



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Africain de Microfinance
(MAM)**

**Promotion 1
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES
SFD : LE CAS D'ACEP**

Bibliothèque du CESAG



104956

Présenté par :

Dirigé par :

M. ABDOU KARIM SOW

M. BERTIN CHABI

Professeur au CESAG

M0001MAM10

2

Septembre 2009





A la mémoire de Mon grand-père Amadou DIOP.

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, qui m'ont éduqué et donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

A mon oncle Oumar DIOP et Abdou DIOP pour leur soutien ainsi qu'à tous mes oncles et tantes.

A mes chers frères et sœurs en particulier Absa SOW.

A ma grand- mère Binetou NDIAYE.

A Mes cousins et cousines.

A mes collègues, en particulier Fatou NDONGO pour son aide et son soutien.

A ma future femme Mina NDIAYE pour son encouragement et son soutien.

A tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont formé, aidé et encouragé

Je dédie ce mémoire pour leur amour et leur soutien inconditionnel.



Je tiens à remercier :

- Le Tout Puissant ALLAH, pour m'avoir donné force et inspiration pour venir à bout de ce travail ;
- Mes parents pour leurs efforts et leur soutien constant ;
- Monsieur Mayoro LOUM, Directeur Général de l'ACEP pour m'avoir fait confiance en me proposant pour suivre cette formation et également pour les conseils qu'il m'a prodigués tout au long de ce travail ;
- tout le personnel de l'ACEP ;
- L'ONG AQUADEV pour m'avoir offert cette bourse d'étude.

Je tiens à remercier spécialement Monsieur Moussa YAZI, responsable de la formation, et l'ensemble du corps enseignant pour leur accompagnement tout au long de l'année.

Enfin, je tiens à remercier l'ensemble des chercheurs, spécialistes et praticiens du secteur de la microfinance qui m'ont suivi et donné leurs conseils avisés.

Un remerciement particulier va à M. Bertin CHABI pour la qualité de son encadrement pour ce mémoire et à Mme SOUMARE Assistante du MAM pour sa grande disponibilité.

Liste des sigles et abréviations

- ACEP : Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
- ACE : alliance crédit d'épargne (logiciel ACEP)
- AT CPEC : Assistance technique à la coopérative d'épargne et de crédit
- AG: Assemblée Générale
- CGAP: Consultative Group to Assist the Poor
- CIC : Comité d'instruction du crédit
- CESAG : Centre Africain d'études supérieures en gestion
- CMCC : crédit de mobilisation des créances commerciales.
- COCC : code des obligations civiles et commerciales du Sénégal
- DG : Direction Générale
- FCP : fonds commun de placement
- FENU : Fonds d'équipements des Nations Unies
- IAS : International Accounting Standards (Normes comptables internationales)
- ONG : organisation non gouvernementale
- OPCVM : organisme de placement collectif en valeurs mobilières
- PME : petite et moyenne entreprise
- PLCP : programme de lutte contre la pauvreté
- RFC : Responsable Finance et Comptabilité
- SICAV : société d'investissement à capital variable
- SIG : Système d'information de gestion
- SFD : système financier décentralisé
- TPE : très petite entreprise
- TMM: taux moyen mensuel du marché interbancaire
- TBB : taux de base bancaire
- TEG : taux effectif global
- UEMOA : union économique et monétaire ouest africaine
- USAID: United States Agency for International Development

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 : tableau de flux de trésorerie – méthode indirecte.....	15
Tableau 2 : Conditions proposées par les banques en dates de valeur.....	33
Tableau 3 : Principales techniques de financement.....	35
Tableau 4 : les principaux modes de placement.....	37
Tableau 5 : Catalogue d'inventaire des conditions de banque.....	70
Tableau 6 : Evolution des services et produits de placements.....	71
Figure 1 : La planification financière et l'optimisation au jour le jour.....	20
Figure 2 : Modèle théorique.....	41
Figure 3 : Organigramme d'ACEP.....	51
Figure 4 : Organigramme département Finance et Comptabilité.....	68
Figure 5 : Evolution des services et produits de placements.....	71
Figure 6 : Schéma des étapes de la gestion de la trésorerie au jour le jour.....	76

Liste des annexes

Annexe 1 : modèle de fiche en valeur.....	83
Annexe 2 : nouvel organigramme d'ACEP.....	84
Annexe 3 : Lettre de demande des conditions de banque.....	85
Annexe 4 : Etats de formation du résultat d'ACEP 2008 2006 2004.....	86

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles et abréviations.....	iii
Figures et Tableaux.....	iv
Liste des annexes.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE.....	8
CHAPITRE I : LA DETERMINATION DES FLUX DE TRESORERIE.....	10
1.1 DETERMINATION DES FLUX A PARTIR DE L'APPROCHE COMPTABLE DANS LES SFD.....	10
1.1.1 Objectifs du tableau des flux de trésorerie.....	11
1.1.2 Avantages des informations sur les flux de trésorerie.....	11
1.1.3 Présentation d'un tableau des flux de trésorerie et les différentes activités.....	12
1.1.4 Les activités opérationnelles.....	12
1.1.5 Les activités d'investissement.....	16
1.1.6 Les activités de financement.....	16
1.2 DETERMINATION DE L'ENSEMBLE DES FLUX GENERATEURS DE LIQUIDITES AU QUOTIDIEN.....	17
1.2.1 Plan de trésorerie au jour le jour et gestion quotidienne du SFD.....	18
1.2.2 Plan de trésorerie au jour le jour et planification financière.....	19
1.2.3 Gestion de trésorerie au jour le jour et trésorerie zéro.....	22
CHAPITRE II : LES CONDITIONS ET LES MOYENS D'OPTIMISATION DES FLUX DE TRESORERIE.....	24
2.1 LES CONDITIONS D'OPTIMISATION DES FLUX DE TRESORERIE.....	24
2.1.1 La bonne circulation de l'information.....	24

2.1.1.1 L'information interne.....	24
2.1.1.2 l'information externe.....	25
2.1.2 Les moyens technologiques adaptés.....	25
2.1.2.1 La télétransmission.....	25
2.1.2.2 L'outil informatique.....	26
2.2 LES MOYENS D'OPTIMISATION DES FLUX DE TRESORERIE.....	26
2.2.1 La négociation des conditions de banque.....	27
2.2.1.1 Types de négociation.....	28
2.2.1.1.1 Négociation des taux de crédit.....	28
2.2.1.1.2 Négociation des jours de valeurs.....	28
2.2.1.1.3 Négociation des commissions.....	28
2.2.1.1.3.1 Commissions calculés sur le montant du crédit.....	28
2.2.1.1.3.2 Commissions de services.....	29
2.2.1.1.4 Négociation des lignes de crédit.....	29
2.2.1.2 Principe et contrôle des négociations.....	29
2.2.2 Le choix des modes de règlement.....	30
2.2.3 Les moyens de financement à court terme et les techniques de placements.....	30
2.2.3.1 les moyens de financement à court terme.....	30
2.2.3.2 Les types de crédits à court terme.....	31
2.2.3.3 Détermination du coût de crédit à court terme.....	30
2.2.3.3.1 Le taux d'intérêt nominal.....	31
2.2.3.3.2 Le taux d'intérêt réel ou le coût du crédit.....	31
2.2.3.3.3 Dates de valeur et jour de valeur.....	32
2.2.3.3.4 L'année bancaire.....	33
2.2.3.3.5 Jours de banque.....	33
2.2.3.3.6 Les commissions.....	34
2.2.3.3.6.1 Commissions fixes.....	34
2.2.3.3.6.2 Commissions proportionnelle au montant et à la durée.....	34
2.2.3.3.7 Minimum de perception.....	34
2.2.3.3.8 Agios précomptés ou post comptés.....	35
2.2.4 Les techniques de placements à court terme.....	36
2.2.4.1 les différents types de placements financiers.....	36
2.2.4.2 les objectifs et limites des placements financiers.....	36

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	39
3.1 Le modèle théorique	39
3.2 Collectes de données	41
3.3 Analyse de données	42
PARTIE II : CADRE PRATIQUE	44
CHAPITRE IV : PRESENTATION D'ACEP	45
4.1 PRESENTATION GENERALE DE L'UNION ACEP	45
4.1.1 Historique.....	45
4.1.2 Mission.....	46
4.1.3 Valeurs.....	46
4.1.4 Produits et Services.....	46
4.1.4.1 Produits de crédit.....	46
4.1.4.1.1 Crédit TPE.....	47
4.1.4.1.2 Crédit PME.....	47
4.1.4.2 Produits d'épargne.....	47
4.1.4.2.1 Compte courant.....	47
4.1.4.2.2 Compte à terme.....	48
4.1.4.2.3 Epargne spéciale.....	48
4.1.4.2.4 Epargne Projet.....	48
4.1.5 Le réseau.....	48
4.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	49
4.2.1 Organes.....	49
4.2.2 L'organigramme d'ACEP.....	49
4.2.3 Le département finance et comptabilité.....	52
CHAPITRE V : DESCRIPTION ET EVALUATION DU SYSTEME DE GESTION DE LA TRESORERIE	54
5.1. Description du système de gestion de la trésorerie	54

5.1.1	Gestion des comptes bancaires.....	54
5.1.1.1	Commentaires préliminaires.....	54
5.1.1.2	Règles de gestion.....	56
5.1.1.3	Traitement et comptabilisation.....	56
5.1.1.4	Déblocage des crédits membres.....	56
5.1.1.5	Versement en Banque par le caissier.....	57
5.1.2	Gestion des caisses.....	57
5.1.2.1	Gestion de la caisse dépenses.....	57
5.1.2.1.1	Principe de fonctionnement.....	57
5.1.2.1.2	La procédure de décaissement.....	58
5.1.2.1.3	La comptabilisation des opérations de caisse.....	59
5.1.2.1.4	Les contrôles sur la caisse.....	60
5.1.2.1.4.1	Le contrôle inopiné.....	60
5.1.2.1.4.2	Le contrôle du service Audit-Inspection.....	60
5.1.2.1.5	Le réapprovisionnement de la caisse.....	60
5.1.2.2	Gestion de la caisse recettes.....	61
5.1.2.2.1	Principe de fonctionnement.....	61
5.1.2.2.2	Contrôle de la caisse Recettes.....	64
5.1.2.2.2.1	Le contrôle hebdomadaire et le contrôle inopiné.....	64
5.1.2.2.2.2	Le contrôle mensuel.....	64
5.2	Le diagnostic du système de gestion de la trésorerie.....	64
5.2.1	Les forces du système.....	65
5.2.2	Les faiblesses du système.....	66
CHAPITRE VI : CONCEPTION D'UN SYSTEME D'OPTIMISATION DES FLUX DE TRESORERIE DE L'UNION ACEP.....		67
6.1	La mise en place d'une gestion de la trésorerie au jour le jour.....	67
6.1.1	Structure Organisationnelle.....	67
6.1.1.1	Organigramme du département Finance et Comptabilité.....	68
6.1.1.2	Rôle du trésorier.....	69
6.1.2	Les Conditions de Banque.....	69
6.1.3	La mise en œuvre du modèle théorique.....	72
6.1.3.1	La prévision.....	73

6.1.3.2 Les actions et ajustements quotidiens.....	73
6.2 DISPOSITIF DE CONTROLES.....	75
6.3 RECOMMANDATIONS.....	78
CONCLUSION GENERALE.....	79
ANNEXES.....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	91

La microfinance est devenue aujourd'hui un secteur incontournable dans la satisfaction des besoins financiers des couches les plus défavorisées de la population. C'était jadis un secteur fragile compte tenu de la cible traitée qui était les populations à faibles revenus et des sources de financement reçus. L'objectif de ce secteur est d'octroyer des prestations financières aux populations pauvres. Et pour reprendre la définition de Gentil (2002 : p1), « le terme micro finance recouvre un ensemble très diversifié de dispositifs offrant des capacités d'épargne, de prêt ou d'assurances à de larges fractions des populations rurales et urbaines à revenus faibles ». En effet, ce qui caractérise ce type de cible est la faiblesse des garanties offertes.

En outre pour les sources de financement, elles étaient essentiellement institutionnelles. Ceci est dû au fait que les banques commerciales ne croyaient pas à la pérennité et à la viabilité des institutions de microfinance. Et cette situation a duré jusque dans les années 2000 où elles ont changé d'avis compte tenu des résultats affichés par les systèmes financiers décentralisés (SFD).

De nos jours, beaucoup de ces institutions de micro finance ont atteint l'âge de la maturité. C'est-à-dire qu'elles ont réussi à avoir des taux de croissance suffisant de l'activité qui permettent de pérenniser ces institutions.

Selon FORESTIER (2005), même si la microfinance est à des stades d'évolution très différents en fonction des géographies, la situation actuelle est à l'évidence marquée par une réussite quantitative et qualitative. Cette réussite est d'autant plus forte qu'un ensemble de bonnes pratiques ont pu être référencées et progressivement adoptées par les institutions et leurs opérateurs de soutien.

La microfinance est devenue un secteur croissant et diversifié.

Des milliers d'institutions de microfinance reçoivent la contribution et l'appui des agences des bailleurs, des investisseurs, des prêteurs, des autres réseaux, d'agences de notations, de sociétés de conseil en management et d'un ensemble d'autres prestataires spécialisés. Toutes ces organisations forment le secteur florissant du système financier décentralisé au sens large.

Le Système Financier Décentralisé (SFD) est caractérisé par des difficultés liées à l'optimisation des ressources financières à court, moyen et long terme.

La réponse apportée à ce problème est la mise en place d'une fonction de Gestion de trésorerie.

La gestion de la trésorerie est une discipline de gestion relativement récente. C'est Nguyen (1972), qui, dans la revue de Management, a posé les bases théoriques et méthodologiques de la gestion de trésorerie.

Cette fonction a pris de l'importance et est devenue un élément de compétitivité des systèmes de financiers décentralisés (SFD).

De plus pour faire face à des défis d'amélioration des performances financières, il est important d'actualiser les techniques et de mettre plus de rigueur dans la gestion de la trésorerie.

ACEP a démarré ses activités en 1985 sous forme de projet. En 1993, elle a été institutionnalisée et a pris le statut de caisse mutuelle d'Épargne et de Crédit régie par la loi 95-03 du 05 janvier 95.

L'ACEP se donne pour mission de fournir des services d'épargne et de crédit adaptés aux besoins des entrepreneurs sénégalais dans le but de les appuyer dans leur croissance et ce dans une perspective de développement économique et social du Sénégal.

L'ACEP dispose d'une couverture nationale à travers 13 agences régionales et 52 points de services. De plus, l'institution exécute régulièrement des conventions de financement pour le compte d'organismes comme le PLCP et le FENU.

Au 31 décembre 2008, ACEP a octroyé un volume de crédit estimé à 34 milliards F CFA à près de 21 000 clients (sur un nombre de 71 000 sociétaires) (**Rapport annuel ACEP, 2008**)

Pionnier et l'un des leaders du micro crédit professionnel au Sénégal, L'ACEP dispose d'une solide expérience dans le financement des activités économiques tant pour des besoins en fonds de roulement qu'en investissement. A cet effet, elle vient de mettre en place un guichet dédié aux PME tout en continuant à financer les TPE qui constituent sa cible classique.

L'ACEP, dans le cadre de ses activités, travaille avec une dizaine de banques sénégalaises d'où transite un flux important de cash. De ce fait, il faudra repenser à repositionner la trésorerie pour une meilleure gestion des flux.

Sous l'effet des injonctions de la cellule AT CPEC et des mutations du secteur de la micro finance, l'ACEP a connu des changements organisationnels majeurs. En effet, l'ACEP passe d'une caisse d'épargne et de crédit avec un seul agrément à une union de douze caisses d'épargne et de crédit. Par conséquent, chaque agence devra dorénavant disposer d'une certaine autonomie de gestion, ce qui bouleverse la gestion actuelle de l'institution et repositionne le rôle de la fonction trésorerie dans l'organisation.

En effet, l'union ACEP rencontre un certain nombre de problèmes liés notamment à la gestion de la trésorerie. On constate les faits suivants :

- La mise en place d'un nouveau règlement financier qui lie les caisses de base et l'union à travers la mise à disposition de fonds et de services.
- Des frais financiers qui demeurent relativement importants (surtout avec certaines banques de la place).
- Des tensions de trésorerie sont observées durant certaines périodes de l'année sur certains comptes alors que d'autres comptes sont sur-liquides.
- Les produits financiers générés par les placements en banques restent faibles par rapport au volume d'encaisse monétaire qui transite au niveau des différents comptes bancaires.

L'analyse de ces problèmes montre que les raisons susceptibles d'expliquer cet état des choses sont les suivantes :

- Les conditions de banque restent trop complexes. Le responsable financier ne peut pas toujours surmonter les difficultés créées par l'application des dates de valeurs qui représentent encore une importante source de profit pour les banques.
- Le manque de contrôle des échelles d'intérêts et des tickets d'agios.
- L'absence d'un plan de trésorerie mensualisé et au jour le jour, d'où un manque d'informations nécessaires à la connaissance de la durée et du volume de liquidités.
- La nécessité de redéfinir les relations financières entre l'organe financier de l'union et les caisses de base.
- Le mauvais suivi des comptes bancaires.

Pour remédier à ces faiblesses, l'Union devra mettre en place un système d'optimisation des flux de trésorerie pour une meilleure gestion de la trésorerie et des performances financières.

Pour rendre la gestion de la trésorerie optimale, les solutions suivantes pourraient être envisagées :

- La connaissance des mécanismes bancaires afin de réduire les frais financiers et optimiser les produits.
- Le développement d'une culture de trésorerie zéro au sein de l'entreprise.
- L'élaboration d'un plan de trésorerie car gérer c'est prévoir.
- Un bon suivi des échéanciers de remboursement et des impayés.
- La mise en place d'un logiciel de cash management permettant d'optimiser la trésorerie.
- L'optimisation des flux de liquidités à partir d'une gestion quotidienne de l'encaisse.
- L'optimisation des flux de trésorerie à partir des modèles économétriques.

Parmi cette panoplie de solutions possibles, nous allons retenir celle, qui permettra de mettre en place une gestion optimale de la trésorerie.

Selon LAURE (2006 : 149), une gestion de trésorerie optimale est une gestion prévisionnelle. En effet, gérer la trésorerie, c'est anticiper et prévoir une situation de trésorerie future. C'est aussi définir une politique de financement et de placement, une politique de change et de taux, puis les appliquer en les modulant au fil du temps. En matière de gestion des liquidités à très court terme, toute décision de placement ou de financement s'appuie sur des prévisions.

De ce fait, la solution retenue est l'optimisation des flux de liquidités à partir d'une gestion quotidienne de l'encaisse.

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

De ce qui a été développé précédemment, nous pouvons nous poser la question de savoir comment gérer de manière optimale la trésorerie d'ACEP pour faire face aux différents problèmes ?

Plus précisément :

- Comment, à partir de l'approche dynamique de la gestion de la trésorerie, déterminer la position réelle de trésorerie et les moyens pour l'optimiser ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de la gestion actuelle de trésorerie ?

- Quels sont les outils à mettre en place pour optimiser la gestion quotidienne de la trésorerie ?
- Quel est le positionnement de la fonction de trésorerie qu'ACEP doit adopter pour répondre à ces difficultés ?

D'où la pertinence de travailler sur le thème « La gestion de la trésorerie des SFD : Cas de l'ACEP ».

Face à cette situation, nous nous donnons comme objectif de concevoir un système d'optimisation des flux de trésorerie de liquidités par une gestion quotidienne de la trésorerie de ACEP à travers des objectifs spécifiques suivants :

- Décrire la démarche théorique pour une détermination de la position de la trésorerie et les moyens de son optimisation ;
- Décrire et analyser les flux de trésorerie de ACEP et la gestion actuelle pratiquée ;
- Mettre en place des outils adaptés pour une gestion quotidienne optimale de ces flux ;
- Mettre en place un service de cash management pour une amélioration des performances financières de l'Union ACEP.

Notre étude n'aborde pas tous les aspects de la gestion de trésorerie. De ce fait, la gestion du risque de change, qui est l'un des facteurs fondamentaux de la gestion de trésorerie ne sera pas étudiée. De même, l'analyse de la détermination des flux selon les méthodes économétriques et celle selon l'approche statique ne seront pas abordées.

De ce fait, dans le cadre de cette étude, nous aborderons dans la première partie la détermination des flux de trésorerie et leur optimisation à travers deux chapitres :

- dans le premier chapitre nous traiterons de la détermination des flux de trésorerie ;
- le deuxième chapitre traitera des conditions et des moyens d'optimisation des flux de liquidités des SFD.

Le dernier chapitre de cette première partie sera consacré à la méthodologie à adopter pour la mise en œuvre de la solution retenue.

La deuxième partie est consacrée au cadre pratique. Elle est composée de trois chapitres :

- le chapitre 1 vise à faire une présentation générale de l'union ACEP et de sa structure organisationnelle ;
- le chapitre 2 vise à faire un diagnostic de la fonction trésorerie d'ACEP ;

- le chapitre 3 traitera de la mise en place d'un système d'optimisation des flux de trésorerie à l'ACEP.

L'importance de cette étude est la possibilité qu'elle nous offre de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de nos formations.

En outre, elle nous permettra de mettre à la disposition du CESAG et des SFD en général et de ACEP en particulier un document de travail sur l'optimisation des flux de trésorerie dans pour une meilleure amélioration des performances financières. Les outils développés seront des documents qui apporteront un plus à la structuration de la fonction de trésorerie au niveau des SFD.

Cette étude apportera les méthodes et modèles issus des représentations théoriques qui permettent de mieux appréhender la problématique de la trésorerie des SFD et de mieux cibler les solutions pour une meilleure prise de décision.

1^{ère} PARTIE



DE LA DETERMINATION A L'OPTIMISATION DES FLUX DE TRESORERIE

Cette première partie sur les aspects généraux et théoriques de notre thème, nous permet d'avoir des repères qui constituent la base de nos connaissances générales et théoriques.

Le fait que le secteur de la micro finance soit relativement jeune en Afrique et que l'essentiel des études ont porté sur sa cible et la satisfaction de ses besoins, les études sur la gestion de la trésorerie centré sur les SFD sont quasiment inexistantes.

Notre étude permettra de nous éclairer dans la recherche des contre performances et la proposition de solutions idoines pour une meilleure gestion de la trésorerie.

Ainsi, cette première partie est composée de trois chapitres dont le premier abordera la détermination des flux de trésorerie, le second traitera des conditions et les moyens d'optimiser les flux de trésorerie et le troisième chapitre déclinera la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE I : LA DETERMINATION DES FLUX DE TRESORERIE

D'après 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.

Compte tenu de la nature des activités des SFD, le calcul de la trésorerie à partir d'une analyse statique du bilan ne permet pas de répondre aux besoins actuels d'une gestion quotidienne de la trésorerie.

De ce fait, l'étude portera sur une analyse dynamique à travers une détermination des flux de trésorerie.

Selon LANGLOIS et MOLLET (2004 :106), les tableaux des flux de trésorerie (ou tableaux de trésorerie) sont des tableaux de financement organisés pour analyser les composantes de la variation de trésorerie constatée pendant l'exercice comptable. Cette approche comptable sera étudiée dans la première section de ce chapitre.

Et compte tenu du fait que cette analyse ne permet pas de déterminer la position réelle quotidienne de trésorerie, nous verrons dans la deuxième section la détermination au jour le jour des flux. Cette analyse quotidienne est fondamentale dans l'optique d'une optimisation des flux de liquidités de l'institution.

1.1. DETERMINATION DES FLUX A PARTIR DE L'APPROCHE COMPTABLE DANS LA MICROFINANCE

Dans la zone de l'Union Monétaire et Economique de l'Ouest Africain (UMEOA), la détermination des flux de trésorerie au niveau des SFD ne constitue pas une obligation légale et la norme comptable internationale qui s'y rapporte n'est devenue effective qu'en 1994.

C'est donc un développement récent de l'histoire de la comptabilité ! Les tableaux de flux de trésorerie permettent aux utilisateurs d'évaluer la structure financière d'une entreprise, de déterminer sa capacité à générer de la trésorerie (et non des bénéfices). Ils permettent aussi d'évaluer sa capacité à modifier les montants et l'échéancier des flux de trésorerie pour s'adapter aux changements de circonstances, de recourir à la modélisation pour évaluer la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs, et d'améliorer la comparabilité des performances

opérationnelles de différentes entreprises après élimination des effets de l'utilisation de traitements comptables différents.

Par conséquent, nous avons axé l'étude de la détermination comptable des flux à partir des normes internationales à cause de l'inexistence de normes spécifiques applicables aux SFD.

1.1.1. Objectifs du tableau des flux de trésorerie

Selon GINGLINGER (1991 : 37) le tableau de flux de trésorerie explique l'évolution de trésorerie d'un exercice à l'autre, à partir d'un découpage de la vie de l'entreprise en trois fonctions : exploitation, investissement, financement.

En d'autres termes, l'objectif premier du tableau des flux de trésorerie est de montrer d'où vient la trésorerie d'une institution et comment elle est utilisée. L'autre objectif est de fournir des indications sur les activités d'investissement et de financement de l'entité.

1.1.2. Avantages des informations sur les flux de trésorerie

Le point 4 de l'IAS 7 stipule :

« Un tableau des flux de trésorerie, lorsqu'il est utilisé de concert avec le reste des états financiers, fournit des informations qui permettent aux utilisateurs d'évaluer les changements de l'actif net d'une entreprise, sa structure financière (y compris sa liquidité et sa solvabilité) et sa capacité à modifier les montants et l'échéancier des flux de trésorerie pour s'adapter aux changements de circonstances et d'opportunités. Les informations relatives aux flux de trésorerie sont utiles pour apprécier la capacité de l'entreprise à dégager de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et permettent aux utilisateurs d'élaborer des modèles pour apprécier et comparer la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs de différentes entreprises. Elles renforcent également la comparabilité des informations sur la performance opérationnelle de différentes entreprises, car elles éliminent les effets de l'utilisation de traitements comptables différents pour les mêmes opérations et événements. »

« L'information sur l'historique des flux de trésorerie est souvent utilisée comme un indicateur utile des montants, des échéances et du caractère certain des flux futurs de trésorerie. Elle est également utile pour vérifier l'exactitude des anciennes estimations de flux

futurs de trésorerie, et pour examiner la relation entre la rentabilité et les flux de trésorerie nets ainsi que l'effet des changements de prix. »

Tous ces points prennent de plus en plus d'importance pour les dirigeants des SFD à mesure de la croissance de leur institution. Le tableau des flux de trésorerie devient donc de plus en plus important pour une meilleure prise de décision.

1.1.3. Présentation d'un tableau des flux de trésorerie et les différentes activités

Le point 10 de l'IAS 7 stipule :

« Le tableau des flux de trésorerie doit présenter les flux de trésorerie de l'exercice classés en activités opérationnelles, d'investissement et de financement. »

Le point 11 continue ainsi : « [...] Le classement par activité fournit une information qui permet aux utilisateurs d'évaluer l'effet de ces activités sur la situation financière de l'entreprise et le montant de sa trésorerie et de ses équivalents de trésorerie. Cette information peut également être utilisée pour évaluer des relations entre ces activités. »

Autrement dit, les tableaux des flux de trésorerie doivent classer les flux de trésorerie en activités opérationnelles, activités d'investissement et activités de financement, de façon à fournir des informations plus utiles sur les types d'activité générant et utilisant de la trésorerie. Mais que doivent contenir ces catégories ?

1.1.4. Les activités opérationnelles

Le point 14 de l'IAS 7 stipule :

« Les flux de trésorerie opérationnels sont essentiellement issus des principales activités génératrices de produits de l'entreprise. En conséquence, ils résultent en général des transactions et autres événements qui entrent dans la détermination du résultat net».

En d'autres termes, les activités opérationnelles sont la vente de biens ou la production de biens destinés à la vente et la prestation de services – c'est-à-dire les activités génératrices de revenus. Le montant des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles indique au lecteur si le SFD a généré suffisamment de flux de trésorerie pour maintenir la capacité opérationnelle de l'entreprise sans recourir à des sources externes de financement.

En ce qui concerne la microfinance, la définition donnée par l'IAS 7 des « principales activités génératrices de revenus de l'entreprise » indique qu'il faut inclure les flux de trésorerie du portefeuille dans les activités opérationnelles. Les points 15 et 19 de l'IAS recommandent que les institutions financières classent le portefeuille de crédits comme une activité opérationnelle. Ce principe est particulièrement adapté à la micro finance car les prêts sont généralement octroyés à très court terme (contrairement aux grandes institutions financières dont les crédits peuvent atteindre une échéance de 30 ans).

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles sont présentés selon le point 18 de l'IAS 7 « Une entreprise doit présenter les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, en utilisant :

- soit la méthode directe, suivant laquelle les principales catégories d'entrées et de sorties de trésorerie brutes sont présentées ;
- soit la méthode indirecte, suivant laquelle le résultat net est ajusté des effets des transactions sans effet de trésorerie, de tout décalage ou régularisation d'entrées ou de sorties de trésorerie opérationnelles passées ou futures liées à l'exploitation et des éléments de produits ou de charges liés aux flux de trésorerie concernant les investissements ou le financement ;
- Les entreprises sont encouragées à présenter les informations des flux de trésorerie des activités opérationnelles en utilisant la méthode directe. La méthode directe apporte des informations qui peuvent être utiles pour l'estimation des flux futurs de trésorerie et qui ne sont pas disponibles à partir de la méthode indirecte ».

La méthode directe présente les éléments affectant les flux de trésorerie et l'ampleur de ces flux de trésorerie. Les entrées de trésorerie provenant de sources spécifiques et sorties de trésorerie vers des sources spécifiques (comme les clients ou les fournisseurs) sont présentées.

Selon l'IAS 7, la méthode indirecte (qu'on appelle aussi méthode de réconciliation ou rapprochement) est la plus répandue pour la présentation des flux de trésorerie des activités opérationnelles, en premier lieu parce qu'elle est la plus facile à préparer. Elle se concentre sur les différences entre résultats d'exploitation nets et flux de trésorerie. Cette méthode part du résultat net extrait directement du compte de résultat. Sont ensuite ajoutés ou déduits les éléments de charges et de produits sans effet de trésorerie pour obtenir le flux de trésorerie net

des activités opérationnelles. Par exemple, les amortissements sont ajoutés car ces charges réduisent le résultat net sans affecter la trésorerie.

Le tableau des flux de trésorerie préparé suivant la méthode indirecte met en lumière les variations de la plupart des comptes d'actifs et de dettes à court terme. Les variations dans les stocks, les effets à recevoir et les autres comptes circulant permettent de déterminer les flux de trésorerie des activités opérationnelles. Si la plupart de ces ajustements sont évidents (les préparateurs se contentent généralement de rattacher chaque compte d'actif ou de dette à court terme du bilan sous une rubrique unique dans le compte de résultat), certains changements requièrent toutefois une analyse plus approfondie. Par exemple, il est important de calculer les entrées de trésorerie correspondant aux ventes en reliant le produit des ventes à la fois aux variations des effets à recevoir et aux variations du compte de dotation aux provisions pour créances douteuses correspondant.

L'inconvénient de la méthode indirecte réside dans la difficulté de l'utilisateur à comprendre l'information présentée. Cette méthode ne montre pas la source des entrées de trésorerie ni la destination des sorties de trésorerie. Seuls les ajustements au résultat net selon la méthode de la comptabilité d'engagement sont indiqués.

La méthode directe, qui est recommandée par les IAS, est présentée dans le tableau suivant :

Tableau1 : Tableau de flux de trésorerie – méthode directe

Flux de trésorerie d'exploitation (hors subventions)
Reçus en numéraire:
Produits d'exploitation
Paiements en numéraire:
Charges des intérêts
Paiements aux fournisseurs, employées, etc.
Variation des actifs circulants:
Autres actifs à court terme
Encours brut
Variation des dettes :
Autres dettes à court terme
Epargne
Trésorerie nette d'exploitation
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À LA GESTION D'ACTIF
Variations des placements
Variations des immobilisations brutes
Trésorerie nette investie dans les activités de gestion d'actif
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À LA GESTION DES RESSOURCES
Variations des emprunts aux conditions du marché
Variations des emprunts subventionnés
Variations des fonds de subvention
Trésorerie nette dégagée des activités de gestion des ressources
Variation de la trésorerie
Solde de trésorerie en début d'exercice
Solde de trésorerie en fin d'exercice

SOURCE : CGAP(2002: 97)

1.1.5. Les activités d'investissement

Le point 16 de l'IAS 7 stipule :

« La présentation séparée des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement est importante car les flux de trésorerie indiquent dans quelle mesure des dépenses ont été effectuées pour l'accroissement de ressources destinées à générer des produits et flux de trésorerie futurs. Exemples de flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :

- sorties de trésorerie effectuée pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. Ces sorties comprennent les frais de développement inscrits à l'actif et les dépenses liées aux immobilisations corporelles produites par l'entreprise pour elle-même ;
- avances de trésorerie et prêts faits à des tiers (autres que les avances et prêts consentis par une institution financière) »

En regardant les flux de trésorerie provenant des activités d'investissement d'une institution, vous pouvez déterminer quelles ressources ont été allouées à la génération de revenus et flux de trésorerie futurs.

En ce qui concerne la microfinance, l'IAS 7 recommande que les prêts consentis par une institution financière ne soient pas classés en tant qu'activités d'investissement. Le crédit est en effet une activité opérationnelle pour les institutions financières et non une activité d'investissement, et cela s'applique de la même façon en micro finance. Cependant, beaucoup d'institutions des secteurs de la finance et de la micro finance intègrent le portefeuille de prêts dans leurs activités d'investissement. La raison en est que le portefeuille de prêts est un actif auquel se rattachent « des dépenses effectuées pour l'accroissement de ressources destinées à générer des produits et flux de trésorerie futurs ».

1.1.6. Les activités de financement

Les activités de financement incluent l'obtention de ressources de la part des actionnaires, les sorties de trésorerie faites aux actionnaires, l'obtention de ressources par le biais d'emprunts (court ou long terme) et les remboursements des montants empruntés.

Pour les SFD, les bailleurs de fonds représentent l'une des principales sources de financement. Bien qu'ils ne soient pas spécifiquement mentionnés dans la norme, les financements des bailleurs sont toujours classés dans les activités de financement.

La critique logique du tableau de flux de trésorerie, selon DE LA BRUSLERIE (2002 :472), est la disparition de la notion de trésorerie en tant que lieu et objet de gestion dans l'entreprise. La variation de l'encaisse concentre l'analyse sur le solde disponible même s'il est élargi aux actifs de trésorerie. Ce qui compte est, en amont la comparaison entre les flux opérationnels, les flux de financement et les flux d'investissement. La résultante, l'encaisse est peu significative. Une logique différente conduit à donner au tableau des flux de trésorerie son plein sens de mise en valeur des mouvements de trésorerie nette de l'entreprise. Il s'agit alors de ne retenir dans les flux liés aux financements que ceux qui affectent la dette financière de l'entreprise. L'endettement ou le remboursement des crédits de trésorerie bancaires ou autres, sont « redescendus » de manière à suivre le solde net global de trésorerie.

La question principale, qu'on doit se poser est : l'institution a-t-elle suffisamment de trésorerie pour mener à bien ses opérations ? Nous ne pouvons pas répondre à cette question simplement en examinant le tableau des flux de trésorerie, ou n'importe quel autre état financier. Toute entreprise a besoin d'une réserve de trésorerie pour faire face à des événements imprévus ou pour tirer avantage d'opportunités inattendues, d'où la pertinence de la détermination de la position quotidienne de la trésorerie.

1.2. DETERMINATION DES POSITIONS REELLES DE LIQUIDITES AU QUOTIDIEN

D'après FORGET (2005 : 15) la gestion de la trésorerie tend actuellement à se focaliser sur l'optimisation des processus de transferts financiers et sur le développement de systèmes d'information permettant de suivre en temps réel l'évolution de l'ensemble des paramètres internes à l'entreprise et d'établir les connections adéquates avec les marchés financiers.

Selon BLIN et GUEUGNON (1988), dans le cadre de la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle au sein de l'entreprise, les responsables financiers optent, le plus souvent, pour une démarche allant de la politique d'investissement et de financement à long terme à l'estimation de leur trésorerie mensuelle. Ils négligent ainsi tous les problèmes

associés aux fluctuations quotidiennes du stock de liquidités réduisent, de ce fait, l'efficacité de leurs anticipations.

L'élaboration des prévisions en matière de gestion de trésorerie est une tâche délicate mais fondamentale, qui fait l'objet de nombreuses descriptions (Petitjean, 1997 : 8-92).

En effet, l'ensemble des flux générateurs de liquidités sont effectués dans le cadre de la gestion quotidienne. Ces entrées et sorties n'étant pas synchronisées, apparaît très souvent un décalage dans leur date d'opération. Or, une mauvaise coordination de ces mouvements monétaires se traduit soit par une insuffisance permanente de liquidités, soit par un excès de fonds immobilisés.

Dans le premier cas, il y a un risque d'insolvabilité pouvant entraîner, à la longue, la dissolution de l'entreprise. Dans le second cas, par contre, c'est la rentabilité à court terme qui est très sévèrement atteinte par une accumulation inutile des fonds immobilisés.

Pour éviter de tels problèmes, il apparaît nécessaire de mettre en place un mécanisme capable de saisir toutes les informations portant sur les flux quotidiens de liquidités afin de rétablir un équilibre aussi constant que possible entre les sorties et les entrées.

L'examen de ces décalages continus et l'anticipation des actions régulatrices associées passent nécessairement par l'établissement d'un document contenant les prévisions de l'évolution quotidienne de l'encaisse (total des soldes en banque à vue). Le rôle et la place d'un tel outil dans le système de gestion prévisionnelle apparaissent, non seulement, à travers sa définition par rapport à l'activité quotidienne de l'entreprise, mais aussi, par son rattachement aux prévisions financières initialement établies.

1.2.1. Plan de trésorerie au jour le jour et gestion quotidienne du SFD

Selon BLIN et GUEUGNON (1988), le plan de trésorerie au jour le jour appelé fiche de valeur est la synthèse de l'ensemble des encaissements et des décaissements en jours de valeur et sur un horizon d'un mois.

A ce stade de la gestion, il apparaît, d'une manière très nette, une relation de cause à effet entre toutes les actions engagées et la génération des flux de liquidités. Ce lien se traduit par

le passage d'un motif réel ou anticipé représentant un achat ou une vente à sa conséquence qui est une entrée ou une sortie de liquidités.

En effet, le plan de trésorerie au jour le jour permet d'avoir une connaissance plus précise de l'évolution du niveau des liquidités à partir des données émanant des différents services de l'entreprise (service opérations, service comptable et financier etc..) et de son environnement. Du fait de leur nature et de leur origine, ces informations sont multiples et très diffuses dans la mesure où l'ensemble des décisions et des actions doivent se concrétiser dans le cadre de la gestion quotidienne.

En raison de cette diversité, les trésoriers doivent disposer d'un moyen assez fiable pour faire une synthèse assez réaliste et cohérente des flux futurs et de leur solde quotidien.

Par ailleurs, le plan de trésorerie au jour le jour sert de fondement à toute la politique d'optimisation du niveau de l'encaisse.

En effet, afin d'assurer une meilleure synchronisation des flux monétaires au jour le jour, le trésorier est tenu d'organiser ses interventions dans les meilleurs délais.

Or, une telle action ne devient possible qu'à partir du moment où il arrive à cerner assez concrètement les obstacles futurs à l'évolution souhaitée de l'encaisse quotidienne.

Pour mieux tirer parti de la mise en place des prévisions quotidiennes de liquidités, il est intéressant de l'intégrer au système de planification à long terme. La mise en évidence d'une telle harmonie passe par la recherche d'un lien direct entre le plan de financement et le budget d'une part, et la position future de l'encaisse quotidienne d'autre part.

1.2.2. Plan de trésorerie au jour le jour et planification financière

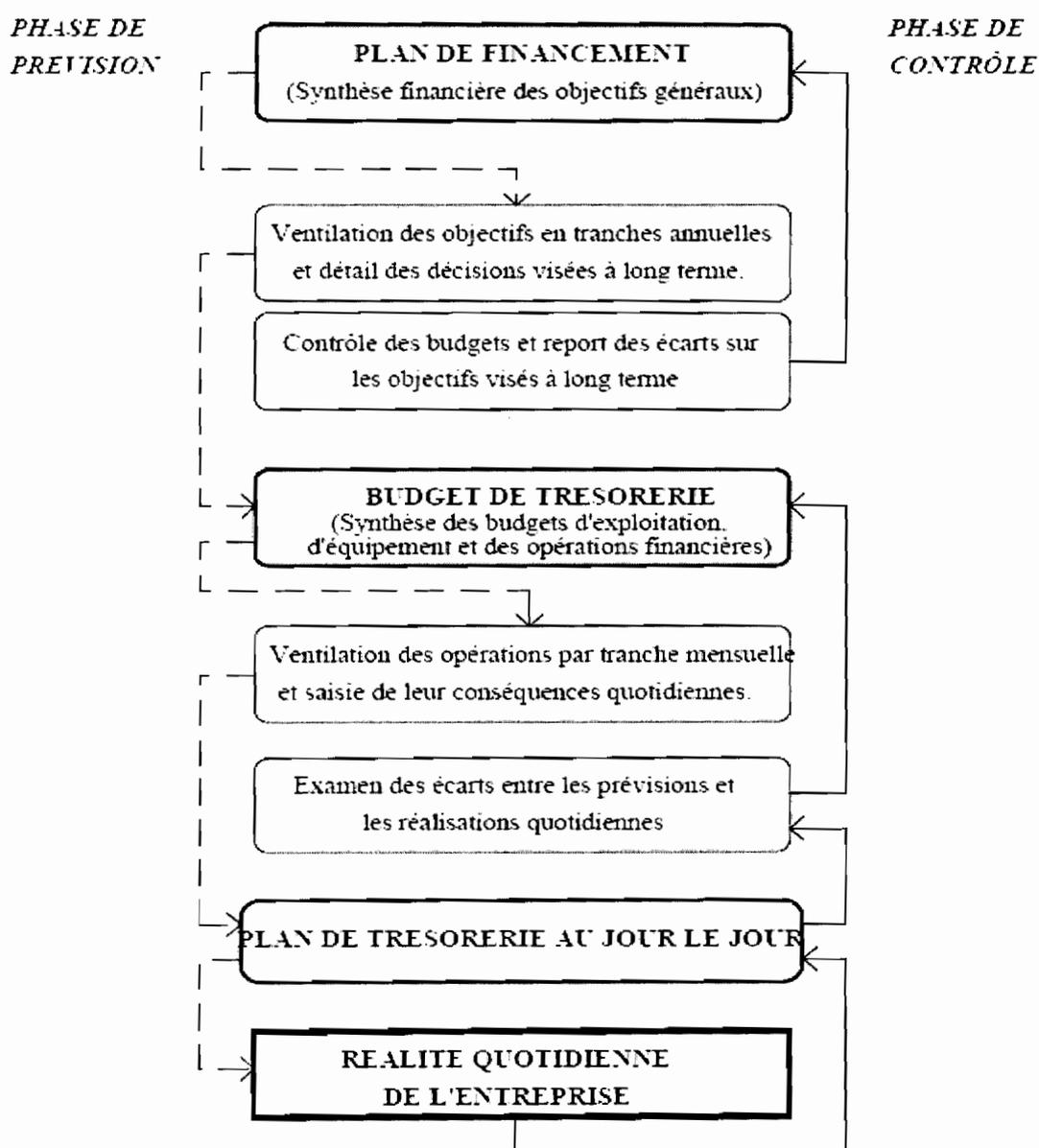
La prévision de l'encaisse quotidienne, en centralisant l'ensemble des conséquences financières des actions menées au jour le jour, se rattache forcément à la politique de l'équilibre global allant de l'anticipation des emplois et ressources à long terme à la couverture des besoins à très court terme.

Dans le cadre d'un exercice, cette démarche permet de suivre l'évolution de la situation de l'encaisse à l'intérieur même de chaque portion du budget de trésorerie annuel.

A l'inverse, l'ensemble des ajustements associés à l'optimisation du déséquilibre entre les flux de recettes et de dépenses lors de la gestion courante tend à modifier la situation financière réelle de l'entreprise par rapport aux prévisions budgétaires.

Donc, le plan établi au jour le jour peut servir de moyen de contrôle permettant de réadapter le budget de trésorerie, et donc le plan de financement, aux réalités du moment. Ainsi, deux séries de liens peuvent s'établir entre ces deux groupes de prévisions, l'un au stade des prévisions et l'autre, au stade des contrôles.

FIGURE 1 : La planification financière et la régulation de la trésorerie au jour le jour



Source : NIARE CC (1984 : 105)

Le tableau représenté ci-dessus décrit une double articulation logique reliant les perspectives financières à long terme à la gestion de la trésorerie au jour le jour.

Cet enchaînement comporte deux grandes phases retraçant un système de gestion intégré.

Au cours de la phase de prévision, la politique générale de l'entreprise est élaborée année par année sur un horizon allant généralement de trois à cinq ans. Ensuite, le service contrôle de gestion procède à la répartition des informations annuelles du plan à long terme en les ventilant sur des périodes mensuelles.

Cette segmentation permet de rendre un peu plus opérationnel le plan d'action global de l'entreprise en remplaçant chaque tranche détaillée dans le cadre de l'exercice correspondant.

Enfin, pour mieux suivre l'évolution de sa politique dans le cadre de la gestion courante, chaque période du budget de trésorerie est détaillée à son tour.

Cette seconde segmentation aboutit à la répartition des informations mensuelles en prévisions journalières.

Au cours de la phase de contrôle, par contre, cet ordre d'enchaînement est tout à fait inversé dans la mesure où l'analyse des écarts et les corrections qui en résultent s'opèrent du très court terme au long terme. En effet, à partir des résultats obtenus au cours de la gestion quotidienne, le service financier est en mesure de mieux cerner les erreurs commises sur les prévisions de liquidités au jour le jour. En raison des relations existant entre le plan de trésorerie et le budget, les écarts dégagés permettent d'exercer des actions correctrices sur les estimations mensuelles.

Ainsi, à la fin de chaque exercice, les erreurs constatées peuvent servir à modifier l'ensemble des tranches d'exécution du plan non encore mis en œuvre.

Cette démarche permet de déterminer la position réelle de la trésorerie au jour le jour et de permettre au trésorier de faire le choix des moyens d'optimisation les plus adaptés.

De nos jours, de nombreuses entreprises pratiquent la gestion de trésorerie au jour le jour avec plus ou moins de rigueur. Cette gestion va dans le sens de leur structure financière qui, du fait de la rareté des capitaux, se trouvent souvent en position de rationnement de la trésorerie nette et par là-même du niveau des encaisses.

1.2.3. Gestion de trésorerie au jour le jour et trésorerie zéro

Selon ROUSSELOT et VERDIE (1999 : 53), l'objectif de la gestion de trésorerie en date de valeur est d'atteindre, dans toute la mesure du possible, la trésorerie zéro.

La règle classique longtemps répandue, notamment dans les petites et moyennes entreprises, voulait que le ratio de liquidité soit toujours positif, c'est à dire que les soldes des comptes bancaires soient excédentaires. En fait, tout solde créditeur, au sens bancaire du terme, constitue de l'argent oisif puisque non rémunéré.

L'objectif optimum serait donc de rechercher la permanence d'un solde nul en valeur qui ne donne lieu ni à intérêts débiteurs, ni à crédits dormants : on parviendrait ainsi à ce qu'il est désormais convenu gestion de trésorerie moderne.

La trésorerie zéro des soldes en valeur en banque est difficile à réaliser totalement :

- Certains jours, il n'y a pas de débits mais uniquement des crédits en valeur, ou l'inverse compte tenu du système des jours en valeur
- Il est difficile, sinon impossible, de prévoir à l'avance la date de débit ou crédit de certains flux financiers, le paiement des chèques émis et le crédit des virements reçus principalement.
- Un solde créditeur à la banque a un coût correspondant au taux d'intérêt du financement inutile ou celui du placement qu'il pourrait faire.
- Un solde débiteur n'entraîne comme coût supplémentaire que la différence entre les agios débiteurs (intérêts débiteurs plus éventuellement commission sur le plus fort découvert de chaque mois) et le coût du financement (ou du moindre placement) qui aurait permis de l'éviter.

Dans ces conditions, et compte tenu de l'incertitude sur le solde final en dépit de tous les efforts de prévision, la gestion de trésorerie "en dessous de 0" est souvent substituée à la gestion 0. Si la banque accepte ces découverts éventuels en convenant à l'avance d'un plafond de découvert, il faut donc viser un solde débiteur, sachant que le solde final sera au dessus ou en dessous du solde prévu.

En conclusion la détermination de la position réelle de la trésorerie à partir d'une approche prévisionnelle, nous semble être la démarche la plus pertinente pour une optimisation des flux de liquidités.

Par contre, l'approche comptable, bien que dynamique, ne permet pas une gestion quotidienne de la trésorerie. De ce fait, elle ne permet pas une optimisation des flux de liquidités.

La détermination de la position réelle de trésorerie étant nécessaire mais pas suffisante, il s'agira de voir dans le chapitre suivant les conditions et les moyens d'optimisation des flux de liquidités.

CHAPITRE II : LES CONDITIONS ET LES MOYENS D'OPTIMISATION DES FLUX DE TRESORERIE

L'objectif à court terme de la gestion de la trésorerie au quotidien ne consiste pas seulement à effectuer des prévisions et à voir les meilleurs financements et placements. Elle doit aussi voir les conditions et utiliser les moyens susceptibles d'entraîner des conséquences positives sur le niveau des frais financiers.

De ce fait, nous étudierons dans ce chapitre les conditions et les moyens essentiels d'optimisation des flux de trésorerie au quotidien.

2.1. LES CONDITIONS D'OPTIMISATION DES FLUX DE TRESORERIE

La gestion de la trésorerie nécessite un certain nombre de conditions comme :

- la bonne circulation du flux d'information ;
- les moyens technologiques adaptés.

2.1.1. La bonne circulation du flux d'information

L'information reste un élément essentiel pour une gestion de trésorerie qui se veut performante. Ces flux peuvent être purement internes ou en liaison avec l'extérieur de l'entreprise. D'après Bruno OBEGI (2005 ; 15), une information structurée et exploitée permet une meilleure prévision des flux de trésorerie, de mieux orienter les prises de décision.

2.1.1.1. L'information interne

Le trésorier ne peut travailler de façon indépendante des autres fonctions de l'entreprise. Il doit entretenir des rapports privilégiés avec les différents services de l'entreprise qui détiennent des informations sur les flux futurs de trésorerie : direction des opérations, directions financières, service fiscal, service du personnel et service de la comptabilité.

Il est important que le trésorier se préoccupe de construire un circuit d'information fiable en provenance de la comptabilité, en particulier sur l'émission des règlements. L'idéal est que l'ensemble des moyens de paiement émis passe par la trésorerie, de même que les remises de chèques ou d'effets.

Ainsi, dans l'entreprise les interlocuteurs du trésorier varient en fonction de la nature des décisions. Il est donc indispensable de sensibiliser tous les collaborateurs du trésorier à la nécessité de communiquer les prévisions et surtout les éléments aléatoires qui viennent les contrarier.

2.1.1.2. L'information externe

L'information externe concerne les relations du trésorier avec les banquiers, les clients, l'Etat, les fournisseurs, les organismes sociaux. Le trésorier travaille en étroite collaboration avec les banques, en vue d'améliorer les conditions bancaires et d'être informé des mouvements des comptes bancaires.

Ses relations avec les clients et les fournisseurs portent sur l'accélération des délais de règlement et l'amélioration des conditions de paiement.

L'information provenant de la banque est une donnée importante de la trésorerie. Elle prend en compte la connaissance des conditions de banque.

2.1.2. Les moyens technologiques adaptés

Le trésorier doit disposer au minimum d'équipements pour pouvoir optimiser la trésorerie. Cet équipement est essentiellement composé de logiciels.

2.1.2.1. La télétransmission

Les banques offrent des services informatiques aux entreprises pour leur permettre d'être connectées en temps réel à leurs comptes ; exemple de la gestion des comptes bancaires sous XRT (Cerg Finance).

La gestion automatisée de la trésorerie facilite les liaisons avec les banques. Elle permet, en premier lieu, d'avoir à tout moment une connaissance des mouvements de fonds qui affectent le compte sans attendre la réception des documents écrits transitant par la poste ou dans une moindre mesure par le guichet de la banque.

En second lieu, elle permet d'obtenir les soldes au jour le jour par compte et par banque.

En troisième lieu, elle permet de disposer d'un outil de traitement en temps réel adapté au degré d'urgence des décisions à prendre.

Elle évite également le risque d'erreur inhérente à toute interrogation par téléphone, des services de l'établissement financier.

2.1.2.2. L'outil informatique

Le recours à l'outil informatique est particulièrement adapté à la gestion de trésorerie, puisque celle-ci est tout d'abord une question de traitement de l'information. L'information vise, entre autres, l'amélioration de la gestion de la trésorerie en date de valeur. En effet, le budget de trésorerie au jour le jour, étant l'outil de base de la gestion de trésorerie quotidienne, la meilleure façon de gérer les liquidités c'est de le réaliser à l'aide d'un logiciel. Grâce à l'outil informatique, l'élaboration de son cadre ne pose pas de difficultés insurmontables.

2.2. LES MOYENS D'OPTIMISATION DES FLUX DE TRESORERIE

La gestion des flux, la négociation des conditions de banque, le choix des instruments de paiement adéquats, la réalisation des meilleurs placements et emprunts constituent les principaux moyens d'optimisation de la trésorerie.

Selon BLIN et GUEUGNON (1988) en matière d'optimisation de la trésorerie, nous pouvons identifier deux catégories d'objectifs.

- D'abord, nous pouvons rencontrer des entreprises qui se soucient essentiellement du degré de liquidité de leurs placements en trésorerie. Les objectifs suivis correspondent alors à un souci de prudence et à une volonté de demeurer solvable en toute occasion. C'est le cas notamment pour certaines maisons mères qui doivent toujours être en mesure d'approvisionner une filiale en liquidités en cas de besoin. Un besoin d'encaisse de "sécurité" est ressenti aussi pour des entreprises dont la prévision est quasiment impossible (secteur du bâtiment, fournisseur de l'Etat mauvais payeur...).

Les objectifs stratégiques de l'entreprise peuvent aussi imposer au trésorier la capacité de mobiliser rapidement et à tout instant une somme importante pour saisir une opportunité (prise de participation par exemple).

- La deuxième catégorie d'objectifs mesure l'efficacité avec laquelle la trésorerie est gérée.

Deux règles sont souvent citées. Les fonds ne doivent pas dormir dans les comptes bancaires et il faut tendre vers une encaisse- zéro.

La sensibilisation de nombreux directeurs financiers à ce principe de Trésorerie Zéro fit faire un grand pas aux entreprises dans la voie d'une rationalisation de la gestion de trésorerie.

L'objectif du zéro en valeur n'est pas contradictoire avec les objectifs de liquidité. En effet, l'importance accordée à l'un plutôt qu'à l'autre dépend de l'interlocuteur rencontré.

Le directeur financier considère généralement que la finalité de la gestion de trésorerie est d'assurer la solvabilité de l'entreprise à tout moment et voit dans l'encaisse zéro surtout un critère d'évaluation du trésorier. Ce dernier fait confiance au plan de financement établi par le contrôle de gestion pour assurer la solvabilité de l'entreprise et se donne comme premier objectif d'accélérer la rotation des fonds en minimisant les frais financiers (encaisse zéro en valeur).

De ce fait, cet objectif nécessite de la part du trésorier une négociation de ses conditions de banque, un bon choix de ses instruments de règlement, des moyens de financement et des techniques de placement.

2.2.1. La négociation des conditions de banque

Le concept de négociation des conditions de banque est très lié au problème des relations entre les banques et les entreprises. Cette relation a changé en raison de la forte concurrence entre les banques, de l'évolution des outils informatiques et de l'organisation des entreprises.

Le coût d'un crédit est fonction d'un certain nombre de données telles que le coût du crédit, le barème des commissions et des dates de valeur. Il faut donc négocier avec les banquiers les conditions bancaires afin d'en réduire les effets sur le coût du crédit.

Selon POLONIATO et VOYENNE (1997 : 46), cette importante tâche du trésorier doit être un souci permanent. Chaque mouvement de fonds se déroule dans le cadre des conditions bancaires, qui peuvent pénaliser plus ou moins le résultat de l'institution selon la qualité des négociations : commissions, change, transfert, jours de valeurs, cours des devises et taux.

2.2.1.1. Types de négociation

Les différents types sont la négociation des taux de crédit, la négociation des jours de valeur, la négociation des commissions et la négociation des lignes de crédit. Ces négociations sont développées par DELIENNE ET KHATH (2005) dans les paragraphes suivants.

2.2.1.1.1. Négociation des taux de crédit

Il faut négocier le taux de référence servant de base au taux de crédit. Ainsi le taux moyen mensuel du marché interbancaire (TMM) est moins élevé que le TBB ;
En principe il n'est pas possible d'obtenir quoi que ce soit sur la majoration propre au type de crédit.

Concernant la majoration propre au type de client qui est fonction de la structure financière de l'entreprise de sa rentabilité et de son endettement, il convient de s'assurer que la majoration appliquée correspond bien à la catégorie à laquelle appartient l'entreprise.

2.2.1.1.2. Négociation des jours de valeur

Selon SION MICHEL (2003 : 271), ils constituent un mode de rémunération à part entière dans la mesure où la banque dispose des fonds de l'entreprise et les fait fructifier en les prêtant à d'autres entreprises.

Les jours de valeur ont un impact significatif dans le coût du crédit. La base de négociation envisageable est de 1 à 2 jours de valeur par rapport aux jours prévus par les conditions générales de la banque.

2.2.1.1.3. Négociation des commissions

Nous avons deux types de commissions d'après DELIENNE ET KHATH (2005) :

2.2.1.1.3.1. commissions calculées sur le montant du crédit

- Commissions d'engagement la négociation doit se faire en même temps que celle relative au taux du crédit ;

- Commissions sur les cautions délivrées par la banque. Elle varie en fonction de la durée de la caution et des risques encourus par la banque. Il est possible d'envisager une réduction de 0,25 à 0,5%.

2.2.1.1.3.2. Commissions de services

Elles portent aussi bien sur les opérations locales qu'à l'étranger. Il est possible d'obtenir une exonération de la commission sur certains mouvements.

2.2.1.1.4. Négociation des lignes de crédit

- La négociation du plafond d'escompte dépend du niveau d'activité de l'entreprise ainsi que de sa situation de trésorerie.
- La négociation du montant de découvert : l'obtention d'un découvert bancaire s'appuie sur l'établissement d'un budget de trésorerie. Il est fonction du chiffre d'affaire, de la structure financière de l'entreprise, de ses besoins (déterminés dans le budget de trésorerie), des garanties, des relations avec la banque. Le montant dépasse rarement un mois de chiffre d'affaire hors taxe. Par ailleurs, le découvert porte sur une durée d'un an renouvelable.

2.2.1.2. Principe et contrôle des négociations

Selon DELIENNE ET KHATH (2005), il n'est pas nécessaire de négocier toutes les conditions de banque. L'objectif de toute négociation est de conduire à des économies de charges financières. Il faut donc faire porter la négociation sur les opérations les plus importantes, en volume et en nombre.

Les concessions obtenues à un moment donné peuvent être dépassées par le jeu de la concurrence interbancaire. Le trésorier doit donc en permanence s'assurer que les conditions obtenues sont les meilleurs.

Il faut choisir le moment de négocier. Toute négociation ne sera efficace que si l'entreprise se trouve en position de force (bonne rentabilité, croissance...).

2.2.2. Le choix des modes de règlement

Selon FORGET (2005 :103), les différents instruments de paiement présentent des caractéristiques juridiques et techniques qui ont des implications notables dans la gestion de trésorerie, en particulier pour ce qui a trait à la prévision du jour d'encaissement des fonds. Leur choix mérite donc réflexion.

Ce choix des moyens de règlement tient compte des critères suivants : la sécurité, la fiabilité des délais, les coûts et les dates de valeur.

Le trésorier privilégie les supports ou techniques qui offrent la plus grande sécurité en matière de transfert de flux d'information. Les supports susceptibles d'être altérés, falsifiés, interceptés sont déconseillés. Le trésorier devrait être en mesure d'imposer à ses clients les supports dont l'utilisation lui permet de réduire l'incertitude des délais. Et il essaie d'obtenir de son fournisseur le choix du support.

2.2.3. Les moyens de financement à court terme et les techniques de placements

La trésorerie est constituée des disponibilités que les SFD possèdent en caisse et en banque.

L'objectif de la gestion de trésorerie est d'optimiser la trésorerie disponible en limitant le manque à gagner pour les SFD s'ils possèdent un excédent de trésorerie, et en limitant le montant des agios à supporter s'ils manquent de trésorerie.

Cette optimisation de la trésorerie passe par une utilisation efficiente des différents moyens de placement et de financement à court terme disponibles.

2.2.3.1. Les moyens de financement à court terme

Les moyens de financement à court terme sont les moyens à la disposition du trésorier pour financer les déficits de trésorerie sur une période de quelques jours à plusieurs semaines. L'objectif de ces crédits est de combler les décalages entre les décaissements et les encaissements d'exploitation. Pour une optimisation de la gestion de la trésorerie, le trésorier devra choisir le type de crédit le plus adapté pour l'activité.

2.2.3.2. Les types de crédits à court terme

Selon Rousselot et Verdié (1999 :133), les concours bancaires à court terme consentis par les banques comme moyens de financement à court terme des entreprises sont décomposés en deux catégories :

- les crédits de trésorerie dits objectifs qui s'appuient sur l'existence d'une contrepartie réelle : une créance commerciale qui assure la garantie du crédit octroyé (escompte, CMCC, Dailly, Affacturage...);
- les crédits de trésorerie « classiques » dits subjectifs dans la mesure où leur objet est d'assurer l'équilibre de la trésorerie courante de l'entreprise lorsque celui-ci ne peut pas être obtenu par la mobilisation de créances commerciales.

2.2.3.3. Détermination du coût réel d'un crédit à court terme

Chaque financement a un coût qui est un élément déterminant pour le choix du financement. Plusieurs variables interviennent dans la détermination du coût.

De nombreuses informations sont nécessaires pour déterminer le coût d'un crédit à court terme. En effet le taux d'intérêt nominal n'en constitue que l'un des éléments et le taux de revient lui est parfois très supérieur.

2.2.3.3.1. Le taux d'intérêt nominal

Selon DELIENNE ET KHATH (2005), il s'agit du taux annoncé par la banque (taux de l'escompte ou du découvert) ou fixé en négociation avec l'entreprise en fonction du marché monétaire. Les taux fixés par la banque varient d'une entreprise à l'autre, ils sont déterminés à partir d'un taux de référence auquel on rajoute des majorations pour tenir compte de la nature du crédit et de la catégorie de l'entreprise.

2.2.3.3.2. Taux d'intérêt ou coût du crédit

Le taux réel du crédit est le taux d'intérêt qui mesure le coût effectif du crédit. Il inclut toutes les majorations qui s'ajoutent au taux d'intérêt nominal et qui résultent des particularités présentées ci après (jours de valeur, année bancaire, commissions).

Le taux effectif global TEG est défini dans le code de la consommation français et le code des obligations civiles et commerciales du Sénégal (COCC). Les prêts destinés au financement d'une activité professionnelle relèvent de la méthode proportionnelle.

La loi fait obligation aux établissements de crédit de préciser le TEG appliqué aux opérations de crédit. C'est l'article L. 313-2 du Code de la consommation et 541 du COCC relatif à la sanction en cas de défaut de mention dans le contrat de prêt du taux effectif global.

Il s'agit :

- d'alerter et sanctionner en cas de dépassement du taux d'usure ;
- permettre à l'emprunteur de pouvoir comparer les taux pratiqués par les diverses banques.

2.2.3.3.3. Dates de valeur et jour de valeur

Selon DELIENNE ET KHATH (2005), les dates de valeur influent également sur le coût du crédit en augmentant la durée du crédit et en conséquence les montants des intérêts.

Ce sont les dates effectivement prises en compte par la banque pour le calcul des intérêts débiteurs. Les opérations effectuées par une entreprise avec sa banque sont enregistrées en comptabilité à leur date réelle, nommée date d'opération, et par la banque à une date différente, nommée date de valeur.

Les banques justifient l'utilisation de ces dates de valeur par les délais d'encaissement des remises en banque et le financement de la trésorerie destinés à couvrir les débits.

Les dates de valeur sont variables suivant les banques et peuvent être négociées.

La règle est :

- pour les opérations de crédit : la date de valeur est postérieure à la date de l'opération ;
- pour l'opération de débit : la date est antérieure à la date de l'opération.

Les jours de valeur correspondent au temps entre la date à laquelle une opération de débit ou de crédit est effectuée et la date à laquelle cette opération est prise en compte par la banque, c'est-à-dire sa date de valeur.

Les conditions proposées par les banques en dates de valeur sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°2 : Conditions proposées par les banques en dates de valeur

OPERATIONS	CONDITIONS STANDARS	CONDITIONS LIMITES
OPERATIONS AU CREDIT		
Versement d'espèces	J+1 ouvrable	J
Chèque remis sur place	J+2 ouvrable	J+1 ouvrable
Chèque remis hors place		
°Bancable	J+15 calendaires	J+8 calendaires
°Non bancable	J+25 calendaires	J+15 calendaires
°Etrangers	J+25 calendaires	J+15 calendaires
Effets à l'encaissement	J+1 ouvrable	J+1 ouvré
Virements reçus	J+1 ouvrable	J+1 ouvré
OPERATIONS DU DEBIT		
Chèques émis	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Domiciliation d'effets	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Impayés	J-1 ouvrable	J+1 ouvré
Virement d'équilibrage	J-1 ouvrable	J+1 ouvré

Source : Banque CBAO (2008)

2.2.3.3.4. L'année bancaire

Le calcul des agios s'effectue sur une année de 360 jours, en dépit du fait que l'entreprise se finance sur une année civile qui est de 365 ou 366 jours. Ce qui est l'origine du renchérissement du crédit dans un rapport de $365/360 = 1,0138$

2.2.3.3.5. Jours de banque

Pour le calcul des intérêts, la banque ajoute des jours supplémentaires, appelés jours de banque lors d'une opération d'escompte d'effets. Ces jours augmentent la durée du crédit et majorent ainsi le montant des intérêts, donc le coût du crédit. Les banques justifient cette pratique en déclarant qu'elle constitue une composante de leur rémunération.

2.2.3.3.6. Les commissions

Des commissions diverses viennent augmenter le montant des agios. Elles ont pour but soit de rémunérer le travail de la banque soit de prendre en compte le risque qu'elle supporte.

Il existe une grande variété de commissions, elles ne se calculent pas toutes de la même manière et peuvent faire l'objet de négociation.

2.2.3.3.6.1. Commissions fixes (indépendantes de la durée et du montant de l'opération)

- Commissions de manipulation exigée pour chaque effet remis à l'escompte ;
- Commission d'acceptation lorsque la banque se charge de faire accepter les effets par les tirés ;
- Commissions d'impayés réclamés sur chaque effet impayé à l'échéance

2.2.3.3.6.2. Commissions proportionnelle au montant et à la durée de l'opération :

- Commission d'endos : de 0,4% à 0,6% du montant des créances commerciales remises à l'escompte.
- Commissions du plus fort découvert : 0,5% du plus fort découvert chaque mois.
- Commissions de mouvement : 0,025% du total des débits du mois. Certains débits peuvent être exclus de la base de calcul.

2.2.3.3.7. Minimum de perception

- Minimum décompté : pour le calcul des agios prélevés par la banque, un minimum de 10 jours est souvent décompté à l'entreprise lors de la remise à l'escompte d'effets de commerce. Le coût du crédit est augmenté d'autant. La banque tente ainsi de décourager la remise à l'escompte d'effets dont l'échéance est proche.
- Forfait d'agios et de commissions. Dans certaines opérations d'escompte, la banque fixe un montant minimum d' agios. Cette pratique a pour but de décourager la remise à l'escompte d'effets de faible montant.

2.2.3.3.8. Agios précomptés ou post comptés

La date de prélèvement des agios a également une incidence sur le coût réel d'un crédit.

Les principales techniques de financement des crédits à court terme sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Principales techniques de financement

Formes de financements	Avantages	Inconvénients
Découvert	Il n'y a pas de jours de banque et pas d'échéance reportée. Les agios sont donc calculés exclusivement sur la période de mise à disposition de fonds.	En raison de son caractère risqué pour le banquier, il est le mode de financement à court terme le plus cher.
Escompte	Les taux appliqués par les banques sont plus faibles que ceux du découvert	Il y a deux jours de banque en standard. Les agios sont donc calculés sur la période mise à disposition des fonds plus deux jours de banque.
Crédit Dailly	Ce crédit permet de financer le compte des clients quel que soit le mode de recouvrement appliqué	En dépit de la cession, les factures cédées ne sont absolument pas garanties, et dans le cas où elles reviennent impayées à l'échéance, le banquier en débitera le montant sur le compte de son client.
Affacturage	L'entreprise mobilise rapidement et simplement les créances commerciales certaines, qu'elle a subrogées à son factor.	Les intérêts et les commissions sont dus à terme échu.
Crédit spot	La banque qui octroie ce type de crédit ne calcule les intérêts post comptés que sur la durée effective de mise à disposition des fonds sans appliquer de jours de banque susceptibles d'étirer cette période de référence.	En raison de l'absence de garanties par rapport aux crédits de mobilisation d'effets de commerce, ce type de crédit n'est accordé qu'à des entreprises d'une certaine taille dont la surface financière est satisfaisante.

Source : ROUSSELOT et VERDIE (1999 : 148)

2.2.4. Les techniques de placements à court terme

L'entreprise à trésorerie excédentaires augmente son résultat des produits nets financiers sur placement. L'un des rôles du trésorier de l'entreprise est de maximiser ces produits financiers.

2.2.4.1. Les différents types de placements financiers

Depuis la libéralisation et la globalisation des marchés financiers, il existe pratiquement des produits de placement correspondant à toutes les échéances. Néanmoins, les banques proposent des techniques de placements simples de la trésorerie des entreprises.

En effet, les entreprises ont utilisé pendant longtemps que les dépôts à terme pour un minimum d'un mois.

D'autres produits se sont développés dans les années 80, notamment les créances mobilisables et les placements par l'intermédiaire des OPCVM, en particulier, les SICAV ou de FCP monétaire ou des placements bancaires (bons de caisse, comptes à terme). L'utilisation de ces produits offre une grande flexibilité à la gestion des excédents de trésorerie, puisqu'ils permettent des placements pour quelques jours, à condition de ne pas payer des droits d'entrée ou de sortie.

2.2.4.2. les objectifs et limites des placements financiers

Les objectifs de la gestion des excédents de trésorerie sont principalement de trois sortes :

- la rentabilité du placement qui doit tenir compte à la fois des intérêts et des plus-values réalisées ;
- la sécurité du placement qui dépend non seulement des risques de signature et de contrepartie, mais également de l'évolution de la valeur des titres de placements, notamment en fonction de l'évolution du taux d'intérêts ;
- enfin, la liquidité des placements dans l'hypothèse où l'entreprise devrait retrouver rapidement la disponibilité des fonds placés. (séminaire animé par M.Kane consultant, 2009)

Mais d'autres variables devront intervenir dans le choix de placement :

- le montant du placement :

Certains types de placements ne sont accessibles qu'à partir d'un montant minimum : c'est le cas par exemple des billets de trésorerie dont le montant minimum est de un million de francs CFA;

- la durée du placement :

Les dépôts à terme, par exemple, ne sont autorisés que pour une durée supérieure à un mois ;

- la fiscalité des placements

Lorsque le responsable financier doit choisir entre plusieurs produits de placement de même durée, il s'attachera à comparer les taux de rendement effectifs qui résultent de la prise en compte des éléments suivants :

- taux nominal ;
- intérêts précomptés ou post comptés ;
- commissions et frais divers à payer pour le placement ;
- nombre de jours d'immobilisation des fonds par rapport au nombre de jours sur lesquels les intérêts reçus sont calculés ;
- année de 360 ou 365 jours.

Lorsqu'on doit comparer des placements de durées différentes, il faut faire intervenir la courbe des taux. En cas de courbe décroissante, on préférera les placements à court terme ; en cas de courbe ascendante, on s'efforcera de placer à plus longue échéance. D'une façon générale, lorsqu'on anticipe une baisse des taux, on a intérêt à placer le plus long possible, en cas d'anticipation à la hausse, on place à très court terme renouvelable.

Tableau 4 : Les principaux modes de placement

Formes de placement	Avantages	Inconvénients
Dépôt à terme et bons de caisse	Pas de risque en capital	Mauvaise liquidité
Vente à réméré	Si baisse des taux, plus-value	Placement trop risqué, si hausse des taux, perte en capital
Obligations	Variation des cours limitée, liquidité supérieure à celle des actions si baisse des taux, plus value	Si hausse des taux, perte en capital
Titres de créances négociables sur le marché monétaire	Pas de risque en capital si titre gardé jusqu'à terme liquidité supérieur au dépôt à terme	Montant minimal : 150 000 € Liquidité inférieure à celle des obligations.
OPCVM	Avantages et inconvénients sont liés à la composition des actifs	

Source : LANGLOIS et MOLLET (2004 : 253)

En conclusion, le développement de nouveaux instruments de financement – placement offre de nouvelles perspectives pour une meilleure optimisation des flux de trésorerie.

Selon Maillard et Giraud (1989), des instruments de placement-financement à très court terme tels que les Sicav monétaires, l'escompte en compte, les crédits spot, on peut se demander de ce fait s'il ne serait pas plus approprié de se limiter à une régulation de l'encaisse au jour le jour à partir de ces instruments.

Mais, ces instruments pourraient générer des coûts supplémentaires (exemple : coût de transfert) qui vont impacter négativement le résultat de gestion de la trésorerie.

En outre, selon VON GASTROW (1995), les sicav monétaires, longtemps considérées comme non risquées, comportent en fait un niveau d'aléa non négligeable. Le trésorier, en voulant fuir l'incertitude de ses prévisions de trésorerie, aurait donc tendance à s'exposer à un risque de marché.

De ce fait, le trésorier devra prendre en compte dans son dispositif de gestion des risques les limites liées à chaque type d'instrument.

CHAPITRE III : METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

La méthodologie de l'étude consistera à présenter le modèle théorique, le processus de collecte de données et l'analyse de ces données.

3.1. Le modèle théorique

Le modèle théorique présenté est une étape fondamentale pour la mise en œuvre de la solution retenue. Et le modèle choisi répond au mieux aux besoins actuels d'ACEP. En effet, la fonction de trésorerie est quasiment absente au niveau de l'institution.

C'est un modèle où toutes les activités de trésorerie sont centralisées, de la définition de la politique aux décisions, au niveau du siège de l'Union agissant pour le compte des mutuelles de base.

Il va y avoir une gestion quotidienne de la trésorerie pour couvrir les caisses de base.

Les avantages d'un tel modèle sont :

- des économies potentielles d'échelle réalisées,
- le nombre de partenaires bancaires et de comptes est réduit ce qui simplifie les prévisions de cash-flows et permet de mieux se concentrer sur les relations bancaires importantes au niveau de l'Union,
- harmonisation des processus et des procédures,
- meilleur contrôle de la trésorerie de l'Union, avec une transparence accrue des cash-flows et un accès plus rapide aux données,
- la trésorerie de l'union peut opérer comme centre de profit.

La gestion quotidienne de la trésorerie souhaitée passera par trois étapes principales : la prévision, la réalisation et la décision, qui constitue les variables du modèle. Le schéma ci-dessous présente le déroulement des différentes étapes de mise en œuvre d'une gestion de trésorerie au jour le jour et l'interdépendance des différentes variables du modèle.

- L'étape 1 consiste à alimenter le système de gestion de trésorerie d'informations prévisionnelles concernant les opérations devant mouvementer les soldes bancaires dans les semaines ou les jours à venir. La prévision peut se faire sur une durée allant de 15 jours à 3 mois (fiche en valeur prévisionnelle). Ces informations sont contenues

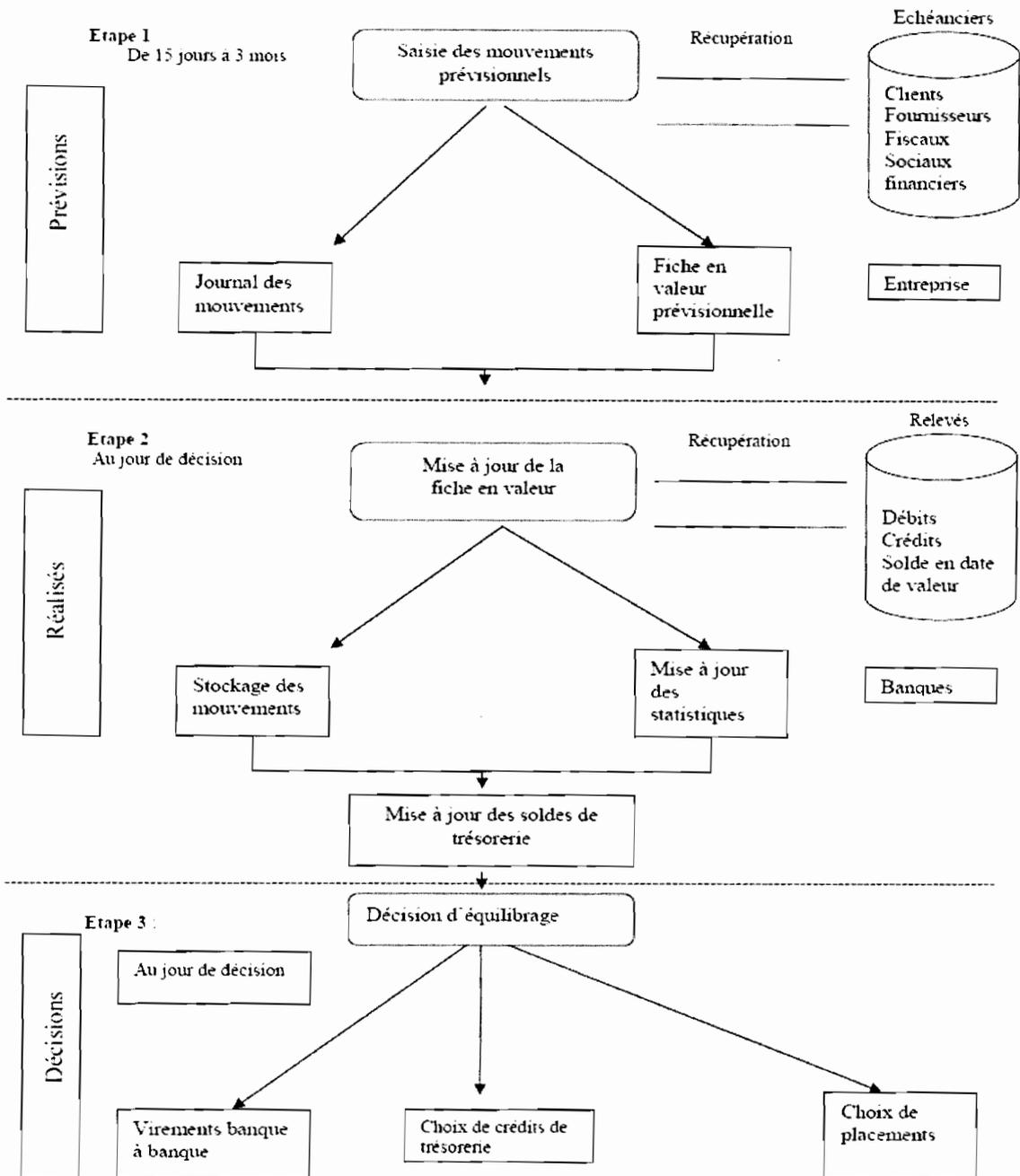
dans les documents comptables et extra comptables réalisés ou prévisionnels. Ils prennent la forme d'échéancier fournisseurs, clients, fiscaux, sociaux...

- L'étape 2 est réalisée au quotidien, elle consiste à intégrer informatiquement grâce à la connexion télématique aux banques, le réalisé des opérations en date de valeur (mise à jour des soldes de trésorerie).
- L'étape 3 est donc la prise de décision ou d'arbitrage qui se réalise en trois volets :
 1. le trésorier procède aux virements de banque à banque de façon à éviter l'erreur de contre phase qui consisterait à faire cohabiter au cours d'une même journée des soldes créditeurs et des soldes débiteurs.
 2. après une optimisation des soldes par les virements, le trésorier peut financer ces déficits de trésorerie par la mobilisation de crédits de trésorerie.
 3. enfin, si les soldes deviennent créditeurs, le trésorier peut alors procéder aux placements à court terme de ces excédents de liquidités.

Toutes ces décisions sont transmises et traitées à partir du système de télétransmission.

- L'étape 4, toutes les informations (opérations et soldes bancaires, décisions quotidiennes) gérées par le système de gestion de trésorerie vont alimenter des documents statistiques permettant l'analyse du trésorier afin d'améliorer ses performances aussi bien en matière de prévisions que de décisions, mais aussi de mieux orienter la négociation des conditions de banque.

FIGURE 2 : Modèle théorique



Source : ROUSSELOT et VERDIE (1999 : 115)

3.2. Collectes de données

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

L'objectif de l'analyse documentaire était de voir l'ensemble des documents utilisés pour la gestion de la trésorerie pour mieux apprécier son fonctionnement et son efficacité.

Les documents disponibles consultés sont :

- Le manuel de procédures administratives et comptables.
- L'échelle d'intérêt et le ticket d'agios du dernier trimestre 2008.
- Le budget 2009.

Nous avons utilisé les techniques d'entretien individuel et de groupe pour pallier le manque de documentation et de voir avec les responsables les différents dispositifs non formalisés mis en œuvre pour gérer et contrôler la trésorerie de l'institution.

Des séances de travail ont été organisées avec les responsables du département finance et comptabilité et du département contrôle de gestion pour une meilleure compréhension des enjeux de l'étude, mais également pour un suivi et un recadrage des objectifs par rapport aux moyens disponibles.

Et dans le cadre de ce recadrage, la direction générale a décidé de s'attacher le service d'un consultant en cash management.

La mission du consultant sera de faire un diagnostic plus approfondi de la fonction trésorerie, de conseiller la direction sur le choix d'un logiciel de cash management et d'accompagner sa mise en place.

Les entretiens organisés avec les responsables du département finance et comptabilité et du département de contrôle de gestion pour collecter des informations ont permis de mieux situer les problèmes de la fonction trésorerie.

3.3. Analyse des données

L'analyse a débouché sur la problématique de l'optimisation des flux de liquidités au quotidien pour faire face aux difficultés actuelles.

Toutes ces informations collectées ont été complétées par une analyse documentaire sur :

- la revue des procédures de gestion de trésorerie ;
- l'analyse des frais bancaires et des produits financiers générés par les placements sur la période 2003-2008 ;
- le contrôle des conditions de banque appliquées à ACEP ;
- le contrôle d'échelles d'intérêt ;
- la méthode d'élaboration du budget de l'union.

La démarche de travail a impliqué les acteurs dans tous le processus de diagnostic. Et ceci sera poursuivi dans la phase de mise en place d'un modèle d'optimisation des flux de liquidités.

De ce fait, le consultant a dans ces termes de référence la mission de former tous les cadres de l'institution dans les enjeux de la trésorerie et les implications en termes de changement organisationnel.

Les résultats de cette analyse sont exposés dans les chapitres V et VI suivants.

Sur la base des entretiens et de l'analyse documentaire, un programme de travail a été établi dont l'objectif est de :

- de passer en revue globalement tous les aspects de la gestion de la trésorerie pour dégager l'essentiel des faiblesses du système ;
- de proposer les outils de diagnostic (catalogue des conditions de banque et une application pour la vérification des agios bancaires) ;
- de proposer des outils de mise en œuvre d'un système de gestion quotidienne de la trésorerie (catalogue des conditions de banque négocié, les fiches de valeur, conseil sur le logiciel de cash management à acquérir).

Le programme de travail a été soumis à la direction générale pour validation. Par la suite, le programme a été revu pour une plus grande efficacité par l'intégration d'un consultant.

Nous avons présenté dans ce chapitre la méthodologie d'étude à travers le modèle d'analyse, les techniques de collecte et d'analyse des données. Le modèle théorique nous a permis de voir comment mettre en place un dispositif de gestion de la trésorerie au quotidien et en date de valeur. Il va de la prévision de la trésorerie au jour le jour, à la mise à jour des fiches de valeur et à la décision d'équilibrage. Cette dernière permet de voir après nivellement des comptes si l'institution est en position d'excédent pour placer ou en position de déficit pour se financer.

La première partie nous a permis de passer en revue l'approche théorique de la gestion de trésorerie à travers la détermination des flux de trésorerie, les moyens, et conditions de son optimisation. C'est un choix délibéré compte tenu de la nature même de l'activité des SFD.

Il ne nous semble pas pertinent de voir la gestion de la trésorerie sous l'angle comptable. Effet l'analyse bilancielle à travers le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement ne donne qu'une photographie de la position de la trésorerie à un instant t , alors que certains postes du bilan sont très volatils par exemple les crédits clients.

Nous avons également présenté le modèle d'analyse le plus adapté pour une meilleure optimisation des flux de trésorerie des SFD.

2^{ème} PARTIE

Généralités

CHAPITRE IV : PRESENTATION D'ACEP

L'union ACEP est une institution de microfinance qui contribue au développement :

- économique, par le soutien de la croissance des micro-entreprises financées ;
- social, par l'amélioration des revenus des familles par le biais des groupements et des transferts de surplus vers les ménages par les propriétaires de micro-entreprises ;
- communautaire, par l'amélioration de la capacité d'agir des bénéficiaires.

Ce chapitre vise à effectuer la présentation générale de l'Union ACEP et de voir la structure organisationnelle.

4.1. PRESENTATION GENERALE DE L'UNION ACEP

La présentation de l'union ACEP se fera à travers l'historique de l'institution, sa mission, ses valeurs, ses produits et le réseau.

4.1.1. Historique

L'ACEP était à l'origine Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée. C'était un projet de l'USAID qui a démarré ses activités en 1986 dans le bassin arachidier du Sénégal. Le projet avait pour objectif d'appuyer les ONG et les Entrepreneurs des régions de Kaolack et de Fatick.

En 1989, l'USAID avait commis un expert évaluateur dont le rapport faisait ressortir une mauvaise gestion du projet.

Il s'en est suivi une réorientation du projet, avec l'introduction à l'annexe 1 de l'accord de subvention, d'un amendement qui indiquait sans équivoque, qu'il y aura à la fin du projet, « une institution financière privée rentable ayant son siège à Dakar pour continuer les activités de crédit à la petite entreprise dans la zone du projet après la date d'achèvement fixée au 31 décembre 1993 ».

Ainsi, au 1^{er} janvier 1994, l'ACEP devient une mutuelle d'épargne et de crédit et porte le nom d'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production.

L'actif du projet est transféré sous forme de fonds de dotation à l'ACEP ; le siège est transféré à Dakar et le personnel devient totalement national.

4.1.2. Mission

L'ACEP a pour objet la fourniture de services d'épargne et de crédit adaptés aux besoins des entrepreneurs sénégalais afin de les appuyer dans leur croissance, l'objectif final étant de participer à la stratégie de réduction de la pauvreté au Sénégal en réduisant notamment les inégalités sociales subies par les couches les plus défavorisées de la population.

4.1.3. Valeurs

Les valeurs de l'ACEP sont

- L'intégrité : c'est une valeur fondamentale fortement intégrée dans les opérations. L'ACEP s'efforce de la faire partager aussi bien à son personnel qu'à ses membres.
- L'engagement envers la cible : l'ACEP s'engage à servir sa cible traditionnelle dans des conditions de qualité en offrant des produits et services adaptés à ses besoins et d'une grande souplesse.
- La qualité : c'est une valeur institutionnelle forte, elle s'applique aussi bien au portefeuille de crédit, à la gouvernance qu'aux opérations.
- La transparence : elle s'applique aussi bien au management qu'à l'information financière. Les comptes de l'institution sont régulièrement audités et certifiés depuis 1993 par de grands cabinets internationaux.

4.1.4. Produits et Services

L'ACEP offre des produits et services de crédit, d'épargne et de transfert d'argent.

4.1.4.1. Produits de crédit

L'ACEP offre deux types de crédit à ses membres : le crédit TPE (Très Petites Entreprises) et le crédit PME (Petites et Moyennes Entreprises). Le crédit TPE peut être de groupe ou individuel ; le crédit PME est individuel.

Le crédit de groupe ou crédit solidaire est surtout pratiqué en zone rurale et périurbaine.

4.1.4.1.1. Crédit TPE

Le crédit TPE a pour but de fournir aux entrepreneurs et aux commerçants un produit pour leurs besoins généraux. Ce produit s'adresse aux hommes, aux femmes et aux groupements de femmes qui tiennent des activités d'auto-emplois. Le crédit TPE permet donc d'accompagner les clients dont les besoins de crédit sont inférieurs à 15 millions dans le développement et l'extension de leur activité.

Ce produit est décliné, selon l'objet du financement en sous produits suivants :

- crédits aux commerçants et aux entrepreneurs ;
- crédit de campagne ;
- crédit solidaire.

4.1.4.1.2. Crédit PME

Le crédit PME se décline en deux sous-produits : le crédit PME investissement et le crédit PME fonds de roulement.

- Le crédit PME investissement a pour but de fournir aux entrepreneurs un produit de crédit pour leurs besoins d'investissement. Ce crédit est destiné à accompagner les clients dont les besoins de crédit sont supérieurs à 15 millions.
- Le crédit PME fonds de roulement est un produit complémentaire investissement. Il permet aux entrepreneurs de financer leurs besoins en fonds de roulement.

4.1.4.2. Produits d'épargne

L'ACEP fournit également des produits d'épargne :

4.1.4.2.1. Compte courant

C'est un produit de base obligatoire pour tout membre. Il sert de compte de remboursement de prêt et de domiciliation de recettes. Les retraits sont illimités. Il n'est pas rémunéré. Le solde minimum est 5000 FCFA.

4.1.4.2.2. Compte à terme

Il s'agit d'un montant bloqué jusqu'à l'échéance du contrat. Le montant minimum est de 50 000 FCFA.

4.1.4.2.3. Epargne spéciale

Elle s'adresse à toute personne ou groupement désireux de faire un dépôt pour faire face aux imprévus. Le montant initial est de 25 000 FCFA. L'épargne spéciale est rémunérée à un taux de 4% l'an.

4.1.4.2.4. Epargne projet

Il s'agit d'un plan d'épargne avec des versements mensuels permettant à un entrepreneur potentiel de se qualifier pour l'obtention d'un prêt. Le montant initial est de 5000 FCFA et la durée maximale est de 2 ans. L'épargne projet est rémunérée jusqu'à 4,5% l'an.

4.1.4.3. Transfert d'argent

Les clients peuvent envoyer ou recevoir de l'argent au niveau des caisses ACEP via Money Gram, Money Express, RIA et Mobil Cash.

4.1.5. Le Réseau ACEP

Dans sa politique d'extension géographique pour mieux atteindre les couches les plus défavorisées de la population résidant particulièrement à l'intérieur du Sénégal, l'ACEP s'est dotée d'un vaste réseau de treize (13) Agences régionales et de 52 points de service et couvre presque tous les secteurs de l'économie sénégalaise (commerce, agriculture, transport, artisanat, manufacture...).

Les treize agences sont situées dans les localités suivantes :

Dakar, Pikine, Kaolack, Kolda, Saint-Louis, Diourbel, Tamba, Ziguinchor, Thies, Parcelles Assainies, Ourosogui, Mbour et Touba).

4.2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle est déclinée à travers les organes et les différents départements de l'Union ACEP. Un focus sera mis sur le département finance et comptabilité, qui a en charge la fonction de gestion de la trésorerie.

4.2.1. ORGANES

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

Outre l'AG, les organes de l'ACEP sont le conseil d'administration, le comité de crédit et le conseil de surveillance.

Le conseil d'administration veille au fonctionnement au fonctionnement et à la bonne gestion de l'ACEP. L'exercice de cette fonction est incompatible avec celui des fonctions de membre du conseil de surveillance. Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre.

Le comité de crédit est composé de cinq (5) membres élus par l'AG. Cet organe approuve les dossiers de prêts présentés par le comité d'instruction du crédit (CIC). Ce comité a la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit. Le CIC étudie les dossiers présentés par les chefs de bureau et soumet aux différentes commissions de crédit les dossiers retenus pour décision. Il se réunit une fois par mois.

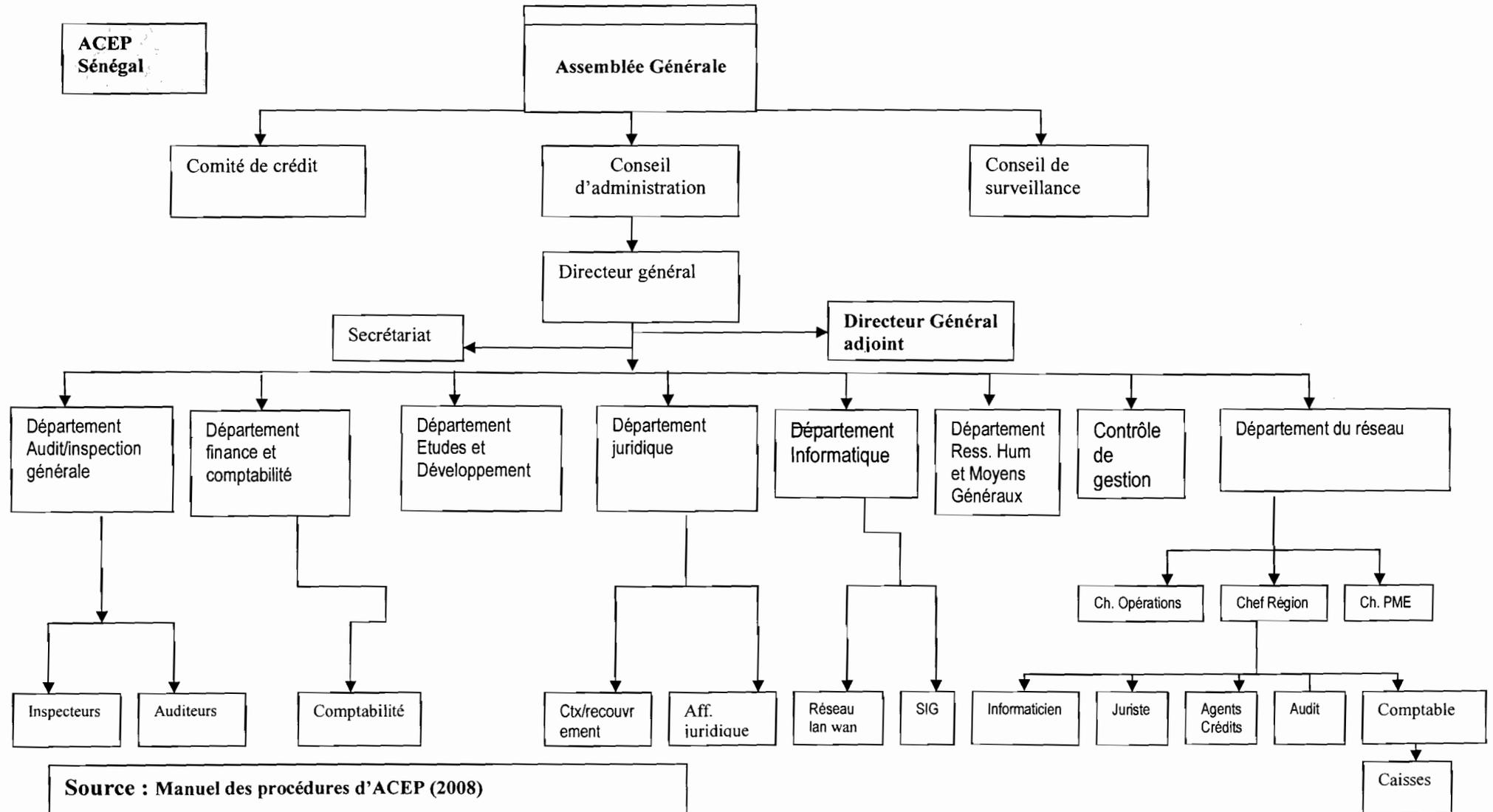
Le conseil de surveillance est chargé de veiller à la régularité des opérations de l'ACEP et au contrôle de la gestion. Il est habilité à entreprendre toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations de l'ACEP. Le conseil de surveillance se compose de cinq (5) membres élus par l'AG.

4.2.2. L'ORGANIGRAMME D'ACEP

L'organigramme ci-après montre les différentes fonctions au sein de l'ACEP et leur lien hiérarchique.

La présentation sera axée sur le département finance et comptabilité qui assure en principe la gestion de la trésorerie.

FIGURE 3 : Organigramme de l'ACEP



4.2.3. Le département finance et comptabilité

Tous les services de comptabilité des régions dépendent de manière fonctionnelle du responsable du département du Siège de Dakar.

Le département finance et comptabilité est rattachée à la direction générale. Il a comme activités principalement :

a. Les activités financières

- émission des chèques de règlement,
- gestion de la trésorerie,
- engagements des factures fournisseurs pour liquidation,
- règlements des salaires,
- vérification de la régularité des opérations financières de la société,
- suivi des opérations de caisse (trésorerie, arrêtés journaliers),
- réconciliation des journaux manuels et informatiques,
- analyse des comptes,
- contrôle des réconciliations bancaires et de la codification des pièces.

b. Les activités comptables

- tenue des journaux de trésorerie (banque, caisse),
- tenue des journaux de crédit, de remboursement, et d'épargne,
- tenue des journaux de fonctionnement,
- établissement des états financiers de fin d'exercice,
- mise à niveau des comptes de la Comptabilité Générale et de la Comptabilité Auxiliaire (y compris tous rapprochements de comptes),
- vérifier et participer à l'élaboration des états financiers des régions décentralisées et consolidation,
- proposition des écritures de régularisation,

La Gestion de la trésorerie dans les SFD : cas de l'ACEP

- superviser la gestion des caisses (arrêté de caisse en fin de journée, reversement en banque),
- suivi des immobilisations.

Nous analyserons principalement la fonction de trésorerie dans le chapitre suivant pour dégager les forces et faiblesses de cette dernière.

A travers ce chapitre nous avons présenté l'union ACEP à partir de son historique, de ses valeurs, de sa mission et de ses produits. Cette présentation a concerné aussi sa structure organisationnelle à travers ses organes et son organigramme. De ce dernier, nous constatons, que l'ACEP dispose de sept départements fonctionnels. Il ne nous paraît pas pertinent de présenter dans les détails tous les départements, d'où le choix de détailler les activités du département finance et comptabilité en charge de la gestion de la trésorerie.

CHAPITRE V : DESCRIPTION ET EVALUATION DU SYSTEME DE GESTION DE LA TRESORERIE D'ACEP

La démarche adoptée est de décrire les différentes procédures de gestion de la trésorerie mise en place au niveau de l'institution. L'objectif est de dégager les forces et les faiblesses du système pour apporter une solution adéquate aux problèmes.

5.1. DESCRIPTION DU SYSTEME DE GESTION DE LA TRESORERIE

L'objectif des procédures sur les opérations de trésorerie est de permettre un suivi de la gestion des comptes bancaires et des Caisses de l'ACEP en vue de garantir une gestion rigoureuse de la trésorerie. Ces procédures sont déclinées en deux axes : la gestion des comptes bancaires et la gestion des caisses.

5.1.1. GESTION DES COMPTES BANCAIRES

La gestion des comptes porte sur les points suivants :

5.1.1.1. Commentaires préliminaires

L'ACEP veillera :

- à ouvrir des comptes bancaires distincts dans diverses banques pour assurer une bonne couverture géographique et diversifier la gestion de ses ressources ;
- à ce que les opérations de trésorerie soient toujours supportées par des pièces justificatives adéquates, correctement traitées et exhaustivement comptabilisées.

Pour cela,

- Tous les mouvements affectant les comptes bancaires doivent être enregistrés sans délais dans lesdits comptes ouverts au niveau de la Comptabilité ;
- Les soldes des comptes de trésorerie doivent, à la fin de chaque mois, être rapprochés avec ceux apparaissant sur les relevés des comptes bancaires ;

- La situation de trésorerie doit être mensuellement établie par les Assistants comptables et soumis par voie hiérarchique au RFC et au DG;

Tout règlement par chèque bancaire doit être supporté par une Fiche de déboursement et les pièces justificatives correspondantes

- Les avis de crédits et de débits reçus par les Assistants comptables doivent être enregistrés immédiatement en comptabilité dans les livres appropriés.
- Le rapprochement entre les soldes comptables et les soldes de la banque se traduit mensuellement par la mise en évidence des écritures et pièces justifiant l'écart éventuel entre les deux soldes.
- L'ouverture des comptes bancaires donne lieu à la transmission de cartons (spécimens) de signature à l'établissement bancaire teneur du compte.
- Les comptes bancaires sont mouvementés par les signatures du DG ou son délégué et dans les antennes régionales par celle du Chef d'antenne.
- Le suivi des comptes de trésorerie se fait sous la responsabilité du RFC. Il comprend les opérations suivantes :
 - comptabilisation des opérations dans l'ordre chronologique, au jour le jour au fur et à mesure de leur exécution dans les journaux des comptes de trésorerie concernés. Un classeur est ouvert par banque et par caisse pour la conservation des pièces dans l'ordre chronologique,
 - préparation des états de rapprochement bancaires à la fin de chaque mois par le Comptable chargé des opérations de trésorerie. Les rapprochements sont revus et approuvés par le RFC. Des actions doivent être immédiatement entreprises pour apurer les suspens,
 - arrêté des caisses à la fin de chaque journée,
 - le comptage physique inopiné par l'Auditeur Interne avec prise de sanctions et imputations des manquants au Caissier.

5.1.1.2.Règles de gestion

Les opérations de banque concernent essentiellement :

- les crédits accordés aux membres,
- les remboursements de crédits reversés à la banque,
- le règlement de toute facture excédent 15 000 FCFA,
- les transferts de fonds,
- le règlement des salaires,
- les approvisionnements des caisses.

5.1.1.3. Traitement et comptabilisation

Les opérations de banque sont effectuées sur la base d'un chéquier délivré par la banque. Les chèques doivent être correctement établis sans ratures, ni surcharges et revêtir les mentions obligatoires qui suivent.

- numéro de série chronologique,
- date de l'opération,
- le nom et prénom du bénéficiaire,
- le montant en chiffres et en lettres,
- la signature du Directeur Général ou du Chef d'antenne selon le cas,
- la mention « non endossable » au verso, sauf disposition contraire.

5.1.1.4.Déblocage des crédits membres

Le comptable émet les chèques de financement qu'il remet avec le dossier au Service Audit qui vérifie la fiabilité des documents. Si tout est conforme, l'Auditeur vise la fiche et transmet les documents au Directeur Général pour signature (manuelle et électronique).

Au moment du retrait de leur chèque, les membres visent la partie de la fiche de déboursement réservée à cet effet. Une copie du chèque est jointe à la fiche qui est transmise à la comptabilité pour enregistrement et classement.

5.1.1.5. Versement en banque par le Caissier

Après l'arrêté et le contrôle de caisse journalier, le Caissier prépare un bordereau de versement en 2 copies : une copie est remise à la comptabilité pour contrôle, une copie présentée à la banque. A son retour, il transmet à la Comptabilité, le quitus de versement qui, après contrôle, enregistre dans le journal de banque, le montant versé.

5.1.2. GESTION DES CAISSES

Il a été ouvert au niveau du siège et des agences et bureaux régionaux une caisse dépenses et dans les antennes régionales des guichets (caisses) et une caisse centrale (en cours pour la plupart des agences).

La petite caisse est gérée par les Assistants comptables.

5.1.2.1. Gestion de la "caisse dépenses"

La « caisse dépenses » sera analysée selon le principe de fonctionnement, la procédure de décaissement, la comptabilisation des opérations de caisse, les contrôles sur la caisse et le réapprovisionnement de la caisse.

5.1.2.1.1. Principe de fonctionnement

Cette caisse sert au règlement des menues dépenses.

Les espèces sont conservées par le caissier (Assistant Comptable) sous sa responsabilité dans un coffre fermé à clé.

La caisse dépenses fonctionne avec un plafond de **300 000 francs CFA pour Dakar et 200 000 FCFA pour les régions.**

Les dépenses effectuées par cette caisse doivent faire l'objet d'un bon de caisse établi (après réception d'une expression de besoin (mémo approuvé par le DG et respect des procédures de DRP le cas échéant)) par le Responsable de la petite caisse. Le plafond des dépenses effectuées

au niveau de la petite caisse est fixé à **15 000 FCFA**. Au delà de cette somme, toute transaction devra être réglée par chèque.

A tout moment, les espèces contenues dans la caisse et les pièces justificatives doivent être rigoureusement égales au plafond de caisse soit 300 0000 FCFA ou 200 000 FCFA.

Les bons de caisse sont pré – numérotés et émis en deux feuillets : un exemplaire pour le Responsable de la caisse et un exemplaire pour la souche.

5.1.2.1.2. La procédure de décaissement :

NB : les règlements en espèces sont applicables aux dépenses inférieures à 15 000 FCFA. Il s'agit en principe des dépenses suivantes :

- petites fournitures de bureau,
- petits travaux d'entretien et maintenance,
- achat de timbres postaux,
- perdiems pour des montants inférieurs à 15 000 FCFA.

La procédure de règlement est la même, exceptée les caractéristiques suivantes :

Assistant comptable

- établit un bon de caisse pré numéroté et en deux feuillets, le vise et envoie ensuite la liasse (bon de caisse – bon de livraison – facture fournisseur ou mémo approuvé par le DG) par voie hiérarchique (RFC) au Chef de l'Audit – Inspection.

Chef Audit – Inspection effectue les vérifications de conformité, vise la fiche de déboursement et transmet le dossier à l'Assistante du DG pour signature

NB 1 : pour les achats dont les montants ne sont pas déterminables à priori (exemple frais d'envoi par la poste), l'Assistant Comptable établit un bon de caisse provisoire sur la base d'un mémo rédigé par le RFC ou d'une facture proforma.

NB 2 : Dans les antennes régionales et les bureaux, le bon est signé par le Chef d'antenne ou le Chef de bureau après visa de l'Assistant Auditeur.

Après signature du DG ou du Chef d'antenne

Assistant Comptable

- Fait signer au bénéficiaire le bon de caisse contre la remise des espèces en règlement.
- Classe le bon de caisse et la copie de la facture ou du mémo et renseigne son brouillard de caisse.
- Appose le cachet « payé » avec les références du règlement sur la facture du fournisseur ou le mémo.
- Classe la liasse (copie bon de caisse – facture – bon de commande – bon de livraison ou mémo) et enregistre l'opération en comptabilité.

5.1.2.1.3. La comptabilisation des opérations de caisse

Le caissier ouvre un bouillard de caisse où sont enregistrés tous les mouvements (encaissements et décaissements) effectués en espèces.

Le brouillard doit contenir : la date d'enregistrement, le numéro du bon de caisse, le libellé des écritures, le montant de l'opération et les références des pièces justificatives.

Le caissier doit veiller à ce que chaque mouvement soit appuyé par une pièce justificative. Il doit faire un arrêté systématique de sa caisse à la fin de chaque journée et envoyer le bouillard et les pièces justificatives à l'assistant auditeur pour contrôle et validation (visa).

L'assistant auditeur doit vérifier la régularité de toutes les opérations contenues dans le bouillard et leurs justifications par des preuves probantes.

Il signe ensuite le brouillard et le transmet au caissier pour classement.

5.1.2.1.4. Les contrôles sur la caisse

L'analyse des contrôles sur la caisse est structurée en contrôle inopiné et en contrôle du département Audit-Inspection.

5.1.2.1.4.1. Le contrôle inopiné

L'Assistant auditeur doit faire au moins un contrôle inopiné de la caisse par mois. Le PV d'inventaire est signé conjointement avec le caissier.

Le solde découlant des inventaires physiques est rapproché par l'Assistant auditeur avec le solde théorique de la comptabilité. Le rapport est adressé au Chef de l'Audit-Inspection qui le transmet après examen et contrôle au RFC et tout écart devra être justifié.

Le Chef de l'Audit-Inspection doit faire chaque mois un mémo sur la gestion des petites caisses à la direction générale pour validation définitive des mouvements de caisse.

5.1.2.1.4.2. Le contrôle du service Audit-Inspection

Le Chef de l'Audit et Inspection peut sur instruction du DG ou sur sa propre initiative faire faire des contrôles inopinés pour s'assurer du respect des procédures de gestion de la caisse.

Chaque mois, il donne dans son rapport son avis sur le respect des procédures de dépenses des petites caisses pour permettre leur validation par le DG.

5.1.2.1.5. Le réapprovisionnement de la caisse

L'approvisionnement des petites caisses ne peut être renouvelé que si la justification des dépenses est faite.

Dès que le niveau de la caisse atteint **25 000 FCFA**,

Caissier : informe l'Assistant - auditeur du besoin de réapprovisionnement et lui envoie le brouillard de caisse,

Assistant Auditeur : - procède à l'inventaire physique de la caisse,

- effectue un contrôle de la régularité des opérations enregistrées dans le brouillard et la cohérence entre le solde théorique et celui physiquement constaté sur le procès verbal d'inventaire.

Caissier

- établit un chèque de réapprovisionnement et la fiche de déboursement, vise la fiche et transmet tout le dossier (PV d'inventaire, brouillard et extrait du compte Caisse, fiche de déboursement et chèque) à l'assistant auditeur.

Assistant auditeur : effectue les vérifications de conformité (comparaison des mouvements de la comptabilité et du brouillard de caisse et contrôle du PV d'inventaire) et transmet le dossier au DG par la voie hiérarchique (Chef service) ou au Chef d'antenne.

DG ou Chef d'antenne : après vérifications, signe la fiche de déboursement et le chèque de réapprovisionnement et retourne le dossier à son Assistante.

Assistante DG : remet le chèque au Caissier pour le réapprovisionnement de sa caisse, après en avoir pris copie.

5.1.2.2. Gestion de la caisse recettes

La gestion de la caisse recettes est analysée à travers le principe de fonctionnement et le contrôle de la caisse recettes.

5.1.2.2.1. Principe de fonctionnement :

Les antennes régionales et les bureaux – caisses gèrent des guichets - caisses où les clients effectuent leurs opérations.

L'ACEP s'oriente de plus en plus vers une politique de création d'une caisse centrale au niveau de chaque Agence régionale où les ressources des caisses – guichets sont déversés à la fin de chaque journée.

Le système d'information est ainsi organisé :

▪ **En cours de journée**

Le système restitue le total des versements et des retraits du jour et le solde de fin de journée.

Le Comptable, ou le chef de caisse, effectue son contrôle en confrontant ce montant aux pièces de la caisse et à l'encaisse physique déclarée par le caissier.

Il saisit le montant déclaré par le caissier et le système lui restitue la différence éventuelle.

Les opérations enregistrées sont :

- les versements des clients dans leurs comptes d'épargne,
- les versements clients des frais de mise en place,
- les versements des Chefs de Bureau-caissiers,
- les retraits de la banque,
- les retraits des clients,
- les versements à la banque et les approvisionnements de caisses,
- les paiements des ordres de transferts de fonds.

Les versements des Chefs de Bureau-Caissiers sont effectués selon la procédure suivante :

Les chefs de bureau se présentent à la Comptabilité avec leurs Etats de Versement pour contrôle. Ensuite, ils procèdent au versement à la Caisse Régionale et se présentent chez l'Assistant-Comptable à qui ils remettent leur état de versement, les reçus des clients et les reçus de la Caisse Régionale. Après vérification, l'Assistant-Comptable certifie la régularité de l'opération et envoie les reçus des clients à l'opérateur de saisie pour comptabilisation et contrôle par l'Assistant - Auditeur et classement.

En attendant la mise en place du nouveau système de caisses centrales et dans les bureaux qui sont localisés dans les zones où l'ACEP dispose de comptes en banque, les Chefs de Bureau-Caissiers versent directement à la Banque sans passer par une Caisse Régionale.

Les versements se font journalièrement à la banque. Tous les quitus bancaires devront être saisis dans la journée comptable de la caisse concernée avant d'être transmis à la Comptabilité.

Après vérification, l'Auditeur ou l'Assistant Comptable transmet les reçus des clients à l'opérateur de saisie pour comptabilisation dans la journée comptable concernée et classement.

▪ **A la fin de chaque journée,**

Caissiers – guichetiers arrêtent leur caisse et établissent les PV d'arrêté présentés avec les espèces à l'Assistant comptable

Assistant comptable après comptage des espèces et contrôle de cohérence sur les mouvements et les soldes, effectue l'arrêté électronique des caisses,

Caissiers – guichetiers effectuent les écritures de transfert de solde vers la caisse principale

Caissier principal - enregistre les transferts reçus dans sa caisse, arrête sa caisse avec l'Assistant comptable qui effectue ensuite la validation électronique selon la même procédure que celle des caisses – guichets

- examine ensuite avec le RFC la périodicité des versements à effectuer

Au retour du versement

- enregistre le bordereau de versement

NB : Fréquence des Versements en Banque

Au niveau régional, les versements seront effectués tous les deux jours. Pour les Chefs de Bureau – Caissiers disposant d'une banque dans leur localité, les fonds ne peuvent pas excéder 3 000 000 FCFA et ne doivent pas être détenus plus de 72 heures.

Pour les Chefs de Bureau – Caissiers dont leur localité n'a pas de banque, ils ne peuvent pas détenir dans leur coffre plus de 5 000 000 FCFA et pendant plus d'une semaine.

5.1.2.2.2. Contrôle de la caisse Recettes

Les contrôles de la caisse recettes sont le contrôle hebdomadaire, le contrôle inopiné et le contrôle mensuel.

5.1.2.2.2.1. Le contrôle hebdomadaire et le contrôle inopiné :

La même périodicité que la caisse des dépenses est retenue en ce qui concerne les inventaires quotidiens et le contrôle inopiné. Les caisses dépenses et recettes seront donc inventoriées à chaque fois en même temps.

Il en est de même des contrôles inopinés que l'Assistant auditeur peut mener de son propre chef ou sur instruction du Chef de l'Audit-Inspection.

5.1.2.2.2.2. Le contrôle mensuel

A la fin de chaque mois, le Caissier doit établir un état mensuel de la caisse recettes avec une indication claire des libellés (origine des mouvements d'entrée).

5.2. LE DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE GESTION DE LA TRESORERIE

Les résultats de l'analyse documentaire, des entretiens et des observations nous ont permis de dégager les forces et faiblesses du système actuel de gestion de la trésorerie.

Les vérifications effectuées portent sur les éléments suivants :

- L'échelle d'intérêt et le ticket d'agios du dernier trimestre 2008 pour les huit banques de l'Union.
- Le manuel de procédures administratives et comptables.
- Les différentes conventions avec les banques.
-

L'analyse du manuel de procédures a permis de conclure sur le dispositif mis en place pour une bonne fiabilité de l'information financière et pour les contrôles effectués. Ce qui est un élément

fondamental pour une mise en place d'un dispositif de gestion de la trésorerie au quotidien et en date de valeur.

L'analyse et le recalcul des échelles d'intérêt ont pour objectif de vérifier les montants facturés par rapport aux conditions et conventions signées avec les banques.

Cette analyse documentaire est complétée par un entretien avec le responsable du département Finance et comptabilité pour mieux cerner le dispositif de suivi et de contrôle de la trésorerie.

Les résultats tirés de ces vérifications sont résumés en forces et faibles dans les paragraphes qui suivent :

5.2.1. LES FORCES DU SYSTEME

ACEP présente une forte culture de contrôle interne qui se traduit par la mise en place de procédures adaptées.

- L'ACEP dispose de comptes bancaires dans au moins huit banques de la place ;
- Multiples vérification pour l'ensemble des procédures (crédit, mais aussi épargne, achats, arrêtés de caisse, rapprochements bancaires).
- Le nouveau SIG (ACE) comportent un ensemble de « cadenas » qui garantissent l'intégrité de l'information et rendent impossible l'altération des données.
- L'audit interne est au cœur de toutes les procédures via des contrôles à posteriori des caisses.
- La plupart des procédures sont documentées dans un manuel de procédures interne, qui favorise une standardisation des pratiques aussi bien au siège que dans les agences régionales.
- L'audit interne intervient à posteriori dans la vérification des rapprochements bancaires mensuels et de l'encours comptable
- Il valide les arrêtés de caisses, les procédures d'achats et les demandes de crédit.
- L'existence d'une démarche budgétaire et d'un budget annuel pour chaque caisse de base (agence régionale) et pour le siège.
- Souscription à des services de télétransmission de données via les banques.

Tous ces points permettent de disposer d'une information fiable. Cette dernière est un préalable indispensable à la mise en place d'un système de gestion de la trésorerie au quotidien.

5.2.2. LES FAIBLESSES DU SYSTEME

Le problème majeur du système de gestion actuelle de la trésorerie est la non prise en compte des enjeux de la trésorerie moderne au niveau de l'institution.

Par conséquent, nous avons constaté les faiblesses :

- L'inexistence d'un dispositif de gestion des opérations de banque en date de valeur (fiche de valeur voir en annexe) ;
- L'inexistence d'un service de cash management pour gérer la fonction de trésorerie ;
- L'inexistence d'un catalogue de conditions de banque négociées ;
- L'inexistence d'un dispositif de contrôle de frais et commissions appliqués par les différentes banques ;
- L'inexistence d'un dispositif de contrôle des dates de valeurs ;
- L'inexistence d'un dispositif de contrôle des échelles d'intérêts et des tickets d'agios ;
- L'inexistence au niveau de l'institution d'un logiciel de cash management ;
- L'inexistence d'un budget de trésorerie : le budget se décline en budget de fonction et d'investissement.

Les risques majeurs de ces faiblesses sont la sur facturation des agios, l'application de taxe exonérée (TOB) pour les SFD, l'application de conditions générales de banque, la non détection des erreurs sur les dates de valeur etc.... Ils seront présentés dans le chapitre vi pour mieux étayer les solutions retenues.

En recommandation, l'institution devra mettre en place des outils et des procédures nécessaires pour une gestion de la trésorerie au jour le jour et en dates de valeur. Ce qui passera par la mise en place d'un service de cash management, et des procédures d'organisation et de contrôle de la gestion de la trésorerie en date de valeur au jour le jour et l'achat d'un logiciel de cash management qui prenne en compte les exigences du modèle théorique.

CHAPITRE VI : CONCEPTION D'UN SYSTEME D'OPTIMISATION DES FLUX DE TRESORERIE DE L'UNION ACEP

Au vu de la place importante que la fonction de trésorerie a pris dans les entreprises en participant de façon tangible à l'amélioration des performances financières, nous avons choisi la mise en place d'une gestion au jour le jour et en date de valeur de la trésorerie pour optimiser les flux de liquidités de ACEP.

Cette solution exposée dans ses grands axes au niveau du modèle théorique devra aussi intégrer des changements au niveau de l'organisation et de la relation d'ACEP avec ses différentes banques partenaires.

6.1. LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION DE LA TRESORERIE AU JOUR LE JOUR

L'objectif de la mise en place d'un tel système de trésorerie est de parvenir à une trésorerie zéro tout en minimisant les agios bancaires, suivre quotidiennement les soldes des comptes bancaires à l'aide d'outil informatique et de télétransmission de données.

Ce sera sur la base de ce suivi au jour le jour que seront prises les décisions financières courantes : opérations d'équilibrage, placement des excédents et de mobilisation de financement.

La gestion de la trésorerie nécessite donc une mise en place d'une organisation et des outils et procédures adéquates.

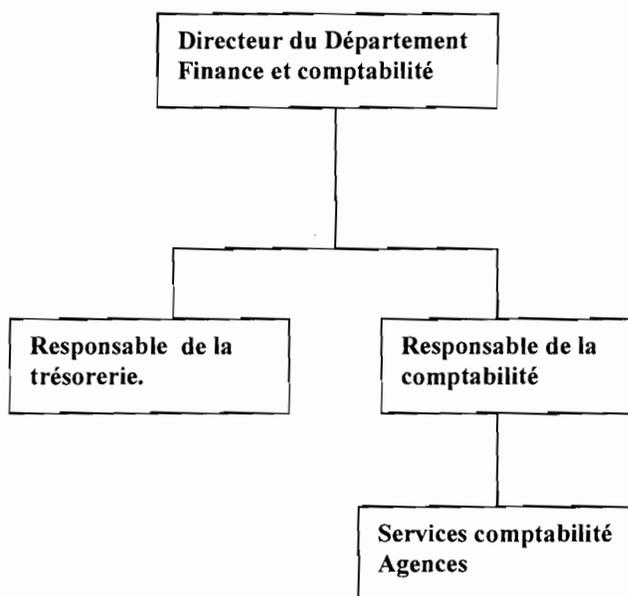
6.1.1. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La solution retenue pour concevoir un système d'optimisation des flux de trésorerie nécessite certains changements organisationnels. Ces derniers se répercutent au niveau de l'organigramme par la mise en place d'un service de trésorerie. En outre, il s'agira de recruter ou de prendre un trésorier doté de certaines qualités.

6.1.1.1. ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT FINANCE ET COMPTABILITE

L'organigramme proposé pour le département finance et comptabilité est le suivant :

FIGURE 4 : Organigramme département Finance et Comptabilité



Le nouveau service de trésorerie sera un service central rattaché au département finance et comptabilité. Son rôle sera de centraliser dans sa gestion tous les flux de liquidités de l'Union ACEP. Compte tenu de la nature même de l'activité de ACEP, il est devenu impératif, que le Responsable Finance et Comptabilité met en place un service dédié à la gestion de la trésorerie. Toutes les agences régionales du réseau étant interconnectées au Siège, il ne nous paraît plus pertinent d'avoir un service central de la trésorerie. En effet, toutes les informations sont disponibles à temps réel au niveau du Siège.

Le service de la trésorerie aura en charge la prévision et proposera à la direction générale les solutions de placement ou de financement après avoir dégager la position réelle de trésorerie de l'institution.

Le responsable de la comptabilité coordonnera toute l'activité comptable du réseau et procédera à la consolidation et à l'établissement des états financiers du réseau en fin d'année.

L'incidence de cette nouvelle structuration sur l'organigramme d'ACEP sera présentée en annexe.

6.1.1.2. ROLE DU TRESORIER

La gestion de la trésorerie en date de valeur nécessite de multiples compétences techniques et des qualités humaines encourageant le dialogue.

Pour mener à bien ses trois missions, à savoir réduire le coût des services bancaires et accroître les produits financiers, gérer les risques financiers à court terme de l'entreprise et assurer la sécurité des flux financiers.

Il est admis par les praticiens, que le trésorier doit posséder les qualités d'organisateur, de communicateur, de conseiller, d'anticipateur, de technicien et de négociateur.

6.1.2. LES CONDITIONS DE BANQUES

A l'évaluation de la gestion de la gestion actuelle de la trésorerie, nous nous rendons compte qu'ACEP ne disposait pas d'un catalogue des conditions de banques. Alors que l'institution travaille avec huit (8) banques de la place.

Pour pallier à cette faiblesse, nous avons procédé avec l'autorisation de la direction générale à l'inventaire des conditions de banque. Le processus a consisté à envoyer à chacune des banques une lettre demandant les conditions de banque appliquées (annexe 1).

Le résultat de ce travail est présenté ci-après :

Tableau 5 : Catalogue d'inventaire des conditions de banque

CATALOGUE D'INVENTAIRE DES CONDITIONS DE BANQUE						
BANQUES	SGBS	BICIS	ECOBANK ^{*1}	CBAO*	BIS	CNCAS
ELEMENTS						
Taux de découvert		13%				13,25%
Chèques sur place					J+1 et j+2	J+2
Chèques déplacés					J+5	
commission de mouvement	0,025%	0,25%				0,025%
Commission du plus fort découvert	0,06%	0,041667%				0,041667%
Pénalité de dépassement						
FRAIS FIXE					30 000	10 000
Heure de caisse						
Virement émis						J - 1
Versements espèces						J + 1
virement reçus						J + 1

Il faut noter aussi que ce processus a pris beaucoup de temps du fait que les banques ont été assez réticentes à communiquer les conditions de banque. Les banques, qui n'ont pas répondu, nous ont informés du fait, qu'elles ont appliqué les conditions générales à l'institution. En effet, elles affirment que ces conditions n'ont pas fait l'objet de négociation de la part de l'institution.

L'ACEP est une institution avec un encours clients de plus 25 milliards de FCFA (annexe sur le bilan). Le total des placements dépasse les 30 milliards de FCFA par an. De ce fait, l'ACEP peut changer profondément ses relations avec les banques surtout en raison de la forte concurrence entre établissements financiers, de l'évolution des outils informatiques en mettant en place un service de trésorerie opérationnel.

A partir du moment où les banquiers auront en face un trésorier capable de discuter et de négocier les conditions des services bancaires ou des financements, et qui parle le même langage la relation dominant/ dominé se transformera en relation d'égal à égal.

L'objectif sera de renverser la tendance actuelle des frais financiers et des produits de placements présentée pour la période de 2003 à 2008 :

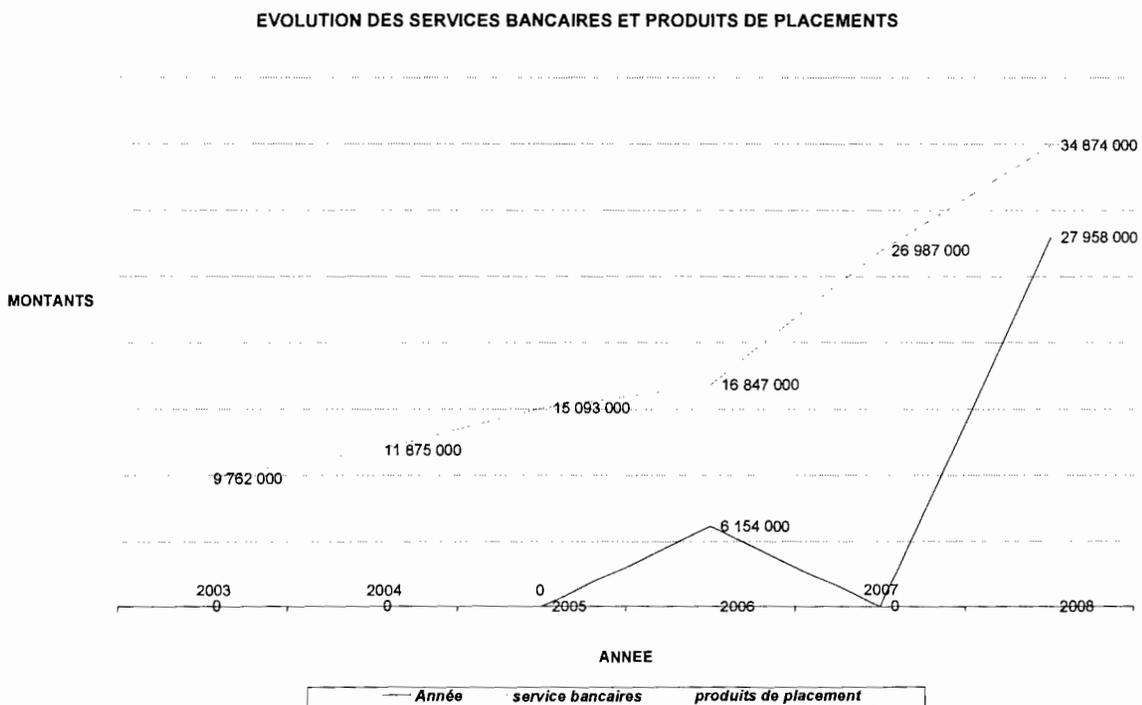
¹ * conditions générales non remis dans les temps

Tableau 6 : Evolution des services et produits de placements

EVOLUTION DES SERVICES BANCAIRES ET PRODUITS DE PLACEMENTS						
Année	2003	2004	2005	2006	2007	2008
service bancaires	9 762 000	11 875 000	15 093 000	16 847 000	26 987 000	34 874 000
produits de placement	0	0	0	6 154 000	0	27 958 000
ratio de couverture	0	0	0	36%	0	80%
Résultats	1 382 332 000	1 612 431 000	2 064 168 000	1 957 542 000	2 256 829 000	2 169 376 000

Source : états financiers ACEP (voir annexe 4)

FIGURE 5: Evolution des services et produits de placements



Sur ce graphique, nous constatons que le coût des services bancaires évolue régulièrement en passant de 9 millions en 2003 à 34 millions en 2008 soit une augmentation de 257%.

Alors que le résultat n'a progressé sur la période visée (2003-2008) que de 57% passant de 1 382 332 000 FCFA à 2 169 376 000 FCFA.

En dépit du fait que l'ACEP soit un SFD mature avec un niveau d'activité relativement important, nous constatons que l'institution ne dégagne des produits de placement que sur les années 2006 et 2008.

La forte augmentation des coûts des services intervenue à partir de 2006 est surtout due au démarrage de l'activité de transfert d'argent. Cette activité a accéléré les flux de liquidités et crée souvent des tensions de liquidités au niveau de l'institution. Et comme il y avait pas de gestion au jour le jour de la trésorerie, nous avons des erreurs de contre phase qui augmentent le coût des services bancaires.

De ce fait, le trésorier aura comme missions principales :

- la réduction du coût des services bancaires ;
- la mise en place des outils permettant l'optimisation des frais financiers et la maximisation des produits financiers ;
- la gestion de liquidités : il s'agit d'améliorer les équilibrages entre les différents comptes bancaires, d'arbitrer entre les différents modes de financement ou de placement, d'améliorer les procédures et l'organisation des circuits de transmission des flux de trésorerie ;
- la négociation des conditions de banque ;
- la maîtrise des risques financiers pour mettre l'entreprise à l'abri des risques de taux et de contrepartie.

6.1.3. LA MISE EN ŒUVRE DU MODELE THEORIQUE

Le processus de gestion de la trésorerie en date de valeur au jour le jour passe par la prévision, les ajustements nécessaires et le contrôle.

L'atteinte des objectifs nécessite deux types d'actions :

- les actions internes : la prévision des flux monétaires (encaissement, décaissement) et le choix des moyens de couverture du déséquilibre éventuel entre les entrées et les sorties de fonds ;
- les actions externes : elles visent essentiellement à assurer les meilleures conditions de négociation de facilités bancaires, des conditions de règlements des clients et de paiement des fournisseurs.

6.1.3.1. La prévision

A partir des conditions de banque négociées, le trésorier positionne ses flux et suit l'évolution quotidienne de la trésorerie en date de valeur sur un document appelé fiche de valeur (plan de trésorerie au jour le jour). Il s'agit d'un tableau croisant les types d'instruments de paiement par les jours de la semaine. Elle peut être construite sur un tableur, sur un logiciel de cash management ou simplement sur une feuille de papier. Dans le cas de l'ACEP, nous avons prévu de le faire avec un logiciel de cash management.

6.1.3.2. Les actions et ajustements quotidiens

Les équilibrages quotidiens sont le fondement de la gestion de la trésorerie moderne. Les virements d'équilibrage interbancaires consistent à transférer les fonds d'une banque à l'autre, sans décalage de jour de valeur ni commission facturée.

Pour la plupart des flux ayant une date de valeur certaine, le trésorier est capable de les inscrire avec certitude un ou plusieurs jours avant la date de débit ou de crédit en valeur. A l'inverse, quelques flux aléatoires ne sont connus avec certitude qu'un ou plusieurs jours après leur date de valeur.

Ces flux rendent la tâche du trésorier difficile, en l'empêchant d'avoir des soldes bancaires à zéro. Ce sont principalement les chèques émis dont la date d'envoi du courrier est la date connue. En plus le délai d'envoi par la poste et le délai de remise en banque sont aléatoires et variables selon les bénéficiaires. La date de débit est fonction de la date de compensation non connue à l'avance par le trésorier. Ce dernier ne sera informé que le lendemain de la compensation. De ce fait, un paiement par chèque à la date de valeur égale à la date compensation moins deux jours

calendaires compensés le vendredi 20 sera débité le mercredi 18. Le débit ne sera connu que le lundi 22. Dans ce cas, si le débit n'était pas prévu un découvert de cinq (5) jours est appliqué à l'institution.

Pour ce faire, le trésorier dispose de différents moyens d'actions :

- **La loi d'éclatement des petits chèques**

Le trésorier applique aux émissions de chèques une loi statistique bâtie sur le passé. Le montant global de toute émission de chèques est éclaté sur les dates de débit successives. Cette loi est définie à partir d'envois passés par comparaison entre la date d'envoi d'un lot de chèques et les différentes dates de débit en valeur constatées sur le relevé bancaire.

- **La banque pivot**

La prévision des flux sur la fiche de valeur dépend parfois, soit de la loi d'éclatement des petits chèques, soit d'un pari (émission d'un chèque de gros montant), soit d'autres flux qui sont difficilement prévisibles (exemple de virement reçus).

Tous ces flux aléatoires peuvent être concentré dans une seule banque, appelée banque pivot.

Les autres banques vont recevoir les flux dont les prévisions sont certaines et que le trésorier pourra gérer en « encaisse zéro ». La mise en place d'une banque pivot présente plusieurs avantages :

- A l'intérieur d'une banque pivot, les flux aléatoires peuvent se compenser en partie, ils laissent apparaître finalement qu'un solde débiteur ou créditeur ;
- Le trésorier apportera une attention particulière à la gestion des mouvements de la banque pivot ;
- Pour diminuer les conséquences des flux aléatoires, le trésorier peut améliorer le circuit d'information avec cette banque, ou entamer des négociations sur les conditions de banque.

- **La spécialisation des banques par type de flux**

Après la mise en place d'une banque pivot, le trésorier va envisager de spécialiser les banques par type de mouvement. L'une des banques recevra tous les chèques émis pour le financement, une autre banque recevra les chèques à l'encaissement, etc... Cette spécialisation présente de nombreux avantages pour le trésorier et le banquier. Elle facilite surtout l'analyse des comptes bancaires effectuée par le service de comptabilité. Elle procure un gain de temps et une efficacité accrue dans la gestion quotidienne. Le trésorier positionne automatiquement les flux de la journée sans se préoccuper des soldes bancaires. Il tire ensuite les soldes et passe les virements d'équilibrage. Cette démarche se déroule en deux étapes : positionnement automatique des mouvements et équilibrage.

- **Le circuit d'information**

Le trésorier doit être informé de tous les mouvements de fonds émis ou remis à l'encaissement afin d'éviter un découvert ou un solde créditeur. Il est souhaitable que l'information sur les chèques pour le financement des clients et le paiement des fournisseurs transite par le service de trésorerie. Le trésorier maîtrise ainsi la date d'opération et veille au respect des heures de caisse.

- **La négociation de la fusion des échelles d'intérêt**

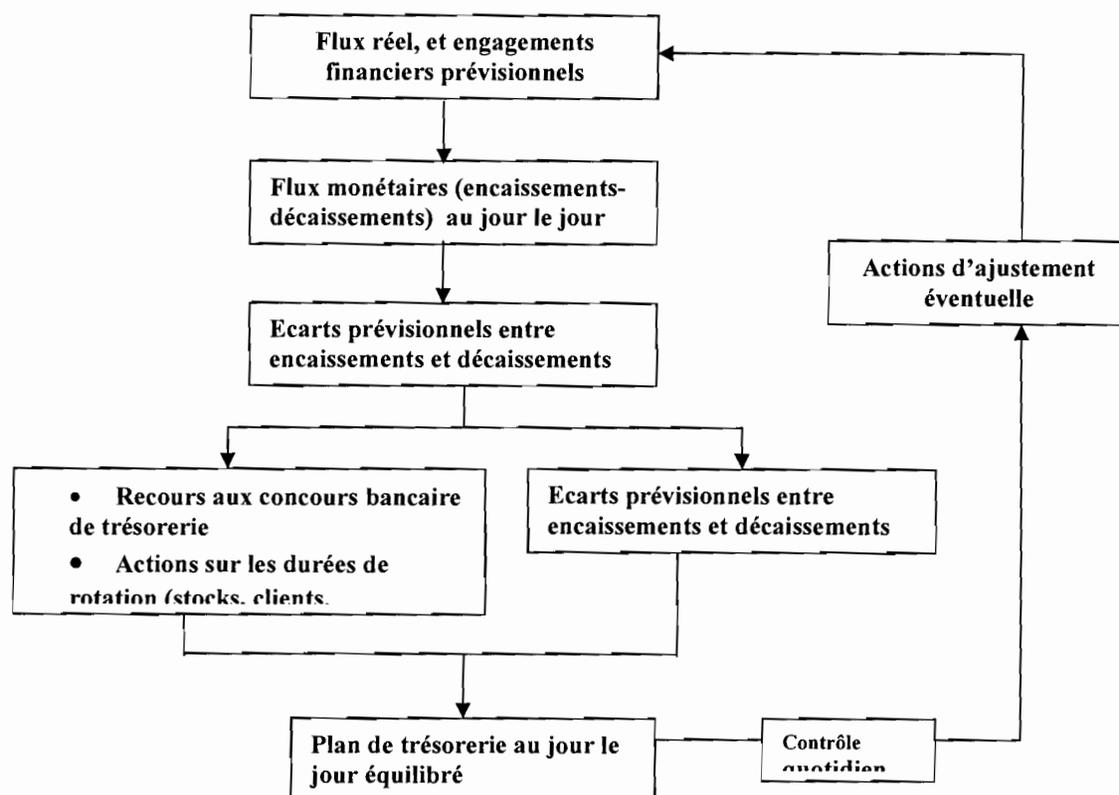
ACEP dispose dans chaque banque de plusieurs comptes bancaires. De ce fait, la fusion des échelles d'intérêt évite de gérer au quotidien chaque compte individuellement. Le trésorier va gérer un solde consolidé de plusieurs comptes bancaires. En fin de trimestre, les agios sur découvert ainsi que la commission du plus fort découvert sont calculés à partir d'une échelle d'intérêt consolidant les soldes des différents comptes. Les soldes créditeurs se compensent ainsi avec les soldes débiteurs. Régulièrement, le trésorier effectue des virements de nivellement pour rééquilibrer les différents soldes.

Toutes ces actions et ajustements doivent faire l'objet de procédures claires et de contrôle.

6.2. DISPOSITIF DE CONTROLE

Le dispositif de contrôle va reposer sur des procédures claires et précises qui retraceront le circuit de l'information et les tâches à exécuter par chaque acteur du processus. Le processus de gestion de la trésorerie sera décliné selon le schéma suivant :

FIGURE 6 : Schéma des étapes de la gestion de la trésorerie au jour le jour



Source : adapté par nous même

Le plan de trésorerie au jour le jour est un moyen de prévision et de contrôle de la trésorerie de l'institution.

Il permet d'établir sur une courte période (semaine, jour), les prévisions des flux financières et d'envisager les ajustements nécessaires pour combler les insuffisances ou pour placer les excédents de trésorerie.

Par conséquent, le trésorier devra établir un rapport hebdomadaire sur la position réelle de la trésorerie du réseau pour permettre au management de disposer d'un outil de prise de décision.

En outre, des erreurs au niveau de la banque peuvent entraîner des perceptions supplémentaires au profit de la banque. Les causes peuvent être une facture erronée ou bien des modifications au

niveau des bases de calcul. (Exemple d'un chèque débité à J-10 au lieu de J-2). Dans ce cas, c'est l'analyse des soldes en valeur fournis par les échelles d'intérêt bancaire qui permet de détecter l'incidence de l'erreur.

L'échelle d'intérêt est un relevé de compte bancaire classé par date de valeur en mouvements et en soldes journaliers, qui justifient les agios prélevés par la banque.

Elle doit être impérativement vérifiée par le trésorier.

Elle est établie généralement à la fin de chaque trimestre.

La mesure du coût des erreurs de gestion repose sur trois éléments :

- Les comptes courants créditeurs ne sont pas rémunérés. De ce fait, tout solde créditeur est un excédent « dormant ». Par contre, il faut noter que certaines banques de la place rémunèrent les soldes créditeurs qui dépassent un certain plafond. Exemple de la banque régionale des marchés.
- Le coût du découvert qui reste relativement élevé par rapport aux autres formes de financement à court terme.
- Le coût du financement est supérieur au rendement des placements. Les banques réalisent leur marge en rémunérant les placements à un taux inférieur à celui auquel elle facture les frais financiers sur emprunts.

Le contrôle des soldes bancaires fait apparaître trois sortes d'erreurs :

- L'erreur d'équilibrage

On constate au même moment que des banques sont en découvert alors que d'autres banques ont un solde créditeur non rémunéré. Un virement d'équilibrage aurait permis de réduire le montant d'agios sur découvert.

- L'erreur de sous placement

Un solde cumulé des comptes courants créditeur traduit un défaut de placement. L'erreur conduit donc à priver l'institution de produits financiers.

- L'erreur de sur placement

Cette erreur se traduit par une trésorerie en position d'emprunt à court terme, il s'agit d'un sous financement. L'institution peut l'éviter par un recours supplémentaire à un autre crédit dont le

taux est plus faible que le découvert. Pour une institution à trésorerie positive, le solde débiteur provient d'un sur placement.

Ces trois erreurs, dans la mesure où elles sont quantifiables, permettent de porter un jugement objectif sur le travail du trésorier. Elles sont à la base du diagnostic de la gestion de trésorerie de l'institution.

6.3. RECOMMANDATIONS

Le Directeur général devra en consultation avec le responsable du Département Finance et Comptabilité mettre en place un service de trésorerie pour assurer la fonction de trésorerie. Dans ce cadre, un trésorier de métier devra être recruté pour une mise en œuvre rapide.

Le responsable du Département Finance et comptabilité devra veiller à ce que, tous les dispositifs de contrôle et du suivi soient mis en place pour une gestion efficace de la trésorerie.

Par conséquent, il s'agira de mettre en place :

- un dispositif de gestion des opérations de banque en date de valeur (fiche de valeur voir en annexe) ;
- un service de cash management pour gérer la fonction de trésorerie ;
- un catalogue de conditions de banque négociées ;
- un dispositif de contrôle de frais et commissions appliqués par les différentes banques ;
- un dispositif de contrôle des dates de valeurs ;
- un dispositif de contrôle des échelles d'intérêts et des tickets d'agios ;
- un logiciel de cash management ;
- un budget de trésorerie : le budget se décline en budget de fonction et d'investissement.

Le responsable de l'Audit et de l'Inspection devra évaluer périodiquement les procédures de gestion de la trésorerie. En outre, il devra s'assurer de tous les contrôles adéquats sur :

- Les conditions de banque négociées.
- Les frais bancaires.
- Les produits de placements.

L'objectif de l'étude est de concevoir un système d'optimisation des flux de trésorerie de liquidités par une gestion quotidienne de la trésorerie d'ACEP à travers des objectifs spécifiques suivants :

- Décrire la démarche théorique pour une détermination de la position de la trésorerie et les moyens de son optimisation.
- Décrire et d'analyser les flux de trésorerie de ACEP et la gestion actuelle pratiquée ;
- Mettre en place des outils adaptés pour une gestion quotidienne optimale de ces flux
- Mettre en place un service de cash management pour une amélioration des performances financières de l'Union ACEP

Les principaux résultats de cette étude montrent une absence d'une gestion optimale de la trésorerie et des dispositifs de contrôle au niveau d'ACEP.

La solution exposée à travers le modèle théorique devra être accompagnée d'une dotation en ressources humaines compétentes et en ressources matérielles importantes (logiciels, télétransmission, etc.).

En dépit du fait que l'étude porte sur la gestion de la trésorerie, nous avons délibérément occulté l'approche comptable consistant à calculer la trésorerie par le bilan. En effet, compte tenu de la nature même des activités des SFD caractérisées par un nombre important de transaction monétaire quotidien, il paraît plus pertinent d'axer l'étude sur l'optimisation des flux.

Le métier de trésorier a pris une place de plus en plus important au sein des SFD.

De nos jours, le trésorier est devenu un gestionnaire de risque. Pour pouvoir faire un bon management des risques, le trésorier devra être en mesure d'évaluer l'exposition de l'institution aux différents risques, faire des prévisions et maîtriser les instruments de gestion des risques.

Les SFD comme ACEP sont devenu des institutions mature avec toujours une marge de progression importante. Par contre compte tenu de la structure de son portefeuille qui est composée pour l'essentiel de crédits productifs, l'institution devient très sensible à une dégradation de l'environnement économique.

Avec la crise actuelle, la maîtrise des ressources et des dépenses est devenue vitale

Les SFD qui vont associer une gestion dynamique de leur trésorerie à une vision prospective de leur activité sont celles qui tirent le meilleur parti d'un contexte dégradé.

Jadis considérée comme purement tactique, la gestion des flux de trésorerie et des investissements constitue désormais une arme stratégique pour profiter des opportunités que peut apporter l'environnement économique.

La gestion rigoureuse de la trésorerie s'impose plus que jamais, en renforçant le lien entre flux financiers et activité opérationnelle, et en accélérant la fréquence des mises à jour des positions de trésorerie. L'outil le plus précieux est une information régulière (idéalement sur une base hebdomadaire) et en temps réel — et non plus seulement prévisionnelle — sur les flux entrants et sortants. Pour la mettre en place, il faut examiner le besoin net en fonds de roulement requis par les activités opérationnelles et fonctionnelles.

ANNEXE 1 : Modèle de fiche de valeur

FICHE EN VALEUR PAR BANQUE

BANQUE :

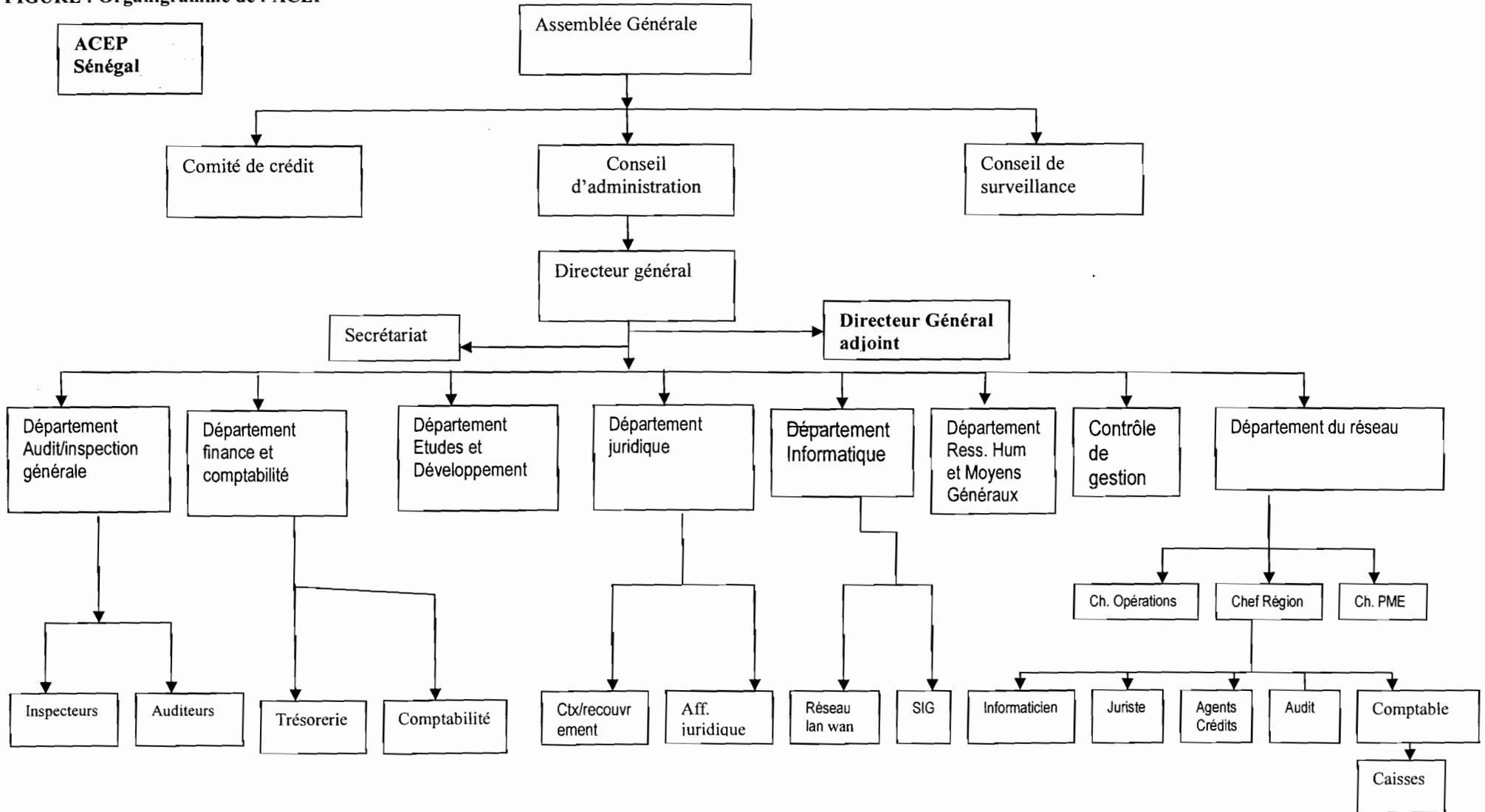
N° COMPTE :

JOUR Eléments	Conditions De banque Négociées	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Solde initial								
Recettes								
Chèques remis								
Versements espèces								

Chèques émis								
Virements émis								

Solde final								

ANNEXE2 : Proposition de nouvel organigramme
FIGURE : Organigramme de l'ACEP



ANNEXE3 : lettre de demande des conditions de banque

Dakar le 03 juin 2009

A Monsieur le Directeur Général de la
CNCAS

DAKAR

NOS REF. : 195/acd/ML/09

OBJET : *Demande de conditions de banques et des
échelles d'intérêt du dernier trimestre.*

Monsieur le Directeur,

Dans le cadre d'une évaluation de notre partenariat, nous vous prions de nous faire parvenir, l'échelle d'intérêt, le ticket d'agios du dernier trimestre et les conditions de banque appliquées à notre institution.

Et compte tenu de l'urgence de cette demande, nous prions de bien vouloir diligenter l'envoi dans les meilleurs délais de ces informations.

Dans cette attente, veuillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de nos sentiments distingués.

Le Directeur Général

Mayoro LOUM

ANNEXE4 : Etat de formation du résultat 2008 2006 2004

Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP) 2008

	CHARGES	MONTANT	(n-1)	%
60	CHARGES FINANCIERES	287 200 302	306 004 309	-6%
601	Intérêts	287 150 302	306 004 309	-6%
6011	Intérêts sur dépôts à vue			
6012	Intérêts sur dépôts à terme	68 841 521	35 136 282	96%
6013	Intérêts sur emprunts à moins d'un an	218 308 781	270 868 027	-19%
6014	Intérêts sur emprunts à moins terme			
6015	Intérêts sur emprunts à terme			
6016	Autres intérêts		0	
602	Autres charges financières	50 000	0	
6021	Commissions	50 000	0	
6022	Charge nette/cession de titres à court terme			
61	ACHATS ET SERVICES EXTERIEURS	334 575 809	269 908 625	24%
611	Achats de fournitures de bureau			
6111	Variations de stock (a)			
612	Eau et électricité	60 865 687	43 230 771	41%
613	Locations	66 593 025	50 190 767	33%
614	Entretiens et réparations	24 583 489	36 871 494	-33%
615	Primes d'assurance	56 650 927	40 639 684	39%
616	Carburant	69 336 156	53 506 541	30%
617	Matières et fournitures consommées	47 275 186	29 986 555	58%
619	Autres	9 271 339	15 482 813	-40%
62	AUTRES SERVICES EXTERIEURS	346 430 911	188 795 115	83%
621	Publicité et relations publiques	87 364 967	5 088 458	1617%
622	Transports et déplacements	25 123 564	17 985 003	40%
623	Frais postaux et de télécommunications	63 548 767	60 697 007	5%
624	Services bancaires	34 874 116	26 986 505	29%
625	Frais de formation, d'éducation, d'études et de recherche Autres	6 426 924	4 370 264	47%
626	Honoraires et frais d'actes	51 208 596	22 307 692	130%
627	Frais d'hôtel et restauration	29 775 268	15 987 051	86%
629	Gardiennage	48 108 709	35 373 135	36%
63	IMPOTS ET TAXES	29 022 509	24 260 744	20%
64	CHARGES DE PERSONNEL	1 362 071 891	1 270 614 663	7%
641	Frais de personnel	1 157 001 775	1 064 654 322	9%
642	Charges sociales	205 070 116	205 960 341	0%
65	Autres charges financières			
652	Remboursement de frais	644 549 681	919 457 588	-30%
652	Charges diverses	93 166 825	267 972 478	-65%
653	Pertes ou créances douteuses	551 382 856	651 485 110	-15%
66	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	1 147 305 053	825 363 752	39%
661	Dotations aux amortissements	272 946 571	215 436 348	27%
662	Dotations aux provisions	874 358 482	609 927 404	43%
67	CHARGES EXCEPTIONNELLES	28 848 297	10 117 602	185%
671	Valeur comptable des éléments d'actif cédés			
672	Autres charges exceptionnelles	28 848 297	10 117 602	185%
68	Impôts sur Excédent réalisé sur opérations autres que les activités d'épargne et de crédit			
58	EXCEDENT OU DEFICIT	2 169 375 647	2 256 828 966	-4%
	TOTAL	6 349 380 100	6 071 351 364	5%

La Gestion de la trésorerie dans les SFD : cas de l'ACEP

	PRODUITS	MONTANT	(n-1)
70	PRODUITS FINANCIERS	5 404 054 985	4 916 556 515
701	Intérêts	4 601 011 605	4 238 616 100
7011	Intérêts sur crédits à court terme	0	0
7012	Intérêts sur crédits à moyen et long termes	4 563 991 582	4 222 924 528
7013	Intérêts sur dépôts à vue	0	0
7014	Intérêts sur dépôts à terme	27 958 333	0
7015	Autres intérêts	9 061 690	15 691 572
702	Autres produits financiers	803 043 380	677 940 415
7021	Commissions	803 043 380	677 940 415
70211	Frais d'ouverture de dossier	372 961 900	375 080 900
70213	Pénalités	205 746 296	163 954 429
70210	Transfert	214 758 584	130 315 586
7022	Vente de Carnets	7 772 100	7 490 500
7023	Commissions retrait	1 804 500	1 099 000
7024	Produits nets/cession des titres à court terme		
71	AUTRES PRODUITS	259 304 751	257 517 892
711	Production immobilisée		
712	Produits divers	226 739 751	228 632 892
713	Subventions d'exploitation		
70212	Frais d'adhésion	32 565 000	28 885 000
76	REPRISE SUR AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	538 867 792	509 224 437
761	Reprise sur amortissements		
762	Reprise sur provisions	538 867 792	509 224 437
77	PRODUITS EXCEPTIONNELS	147 152 572	388 052 520
771	Produit de cession des éléments d'actif	250 000	4 693 800
772	Quote-part des subventions virées au compte de résultat	0	0
773	Autres produits exceptionnels	143 442 563	379 083 150
774	Charges refacturées	3 460 009	4 275 570
776	Autres produits exceptionnels		
	TOTAL	6 349 380 100	6 071 351 364

La Gestion de la trésorerie dans les SFD : cas de l'ACEP

Alliance de Crédit et d'Épargne
pour la Production (ACEP)

Exercice clos le 31 décembre 2006

Etat de Formation du Résultat (en milliers FCFA)

CHARGES	31/12/2006	31/12/2005
CHARGES FINANCIERES	266 134	243 134
Intérêts	266 134	243 134
Intérêts sur dépôts à vue		
Intérêts sur dépôts à terme	47 701	124 000
Intérêts sur emprunts à moins d'un an	218 433	119 000
Intérêts sur emprunts à moyen terme		
Intérêts sur emprunts à long terme		
Autres intérêts		
Autres charges financières	0	
Commissions	0	
Charge nette/cession de titres à court terme		
ACHATS ET SERVICES EXTERIEURS	174 691	153 000
Achats de fournitures de bureau		
Variations de stock (a)		
Eau et électricité	27 849	18 500
Locations	52 659	33 500
Entretiens et réparations	24 166	22 000
Primes d'assurance	2 579	2 500
Carburant	40 594	27 500
Matières et fournitures consommées	23 567	27 700
Autres	3 277	19 900
AUTRES SERVICES EXTERIEURS	154 299	109 000
Publicité et relations publiques	8 275	8 900
Transports et déplacements	9 970	8 100
Frais postaux et de télécommunications	47 095	36 900
Services bancaires	16 847	15 000
Frais de formation, d'éducation, d'études et de recherche	6 420	1 100
Autres		
Honoraires et frais d'actes	29 161	21 600
Frais d'hôtel et restauration	18 062	5 700
Gardiennage	18 469	11 400
IMPOTS ET TAXES	34 566	25 400
CHARGES DE PERSONNEL	1 083 196	914 500
Frais de personnel	949 526	852 900
Charges sociales	133 669	61 500
Autres charges financières		
Autres charges	454 380	208 400
Charges diverses	80 518	59 000
Pertes ou créances douteuses	373 862	149 400
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	668 042	404 500
Dotations aux amortissements	124 101	117 100
Dotations aux provisions	544 241	287 400
CHARGES EXCEPTIONNELLES	1 247	3 600
Valeur comptable des éléments d'actif cédés		
Autres charges exceptionnelles	1 247	3 600
Impôts sur Excédent réalisé sur opérations autres que les activités d'épargne et de crédit		
EXCEDENT OU DEFICIT	1 957 542	2 064 160
TOTAL	4 794 395	4 126 710

La Gestion de la trésorerie dans les SFD : cas de l'ACEP

Alliance de Crédit et d'Epargne
pour la Production(ACEP)

Exercice clos le 31 décembre 2004

COMPTÉ DE RESULTAT (en milliers FCFA)		
CHARGES	31/12/2004	31/12/2004
CHARGES FINANCIÈRES	152 250	100 703
Intérêts	152 250	100 703
Intérêts sur dépôts à vue		
Intérêts sur dépôts à terme	112 522	93 015
Intérêts sur emprunts à moins d'un an	39 728	7 668
Intérêts sur emprunts à moyen terme		
Intérêts sur emprunts à long terme		
Autres intérêts		0
Autres charges financières	0	69
Commissions	0	69
Charge nette/cession de titres à court terme		
ACHATS ET SERVICES EXTERIEURS	121 455	90 445
Achats de fournitures de bureau		
Variations de stock (a)		
Eau et électricité	15 611	11 214
Locations	24 196	15 062
Entretiens et réparations	19 394	21 045
Primes d'assurance	2 028	2 337
Carburant	24 153	20 260
Matières et fournitures consommées	27 400	17 095
Autres	8 667	3 430
AUTRES SERVICES EXTERIEURS	104 605	70 734
Publicité et relations publiques	5 852	3 010
Transports et déplacements	6 688	4 753
Frais postaux et de télécommunications	28 516	25 469
Services bancaires	11 675	9 762
Frais de formation, d'éducation, d'études et de recherche	4 095	2 711
Autres		
Honoraires et frais d'actes	27 644	14 330
Frais d'hôtel et restauration	6 933	4 921
Gardiennage	10 903	5 839
IMPÔTS ET TAXES	21 476	17 768
CHARGES DE PERSONNEL	774 054	678 582
Frais de personnel	716 255	624 834
Charges sociales	57 799	54 730
Autres charges financières		
Remboursement de frais	138 896	193 195
Charges diverses	47 081	38 338
Pertes ou créances douteuses	91 814	154 857
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	291 374	170 572
Dotations aux amortissements	97 357	73 156
Dotations aux provisions	194 017	97 715
		0
CHARGES EXCEPTIONNELLES	3 696	3 696
Valeur comptable des éléments d'actif cédés		
Autres charges exceptionnelles	3 696	3 696
Impôts sur Excédent réalisé sur opérations autres que les activités d'épargne et de crédit		
EXCÉDENT DU DÉFICIT	4 612 431	4 138 232
TOTAL	3 220 137	2 709 457

Certifié conforme aux livres

MAZARS SENEGAL S.A.
R.C. 28978/04/NINEA 2003913283
43 Rue Wagane Diouf, 1er étage
B.P. 22440 D.P. DAKAR

COMPTÉ DE RESULTAT
PAGE1/2

1. **BLIN Fabrice Et GUEUGNON Jean-François** (1988), les fondements d'une régularisation optimale de l'encaisse de trésorerie, CEREFIA.
2. **CGAP** (2002), Cours sur l'Analyse Financière.
3. **DE LA BRUSLERIE, HUBERT** (2002), Analyse financière : information financière et diagnostic, DUNOD, Paris, 472 P.
4. **DELIENNE ANNIE BELLIER et SARUN KHATH** (2005), Gestion de la trésorerie, Economica, 340 P.
5. **FORGET Jack** (2005), Gestion de trésorerie, Editions d'Organisation, 103 P.
6. **FORESTIER Pierre** (2005), Chargé de mission à l'Agence française du développement - Techniques Financières et Développement- esf.asso.fr.
7. **GINGLINGER, Edith** (1991), Gestion financière de l'entreprise, Edition Dalloz, Paris, 37 P.
8. **GENTIL Dominique** (2002), micro finance : petites sommes grands effets ? Revue tiers monde¹, N°172, p1.
9. **LAURE Emmanuel** (2006), optimisation de la gestion de la trésorerie par la modélisation économétrique des flux, 149 P.
10. **LANGLOIS, Georges ; MOLLET, Michel** (2004), Gestion Financière : manuel. Ed. 2004-2005, FOUCHER, Paris, 106 P.
11. **MAILLARD M., GIRAUD O** (1989), "Trésorerie de l'entreprise : nouveaux enjeux", La revue banque éditeur.
12. **NIARE Cheick** (1984), "La planification financière et la régulation de la trésorerie au jour le jour" - Thèse de doctorat de 3ème cycle - Université de Rennes I.
13. **NGUYEN Dung** (1972), revue management.
14. **OBEGI Bruno** (2005), Guide pour l'informatisation des IMF, ADA Luxembourg, 59 P.
15. **PETITJEAN MAURICE** (1997), la dynamique de gestion de la trésorerie : prévision, prévention, alerte, Ed. Experted, pp. 8-92.
16. **POLONIATO Bruno, VOYENNE Didier** (1997), la nouvelle trésorerie d'entreprise, Dunod, Paris, 46 P.
17. **Rousselot Philippe, Verdier Jean-François** (1999), la Gestion de la trésorerie, Dunod, Paris, 133 P.

18. **SION MICHELLE** (2003), Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle, Dunod, Paris, 271 P.
19. **VIZZAVONA Patrice** (1996), Gestion financière et marchés financiers, Atol Editions, Paris, 44 P.
20. **VON GASTROW J.P.** (1995), "Gare aux sicav en trompe l'oeil", la Vie Française - semaine du 11 au 17 novembre 1995.

MEMOIRES ET RAPPORTS

21. **GUINDO Mbayang** (2003), Mémoire sur le Gestion de la trésorerie du Port Autonome de Dakar (CESAG)
22. Département Contrôle de Gestion (ACEP): budget 2009
23. Département Finance et Comptabilité de l'ACEP : états financiers 2004, 2006, 2008 et manuel de procédures.
24. **MBAYE Moussa** (2002), Gestion de la trésorerie à AXA assurances SENEGAL (CESAG).
25. **Rapport de gestion annuel (2008) ACEP.**