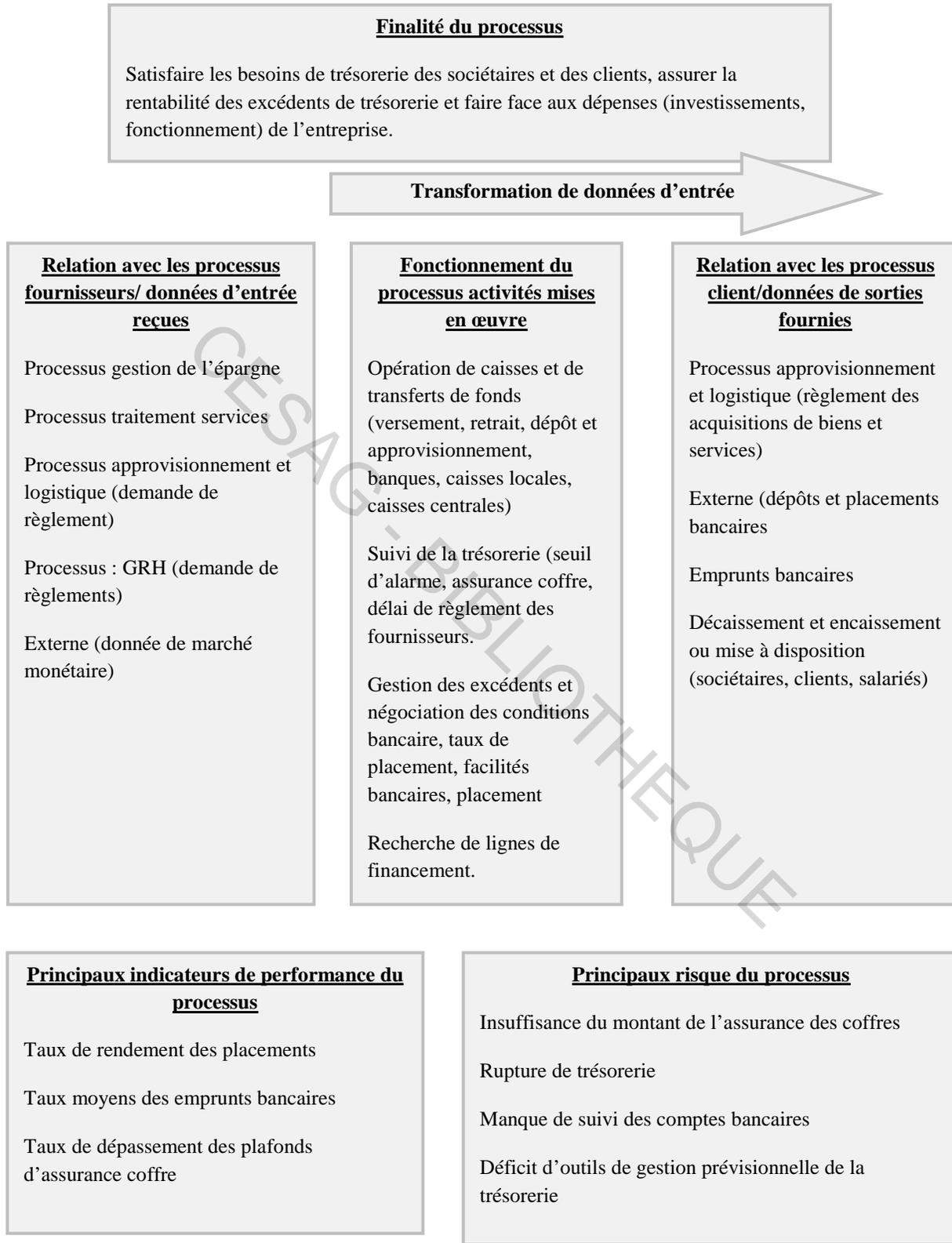
Le processus gestion de trésorerie regroupe plusieurs procédures qui sont :

- ❖ La procédure caisses centrales décentralisées
- ❖ La procédure gestion prévisionnelle de trésorerie
- ❖ La procédure gestion des excédents de trésorerie et négociation des conditions bancaires
- ❖ La procédure recherche de financements
- ❖ La procédure comptabilisation des opérations spécifiques
- ❖ La procédure élaboration des budgets
- ❖ La procédure inventaire du contrôleur de gestion
- ❖ La procédure comptabilisation des opérations courantes
- ❖ La procédure comptabilité des travaux de fin d'exercice
- ❖ La procédure édition des Etats financiers
- ❖ La procédure opération de caisses

- ❖ Procédure transfert de fonds
- ❖ Procédure exception de transfert de fonds
- ❖ La procédure exécution du budget d'investissement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2: La fiche descriptive de la gestion de trésorerie du FCCMS



Source : Manuel qualité selon la norme 2008 de la FCCMS

5.4. 5.3 La gestion de la trésorerie au niveau des caisses locales ou agences

La FCCMS dispose de plusieurs caisses locales ou agences considérées comme des centres de profit ou centre de production. C'est au niveau des caisses que se font les opérations d'ouverture de compte, de retraits et versement des sociétaires ainsi que l'instruction des dossiers de crédits.

5.4.1. Le gestionnaire de la trésorerie au niveau des caisses locales et ses attributions

Ce sont les responsables des guichets (RG) qui s'assurent de la bonne gestion des guichets et du budget de fonctionnements. Ils s'occupent de :

- ❖ L'approvisionnement des guichets avant ouverture et même pendant la journée, en cas de déficit de liquidité.
- ❖ Visualiser la position de chaque guichet à temps réel, et la position des comptes des clients.
- ❖ Faire des opérations de versements et de retrait comme les guichetiers.
- ❖ Donner accord de retrait pour des gros montants. (à partir de 500 000 à la caisse de Sahm par exemple le guichetier ne peut faire des opérations de retrait sans l'accord du responsable guichet).

A mi-journée avant la pause, le point des encaisses est fait par les guichetiers et le responsable des guichets. Il est le seul qui connaît l'encaisse réelle.

Les guichetiers sont en contact avec la clientèle de la caisse locale et leur rôle est d'assurer entre autre :

- ❖ La gestion des guichets de la caisse locale (ouverture/fermeture, journal de caisse) ;
- ❖ Versement pour des remboursements de crédits reversés à la banque.
- ❖ Les transferts de fonds pour approvisionnement de la caisse

- ❖ Versements pour l'ouverture de compte, et tous autres retraits et versements.
- ❖ Les retraits effectués pour des crédits accordés aux membres
- ❖ Retraits effectués concernant des excédents à verser au niveau de la direction régionale
- ❖ Les retraits et versement effectués dans le cadre de transfert d'argent....

5.4.2. Les prévisions

Chaque fin d'année des budgets de trésorerie sont établis et des objectifs fixés à chaque caisse par rapport aux crédits, aux épargnes et aux nombres de sociétaires après proposition budgétaire des élus et gérants des caisses. Aussi, des budgets en terme d'encaissement et de décaissements pour mieux apprécier les prévisions d'excédents et de déficit de trésorerie et penser aux actions à mener sont également établis

Des plans glissants sont effectués. En effet, les objectifs annuels sont déclinés en objectifs mensuels et ensuite hebdomadaires. Et chaque mois, voire même chaque semaine, pendant la réunion de staff, des rapports sur leur position en terme de réalisation face au objectifs fixés sont examinés dans les DR par les gérants des caisses, élus, superviseurs des DR et le Directeur régional. Les écarts sont alors notifiés et des plans d'actions sont élaborés pour l'atteinte des objectifs. Chaque caisse a en tout temps une visibilité sur sa situation de trésorerie, son encaisse et tous les mouvements.

Chaque mois, un budget de fonctionnement est fait par la DG et transmis aux caisses par intranet. Un budget de fonctionnement qui est à gérer au mieux par le gérant et la responsable des guichets.

Les prévisions se font aussi au niveau des décisions d'approvisionnement en liquidité. Des demandes sont faites par les caisses un à plusieurs jours avant de se rendre à la caisse. Le budget permet à la DG de mesurer le montant des excédents qui lui sera remonté et celui des besoins de financement.

Les directions régionales, ont une visibilité sur toutes les opérations et les dépenses des caisses locales par rapport à l'exécution du budget de chacun. Et toutes les caisses de la même direction régionale peuvent également voir l'état des prévisions, des réalisations, et les écarts. Cela en vue de motiver les caisses à mieux faire. Certaines reçoivent des félicitations et d'autres des demandes d'explications au vu des écarts.

Les budgets diffèrent d'une caisse à une autre en fonction de la taille et des résultats.

5.4.3. L'exécution

L'exécution comporte la comptabilisation des différentes opérations, les différents contrôles effectués, le traitement des chèques, la gestion des écarts et des dépenses courantes, le reporting.

5.4.3.1. La comptabilisation

Le guichetier ouvre un brouillard de caisse où sont enregistrés tous les mouvements (encaissements et décaissements effectués en espèces). Le brouillard contient la date d'enregistrement, le numéro de bon de caisse, le libellé des écritures, le montant de l'opération et les références justificatives.

Les guichetiers sont tenus de faire « la réconciliation » de chaque opération de transfert d'argent. Les résultats des réconciliations journalières doivent remontés en fin de semaine par mail ou par fax. Ces travaux sont :

- ❖ Faire le tirage du grand livre du compte de réconciliation de chaque provider concerné dans VBANK.
- ❖ Faire le tirage du journal des transactions du provider dans l'appliquatif.
- ❖ Faire le rapprochement des opérations entre les deux états cités ci-dessus
- ❖ Une fois le pointage fait et le suspens identifié, rechercher les causes et procéder à la régularisation comptable des suspens.

Il est ensuite demandé aux gérants de procéder systématiquement au contrôle des états de réconciliation effectué par les guichetiers, les responsables de guichet et de les envoyer dans les directions régionales.

5.4.3.2. Les contrôles

Les contrôles sur les caisses commencent d'abord au niveau des caisses par les arrêtées de caisse en fin de journée. Il s'agit de confronter l'encaisse théorique et l'encaisse physique détenue par les guichetiers. Ces derniers n'ayant aucune idée de l'encaisse théorique, le responsable de guichet leur communique leur encaisse physique.

Il y a les contrôles inopinés diligentés par le directeur régional en envoyant un superviseur pour faire l'arrêtée sans que la caisse ne soit informée auparavant.

Il y a les arrêtées contradictoires trimestrielles qui se font dans toutes les caisses et les guichets rattachés par les superviseurs des DR qui ne sont pas des contrôles inopinés. Les superviseurs procèdent aux vérifications et à la transmission des arrêtées de caisse aux secrétaires caissières des DR qui remontent l'information à la DI (Direction de l'Inspection) de la Direction Générale du CMS.

Chaque trimestre un Superviseur ou le Directeur Régional fait un arrêté avec les gestionnaires des stocks de fournitures pour vérifier la conformité avec l'état des pièces comptables.

5.4.3.3. Le traitement des chèques

Les caisses ne sont pas habilitées à traiter des chèques. Ils sont acheminés vers les DR qui les transmettent à la BIMAO.

La gestion quotidienne des opérations telle que les remises de chèques, réception de virement, surtout des virements étrangers sont effectuées par la BIMAO directement avec les banques concernées.

Les différentes caisses, après réception des chèques des sociétaires, les font quotidiennement remontées dans les différentes directions régionales pour être enregistré comptablement. Ces

chèques sont envoyés quotidiennement à la BIMAO pour être traité le plus rapidement possible pour la satisfaction des sociétaires.

5.4.3.4. La gestion des écarts

Les informations sur les écarts observées pendant les arrêtees de caisses au niveau des caisses locales, après recherche sont remontées au niveau des directions régionales pour ensuite parvenir à la DG. Les inspecteurs analysent et prennent une décision. L'état de ces écarts mentionne le jour, le montant, la caisse, le nom du guichetier concerné, les recherches qui ont déjà été effectuées, l'ancienneté du guichetier concerné.

A tout moment l'état des écarts doit remonter des caisses locales vers les DR et chaque trimestre des DR à la DG pour suivi et prise de décision.

5.4.3.5. La gestion des dépenses courantes

Derrière toutes dépenses, il y a un contrôle car qui dit « dépassement » dit « demande d'explication ». Au niveau des caisses locales, pour les dépenses au-delà de 3000 FCFA, le Directeur Régional doit donner son autorisation avant.

5.4.3.6. La gestion des comptes bancaires

Les comptes bancaires ne sont pas gérés au niveau local.

5.4.3.7. Le reporting

Dans cette organisation les responsables de guichet et gérants restent responsables des activités financières au niveau des caisses. Ils sont garants de la remontée d'informations via le reporting exact. La fédération optimise la gestion de sa trésorerie tout en conservant une responsabilité locale.

5.4.4. Les décisions

Les décisions prises qui feront l'objet de notre attention sont les décisions d'approvisionnement, de placement, d'arbitrage, d'emprunt à court terme.

5.4.4.1. Les décisions d’approvisionnement

Les caisses centrales approvisionnent les caisses locales. Il n’y a pas de fréquence standard pour les transferts de fond des caisses centrales vers les caisses locales. Ces transferts ne sont effectués que par les responsables de guichet ou le gérant. Avant tout retrait de fond des caisses centrales, les demandes motivées doivent être adressées par logiciel de gestion de trésorerie à la DR qui doit approuver.

Les caisses locales, s’approvisionnent en liquidités et en fournitures dans les directions régionales. C’est la DG qui s’occupe selon les demandes mensuelles des différentes caisses, de l’approvisionnement en fournitures et c’est la DBMG (Direction du budget et des moyens généraux) qui s’occupe de la livraison des fournitures. Les directions régionales font remonter toutes les demandes des caisses à la DG qui leur fournit ce dont elles ont besoin. Il y a des magasins de stockage pour les fournitures dans les directions régionales comme au siège. Les directions régionales répondent aux demandes des caisses étant elles même ravitaillées par le siège.

A ce niveau, la remontée des informations au siège doit se faire en temps réel et les prévisions sont faites pour ne pas qu’il y ait une rupture de stock.

5.4.4.2. Les décisions de placement

Les caisses ne s’occupent pas de placement. Elles laissent à la DG le soin de s’en occuper. Néanmoins, les caisses transfèrent régulièrement leur surplus de liquidité au niveau des DR pour soit en tirer profit en cas de besoin soit faire des placements fait pour une optimisation des ressources. Il y a au niveau des caisses, une assurance coffre à ne pas dépasser quotidiennement. En cas d’excédent la responsable des guichets est tenue de reverser le surplus à la Direction Régionale.

5.4.4.3. Les décisions d’arbitrage

Les caisses locales ne gèrent pas les comptes bancaires mais ont une visibilité journalière sur leur solde bancaire et sur les différents mouvements qui s’y effectuent.

Il y a un arbitrage qui s'opère au niveau des caisses locales entre faire un versement des liquidités dans les DR pour placement ou les laisser dans les coffres pour rester liquide afin que les clients soient toujours satisfaits.

5.4.4.4. Les décisions d'emprunt à court terme

Même s'il est vrai que les caisses s'approvisionnent au niveau des DR par l'intermédiaire de la BIMA O, ce sont en fait leurs fonds qu'elles viennent prendre pour faire leurs transactions. Mais quand il se trouve qu'il y a une caisse qui n'a pas assez de fond au niveau de son compte, quand elle collecte moins qu'elle ne produit, elle fait une demande de refinancement auprès de la DG en sollicitant un emprunt d'un taux de 7% à CT ou 9% à LT.

5.5. La gestion de trésorerie au niveau des directions régionales

Les Directions régionales sont des structures « centrales décentralisées » pour plus de proximité avec les caisses locales. En termes de gestion de trésorerie, leur rôle consiste à être le centre de transfert des fonds entre autres. Par le positionnement stratégique des Directions régionales, on arrive à distinguer les caisses rentables et celles qui ne le sont pas. On prend alors les décisions de réajustement de l'activité des agences non rentables ou tout autre décision de bonne gestion.

5.5.1. Le gestionnaire de la trésorerie et ses attributions.

Ce sont les secrétaires caissières qui s'occupent de la gestion de la trésorerie des DR ainsi que de l'approvisionnement en liquidité des différentes caisses sous leur coupole. Elles gèrent aussi l'ensemble des opérations et traitements comptables. Elles s'occupent de la compensation centralisée, des remises de chèques, des effets et des états impayés de chèques.

5.5.2. Les prévisions

Les DR étant des structures décentralisées pour être plus proche des caisses ne sont pas des centres de profit mais de coûts. Un budget de fonctionnement leur est assigné par an en fin d'année. Chaque mois, il leur est fait l'état de leur situation budgétaire.

Tableau 5 : Suivi du budget mensuel de fonctionnement de chaque direction (exemplaire du tableau de la FCCMS)

Rubriques	Prévision globale	Prévision du mois	Réalisation du mois	Taux de réalisation
Carburant				
Fournitures d'imprimerie				
Fournitures informatiques				
Transport				
Frais de téléphone				
Frais de taxe				
Frais de missions				
Frais Assemblée générale				
Frais du conseil				
Frais de formation				
Location				
Impôt et taxe				
Réserve budgétaire				
TOTAL				

Source : Exemplaire du Tableau de suivi du budget mensuel de fonctionnement de la Direction de Dakar-centre.

5.5.3. L'exécution

L'exécution comporte la comptabilisation des opérations effectuées, les contrôles effectués, le traitement des chèques, la gestion des écarts et des dépenses courantes, la gestion des comptes bancaires, le reporting.

5.5.3.1. La comptabilisation

La secrétaire caissière effectue chaque jour les écritures comptables des différentes opérations réalisées (retraits, versements) pendant la journée en s'assurant de l'effectivité de la délivrance de toutes les pièces justificatives.

Les soirs elle s'occupe de faire l'arrêtée de caisse qui est l'occasion pour elle d'effectuer un contrôle en confrontant le montant qu'elle a dans le coffre qui est l'encaisse physique, à l'encaisse théorique de VBANK. Les montants peuvent être conformes, ou un écart positif comme négatif peut se révéler. La secrétaire caissière est alors tenue de rechercher sur place la cause de l'écart. Ensuite, elle fait parvenir le même soir, les pièces comptables de la journée, l'encaisse, la balance, l'arrêtée de caisse au directeur régional pour contrôle et signature. Ces mêmes informations sont enregistrées et envoyées par mail le même soir ou le jour suivant à la DG.

Les pièces comptables sont émises doublement ou sont photocopiées. En début de chaque semaine ces pièces justificatives, les balances et les bordereaux de retrait et versement, les encaisses, les arrêtées de la semaine précédente sont acheminées vers le siège à l'attention du chef de service de la comptabilité pour contrôle.

Tableau 6: Exemple d'encaisse de la FCCMS.

Numéro de caisse : guichet x Dr DKR CENTRE

19/06/2014 18 :11

Devise de la caisse : XOF

Agence	: DG siège
Date d'ouverture	: 19/06/2014
Session	: 44444
Forme	: espèces
Position de départ	: 49.0000.0000
Position actualisée	: 200.000.000
Nombre d'opérations du jour au débit	: 10
Nombre d'opérations du jour au crédit	: 5

Les opérations comptabilisées sont :

- ❖ Versement soit de la BIMAO, soit des caisses locales
- ❖ Retraits effectués pour des règlements de frais de déplacement (avec , m
- ❖ Retraits effectuée pour paiement des indemnités des stagiaires.

Les opérations effectuées sont :

- ❖ Versement soit de la BIMAO, soit des caisses locales
- ❖ Retraits effectués pour des règlements de frais de déplacement (avec la date, le motif, le montant, le trajet)
- ❖ Retraits effectuée pour paiement des indemnités des stagiaires
- ❖ Retrait pour frais de restauration, en cas de déplacement pour une mission (avec la mention du lieu, du motif du déplacement, l'heure de départ et d'arrivée, lieu de la restauration...)

- ❖ Retrait pour les frais concernant les activités du FCCMS.
- ❖ Retrait concernant la formation des élus, réunions de secteur, comité de crédit, les réunions fédérales (mention du nom du bénéficiaire, du montant, des frais de transport ...et émargement (signature)).
- ❖ Retrait concernant les factures d'eau, d'électricité, les dons divers, les réparations, le salaire des femmes de ménages.
- ❖ Les versements à la banque et les approvisionnements de caisses....

5.5.3.2. Les contrôles

Le contrôle de la caisse est fait de trois manières :

- ❖ Les arrêtées de la caisse tous les soirs par la secrétaire caissière pour vérifier l'effectivité de la disponibilité des fonds et s'assurer qu'il n'y a pas d'écart du à une mauvaise comptabilisation ou une fraude.
- ❖ Chaque semaine, selon la procédure, doit être fait deux fois, un contrôle inopiné du coffre. Ce qui est appelé l'arrêtée contradictoire signée par celui qui s'en occupe (ce sont la plupart du temps les superviseurs au niveau des DR. Le solde de l'encaisse physique est confronté à l'encaisse théorique présentée par le logiciel VBANK.
- ❖ L'arrêtée contradictoire trimestrielle sur les caisses des directions régionales faite par les superviseurs ou le directeur régional avec la secrétaire caissière pour vérifier qu'il n'y a pas d'écart.

5.5.3.3. Le traitement des chèques

Les chèques sont remontés dans les directions régionales. Des bordereaux de remises de chèque sont remplis et envoyé à la BIMAO avec les chèques. La BIMAO fait les transactions avec les différentes banques concernées et fait le virement à la caisse centrale qui s'occupe du virement dans les comptes des différents sociétaires des caisses concernées. Cette information se fait après avoir reçu de la direction régionale le journal des opérations de banque et les photocopies des différents bordereaux de remises de chèques.

5.5.3.4. La gestion des écarts

Le rapport des écarts constatés au niveau des caisses locales comme de la DR est remonté à la DG par la secrétaire caissière chaque trois mois.

5.5.3.5. La gestion des dépenses courantes

Au niveau des caisses régionales, la secrétaire caissière ne peut décaisser pour des dépenses courantes, qu'au plus 50000. Au-delà il faut l'autorisation du Directeur régional. Et au-delà d'une certaine somme, il faut l'autorisation de la DG.

5.5.3.6. La gestion des comptes bancaires

Des comptes bancaires sont ouverts pour les caisses locales. Il n'y a que les DR qui s'occupent des retraits ou versements au niveau de ces comptes. Mais néanmoins, si le gérant a besoin, par exemple, d'argent, il en fait la demande au Directeur Régional qui donne son approbation. Il n'y a que le Directeur régional qui est habilité à émettre des chèques, et peut le remettre au gérant pour retrait. Le Directeur peut faire aussi une mise à disposition adressée à la banque ; c'est une demande signée, et envoyée en deux exemplaires à la banque et à celui qui doit exécuter l'opération.

5.5.3.7. Le reporting

Chaque jour les informations sont remontées par intranet des DR aux caisses et à la DG. Et les informations sont visibles par tous.

Chaque soir il y a le « Works flow » qui est le fait de scanner toutes les pièces comptables de la journée, les bordereaux de retraits et de versements ainsi que le registre des transferts de fonds et le faire parvenir à la DG.

5.5.4. Les décisions

Les décisions qui seront prises en compte dans le cadre de notre étude sont les décisions d'approvisionnement, d'emprunt, et de placement.

5.5.4.1. Les décisions d’approvisionnement

La DR se doit de connaître en termes de prévision et en temps réel, les besoins globaux de toutes les caisses sous sa direction.

Lorsque les demandes en liquidité sont faites par les différentes caisses locales, la secrétaire-caissière de la DR prend une décision de demande de liquidité à la caisse centrale (au siège) à partir d’un solde fusionnant toutes les demandes de liquidité en intégrant une marge de manœuvre, pour éviter toute tension de trésorerie, et faire face à tout aléa de retard ou d’erreur de prévision. Ainsi donc, une marge de disponibilité minimale peut être identifiée comme le maintien d’une réserve de trésorerie disponible en cas de besoin.

Par V. Bank le logiciel utilisé par le CMS, la secrétaire caissière a une visibilité sur l’état des liquidités de toutes les caisses sous sa couverture. Donc, chaque matin, elle consulte pour s’assurer de la disponibilité des différentes caisses. Et chaque soir, elle fait un contrôle de l’encaisse de chaque caisse pour contrôle et appelle pour régulariser certaines situations de caisses ou prévenir d’autre part leur gestion des liquidités. Elle doit toujours avoir une maîtrise de l’ensemble des caisses et surveiller les dépassements des assurances coffres pour prévenir des reversements qui doivent être fait au cas où un responsable de guichet négligerait. Elle joue un rôle de conseiller.

La secrétaire caissière, dans l’approvisionnement quotidienne de chaque caisse, ne doit pas dépasser un certain montant. Les caisses locales font des retraits de fond à la caisse centrale avec toutes les mesures de précautions possible (comptage des espèces par la secrétaire caissière et le gérant ou la responsable de guichet de la caisse locale et signature de deux exemplaires de bordereau de retraits), avant l’acheminement des fonds. Les caisses locales sont tenues au respect strict des montants autorisés lors des transferts de fonds.

.La gestion des fournitures au niveau du CMS est centralisée pour minimiser les charges. En effet, les fournitures dont la gestion est centralisée sont des fournitures d’imprimerie, des fournitures de bureau et des fournitures informatiques. Ce sont entre autres les bordereaux de remise de chèque, les dossiers clients, les bordereaux versement manuel, les bordereaux retrait manuel, les blocs note, les agrafes, les calculatrices, les registres de parts social, les marqueurs,

les boîtes d'archive, les mouille doigt, les rames de papiers, les agrafeuses, les chemises cartonnées, les sous chemises, les enveloppes, les prospectus, les détecteurs de faux billets, les cartouches, les coffrets, les stylos....

Tableau 7: Exemple de fiche d'inventaire du stock de fournitures à la FCCMS.

Libelles	Quantité
Agrafes 24/6	90
Chemise transparente	59
Ote agrafe	2
Bordereau de versement	40
Brouillard de banque	300
Cartouche HP JET 840 noir	100

Source : exemple de fiche d'inventaire de stock de fournitures de la Direction de Dakar-Centre.

Tableau 8: Exemple d'enregistrement de bon de commande de fournitures à la FCCMS

Désignation de fournitures	Stock restant	Quantité commandée
Dossiers clients	10	400
Fiche sociétaire	40	500
Carte personne physique	250	500
Postit	10	90
Stylos	1paquet	20paquets
Charges agrafes	10 paquets	30 paquets
Marqueurs	5	300
Enveloppes	50	350
Coffrets	2	80

Source : Exemple d'enregistrement de bons de commande de la Direction de Dakar-centre

Tableau 9: Exemple de bordereau de livraison de fournitures à la FCCMS.

Désignation	Quantité demandée	Quantité livrée
Paquet de rame	100	90
Stylos	200	200
Fiche sociétaires	35	30
Marqueurs	40	20
Mouille doigt	25	25

Source : exemplaire de bordereau de fournitures à la Direction régionale de Dakar-centre

Tableau 10 : Exemple de l'état trimestriel des commandes de fournitures (par fournitures) à la FCCMS

Date	Provenance (stock magasin)	Destination (les caisses)	Entrée (les commandes)	Sortie (ce qui a été livré)	Solde
9/6/2014	Stock	Antenne	305	200	5000
12/6/2014	Stock	Sahm	450	400	4600
20/6/2014	Stock	Rue6	200	100	4500
23/6/2014	Stock	Bourguiba	400	400	4100
30/6/2014	Stock	Ouakam	100	100	4000

Source : Exemple provenant de la Direction régionale de Dakar-centre

5.5.4.2. Les décisions de placement

Les directions régionales ne s'occupent pas de placement d'excédent de trésorerie .cela est laissé au soin de la DG. Mais au cas où il y a un excédent par rapport à l'assurance coffre qui lui est assignée, la secrétaire caissière se doit de reverser l'excédent dans une banque ouverte à cet effet.

5.5.4.3. Les décisions d'emprunt

Les directions régionales n'empruntent pas de fonds à court terme.

5.6. Gestion de la trésorerie au niveau de la direction générale

Le stage ne s'étant pas effectué à la DG, peu d'informations ont été fournies donc nous serons limitées à ce niveau par cet état de fait. La comptabilisation, la gestion des écarts, le traitement des chèques ne seront pas traités.

La Direction générale (DG) a pour mission de travailler pour les caisses locales, pour leur développement. Les caisses sont en quelque sorte ses clients pour lesquels elle œuvre dans le respect des règles et procédures. Les caisses sont donc au cœur des activités de la DG. Elle n'est pas un centre de profit mais de coût.

Les caisses à leur tour rétrocèdent une partie de leurs commissions et bénéfices à la caisse centrale. En fin d'année, un système de répartition est mis en place pour les charges d'encadrement et tout le travail technique dont bénéficient les caisses au travers de la DG et des DR. Les clés de répartition sont établies en fonction de la taille, du PNB, de l'état de santé financière de chaque caisse pour la rémunération des services techniques reçus à travers l'utilisation d'un texte d'application. Par exemple au titre des transferts d'argent, les commissions sont partagées entre les caisses (80%) et la structure centrale (20%).

5.6.1. Le gestionnaire de la trésorerie au niveau de la Direction Générale et ses attributions

C'est le chef de section trésorerie qui fait le nœud entre les directions régionales et la BIMAO. Il travaille sous la responsabilité du chef de service de la caisse centrale. Il s'occupe aussi du nivellement et de l'équilibrage des comptes. Aussi les domiciliations de salaire, l'encaissement des chèques, les services bancaires sont gérés par la caisse centrale au service des autres caisses.

5.6.2. Les prévisions

Des budgets de trésorerie sont établis au niveau de la direction générale. Des budgets de fonctionnement sont établis pour chaque direction et chaque caisse.

Dans le cadre des budgets d'exploitation prévisionnels, la direction des budgets et des moyens généraux établit pour chaque caisse un plan prévisionnel de trésorerie, annuel et mensuel ainsi que les plans consolidés correspondants pour tout le réseau. Elle fait aussi des révisions mensuelles en fonction des investissements, des achats et de la production de crédit, des remboursements, vérifiant la performance de chaque caisse en termes d'encaissement et de décaissement.

5.6.3. Contrôle

Le siège par le logiciel VBANK a une visibilité sur la situation financière des caisses du réseau. Il communique mensuellement et de manière hebdomadaire un document de synthèse permettant l'état des objectifs atteints ou non. Et en cas de dérapage, il est souvent demandé des justifications des dépassements et écarts et sont mis en place des plan d'actions pour palier à la situation. Il est mis en place une politique d'harmonisation de la gestion de trésorerie, des contrôles de l'état de toutes les caisses.

C'est donc un contrôle mensuel au niveau du logiciel qui est fait par la direction en charge.

5.6.4. Gestion des comptes bancaires

Des comptes bancaires sont ouverts pour le versement des surplus de liquidités dans les différentes banques de la place. Le CMS est en partenariat avec plusieurs banques qui sont : la BOA, la BIMAO, la SGBS, la BICIS, la BRM, la CBAO, ECOBANK, DIAMOND BANK, ICB. Et dans ces banques citées, il a 25 comptes bancaires. Certains comptes bancaires comme ceux de la BIMAO, la SGBS, la CBAO sont beaucoup plus utilisés que les autres qui sont des banques de support pour faire des placements (des CAT).

Tableau 11: Exemple de budget de toutes les directions du mois de juin (FCCMS).

	Budget annuel	Budget juin	Réalisation Juin	Budget disponible juin	Budget Disponible annuel
Services généraux					
Direction financière					
Direction de l'inspection					
Direction du développent et du partenariat					
Secrétariat général					
Direction du risque et des engagements					
Direction des affaires juridiques					
Total Direction Générale					
Direction Régionale de Dakar banlieue					
Direction Régionale de Dakar centre					
Direction Régionale de Kaolack					
Direction Régionale de Saint louis					
Direction Régionale du Sud Est					
Direction Régionale de Thiès					
Total Directions Régionales					
Dépassements					

Source : exemplaire de tableau provenant de la Direction centrale, reçu par la Direction de Dakar-centre.

5.6.5. Les décisions

Les décisions à prendre en compte sont des décisions d'approvisionnement, de placement et d'emprunt à court terme.

5.6.5.1. Les décisions d'approvisionnement

L'optimisation de la gestion des stocks par l'application de procédures. Il y a la centralisation de paiement qui est appliquée au niveau de l'achat des fournitures permettant de négocier les conditions les plus avantageuses en termes de prix et de conditions de paiement. Ce qui permet également d'éviter des surfacturations au niveau de l'achat des fournitures de bureau et autres consommations intermédiaires au niveau des caisses. En effet, les risques de surcoût d'exploitation ou d'inefficacité sont entraînés par une mauvaise gestion des charges d'exploitation.

5.6.5.2. Les décisions de placement

Les décisions de placement sont prises par la DG, la seule habilitée à faire des placements pour le compte des caisses. Ce sont des comptes à terme qui sont ouverts dans différentes banques au taux de 5,5% à 6,25%.

5.6.5.3. Les décisions d'emprunt à court terme

Les emprunts qui se font au niveau du CMS sont des emprunts à LT. Les emprunts à court terme ne sont plus à l'ordre du jour. La BIMAO aidant et la centralisation de la gestion de trésorerie permettant aux caisses qui ont des besoins de fonds de bénéficier de celles qui ont des excédents de liquidité.

5.7. Logiciel de trésorerie.

Le logiciel de trésorerie utilisé est le système de gestion de flux prévisionnel de trésorerie SGRT.

Il y a une page de gestion des demandes de liquidités, une page de gestion des chèques fournis, une page de gestion des états des caisses, une page de gestion des comptes bancaires. En effet les prévisions sont positionnées directement dans le logiciel de trésorerie. Les demandes de liquidité se font au travers de ce logiciel et ces demandes sont acceptées ou harmonisées selon la disponibilité. Les demandes de liquidités sont faites avec les détails de l'affectation des flux.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de décrire la gestion de trésorerie à la FCCMS.

Chapitre 6 : analyse et recommandations

Nos recherches ont permis un temps soit peu de connaître le fonctionnement de la FCCMS en terme de centralisation de gestion de la trésorerie. Dans ce chapitre, il sera question d'analyser cette organisation et faire des recommandations dans le souci d'optimiser les flux de trésorerie.

6.1. Analyse de la centralisation de la gestion de trésorerie.

Avant toute analyse, nous allons présenter brièvement la structure organisationnelle et financière du FCCMS.

6.1.1. La structure organisationnelle et financière

Le CMS comptent plusieurs caisses locales, et la Fédération.

6.1.1.1. Les caisses locales

Les caisses locales sont des établissements de crédit dont le capital est détenu par les sociétaires à la fois actionnaires et clients. Les caisses locales collectent l'épargne, distribuent les crédits et proposent l'ensemble des services financiers.

6.1.1.2. Les fédérations

Les caisses locales sont réunies en fédérations. La fédération détermine les grandes orientations, décide des stratégies, organise la représentation et le contrôle des caisses locales.

La fédération assure les fonctions financières telles que la gestion des liquidités ainsi que des prestations de service technique et informatique.

La fédération et caisse fédérale sont administrées par les conseils élus par les caisses locales.

6.1.2. Analyse de la centralisation de la gestion de trésorerie

Notre analyse permettra de s'assurer des objectifs de centralisation atteints et de différentes techniques de centralisation utilisés au sein de la FCCMS.

6.1.2.1. Objectifs de centralisation

- ❖ La FCCMS a au fil du temps, avec ses nombreuses caisses renforcé son pouvoir de négociation avec ses partenaires financiers et est parvenue à améliorer son résultat financier ainsi qu'à réduire les dépenses financières.
- ❖ Nous ne pouvons rien dire concernant l'optimisation fiscale, vu que nous n'avons eu aucune donnée concernant la fiscalité au sein de la FCCMS.
- ❖ Nous pouvons aussi attester de la réduction du recours aux banques commerciales puisque les caisses arrivent à se compenser en cas d'excédent ou de déficit de liquidité. Ce qui contribue à la minimisation des charges financières
- ❖ La centralisation de l'information qui permet le partage de l'information à tous en temps réel.
- ❖ La centralisation des paiements des différentes fournitures et matériaux utilisés par les caisses locales, les Directions régionales, et la Direction Générale qui permet de réaliser des économies.

6.1.2.2. Les techniques de convention utilisées

Au sein de la FCCMS, les prêts intra-groupes existent et permettent à la fédération de ne pas avoir recours aux emprunts à court terme. Le cash pooling aussi est utilisé pour bénéficier d'un pouvoir de négociation énorme. Par exemple, les placements ne sont faits que par la Direction régionale au taux de 5,5% à 6,25% pour le compte des caisses locales.

La fédération a reçu un mandat de gestion de trésorerie qui lui permet la conclusion d'opérations financières pour le compte des caisses locales.

6.2. Les forces et les faiblesses de la gestion de trésorerie

Cette analyse consiste à dégager les forces et faiblesses du système actuel de centralisation de la gestion de trésorerie et à faire des recommandations.

6.2.1. Les forces

- ❖ L'utilisation d'un même logiciel « VBANK » au sein de tout le réseau est une force certaine qui mérite d'être saluée. « VBANK » permet à tous les utilisateurs selon leur fonction d'être au même niveau d'information en temps réel.
- ❖ L'existence d'un manuel de procédures de la gestion de trésorerie qui permet de documenter les procédures afin de standardiser les pratiques de l'entreprise à tous les niveaux de la fédération et permettre aux différents utilisateurs de situer leur position quant aux pratiques demandées.
- ❖ Chaque fin d'année, un budget de trésorerie est élaboré, permettant de prévoir les encaissements et décaissements de l'année suivante attendue en termes d'objectifs fixés et qui renvoie à des plans d'actions à mener pour l'atteinte des objectifs.
- ❖ L'existence aussi de plan glissant et le suivi de la situation de la trésorerie quotidienne.
- ❖ Le suivi de la trésorerie au jour le jour et le SGRT est un outil qui permet de prévoir les demandes, de suivre la situation financière des caisses et des comptes bancaires au jour le jour.
- ❖ Le CMS présente une forte culture de contrôle interne à travers les procédures mises en place.
- ❖ Les différents contrôles inopinés, trimestriels, journaliers ; validations des arrêtées de caisses, les procédures d'achats, de demandes de crédits sont autant de forces du système.
- ❖ L'utilisation des différents techniques de centralisation telles que le cash pooling, la centralisation des paiements, les prêts intra-groupe permet la réalisation d'économie.

6.2.2. Les faiblesses

- ❖ Malgré le fait que le SIG soit performant, il ne rend pas inaltérable toutes les données qui y sont traitées.

- ❖ Les demandes de liquidité qu'il faut faire sur SGRT par les caisses locales ne sont pas toujours respectées par certaines caisses qui, souvent viennent s'approvisionner sans faire de demande. Et la secrétaire caissière est souvent obligée de leur rappeler sans. Ainsi, les pièces comptables que les responsables de guichet doivent établir et faire venir dans les directions régionales après chaque transfert de fonds viennent souvent au ralenti. Et la secrétaire caissière est souvent obligée d'appeler plusieurs fois pour demander à certaines caisses.
- ❖ Il y a souvent la comptabilisation dans les comptes inappropriés.
- ❖ Défaut de formation adéquate pour les responsables de guichets et surtout les guichetiers qui font souvent trop d'écart de caisses.
- ❖ Les transferts de fond de la DR par les caisses locales pas très sécurisés.
- ❖ La gestion des guichetiers n'est pas toujours facile pour les responsables de guichet
- ❖ L'état réel sur les écarts de caisse n'est pas toujours donné par les caisses.
- ❖ Pour le moment, il n'y a pas de logiciel qui gère l'état des approvisionnements en fournitures pour une grande visibilité de la situation des dépenses, alors que le paiement des fournitures et matériels est centralisé.
- ❖ Les agents à la base se sentent souvent sous pression vu les objectifs à atteindre et tout ce qui leur est demandé de faire.

6.2.3 Recommandations

- ❖ La réussite de la centralisation de la gestion de trésorerie dépend de la capacité de celui qui en a la charge d'atteindre ses objectifs.
- ❖ Pour être plus efficaces dans leur travail, les responsables de guichet et secrétaires caissières doivent être formés (avoir toute la technicité et la compétence possible) et rémunérés conséquemment. Ils ont besoin de formation en management, en ressources humaines car il n'est pas à oublier que les responsables de guichet gèrent les guichetiers ;

- les secrétaires caissières gèrent les responsables de guichets par rapport aux transferts des fonds.
- ❖ Le CMS gagnerait à planifier des séances de formation pour les guichetiers qui ont besoin d'être professionnels. Et faudrait-il leur montrer tous les enjeux de la distraction ou du manque de professionnalisme sur la trésorerie.
 - ❖ Avant chaque changement ou nouvelle donne, il est important de faire souvent des tournées pour faire comprendre les objectifs, le bien-fondé de ce qui est demandé et s'attendre à répondre aux questions pour lever toute équivoque. Il faut faire partager ses visions et arriver à faire adhérer les caisses pour ne pas avoir des travaux bafoués par certains. La vision et la mission doivent être suffisamment partagées pour une adhésion à ce but.
 - ❖ Travailler à renforcer les ressources humaines pour qu'elles s'engagent pleinement dans le processus et qu'elles acquièrent une véritable capacité. Mener un processus de construction des ressources humaines compétentes et professionnelles même à la base. Se réserver du temps pour s'impliquer pleinement dans la formation et la maîtrise du système. Ne pas percevoir la formation comme du temps perdu ou des coûts en plus.
 - ❖ Le développement organisationnel provient du fait qu'il faut que tous (surtout le sous-basement) reconnaissent l'importance du changement. Et les projets sont ouvertement discutés par l'ensemble du personnel pour que soit compris la nature et l'ampleur des changements à opérer, les enjeux ou tâches à réaliser.
 - ❖ Pour maîtriser le système, il faut le comprendre et une compréhension profonde ne s'obtient qu'en participant à la conception.
 - ❖ Il est important qu'il y ait un logiciel pour gérer l'approvisionnement en fournitures.
 - ❖ Il serait important à notre humble avis de trouver un mécanisme pour des transferts de fond plus sécurisés entre les caisses locales et les DR.

Conclusion

Cette étude nous a permis de réaliser des travaux argumentés qui nous ont conduit à des constats et de contribuer à la formulation de recommandations peuvent permettre à la FCCMS de renforcer son activité de gestion de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale.

Au terme de notre étude, Nous pouvons dire que pour une optimalisation de la gestion de la trésorerie au sein des réseaux d'institutions de Microfinance, l'organisation la plus adaptée est la centralisation de cette gestion de trésorerie.

Cette centralisation permet de tirer un maximum de profit au niveau du renforcement du pouvoir de négociation avec les partenaires financiers, de la négociation des conditions bancaires les meilleures, des meilleurs placements à des taux intéressants, des financements au moindre coût, de la centralisation des paiements de plusieurs caisses vers un même fournisseur, de la centralisation de l'information pour minimiser les risques et avoir une bonne communication.

L'objectif poursuivi dans ce travail était d'analyser la centralisation de la gestion de la trésorerie de la FCCMS. Nous avons alors décrit la gestion de la trésorerie au niveau des caisses locales, des Directions régionales et de la Direction Générale. Nous avons pu détecter certaines forces et faiblesses.

Les ressources humaines impliquées dans la gestion de trésorerie et des autres services doivent comprendre tous les enjeux liés à cette centralisation et travailler dans le sens de sa réussite car la mobilisation de tous autour de cet intérêt commun est nécessaire.

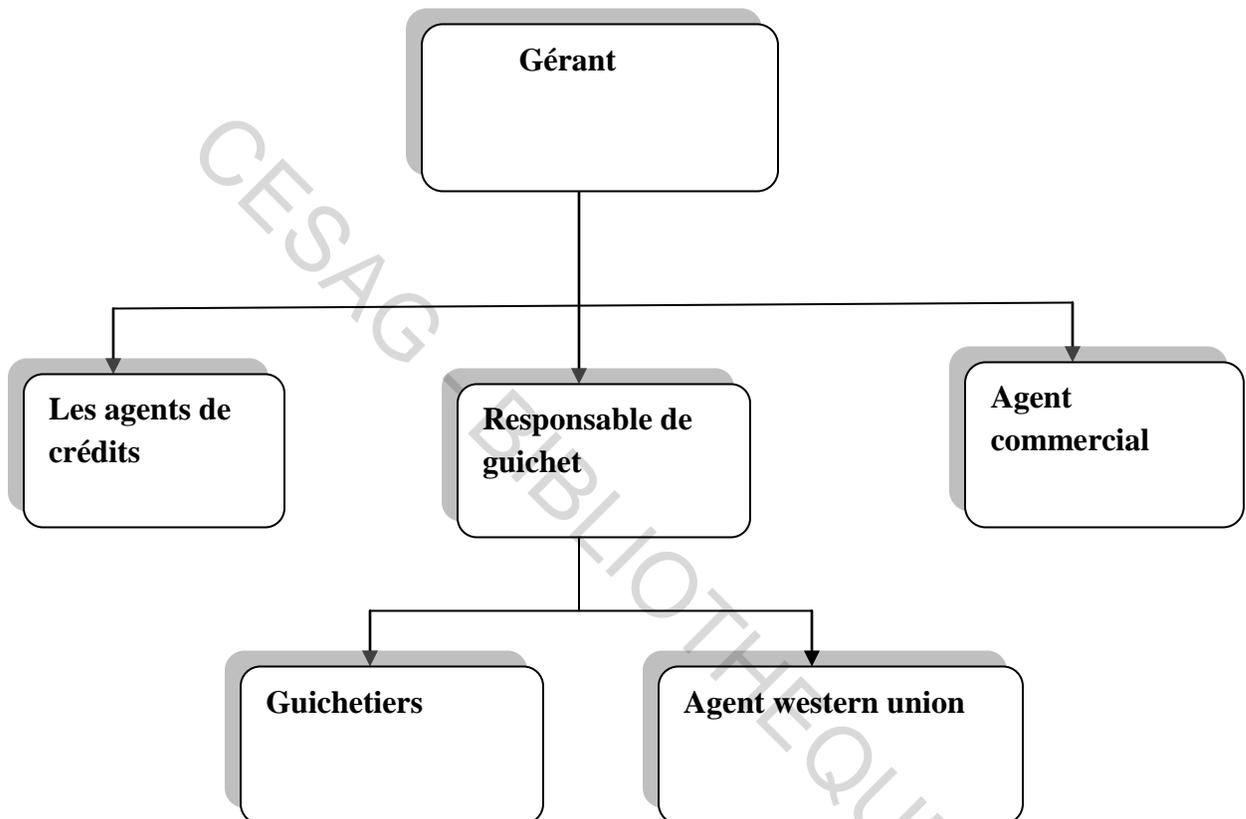
Il y a aussi des contraintes liées à cette centralisation à prendre en compte telles que : le respect de la personnalité juridique de chaque caisse locale du réseau. Il faut qu'il existe un cadre contractuel qui précise très clairement les règles à respecter et les limites à ne pas outrepasser pour éviter les abus et les dérèglements.

Au cours de notre étude, nous avons été limités par le fait de n'avoir pas continué le stage au siège et aussi par le fait de n'avoir pas eu accès à des conventions de trésorerie écrites mais nous souhaitons que d'autres après nous puissent s'intéresser à notre travail et l'améliorer.

ANNEXE

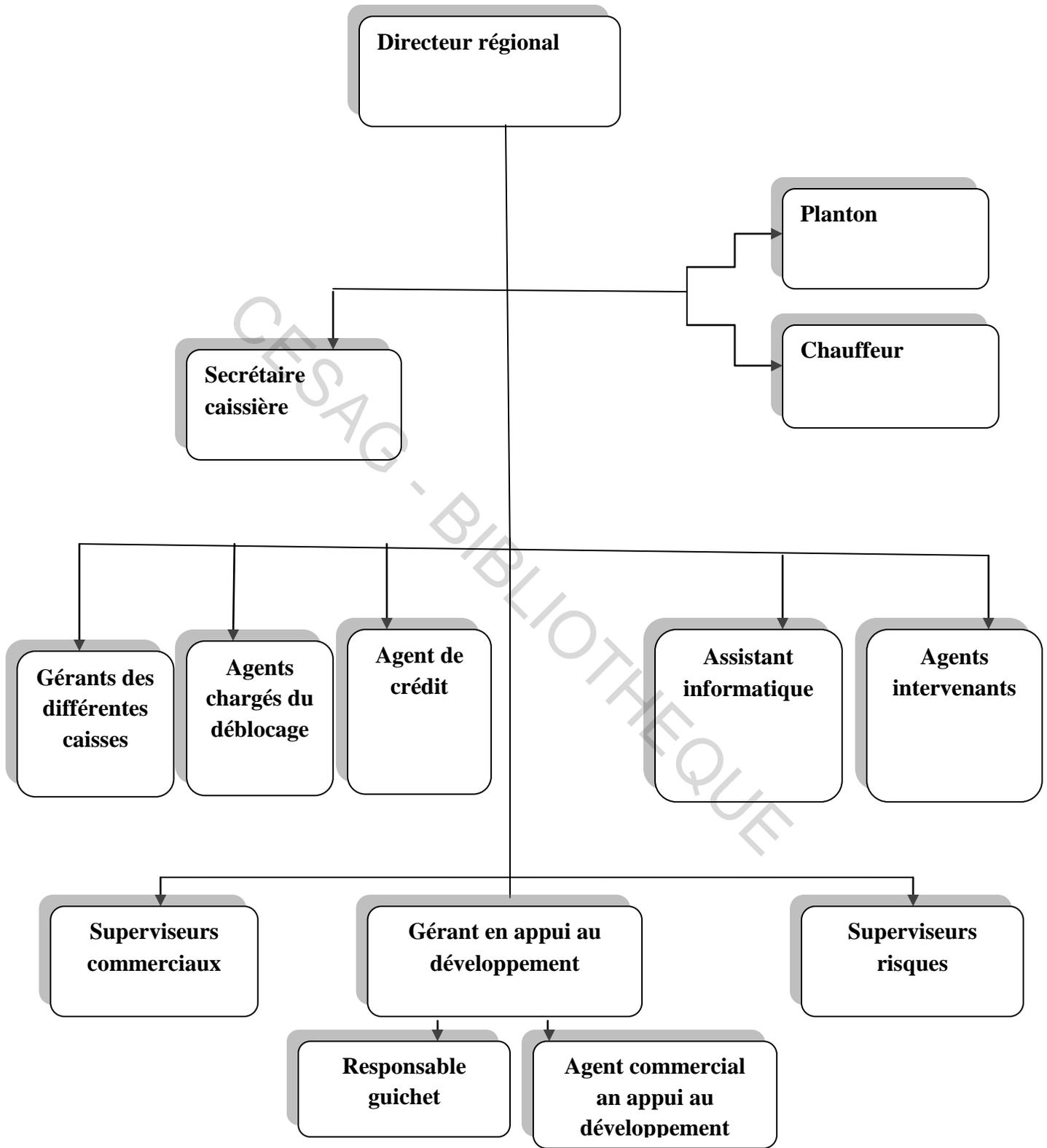
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme caisse locale



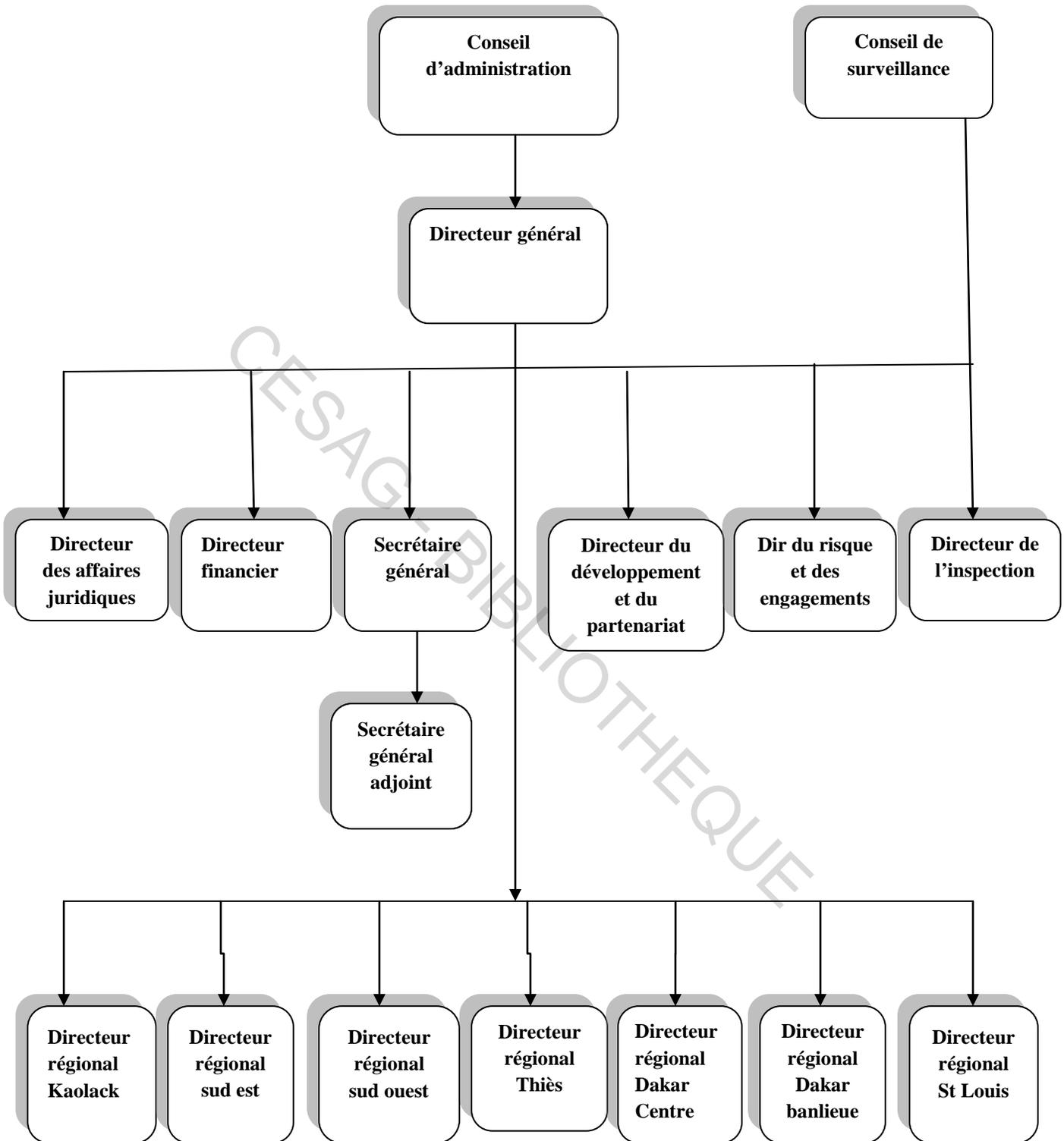
Source : organigramme de caisse FCMMS

Annexe 2 : Organigramme direction régionale de Dakar- centre



Source : organigramme de Direction régionale FCCMS

Annexe 3 : Organigramme direction générale



Source : organigramme de la direction Générale de la FCCMS

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. **BAGNERIS Jean-Charles ; GIVRY Philippe ; TEULIE Jacques & TOPSACALIAN Patrick** (2010), *Introduction à la finance d'entreprise*, 2^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 296 pages
2. **BARREAU Jean & DELAHAYE Jacqueline** (2003), *Gestion financière, manuel application*, 12^{ème} édition, Edition Dunod, paris, 500 pages
3. **BARREAU Jean & DELAHAYE Jacqueline** (1999), *Gestion financière, cas pratiques*, 3^{ème} édition, Edition Dunod, Paris,
4. **BONNET François** (2003), *entreprises en difficulté et gestion de trésorerie*, Edition Economica, Paris, 271 pages
5. **BOYE Sébastien & HAJDENBERG Jérémy & POURSAT Christine** (2009), *le guide de la micro finance*, 2eme Edition, Edition d'organisation, 367 pages
6. **CALVET Henri** (2002), *méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit*, 2eme ,Edition Economica, paris, 461 pages
7. **CAMARA Lucien** (2006), *gestion des risques en micro finance*, Edition plantation, 175 pages
8. **COMMISSION « PME-PMI »** (2003), *gestion de trésorerie des PME-PMI*, Edition Association française des trésoriers d'entreprise, paris, 82 pages
9. **DE LA BRUSLERIE Hubert** (2012), *Trésorerie d'entreprise, gestion des liquidités et des risques*, 3^{ème} édition, Dunod, paris, 707 pages
10. **DUBOIS Denis & KHATH Sarun**(1994), *Négociation et contrôle des conditions bancaires*, Editions d' Organisation, paris, 167 pages
11. **DUPIN DE ST CYR Christian** (1996), *Condition bancaires, analyse, contrôle & négociation*, Edition Economica, paris, 112 pages
12. **FORGET Jack** (2005), *Gestion de trésorerie*, Editions d'Organisation, paris, 240 pages
13. **GAUGAIN Marc & SAUVEE-CRAMBEN Roselyne** (2004), *gestion de la trésorerie*, Edition Economica, Paris 261 pages.

14. NDIAGNE Fodé (2009), *micro finance en Afrique de l'ouest quelle viabilité ?*, Edition l'harmattan, Paris, 415 pages.

15. ROUSSELOT Philippe & VERDIE Jean-François (1999), *la gestion de trésorerie*, Edition Dunod, Paris, 292 pages

16. ROUYER Gérard & CHOINEL Alain (1996), *la banque et l'entreprise (techniques actuelles de financement)*, Editions d'organisation, 3ème édition, paris 413 pages.

17. SELMER Caroline (2003), *construire et défendre son budget*, Edition Dunod, Paris, 235 pages

18. SION Michel (2003), *gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 3eme édition, Edition Dunod, paris, 271 pages.

19. TACCONE Eric (2007), *optimiser la relation avec son banquier*, Edition Chiron 2007, Paris, 239 pages

20. TRAN-SON-TAY Edouard & EGLEM Jean Ives & BIALES Michel (), *l'entreprise et son banquier*, Edition Foucher ,287 pages

MEMOIRES

21. HEMAZRO Kangni (2008), *analyse des outils de gestion de trésorerie de la CBAO (compagnie bancaire de l'Afrique occidentale)*, 97 pages.

22. KONE Siaka Ismael Flavien (2010-2012), *analyse de la gestion de la trésorerie en date de valeur : cas de la compagnie sénégalaise des lubrifiants (CSL)*, 96 pages.

23. MBAYE Aminata (2010-2012), *conception d'un budget de trésorerie en date de valeur pour optimiser la gestion de trésorerie a LACNCAS*, 109 pages

24. SOW Karim (2009), *gestion de la trésorerie dans les SFD : cas d'ACEP*, 93 pages.

25. LAVILLE Laurent (2002), *la gestion de trésorerie centralisée au sein du groupe Arius*, 67 pages.

SOURCES

26. www.treasoconseil.com/gestion_quotidienne_019.htm
27. archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/05/02/cercle_71756htm
28. www.cegos.fr/notices/2009_0037.pdf
29. www.login.fr/cours/cours_court_terme/reserve/seance_06/documents/GFCT_POL_S6.pdf
30. www.cashsolve.fr/sites/default/files/via_finance.pdf
31. [www.afte.com/files/L et 213_p11-17.pdf](http://www.afte.com/files/L_et_213_p11-17.pdf)
32. www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/L
33. www.cegos.fr/formation-optimiser-gestion-trésorerie/p-20148132-2
34. www.cms-bfl.com/guide-CMS-sur-la-gestion-centralisée-de-trésor
35. www.altrad.com/docs/echelle/Echelle-des-valeurs-7-FR.pdf