

REPUBLIQUE DU BENIN

@@@@@@

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
(MESRS)



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)

@@@@@@

@@@@@@



FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUE ET DE GESTION
(FASEG)

@@@@@@

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTION

Filière : Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

Analyse de la gestion de la trésorerie dans les Systèmes Financiers
Décentralisés : Cas de CPEC

Réalisé par :

Marc A. EISSE

&

Diégo B. TOFFA

Sous la Direction de :

Maître de Stage

Mr Eric AFOUDA

Directeur Financier et

Comptable / CPEC

Directeur de Mémoire :

Emmanuel HOUNKOUN,
Professeur Agrégé en sciences de Gestion

Année Académique 2015-2016

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION N'ENTEND DONNER NI APPROBATION, NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINIONS SONT CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEURS AUTEURS

DEDICACE 1

A ma mère, Adrienne AHOUYA, pour tous les efforts, les sacrifices consentis pour mon éducation et mon instruction. Trouve ici l'accomplissement de tes prières quotidiennes et le couronnement de tes efforts.

À mon feu père, Julien Djidjoho TOFFA, pour tous les conseils et soutiens qu'il ne ménage aucun effort de me donner afin de m'assurer une bonne éducation.

Et particulièrement, à mon grand frère Juldréno A. H. TOFFA, Vos soutiens témoignent mon évolution dans les études. A chaque pas que je fais, je ressens votre présence, et votre amour. Recevez en ces mots mes sincères remerciements. Que Dieu vous bénisse et vous donne longue vie à notre côté.

DIEGO B. TOFFA

DEDICACE 2

A ma mère, DJOSSA Delphine, pour tous les efforts, les sacrifices consentis pour mon éducation et mon instruction. Trouve ici l'accomplissement de tes prières quotidiennes et le couronnement de tes efforts.

À mon père, EISSE Albert, pour tous les conseils et soutiens qu'il ne ménage aucun effort de me donner afin de m'assurer une bonne éducation.

Et particulièrement, à mon grand frère Paul EISSE, Vos soutiens témoignent mon évolution dans les études. A chaque pas que je fais, je ressens votre présence, et votre amour. Recevez en ces mots mes sincères remerciements. Que Dieu vous bénisse et vous donne longue vie à notre côté.

EISSE A. MARC

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail a été possible grâce à l'**Eternel DIEU** tout puissant, à une collaboration permanente et franche de nombreuses personnes de bonne volonté. Qu'il nous soit permis ici de leur témoigner nos sincères et profondes gratitudee.

Nous voudrions remercier particulièrement :

- ✓ professeur **Emmanuel HOUNKOUN** ; enseignant à la FASEG de l'Université d'Abomey-Calavi, notre maitre de mémoire, qui malgré ses multiples occupations a accepté de diriger ce travail avec nous ;
- ✓ monsieur **Charlemagne IGUE** ; doyen de la FASEG ;
- ✓ monsieur Théophile WOTO ; vice doyen de la FASEG ;
- ✓ monsieur **Jorèss S. AGBOVOEDO, doctorant à la FASEG**, pour son appui dans la réalisation de ce travail ;
- ✓ monsieur Didier ZINSOU, doctorant à la FASEG ;
- ✓ monsieur Claver AGBEDE, doctorant à la FASEG ;
- ✓ tout le corps enseignant de l'UAC notamment ceux de la FASEG, pour la formation reçue ;
- ✓ monsieur **Salomon SALIOU**, le Directeur Général de la CPEC pour nous avoir accueilli dans la structure dont il a la charge ;
- ✓ monsieur **Eric AFOUDA** ; notre maître de stage pour son appui dans la réalisation de ce travail ;

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

- ✓ monsieur **AMIDJOGBE Ignance**; chef service crédit classique de la CPEC; pour ses précieux conseils ;
- ✓ tout le personnel de la CPEC en particulier ceux de la DFC et de la DA pour leurs conseils et collaborations dans le cadre de la rédaction de ce mémoire;
- ✓ monsieur **Justin ILAI** pour ses précieux conseils ;
- ✓ monsieur **Bill GBEDJI** pour ses précieux conseils ;
- ✓ monsieur **Souleymane EISSE** pour ses précieux conseils ;
- ✓ monsieur **Saliou EISSE** pour ses précieux conseils ;
- ✓ ma tante, **Pulchérie AHOUYA**, qui a toujours su me guider et m'accompagner dans les moments les plus difficiles. Que ce Travail soit pour vous un début de récompense pour tous vos efforts
- ✓ ma grande sœur **Jacqueline HOUNTCHONOU** pour ses précieux conseils ;
- ✓ à tous les membres de la petite famille du feu Julien Djidjoho TOFFA pour tous les efforts et conseils à l'endroit de leur fils ;
- ✓ aux membres du jury qui, par leurs observations, critiques et suggestions, auront contribué à l'amélioration de la qualité du Mémoire ;
- ✓ à tous nos camarades de promotion

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

SIGLES ET ABREVIATIONS

| | | |
|-------|---|---|
| AI | : | Actif Immobilisé |
| AC | : | Actif Circulant |
| BFR | : | Besoin en Fonds de Roulement |
| CA | : | Conseil d'Administration |
| CCP | : | Compte Courant Postal |
| CDD | : | Contrat à Durée Déterminée |
| CDI | : | Contrat à Durée Indéterminée |
| COGES | : | Comité de Gestion |
| CPEC | : | Coopérative pour la Promotion de l'Epargne et de Crédit |
| CS | : | Conseil de Surveillance |
| DAT | : | Dépôt à Terme |
| DAV | : | Dépôts à vue |
| DFC | : | Directeur Financier et Comptable |
| DG | : | Direction Générale |
| FCFA | : | Francs de la Colonie Française d'Afrique |
| FRN | : | Fonds de Roulement Net |
| PAS | : | Programmes d'Ajustement Structurel |
| PC | : | Passif Circulant |
| PIB | : | Produit Intérieur Brut |
| PS | : | Parts sociales |

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

| | | |
|-----|---|---------------------------------|
| RS | : | Ressource Stable |
| SFD | : | Système Financier Décentralisé |
| SIG | : | Système informatique de gestion |
| TAF | : | Tontine avec avance de fonds |
| TM | : | Tontine Mixte |
| T.O | : | Tontine ordinaire |
| TN | : | Trésorerie Net |
| TS | : | Tontine de solidarité |

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

LISTE DES TABLAUX ET GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Evolution statutaire de la CPEC..... | 4 |
| Tableau 2 : effectif des personnels de la CPEC de 2013 à 2015 | 8 |
| Tableau 3 : analyse swot de la CPEC | 17 |
| Tableau 4 : Evolution de la Trésorerie de la CPEC..... | 20 |
| Tableau 5 : Outil d'aide de décision | 38 |
| Tableau 6 : Evolution FRN de la CPEC de 2013 à 2015..... | 40 |
| Tableau 7 : Evolution de BFR de la CPEC de 2013 à 2015..... | 41 |
| Tableau 8 : Evolution de la Trésorerie de la CPEC..... | 42 |
| Tableau 9 : délai de règlement de crédit client | 44 |
| Tableau 10 : délai de règlement de crédit fournisseur | 44 |

LISTE DES GRAPHIQUES

| | |
|---------------------------------------|---|
| Graphique 1 : Evolution du FRN..... | b |
| Graphique 2 : Evolution du BFR..... | c |
| Graphique 3 : évolution de la TN..... | d |

**ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES
FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC**

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE | 3 |
| Section 1 : cadre institutionnelle de l'étude..... | 3 |
| Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt de l'étude..... | 19 |
| CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE ET CADRE METHODOLOGIQUE | 23 |
| Section 1 : revue de littérature et formulation des hypothèses..... | 23 |
| Section 2 : cadre méthodologique de l'étude | 35 |
| CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET IMPLICATION MANAGERIALE..... | 40 |
| Section 1 : présentation et analyse des résultats..... | 40 |
| Section 2 : implication managériale..... | 45 |
| CONCLUSION..... | 49 |
| BIBLIOGRAPHIE | 50 |
| ANNEXES | |

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

RESUMÉ :

Les SFD, en vue de contribuer au développement des populations les plus démunies n'ayant pas accès aux services bancaires classiques et de réaliser leur profit, collectent de l'épargne et offre et les redistribuent sous forme de crédit. Dans ce processus d'activité, les SFD rencontrent des difficultés en matière de gestion financière et plus précisément dans la gestion de la trésorerie.

Notre étude a pour objectif principal d'analyser la gestion de la trésorerie faite à la CPEC afin de contribuer à son amélioration. Dans l'atteinte de notre objectif, nous avons donc formulé des hypothèses par rapport à l'amélioration de la gestion de la trésorerie.

Ensuite, nous avons mis en place des démarches, et utilisé des outils nous permettant de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses. Il en résulte de nos résultats que l'hypothèse n°1 selon laquelle le délai de règlement crédit client et celui de crédit fournisseur influence négativement la gestion de la trésorerie net de la CPEC est confirmée ; l'hypothèse n°2 selon laquelle l'insuffisance du FRN explique les difficultés liées à la gestion de la trésorerie de la CPEC est confirmée.

Eu égard de ces résultats, nous avons formulé des suggestions ou recommandations ainsi que leur condition de mise en œuvre. Mais nous signalons que les limites se trouvent dans nos données et que nous avons aussi fait face à des difficultés.

MOTS CLES : trésorerie, gestion, gestion de la trésorerie, fonds de roulement net, besoin en fonds de roulement, délai de règlement

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

ABSTRACT

Collect the SFD, to contribute to the development of the poorest people have no access to conventional banking services and make their profit from the savings and offers, and redistribute them in the form of credit. In this process of activity, the DFS have problems specifically in cash management and financial management. Our research goal is to analyse the cash made to the CPEC management to contribute to its improvement. In achieving our goal, we have therefore made assumptions compared to the improvement of cash management. Then we set up the steps and used tools that allows us to confirm or disprove these hypotheses. Therefore, our results that the assumption n ° 1 whereby the customer credit and the credit provider payment period adversely affect net cash of 1 management... the OLTC is confirmed; the assumption n ° 2 that the inadequacy of the FRN explains the difficulties associated with the management of the Treasury of the OLTC is confirmed. Given these results, we made suggestions or recommendations as well as their wagering requirement. Hands we point out that the limits is in our data and we also have to deal with difficulties.

KEY WORDS: cash management, cash management, net working capital, working capital fund, payment period need

INTRODUCTION

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

La plus grande partie de la population du tiers monde n'a pas la facilité d'avoir accès aux services bancaires institutionnels. Cette partie représente en fait la population pauvre ; d'où la naissance des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

Une micro finance est un établissement financier, fournissant des services tels que l'épargne, le crédit et l'assurance aux entreprises et aux ménages pauvres, ceux-ci évoluant généralement en marge du circuit bancaire traditionnel.

L'atteinte des objectifs des SFD à savoir la réalisation de profit maximum à travers son activité est dépendante de la maîtrise des charges qu'elle engage et des produits qu'elle obtient. La comptabilité lui est alors indispensable, puisqu'elle lui permet un suivi et une gestion de ces charges et produits aboutissant à la détermination du résultat.

Pour son activité de production de biens et services, l'SFD est en relation avec son environnement constitué de ses clients, ses fournisseurs, l'Etat, les institutions financières... Ces relations ont généralement un dénouement financier créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Les transactions financières qui en naissent mettent en jeu des comptes de trésorerie, principalement la banque et la caisse, utilisées pour les règlements. Il est donc idéal pour l'SFD d'avoir une bonne connaissance de la situation de sa trésorerie pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires.

Fort de ce constat, toute entreprise met en place au département comptable, un service chargé de la trésorerie.

Dans l'intention de mieux cerner cet aspect de la gestion financière, nous avons pu effectuer un stage à la CPEC, dans ce département, et choisi comme

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

thème de notre mémoire « **ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DANS LES SYSTEME FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE LA CPEC** ».

Pour y parvenir notre étude se décline en trois chapitres. Dont le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel et théorique de l'étude. Le second chapitre expose la revue de littérature, les hypothèses et cadre méthodologique de l'étude. Puis le dernier chapitre est orienté vers la présentation, analyse des résultats et implication managériale.

**ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES
FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC**

CHAPITRE I : Cadre institutionnel et théorique de l'étude

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Ce chapitre est consacré à la présentation de la CPEC, son fonctionnement d'une part, et l'étude théorique de notre thème d'autre part.

Section 1 : cadre institutionnelle de l'étude

Paragraphe 1 : Historique, évolution statutaire et services offerts.

1- Historique et évolution statutaire de la CPEC

1.1- Historique

La Coopérative pour la Promotion de l'Épargne et de Crédit (CPEC) est l'initiative des diplômés sans emploi et des déflatés de certaines sociétés d'Etat dissoutes. A ces débuts, l'objectif recherché à travers cette initiative était la promotion de l'épargne entre les membres. Mais le sérieux observé par les initiateurs qui compte tenu de leur statut de chômeurs et de déflatés ont très tôt pris conscience de s'assumer eux-mêmes, a donné à l'institution, la chance de résister à un environnement concurrentiel, caractérisé à l'époque par une multitude d'initiative de micro finance soutenu par les fonds destinés à atténuer les effets néfastes des différents programmes d'ajustement structurel(PAS). Ce groupe a été appuyé par certains aînés. Elle a été créée dans le souci de résoudre le problème crucial du chômage et de participer au développement économique du pays.

1.2 - Evolution statutaire de la CPEC

Première initiative privée de micro finance à avoir ouvert ses parts sociales au public, la CPEC a connu une évolution au rythme des ambitions de ses promoteurs ainsi qu'il suit :

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Tableau n° 1 : Evolution statutaire de la CPEC

| PERIODE | STATUT | AUTORISATION |
|------------------|---|--|
| 1992-1995 | Informel | - |
| 1995-1999 | Pré Coopérative | N°020306204/MDR du 20/06/1996 |
| A partir de 1999 | INSTITUTION DE MICRO FINANCE DE TYPE COOPERATIF | Agrément N° L99.0004-A- MFE du 20/09/1999 |

SOURCE : *Extrait du manuel du plan d'affaires de la CPEC.*

Durant ces trois périodes qu'a connues la CPEC, la principale ambition de ses membres est de faire de leur institution, une référence reconnue aux plans national et international pour ses performances et la qualité de ses prestations au profit des populations exclues du système financier classique.

La vision de la CPEC est de devenir, par ses performances et les qualités de ses prestations, la première coopérative d'épargne et crédit au Bénin.

La mission assignée à la CEPC est de mettre en place un système efficace d'offre de produits et services financiers et non financiers adaptés aux besoins de développement d'activités porteuses de croissance par les populations à faible revenu et exclues du système classique.

L'objectif principal de la CPEC est de contribuer de façon significative au développement économique du Bénin et à l'amélioration des conditions de vie

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

des populations les plus démunies. La réalisation de cet objectif principal passe par les objectifs spécifiques suivants :

- promouvoir la mobilisation de l'épargne ;
- contribuer à lutter contre la fuite des capitaux ;
- offrir des produits et services financiers et non financiers adaptés aux besoins des populations ;
- accéder à une grande variété de sources de financement pour faire face efficacement aux demandes de crédit devenues importantes compte tenu de la confiance que gagne l'institution auprès du public.

L'ambition de bien faire et d'aller de l'avant à toujours galvanisé les dirigeants de la coopérative et cela a permis d'acquérir un terrain en 2002 et de mettre à la disposition de tous ses membres le siège de la CPEC sis en face du feu tricolore à Mênontin Cotonou (Construction sur fonds propre).

2- Services offerts

Comme toute structure de micro finance, la CPEC a pour objectif, la collecte de l'épargne sous diverses formes et la redistribution de celle-ci sous forme de crédit à ses membres. Ses produits qui sous-tendent ces activités se présentent comme suit :

2.1- Les produits d'épargne

- ***la tontine***

C'est un produit d'épargne qui consiste à un versement régulier d'un montant prédéfini supérieur ou égal à 500 Francs. Les versements sont pointés sur une carte. Au 31^{ème} versement, le client peut demander le reversement de sa

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

cotisation. L'institution a pour intérêt un appointement et les 30 autres sont reversés au client.

- ***le dépôt à vue (DAV)***

C'est un produit qui consiste en l'ouverture d'un compte épargne dont les opérations sont mentionnées dans un livret fourni à l'ouverture du compte

- ***Le dépôt à terme (DAT) :***

C'est une forme de dépôt qui consiste à déposer une somme supérieure ou égale à 50 000 et à fixer une échéance (supérieure ou égale à 6 mois) avant laquelle la somme déposée ne peut être disponible. C'est un dépôt qui génère des intérêts au membre déposant à date échue.

- ***Les parts sociales (PS)***

C'est un produit qui consiste à prendre part au capital social de la CPEC avec un montant minimum de 10 000 Francs et en multiple de 10 000. Les intérêts générés (ristournes) sont reversés en fin d'exercice.

Ces différentes ressources permettent la satisfaction des demandes de crédit.

2.2- Les produits de crédit

- ***Crédit ordinaire***

C'est un produit destiné à toutes les couches socio professionnelles de la population et qui leur permet de réponse à un besoin donné. Ce crédit peut être à la consommation, en équipement etc. la durée de remboursement peut aller de 12 à 35 mois.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

- *Crédit secours*

Il s'agit des crédits ponctuels répondant à la satisfaction d'un besoin urgent ou vital. Il est de court terme (1 à 12 mois).

- *Crédits de scolarisation*

C'est un produit qui consiste à appuyer les parents d'élèves ou les promoteurs d'école à la préparation de la rentrée scolaire. C'est un produit qui est lancé à l'approche de la rentrée scolaire et qui dure environ trois mois.

- *Crédits aux groupements*

Pour tous ces types de crédits, les bénéficiaires doivent remplir les conditions de membre de la CPEC. Pour être membre de la CPEC, il faut :

- Signer un contrat d'adhésion
- Payer son droit d'adhésion
- Faire sa carte de membre
- Prendre au moins un part sociale

2.3-Ressources humaines

La CPEC met depuis quelques années un accent particulier sur le recrutement et la formation continue du personnel (le recyclage). Elle s'appuie donc sur un personnel aux compétences divers, dont l'effectif varie d'une année à l'autre compte tenu de l'élargissement, de l'ampleur que prend la coopérative. Nous rappelons aussi que la direction générale est celle de Cotonou et qui a aussi ces bureaux à Bohicon, Parakou, Kandi, Malanville, Glazoué, Porto-Novo, Djidja, Zogbodomey, Banikoara, Akassato et celui de Abomey-Calvi.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Tableau n° 2 : Effectif du personnel de la CPEC

| Années | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------|------|------|------|
| Effectifs | | | |
| CDI | 60 | 64 | 66 |
| CDD | 22 | 19 | 19 |
| Total | 82 | 83 | 85 |

Source : Etat d'effectif du personnel de la CPEC

Paragraphe 2 : Structure organisationnelle

L'organisation administrative de la CPEC est structurée comme indiqué en annexe 1

1- Assemblée Générale

Elle est composée des Coopérateurs actifs de la CPEC. Un coopérateur actif est un membre ayant libéré au moins cinq (5) parts sociales de dix mille (10.000) francs CFA. L'Assemblée Générale est l'organe suprême de la CPEC. C'est aussi l'organe de délibération et de prise de décisions sur les grandes orientations de la vie de l'institution. Comme compétences de l'Assemblée Générale, on peut citer entre autres :

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

- s'assurer de la saisie administrative et du bon fonctionnement de la CPEC ;
- modifier les statuts et le règlement intérieur ;
- élire les membres des organes de la CPEC ;
- approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- adopter le projet de budget ;
- définir la politique de crédit.

2- Les autres organes dirigeants et l'équipe de gestion

2.1- Les organes dirigeants

✓ *Le Conseil d'Administration*

Il est constitué de cinq (05) membres élus par l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de la CPEC. A cet effet, il est chargé notamment :

- * d'assurer le respect des prescriptions légales réglementaires et statutaires ;
- * de définir la politique de gestion des ressources de la CPEC et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale dans les conditions fixées par les statuts et le règlement ;
- * de mettre en application les décisions de l'Assemblée Générale.

✓ *Le Comité de Crédit*

Le Comité de Crédit se compose de trois (3) membres élus par l'Assemblée Générale parmi les membres de la CPEC. IL a la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et procédures définies en matière de crédit.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

✓ *Le Conseil de Surveillance*

Le Conseil de Surveillance est constitué de trois (3) membres. Il est chargé de la surveillance de la régularité des opérations de la CPEC et du contrôle de la gestion.

2.2- L'équipe de gestion

✓ *Le Directeur Général*

Nommé par le Conseil d'Administration, le Directeur Général de la CPEC est chargé notamment de :

- contrôler l'ensemble des activités de la CPEC et de veiller à l'exécution des décisions des différents organes ;
- formuler à l'endroit des différents organes décisionnels des recommandations sur les objectifs, politiques et plans d'actions de la CPEC et de les informer régulièrement sur leur mise en application ;
- présenter au Conseil d'Administration les états financiers, les budgets et le rapport annuel ;
- assurer la gestion des ressources humaines et d'en informer régulièrement le Conseil d'Administration ;
- collaborer avec le Président du Conseil d'Administration à la représentation de la CPEC.

✓ *La Direction commerciale*

Cette direction est composée d'agents d'accueil et d'orientation et d'animateurs. Les activités sont coordonnées par le Directeur Commercial. Elle

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

est chargée de l'acquisition, de la fidélisation de la clientèle maintien de l'image de marque de l'entreprise.

✓ *La Direction du Portefeuille de crédit*

Cette direction est fractionnée en trois (03) sections : la section Crédit, la section Suivi et la section recouvrement. La section crédit est composée d'agents de crédit qui ont compétence pour traiter les demandes de crédits et de mettre en place des crédits. La section Suivi comme son nom l'indique est composée d'agents chargés du suivi des remboursements de crédit. A ce titre, ils procèdent à la passation des remboursements de crédit en vue de dégager les impayés. Une fois les impayés dégagés, la section recouvrement relance les clients en retard les obligeant à se mettre en règle.

✓ *La Direction Financière et Comptable*

Pour la présentation des états financiers et états annexes à chaque fin d'exercice. Cette direction est à la fin du processus d'octroi du crédit en ce qui concerne notamment le déblocage. En plus de la production des états financiers en fin d'année, elle s'occupe de la gestion des dépôts des membres. La Direction Financière et Comptable est divisée en deux sections. La section caisse et la section comptabilité. La section caisse est dirigée par un chef caisse assisté de trois caissiers intervenant chacun dans un guichet. La section comptabilité quant à elle est soumise sur la responsabilité du comptable secondé par un assistant comptable puis un stagiaire.

Le Directeur Financier et Comptable assure la coordination des tâches de la direction en plus des aspects financiers et de trésorerie liés à ses prérogatives.

Les grands objectifs assignés à la direction financière et comptables sont :

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

- la production d'informations comptables et financières fiables ;
- la proposition d'élaboration et le suivi budgétaire ;
- l'élaboration des états financiers et états annexes.

L'atteinte des objectifs sus – cités ne peut être effective qu'à travers une organisation comptable bien structurée.

2. 3- L'organisation comptable

Dans toute organisation, la gestion comptable traduit l'ensemble du processus comptable mis en place pour produire les informations financières et comptables fiables. A la CPEC, cette tâche est dévolue à la Direction Financière et Comptable (DFC) et se présente comme suit : les pièces comptables issues des opérations servies à la caisse sont transmises à la section comptabilité par un cahier de transmission. Une fois reçues, ces pièces font l'objet de deux séries de traitement avant leur exploitation. D'abord, le premier traitement consiste à une vérification des pièces reçues. Cette vérification s'étend de l'authenticité des pièces à la succession des numéros des différents bordereaux de caisse d'une part, puis de la concordance des informations du brouillard de caisse et des bordereaux de caisse d'autre part. La deuxième série de traitement intervient après succès de la première et consiste en la mise à jour automatique et manuelle des différents registres de dépôt. Il s'agit des registres d'épargne, de dépôt à terme et des parts sociales. Ce n'est qu'après ces préalables que l'on passe à l'enregistrement comptable des écritures dans le logiciel acquis à cet effet.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

✓ *La Direction Informatique*

Composée d'un directeur et des agents d'appui, cette direction joue un grand rôle dans le système informatique de gestion (SIG) de la CPEC. Il s'occupe du bon fonctionnement des équipements informatiques et du SIG.

3- Environnement de la CPEC

L'environnement de la CPEC est constitué, à l'externe, des entreprises concurrentes telles que BENIN-Micro finance, VITAL INANCE, FECECAM, FINADEV et, en interne de ses clients, ses fournisseurs et autre partenaires.

➡ Le micro environnement

➡ La macro environnement

3.1-Le micro environnement

Il est constitué des personnes physiques et morales participant à la vie de la coopérative.

✓ Les clients

Ce sont les personnes physiques ou morales sollicitant les services et bénéficient des prestations telles que :

- Les salariés
- Les retraités
- Les commerçants

✓ les partenaires

La CPEC a comme partenaire : BOA, ECOBANK, FECECAM, CONSORSIUM ALAFIA, FNM, PNDCC, CNSS, MCA, DSIA, DGTCP, L'ORTB, CCP, L'UAC, la mairie de Cotonou et celle d'Abomey-Calavi etc.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

✓ les concurrents

Ce sont les institutions exerçant les mêmes activités que la CPEC. A ce niveau, les concurrents sont recensés : BENIN- Micro finance VITAL FINANCE ? FECECAM, FINADEV etc... ; qui influencent les activités de la CPEC en matière de collecte de l'épargne et l'octroi de crédit. Par ailleurs le secteur de la micro finance est diversifié aussi bien par la nature des institutions qui la composent, de par leur taille, leur montant de départ et de crédit, par leur performance, que par leur répartition à travers le pays. Pour ce faire, il est alors difficile d'avoir une vue d'ensemble précis de la micro finance, c'est pourquoi il faut règlementer le secteur pour maîtriser les différents risques y afférents. Mais la mise en place de cette réglementation n'a pas été une chose facile ce qui laisse libre coup à des promoteurs indéclicats qui jugent les épargnes à cause de leur position autoritaire.

3.2- La macro environnement

Divers autres environnements influencent la vie de la CPEC.

- L'environnement géographique : les conditions difficiles de départ ont contraint la CPEC à s'installer dans la position légèrement éclatée de Cotonou, ville économique du BENIN. Mais progressivement elle est absorbée par cette ville émaillée des banques classiques. Un aspect qui ne doit pas être négligé par les dirigeants de la CPEC.

- Environnement économique : la popularité des banques mentionnées ci haut a une influence sur la CPEC. Il est donc nécessaire de créer des succursales pour se rapprocher de la population cible.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Comme toute entreprise humaine, la gestion comptable de la CPEC ne se fait pas sans difficultés. Quelles sont alors les difficultés liées à la gestion comptable à la CPEC ?

4 -Observations du stage

Le service comptable est sous la tutelle de la Direction Financière et Comptable (DFC) qui est le département au sein duquel nous avons effectué notre stage. Nous avons séjourné successivement à l'accueil et à la DFC.

- Accueil : A ce niveau, nous avons approfondi le savoir-faire et le savoir être. En effet ça nous a permis de développer l'art d'accueillir les usagers notamment les membres.

Au niveau de ce service, nous avons effectué les travaux suivants :

- Accueillir, écouter et orienter convenablement des membres en fonction de leur besoins ;
- gérer les appels commerciaux ;
- aider les membres à remplir les fiches de dépôts et de retrait ;
- monter les dossiers de demande de prêts ;
- transmettre au service crédits toutes les nouvelles demandes de crédits ;
- enregistrer les courriers et les transmettre au secrétariat ;
- établir des cartes membres aux clients ;
- Au niveau du service comptabilité, nous avons effectué des travaux suivants :
 - contrôle des pièces comptables transmises par la caisse ;

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

- production mensuelle de l'état des dépôts ;
- mise à jour du registre des dépenses ;
- transmission des dossiers débloqués au service suivi ;
- classement des pièces comptables ;
- établissement des bons de paiement et des bons à payer ;
- Etablissement des bordereaux de remise de chèque ;
- Etablissement des chèques et leurs enregistrements dans le registre de chèque ;
- Enregistrement dans le cahier de transmission des pièces des opérations journalières effectuées par la caisse ;
- Etablissement des états des crédits prêt à servir ;
- La gestion de stock des fournitures de bureau ;
- Tirage et vérification des balances et des grands livres journaliers.

5- Difficultés rencontrées

Une bonne gestion comptable suppose d'abord la mise en place d'une organisation adéquate entre les différents acteurs du processus de gestion d'une entité. Ce qui devrait permettre la disponibilité de l'information. Mais malheureusement, force est de constater qu'à la CPEC, la production de l'information fiable à temps reste encore un véritable défi à relever. Il s'agit par exemple des informations concernant des éclatements de remboursements de crédit reçus des structures partenaires. Aussi, la difficulté majeure que rencontre

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

la CPEC en matière de gestion comptable est sa collaboration avec le secteur informel. En effet tout comme la plupart des entreprises qui exercent au Bénin, la CPEC a des relations avec le secteur informel à travers l'achat des biens et services de ce secteur.

6 - L 'analyse SWOT de la CPEC

Il s'agit ici de présenter les forces et faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces liées à la CPEC. Les forces et les faiblesses sont les ressources et les défauts de la CPEC. Alors que, les opportunités et menaces sont des éléments qui affectent la CPEC. La présentation de ces éléments permet de diagnostiquer la CPEC.

Tableau N°3 : Représentation de l'analyse SWOT de la CPEC

| <u>FORCES</u> | <u>FAIBLESSES</u> |
|--|--|
| <p>Nous pouvons affirmer que la bonne gestion de la CPEC attire de nouveaux membres et renforce de même la confiance des anciens et des bailleurs de fonds.</p> <ul style="list-style-type: none">- la CPEC a des partenaires et des clients qui ont une grande confiance en elle parce qu'elle est crédible ;- la CPEC a un réseau important d'agences qui sont en pleine expansion ;- la CPEC dispose d'un personnel qualifié pouvant satisfaire les besoins | <ul style="list-style-type: none">-La baisse des montants des crédits octroyés et des ressources- la longue durée de déblocage d'un prêt avec un délai moyen de trois (03) semaines ;- la lourdeur des procédures dans le processus d'octroi de crédit. Cela s'explique par toutes les étapes que doit franchir un dossier de crédits ainsi que le nombre d'intervenants avant son |

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

| | |
|---|---|
| <p>de sa clientèle à tout moment et avec célérité ;</p> <p>-la CPEC bénéficie d'une notoriété et d'un service boursier.</p> | <p>aboutissement.</p> <ul style="list-style-type: none"> · la longue durée des crédits accordés ; · Les dépôts de la clientèle moins considérables ; · l'existence de capitaux moins importants et une rotation très forte de ceux ci. |
| <p><u>OPPORTUNITES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - la CPEC, bénéficie des subventions de l'Etat et des organismes internationaux remboursables et non remboursables - la CPEC depuis plus d'une dizaine d'années, est la première initiative privée de micro finance à avoir ouvrir son capital social au public | <p><u>MENACES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -l'étroitesse des ressources financières ; - les difficultés de mobilisation de l'épargne ; - la rareté des opportunités d'investissement ; - les conflits sociaux ; |

Section 2 : cadre théorique de l'étude

Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt de l'étude

1- Problématique

Le système financier décentralisé a débuté sous la forme d'un mouvement philanthropique à échelle réduite pour fournir des prêts aux plus démunis. En Europe, en 1849, un bourgmestre prussien Friedrich Wilhelm Raiffeisen, fonde en Rhénanie la première société coopérative d'épargne et de crédit, une institution qui offre des services d'épargne aux populations ouvrières pauvres et exclues des banques classiques. L'épargne collectée permet de consentir des crédits à d'autres clients. Ces organismes sont dits mutualistes car elles mutualisent l'épargne de leurs membres pour la prêter à d'autres membres. Les organismes et institutions qui se développent sur cette base en Europe et en Amérique du Nord, puis, après la seconde guerre mondiale dans les pays du sud, notamment en Afrique, se focalisent sur l'épargne et offrent peu des services de crédit.

Au Bénin et dans les autres pays de l'Afrique de l'Ouest, on pouvait trouver deux (2) différentes catégories de système bancaire et financier : en dehors du secteur financier formel qui regroupe les banques classiques et les établissements financiers, il y a le secteur financier informel qui regroupe les tontines, les banquiers ambulants, les prêteurs sur gage. Parmi les institutions du secteur financier formel, on a les systèmes financiers décentralisés qui sont des intermédiaires entre le secteur formel et les secteurs informels. Cette forme hybride de financement vise à satisfaire les besoins de financement de proximité.

De façon plus simplifiée, rappelons que les micros finances conformément aux banques jouent dans l'économie le rôle fondamental d'intermédiaire financier, c'est-à-dire faire la collecte sous forme de crédit d'épargne et

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

redistribution. Cette activité d'intermédiation met en exergue les objectifs contradictoires des déposants et des emprunteurs ; car les déposants recherchent généralement des placements à court terme, de montant relativement faible et présentant un minimum de risque, alors que les emprunteurs souhaitent obtenir des crédits à long terme, généralement destinés à financer un investissement, ces crédits présentent un risque que le déposant ne sollicite pas prendre.

Dans le cadre de notre travail, nous nous basons sur la façon dont la trésorerie est gérée dans les Systèmes Financiers Décentralisés, précisément celle de la CPEC. Il est à noter que bon nombre d'entreprises rencontrent des difficultés en matière de gestion financière et plus précisément dans la gestion de la trésorerie. Les agrégats financiers des trois dernières années se résument dans le tableau suivant :

Tableau n°4 : Evolution de la TN de la CPEC de 2013 à 2015

| ANNEES ELEMENTS | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| FRN | 748 964 476 | 987 142 045 | 1 048 796 705 |
| BFR | 6 121 311 088 | 2 666 598 915 | 3 804 696 385 |
| TN = FRN-BFR | - 5 372 346 612 | - 1 679 456 870 | - 2 755 899 688 |

Source : réalisé par nous même à base des états financiers des trois derniers exercices de la CPEC

De la lecture du tableau ci-dessus, nous avons remarqué que la trésorerie de la CPEC est négative sur les trois derniers exercices respectivement : 2013 (- 5 372 346 612) ; 2014 (- 1 679 456 870) ; 2015(- 2 755 899 680). Cela confirme la forte difficulté de gestion au niveau de sa trésorerie et nécessite une attention

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

particulière de ces dirigeants. Ces constats et analyses conduisent à poser une question centrale : la gestion de la trésorerie à la CPEC est-il optimale ? De cette question centrale découle deux questions spécifiques :

- ✓ le délai de règlement crédit fournisseur et celui de crédit client influencent-t-il la gestion de la trésorerie de la CPEC ?
- ✓ Qu'est ce qui explique les difficultés liée à la gestion de la trésorerie de la CPEC ?

2- Intérêt de l'étude

L'intérêt de notre étude est d'aider les dirigeants de la CPEC à assurer un nouveau départ et un renforcement de ses requis existants pour sa performance et sa pérennité; d'être crédible vis-à-vis de ses partenaires.

Si les institutions de micro finance sont performantes, les impôts que l'Etat percevra vont connaître non seulement une nette amélioration mais aussi l'évolution de la croissance économique à travers le produit intérieur brut (PIB) ; ce qui va lui permettre d'assurer d'avantage son rôle régalien.

C'est aussi une grande opportunité pour nous de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation.

Notre étude consiste une source secondaire de document pouvant servir la communauté estudiantine lors de ses recherches ultérieures.

Paragraphe 2 : Objectif de l'étude

Le choix de cette étude vise l'atteinte d'un objectif général à travers les objectifs spécifiques formulés comme suit :

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

1- Objectif Général

L'objectif poursuivi dans le cadre de notre travail est d'analyser la gestion de la trésorerie faite à la CPEC afin de contribuer à son amélioration.

Pour ce fait, nous avons quelques objectifs spécifiques.

2-Objectifs spécifiques

- Apprécier la gestion de la trésorerie par le délai de règlement de crédit fournisseur et celui de crédit client.
- Expliquer les difficultés liées à la gestion de la trésorerie de la CPEC.

CHAPITRE II : Revue de littérature, hypothèse et cadre méthodologique

Ce chapitre aborde la revue de littérature, les hypothèses et la méthodologie de recherche.

Section 1 : revue de littérature et formulation des hypothèses

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Il est nécessaire d'élucider dans ce paragraphe les différents concepts utilisés dans notre étude, et de présenter les réflexions de quelques auteurs sur la gestion de la trésorerie.

1-Clarification des concepts

Il s'agit de donner une définition des concepts clés utilisés dans notre étude.

1.1-La trésorerie

Le terme de « trésorerie » recouvre différentes notions liées à la gestion et à l'analyse financière. Le Petit Larousse définit comme étant : « l'ensemble des actifs liquides d'une entreprise ». Compris dans ce sens, elle représente la somme de l'encaisse monétaire, des comptes banques, des titres et effets immédiatement négociables d'une entreprise.

Selon la définition fournie par **Michel LEROY (1999)**, « la trésorerie représente les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. Pour connaître la trésorerie disponible à un moment donné, il suffit d'additionner les soldes des Comptes bancaires, CCP et caisses situées à l'actif et d'en retrancher le solde des comptes bancaires au passif (découvert) ». Par construction, elle est égale à la différence entre le Fonds de Roulement Fonctionnel de l'entreprise et son Besoin en Fond de Roulement. Aussi d'autres auteurs ont abordés cette notion de trésorerie comme :

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

FORGET (2004), explique la trésorerie comme « 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 ».

VERNIMMEN (2009), trouve que la trésorerie est « la différence entre les disponibilités de l'entreprise et les concours bancaires courants qui lui sont accordés ». Cette définition nous amène à dire que la trésorerie nette est constituée de la différence entre la trésorerie-actif et la trésorerie-passif.

POLONIATO & VOYENNE (1997), la trésorerie c'est l'argent en caisse, les comptes bancaires et les chèques postaux ainsi que tout ce qui est dû à ces entreprises et qui peut être mobilisé.

MEUNIERS (2006), « la trésorerie nette représente le financement à court terme nécessaire à l'entreprise pour combler l'écart provenant du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement ». Il importe donc de souligner que les fondements de la trésorerie sont liés à ceux du fonds de roulement (FR) et du besoin en fonds de roulement (BFR).

Selon l'apport de **PIERRE CONSO(2006)** : la trésorerie est l'ensemble des moyens de financement liquides ou à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature. Il s'agit des encaissements, des décaissements, les crédits bancaires à court terme obtenus par mobilisation de créance ou par découvert.

De toutes ces définitions, on peut retenir que la trésorerie nette (TN) apparaît comme la résultante de l'équilibre entre le fonds de roulement et le besoin de financement.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

1. 2- Le Fonds de Roulement

Selon **Pierre CONSO (2004)**, « le fonds de roulement correspond à la différence entre les capitaux permanents dont dispose l'entreprise, et les actifs fixes, c'est-à-dire les valeurs immobilisées. Les capitaux permanents sont les capitaux propres et les emprunts à long terme ».

Selon **G. Depallens** dans son « *Principe fondamental et traditionnel de l'équilibre financier* », (2006) les différentes valeurs d'actifs doivent toujours être financées par des capitaux restant à la disposition de la firme pendant un temps au moins égal à leur durée de vie. Ainsi les immobilisations constituant par définition des emplois à long terme ne devraient pas être financées par des crédits à court terme susceptibles de ne pas être reconduits ou de disparaître d'eux-mêmes. Cependant cet équilibre est fragile. IL considère alors le fonds de roulement comme un moyen de financement des besoins de trésorerie.

1.3-Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Selon **Lionel BOBOT et Didier VOYENNE (2007)**, « le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est la face financière du cycle achat/production/vente de l'entreprise, et est la somme de son BFR d'exploitation et de son BFR hors exploitation ». Ils peuvent aussi être définis comme le solde des emplois circulants hors trésorerie sur les dettes courantes hors trésorerie.

D'autres auteurs ont abordés le BFR comme :

Jean-Jacques FRIEDERICH (2001) « *le besoin en fonds de roulement correspond aux besoins de ressources stables nécessaires au financement du cycle d'exploitation* »

HUBERT (2002) « *le BFR correspond à l'immobilisation d'unité nécessaire pour assurer le fonctionnement courant de l'entreprise* »

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Elie COHEN (1997) « *BFR= Emploi d'exploitation – Ressources d'exploitation* »

Du point de vue comptable : $BFR = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$.

DAYAN (2008), le BFR indique le montant des financements nécessaires pour financer le décalage entre les dépenses d'exploitation (achats de matières premières, salaires, etc.) et la perception effective des recettes (encaissement des paiements des clients)

1.4- Les encaissements

Selon **GRIFFITHS (2004)**, « *les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions. Les différents flux résultant de ces encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise* ».

1.5- Décaissement

Selon **BARRY (2004)**, les décaissements sont des dépenses qui peuvent être liées à l'investissement et à la consommation. Il s'agit de déboursement de fonds pour les besoins de l'entité. Ces procédures regroupent toutes les tâches de règlement en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux et par effet de commerce. Les procédures opérationnelles liées à ces instruments de paiement s'inscrivent dans la recherche de sécurité et de facilité de contrôle. Les paiements par chèque et par espèces constituent les moyens de paiement couramment utilisés.

1.6- La gestion

La gestion est la science des décisions tactiques et stratégiques dans les organisations. C'est aussi l'ensemble des procédures pratiques et politiques mise en œuvre dans les organisations et qui vise à assurer leur bon fonctionnement.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Pour **WIKIPEDIA**, l'encyclopédie libre (2006) l'acte fondamental de gestion vise à garantir la pérennité de l'entreprise par le recours à des moyens spécifiques permettant de concilier des exigences contradictoires de court terme et de long terme. La gestion comprend un ensemble d'activités qui permet d'atteindre des objectifs d'une entreprise ou d'une organisation. Ces activités consistent à planifier, organiser, diriger, contrôler, inspirer, former, communiquer, récompenser, écouter, décoder, comprendre, guider, orienter, motiver, mobiliser, influencer, responsabiliser.

D'après le Dictionnaire d'économie et de science sociale 8^{ième} édition revue et augmentée, **Nathan, 2009, p229** La gestion se définit comme une science, qui permet de déterminer la formation du prix de vente, la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations.

Ainsi, la gestion est l'ensemble des techniques d'organisations qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité.

1.7- la gestion de trésorerie

La gestion de la trésorerie est l'ensemble des activités qui, dans une entreprise, permettent de conduire, d'organiser et de suivre la formation et l'évolution de la trésorerie.

D'après **Jean-Luc Bazet & Pascal Faucher (1997)**, la gestion de la trésorerie, essentiellement opérationnelle, subit l'influence des décisions stratégiques qui s'exercent sur les choix d'investissements et les choix de financements stables générateurs du fond de roulement net global de l'entreprise

Pour **Christian MARMUSE**, dans Vuibert entreprise, (1998) page 30, << *la gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et*

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

procédures qui permettent d'assurer au moindre cout le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise >>.

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre cout ; cela signifie que l'entreprise doit être en mesure d'honorer ses échéances financières à tout moment, en maintenant une caisse minimum. Par ailleurs, elle appelle, ou au contraire à maximiser le rendement et les placements de ces excédents de trésorerie éventuels.

Cette gestion commence lorsqu'un client donne un chèque pour régler une dette contractée auprès de l'entreprise, et elle se termine lorsqu'un fournisseur, employé, ou l'Etat se fait réglé par l'entreprise une créance. La gestion de la trésorerie permet d'évaluer la situation financière de l'entreprise en temps réel et de gérer alternativement soit une encaisse disponible, soit des crédits à court terme nécessaire pour combler un déficit. Pour parer au risque d'insolvabilité (rupture de service de caisse, cessation de paiement, etc.), l'entreprise doit maintenir un certain niveau de trésorerie, car en pratique il est très difficile d'assurer une parfaite synchronisation entre les encaissements et les décaissements. Les clés de gestion de trésorerie sont : connaître, prévoir, optimiser et sécuriser.

1.8- La micro finance

Selon **Wikipédia, l'encyclopédie libre** (2006) la micro finance désigne l'offre de produits et services financier aux populations pauvres, exclues des systèmes financiers traditionnels. si le microcrédit est la dimension la plus connue de la micro finance, celle-ci comporte une vaste gamme de produits et services, aussi indispensables que le compte courant, l'épargne, les transferts de fonds ainsi que l'assurance.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

D'après (**Jeulefack NGUIMGO 2003**) « *la micro finance est l'offre des services financiers et non financiers adaptés aux pauvres, à ceux qui n'ont pas accès aux services financiers formels* ». Il ressort de cette définition que la micro finance se distingue du secteur financier ordinaire, c'est-à-dire les banques, en particulier par son groupe de bénéficiaires. La micro finance vise les couches de population qui sont normalement exclues du secteur bancaire, en particulier les femmes, et a pour objectif principal de leur faciliter l'accès aux services financiers

Selon **Jennifer ISER** (CGAP), la micro finance est un moyen qui permet d'étendre la portée du secteur financier en l'ouvrant aux personnes qui n'ont pas accès aux services bancaires classiques. Elle permet d'accéder à des services financiers durables afin d'aider les personnes à stabiliser leurs consommations, à sécuriser leurs épargnes, à développer leurs activités rémunératrices et à prendre en main leurs affaires et leurs vies.

Au demeurant, la réalisation de l'ambition de la micro finance est tributaire de plusieurs conditions parmi lesquelles les trois suivantes nous paraissent fondamentales :

- Il faut pouvoir identifier clairement les pauvres et les plus pauvres.
- Il faut pouvoir leur proposer les services adaptés qui répondent effectivement à leurs besoins et qui tiennent compte des contraintes qui sont les leurs. Autrement dit, les montants, conditions et modalités de remboursement de crédits leurs permettre d'en tirer le meilleur parti.
- Il faut que les initiatives financées génèrent suffisamment de valeur ajoutée pour permettre aux bénéficiaires non seulement de faire face aux remboursements mais également d'améliorer leur vie quotidienne et de réduire leur volume de vulnérabilité.

2- la revue théorique des auteurs

2.1- La théorie d'enracinement

Selon **Hervé ALEXANDRE et Mathieu PAQUEROT (2000)**, la théorie d'enracinement suppose que les acteurs développent des stratégies pour conserver leur place dans l'organisation et évincer d'éventuels concurrents. En procédant ainsi, ils rendent leur remplacement coûteux pour l'organisation à laquelle ils appartiennent, ce qui leur permet d'augmenter leur pouvoir ainsi que leur espace discrétionnaire. De plus, ils estiment que cette théorie s'applique à tous les acteurs de l'organisation. Les dirigeants constituent des particuliers qui peuvent utiliser les ressources de l'entreprise pour s'enraciner et augmenter ainsi leur pouvoir et les différents avantages qu'ils prévoient (liberté d'action, sécurité d'emploi, avantage en nature...).

2.2-La théorie des parties prenante de Friedman

Crée d'abord pour proposer une autre vision de ce qu'est le but d'une entreprise, portée des personnalité comme **Milton Friedman**, est de dire le but de l'entreprise est d'amasser du profit pour la redistribution en suite aux actionnaires (Shareholders en anglais). **Ed Friedman** dit que c'est une erreur. Le profit est une conséquence de l'activité de l'entreprise, par sa cause première.

Pour lui, la logique de **Friedman** fait que l'entreprise ne se focalise que sur les actionnaires et pas sur les autres personnes impactées par l'activité de l'entreprise, comme par exemple les clients, les employés ou les fournisseurs.

Partout sans eux elle serait faillite. **Friedman** en déduit que le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes (stakeholders) ; c'est-à-dire toute personne concernée par les décisions prises par l'entreprise ; ce qui permettra de réaliser de profit.

2.3- La théorie de l'agence

Jesen et Meckling (1976) sont considérés comme les pères de la théorie de l'agence. Ces auteurs supposent que le fonctionnement des entreprises repose sur les rapports de contra appelés relation d'agence. La relation d'agence est définie comme « un contrat par un ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour accomplir une action en son nom, ce qui explique une délégation d'un certain nombre de pouvoirs décisionnels. Le contrat d'agence est caractérisé non seulement par l'hypothèse de l'information incomplète aux comportements des agents mais également par la présence d'asymétrie informationnelle entre le principal et l'agent.

Ali JEBLI (2012) estime que l'asymétrie d'information fait référence à une opération d'échange où les parties impliquées ne disposent pas des informations sur certains aspects importants dans leur transaction : une des deux parties dispose de l'information que l'autre n'a pas.

Pour **Hervé ALEXANDRE et Mathieu PAQUEROT (2000)** ; la théorie de l'agence suppose que plusieurs facteurs ont une influence significative sur les systèmes de contrôle de gestion de la firme, notamment la compétence des gestionnaires et leur motivation. Les théories de l'agence et des coûts de transaction tendent à expliquer l'efficacité des formes organisationnelles. Les organisations perçues comme des nœuds de contrats entre différents acteurs doivent minimiser les coûts de transaction pour perdurer.

3- Revue empirique

Les connaissances antérieures occupent une place non négligeable dans l'aboutissement de toute recherche. À cet effet, nous avons eu recours aux études antérieures effectuées sur la trésorerie, ce qui nous a permis de comprendre les

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

problèmes que pose une mauvaise gestion de la trésorerie et les avantages qui résultent de sa bonne gestion. Compte tenu de son importance dans la vie de l'entreprise, de nombreux auteurs ont développé leur opinion sur ce concept. C'est ainsi que **J.Y.EGLEM et al (1994)** définissent la notion de trésorerie au sens large comme : << *l'ensemble des actifs rapidement transformable en liquidité pour le règlement de dette à court terme*>>. Elle correspond donc à la nécessité d'éviter l'état de cessation des paiements pouvant mettre en cause la survie même de l'entreprise. Selon ces auteurs, les stocks bien que faisant partie de l'actif circulant, ne doit pas servir de règlement des dettes à court terme tant qu'ils ne sont pas vendus. Ainsi donc, dans l'hypothèse d'un fort ralentissement des ventes, l'entreprise devra surtout compter sur ces actifs aisément réalisables et ses disponibilités pour faire face à ces dettes à court terme.

George DEPALLENS et al (1982) aborde la notion de prévision de trésorerie. Selon eux, il est indispensable pour assurer une bonne gestion de la trésorerie, d'établir en permanence des prévisions à court terme...les difficultés sont facilement résolues lorsque l'entreprise pratique la gestion budgétaire qui est le meilleur outil à la disposition de la direction financière pour ces prévisions trésorerie.

L.HEISTGER (1979) ajoute que << *la planification budgétaire de la trésorerie est devenue essentielle dans la gestion des entreprises et permet de faire face à ces types de problèmes de liquidités : déficit et excédent*>>. Il précise que beaucoup de gestionnaires s'accordent à dire que le budget de trésorerie est ce qui fait la différence entre la faillite et la survie de l'entreprise. Le problème essentiel n'étant pas celui de la précision de la prévision des rentrées d'argent et des sorties de liquidités obligatoires pendant la période budgétaire. Quant à **Jean Barreau et Al** l'accent est mis sur l'analyse de la gestion des flux de trésorerie

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

par la construction des tableaux de flux. D'autres auteurs ont également développé cette notion de trésorerie.

Jacky MAYER et Al (1990) présente les principaux outils de gestion de la trésorerie. Il va au-delà des simples définitions et fournir des descriptifs précis et pratique de leur mobilisation. Selon cet auteur : la trésorerie est le montant des disponibilités a vue ou facilement mobilisable posséder par une entreprise de manière à pouvoir couvrir sans difficultés les dettes qui viennent à l'échéance. De cette définition il ressort en plus des savoirs ci-dessus cité la trésorerie incluse les titres de placement et les valeurs à en et les valeurs à encaisser : il s'agit de trésorerie-actif.

Quant à **Pierre CONSO et Al (1984)**, la trésorerie d'une entreprise ne peut être appréciée uniquement par rapport à ces disponibilités. Elle s'étend également au découvert dont elle bénéficie auprès de ses banques et qui constitue la trésorerie passif. Ainsi donc la trésorerie peut être positive ou négative.

Cette approche nous amène à parler de la trésorerie nette qui est l'ensemble des ressources immédiate dont dispose en réalité l'entreprise pour faire face à ces dépenses et aux exigibilités immédiat. La trésorerie nette un agrégat très important dans l'analyse de la situation financière d'une entreprise.

LAUZEL (1990) présente de façon progressive et pédagogique les démarches de l'analyse financière. Il décrit les techniques (FR, relation de trésorerie, ratios, tableaux de flux, ...) avec toute la précision nécessaire et recherche surtout a fait passer une logique d'analyse. A cet effet, il attaque à justifier ces outils en insistant sur leurs significations, leurs conditions d'application et, éventuellement récent ou en cours qui affecte l'analyse financière.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

En d'autres termes, **F Perroux (1991)** propose aux praticiens ainsi aux étudiants une initiative aux concepts et méthodes pratiques de la gestion financière, une synthèse des pratiques quotidiennes des spécialistes financier, un ensemble cohérent de proposition d'actions concrètes : le diagnostic financier, les décisions d'investissement, les décisions de financement à long terme, les décisions de financement à court terme.

KAZADI TSHITENGA (2009-2010) dans son travail intitulé : diagnostic financier d'une entreprise publique et son impact sur la gestion de la trésorerie. Dans celui-ci l'accent a été mis sur la façon dont l'entreprise propose des solutions aux problèmes financiers. Et il a abouti à la conclusion telle que l'entreprise pour améliorer sa santé financière, elle doit maîtriser l'application de : l'équilibre financier, degré de solvabilité, degré de liquidité et la rentabilité. Qui sont les quatre axes de la santé financière.

KALUBI MPWEKELA Joëlle (2008-2009) dans son travail intitulé : Etude de la gestion de trésorerie et son impact sur l'équilibre financier d'une entreprise.

Dans celui-ci l'accent a été mis sur la façon dont la trésorerie permet de couvrir les dettes à court terme. Et il a abouti à la conclusion qu'une entreprise doit avoir une bonne situation financière et une bonne gestion de trésorerie car cette dernière constitue un bras armé d'une entreprise.

Paragraphe 2 : hypothèse de recherche

1- Hypothèse N°1

Le délai de règlement de crédit fournisseur et celui de crédit client influence négativement la trésorerie de la CPEC.

2- Hypothèse 2

L'insuffisance du Fonds de Roulement explique les difficultés liées à la gestion de trésorerie de la CPEC.

Section 2 : cadre méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : méthodologie de l'étude

1- méthode d'investigation

L'analyse de la trésorerie à la CPEC nous exige à faire un appel à une démarche intellectuelle que nous appelons méthode.

Le mot « *méthode* » est défini comme un ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie.

Au parcours de ce travail, nous avons fait appel à :

1.1- la méthode statistique

Cette méthode consiste à quantifier les données et de les présenter sous forme des tableaux et des graphiques. Dans ce cadre de notre travail, elle nous permettra de faire la restructuration des données se trouvant dans les tableaux, de les quantifier et de faciliter la compréhension des résultats de recherche en les présentant sous forme des tableaux et graphiques

1.2- La méthode analytique

Elle est celui qui décompose un objet en ses éléments constitutifs, afin de mieux les étudier. Dans le cadre de notre travail, elle nous permettra après les calculs de la trésorerie, de faire la référence d'analyse financière de la CPEC, de les interpréter ainsi que d'apprécier sa santé financière.

2 – Techniques de collecte et traitement des données

Pour bien comprendre le bien-fondé de ce sujet d'investigation et appréhender ce concept à travers nos méthodes citées ci-haut deux techniques ont été utiles ; pour nous, il s'agit de :

2.1- La technique documentaire

Cette technique nous a permis de consulter des ouvrages généraux et spéciaux (le bilan, le compte de résultat de la CPEC, les mémoires antérieurs) qui ont traités des sujets relatifs à l'objet de notre étude et tout autre document pour l'établissement des résultats fiables. L'internet qui nous a permis une recherche documentaire de grande envergure, et le tour de quelques bibliothèques ainsi que la consultation de quelques mémoires antérieurs sur notre thème.

2.2- La technique d'interview libre

Cette technique nous permettra d'acquérir des informations, ainsi que certains renseignements importants que la technique documentaire ne pourrait pas fournir et elle nous permettra d'organiser un rapport de communication verbale entre l'enquêteur et l'enquêté, afin de permettre à l'enquêteur de recueillir des informations voulues.

2.3- Les enquêtes

Les différentes enquêtes menées ont été très déterminants dans la résolution de la question abordée par la problématique car ils ont permis une compréhension plus approfondie des connaissances, et ont donc, facilité les différentes analyses. Il est donc à préciser que ces enquêtes sont menées auprès des personnes ressources, des pratiquants de la gestion de la trésorerie sans oublier de faire remarquer que les mêmes enquêtes sont élargies aux recherches sur internet.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

2.4- Les entretiens

Le recueil d'informations a été possible grâce à certaines personnes ressources internes et externes à la CPEC. Ainsi, avons-nous ciblé cinq personnes capables de nous fournir des données pertinentes, dont une personne (01) à la Direction Financière et Comptable, trois personnes à la caisse et une personne à la Direction de l'Audit et du Contrôle. Tous ces entretiens nous ont permis de mieux connaître l'organisation de la Coopérative, d'asseoir les bases de notre étude et d'orienter nos recherches.

2.5- Méthodes d'analyse des données

Sur la base des informations tirées des états financiers de la CPEC, nous analyserons la gestion de sa trésorerie sur les trois derniers exercices. Et pour l'analyse de cette trésorerie, nous souhaitons calculer et analyser le niveau de certains indicateurs de celle-ci dont le Fonds de Roulement Net (FRN) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) afin de suivre aisément l'évolution de sa trésorerie dans le temps. Aussi, nous allons déterminer puis comparer le délai de règlement des clients au délai des fournisseurs sur les trois derniers exercices afin de suivre aisément la gestion qui est faite à ce niveau. Donc, selon les informations qui ont été mises à notre disposition, nous proposons comme méthode d'analyse << l'analyse de tendance >>. Elle se repose sur plusieurs exercices et s'intéresse sur l'évolution des indicateurs. L'analyse de ses indicateurs nous permettra de dégager des tendances afin de mettre en évidence des écarts éventuels et les causes qui y sont liées. En effet, pour une bonne appréciation des résultats obtenus, ceux-ci seront présentés sous forme de tableau (voir annexe) et de graphiques. Ces tableaux et graphiques ont été réalisés à base de logiciel Excel(2013).

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Paragraphe 2 : vérification des hypothèses

1- critère de vérification des hypothèses

L'hypothèse 1 est relative au délai de règlement de crédit fournisseur et celui de crédit client. Quant au seuil de décision on a fait recours au calcul de délai de règlement de crédit fournisseur et celui de crédit client. Elle est confirmée si le délai de règlement de crédit fournisseur est inférieur à celui de crédit client.

L'hypothèse 2 est relative au FRN et au BFR. Quant au seuil de décision on a fait recours au calcul du FRN et du BFR. Elle est confirmée si le FRN est inférieur au BFR.

2- outil d'aide de décision

Cet outil nous permettra la vérification de nos hypothèses et se résume comme suit :

Tableau n°5 : Outil d'aide de décision

| Hypothèses | Variable dépendante ou à expliquer | Variable indépendante ou explicative | Indicateur | Norme |
|------------|------------------------------------|---|--------------------|-------------|
| H1 | La gestion de la trésorerie | Délai crédit fournisseur et délai crédit client | Calcul de d1 et d2 | $d1 < d2$ |
| H2 | La gestion de la trésorerie | Insuffisance du FRN | FRN et BFR | $FRN < BFR$ |

Source : Réalisé par nous même à partir de nos hypothèses

d1 : délai de règlement crédit fournisseur

d2 : délai de règlement crédit client

3- Limite de l'étude

Les limites concernent essentiellement l'insuffisance des informations interne collectées due au fait que nous n'avons pas eu la chance de rencontrer certains responsables et que nous n'avons pas pu discuter avec l'ensemble du personnel de la CPEC. En outre les indicateurs utilisés pour analyser la trésorerie des entreprises sont multiples. Ceux retenus dans cette étude, à l'instar des autres, comportent des limites et ne sont pas exempts de critiques.

A cela, il faut ajouter la divergence entre les réponses ainsi que les nombreux biais qui peuvent se situer dans la fiabilité des informations comptables obtenues, susceptibles de contrevenir à la rigueur des résultats de la présente analyse.

CHAPITRE III : Présentation des résultats, analyse et implication managériale

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Dans ce Chapitre il s'agira de présenter, de traiter ainsi que d'interpréter les données collectives que nous avons eu au cours de nos investigations.

Section 1 : présentation et analyse des résultats

Paragraphe 1 : présentation des résultats

1- le Fonds de Roulement Net

Il détermine l'équilibre structurel du bilan. Cet équilibre est obtenu lorsque les ressources durables (capitaux propres et dettes financières) sont supérieures aux emplois stables (Actifs Immobilisés).

A partir des formules précédentes, le Fonds de Roulement Net de la CPEC de 2013 à 2015 se présente dans le tableau suivant :

Tableau n° 6 : le Fonds de Roulement Net de la CPEC

| ANNEES ELEMENTS | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Ressources Stables (RS) | 1 200 121 685 | 1 423 209 119 | 1 497 413 173 |
| Actifs Immobilisés (AI) | 451 157 209 | 436 067 074 | 448 616 468 |
| FRN= RS-AI | 748 964 476 | 987 142 045 | 1 048 796 705 |

Source : Réalisé par nous même à base des états financiers de la CPEC de 2013 à 2015

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

De la lecture du tableau n°6 et du graphique n°1 (en annexe 2), On remarque que le fonds de roulement net de la CPEC de 2013 à 2015 a connu un accroissement tout au long de la période et est resté positif. Cela signifie que les ressources stables de la CPEC sont suffisantes pour financer l'actif immobilisé ce qui nous permet de dire que l'équilibre structurel de 2013 à 2015 est respecté.

2- le Besoin en Fonds de Roulement

Le BFR est un agrégat caractéristique de la gestion du cycle d'exploitation de l'entreprise. Celui-ci désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de la firme, de l'acquisition de stocks jusqu'à la clé de la gestion financière du cycle d'exploitation d'une entreprise car il exprime le besoin net de financement des opérations liées au cycle d'activité. Mathématiquement, le Besoin en Fonds de Roulement se mesure par la différence entre les actifs circulants restructurés (ACR) hormis les valeurs disponibles et les dettes à court terme à l'exception de des dettes financières.

Sa formule précédente permet de le calculer dans le tableau suivant :

Tableau n°7 : le Besoin en Fonds de Roulement

| Années Eléments | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Actifs Circulants (AC) | 7 831 868 729 | 4 568 510 110 | 5 948 723 541 |
| Passifs Circulant (PC) | 1 710 557 641 | 1 901 911 195 | 2 144 027 156 |
| BFR = AC – PC | 6 121 311 088 | 2 666 598 915 | 3 804 696 385 |

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Source : Réalisé par nous même à base des états financiers de la CPEC de 2013 à 2015

De la lecture du tableau n°7 et du graphique n°2 (en annexe 3), On constate que le besoin en fonds de roulement est resté positif sur les trios derniers exercices. Mais de 2013 à 2014, le BFR a connu une forte diminution et une augmentation progressive de 2014 à 2015.

Ce phénomène s'explique par une augmentation progressive du PC durant les trois derniers exercices (2013 à 2015) puis une forte diminution de l'AC en 2014 et une légère augmentation en 2015. Au vu de tout ce qui précède l'AC couvre les engagements à court terme pendant cette période.

3- La Trésorerie Net

La trésorerie nette (TN) s'exprime par la différence entre le Fonds de roulement Net (FRN) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) ou la différence entre la trésorerie actif (valeurs disponibles) et la trésorerie passif (Dettes financières à court terme). Elle se résume comme suit :

Tableau n°8 : la TN de la CPEC de 2013 à 2015

| ANNEES ELEMENTS | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| FRN | 748 964 476 | 987 142 045 | 1 048 796 705 |
| BFR | 6 121 311 088 | 2 666 598 915 | 3 804 696 385 |
| TN = FRN-BFR | - 5 372 346 612 | - 1 679 456 870 | - 2 755 899 688 |

Source : Réalisé par nous même à base des états financiers de la CPEC de 2013 à 2015

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

De la lecture du tableau n°8 et du graphique n°3 (en annexe 4), On remarque que la TN de la CPEC est en crise structurelle sur les trois derniers exercices (2013 à 2015). Ceci résulte du non concordance entre la stabilité globale du financement et du délai global de récupération de l'usage de fonds.

En 2013, on remarque que le FRN étant de : (748 964 476) ne suffit pas à couvrir le BFR de : (6 121 311 088) ce qui a induit une trésorerie négative de : (-5 372 346 612).

En 2014, on constate qu'un effort considérable a été fait car le FRN a connu une augmentation de (238 117 569) tandis que le BFR a connu une diminution de (2 454 712 173) ce qui a amélioré la situation de la trésorerie en 2014.

En 2015, on constate qu'un effort a été fait au niveau du FRN qui est passé de (987 142 045 à 1 048 976 705) soit une augmentation de 61 654 660. Aussi le BFR a connu une augmentation de 1 138 097 470, étant passé de 2 666 598 915 à 3 804 696 385. ce qui a entraîné une TN négative plus élevée que celle de 2014 soit une augmentation de 1 076 442 818.

On peut donc conclure que la CPEC a d'énormes difficultés au niveau de la gestion de sa trésorerie. Elle a quand même fait quelques efforts louables au cours de ces trois derniers exercices notamment celui de 2014. Mais tant qu'il reste à faire, rien n'est fait car sa trésorerie demeure négative.

4- Délai de règlement

La baisse d'activité s'accompagne souvent par la perte du niveau d'activité ne permettant plus ainsi d'aborder la totalité des charges dues. L'accumulation de stock (mévente) entraîne une augmentation des dettes fournisseurs à leur date d'échéance.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

4.1- Délai de règlement crédit fournisseur

Ce délai est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 9 : Délai de règlement crédit fournisseur

| Eléments | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Délai crédit fournisseur (d1) | 355,2 jours | 359,7 jours | 357,5 jours |

Source : réaliser par nous même à base des informations de rapport des activités et des états financiers.

4.2- Délai de règlement crédit client

Ce délai est récapitulé dans le tableau ci-après :

Tableau n° 10 : Délai de règlement crédit client

| Eléments | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------|--------------|--------------|-----------|
| Délai crédit client (d2) | 594,53 jours | 437,69 jours | 472 jours |

Source : réaliser par nous même à base des informations de rapport des activités et des états financiers.

De ces tableaux ci-après on constate que le délai de crédit accordé aux clients est longue tandis que celui accordé par les fournisseurs (les banques, les déposants.....) est court. Cette situation explique l'influence que jouent ces derniers sur la trésorerie de la CPEC. Du coup la CPEC se trouve dans l'obligation de recouvrir au crédit relai et la limite dans ces dépenses de toutes natures. Elle a donc intérêt à négocier auprès de ses fournisseurs un délai plus long que celui

accordé à ses clients afin d'honorer ces engagements envers ses partenaires sans aucune difficulté.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses

1- Vérification de l'hypothèse 1

Des différents calculs effectués dans le tableau n°9 et n°10 relève que la CPEC n'aura pas de liquidité suffisante à la date de son échéance pour honorer ces engagements envers ces partenaires. Par conséquent l'hypothèse n°1 selon laquelle le délai de règlement crédit fournisseur inférieur à celui crédit client influence négativement la trésorerie de la CPEC est confirmée.

2- Vérification de l'hypothèse 2

L'étude des différentes grandeurs relève les difficultés liées à la gestion de la trésorerie de la CPEC car sa trésorerie est négative sur les trois dernières années de notre étude. Il urge de noter que les FRN ne suffisent pas pour couvrir les BFR. Par conséquent l'hypothèse selon laquelle l'insuffisance du FRN explique les difficultés liées à la gestion de la trésorerie est vérifiée.

Section 2 : implication managériale

Paragraphe 1- Recommandations

1- A l'endroit de la CPEC

- ❖ Pour gérer ces déficits de trésoreries, la CPEC doit faire des prévisions et donc bâtir son plan de trésoreries, le suivre et l'actualisé régulièrement. Face à une difficulté de trésoreries, elle doit analyser son origine c'est-à-dire vérifie s'il s'agit d'un problème structurel à long terme (FRN insuffisant) ou bien d'un problème ponctuel ou conjoncturel à court terme et alors envisager des mesures internes dans son institution.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

- ❖ D'organiser des séminaires de formation des gestionnaires en trésorerie en faisant appel à des personnes internes ou externes habilitées à donner cet enseignement, qui dans les prochains jours pourra faire constater au divisionnaire de ce service le manque à gagner que l'entreprise à laisser
- ❖ défilier juste sous ses yeux ou la surestimation ou sous-estimation de leur résultat ou solde de trésorerie;
- ❖ Les agents doivent prendre une mesure de cet encadrement, et, mettre du sérieux dans leur travail, en vue d'éviter les fraudes, les corruptions par l'opérateur en difficulté financière;
- ❖ Mettre un système marketing compétent qui devra faire connaitre à sa clientèle ses potentielles, le pourquoi de l'existence de ce cadre pour les stimuler à payer ou de s'acquitter de leur facture.
- ❖ Réduire les délais d'encaissement.
- ❖ Augmenter les délais de règlement.
- ❖ Escompter les effets de commerce.
- ❖ Procéder à une augmentation de capital en numéraire.
- ❖ Emprunter à long ou à moyen terme.

2- A l'endroit de l'Etat :

- ❖ Encourager les SFD dans le développement de leurs activités par des subventions ;
- ❖ Proposer et contribuer aux fonds de garantie pour les SFD quelques soit leur taille ;
- ❖ Contribuer au développement des SFD par des formations.

Paragraphe 2 : condition de mise en œuvre

Pour suivre les performances de sa trésorerie, les SFD doivent définir des indicateurs de performance et suivre leur évolution dans un tableau de bord. Les indicateurs de performance à choisir dépendent des objectifs de trésorerie que l'entreprise s'est définie et de la forme de son activité. Ils diffèrent donc d'une entreprise à une autre, mais il en existe d'universels.

- ✓ Outre la mise en place d'outils de gestion de sa trésorerie, les responsables de l'entreprise ou ceux qui sont en charge de la gestion de la trésorerie doivent connaître les techniques d'optimisation de base d'une trésorerie.
- ✓ Les SFD doivent veiller à ce que leur BFR soit négatif ou constamment en deçà du FR pour qu'il y ait de l'excédent de trésorerie.
- ✓ Ils doivent échangés avec les partenaires institutionnels tout en optimisant leur impact sur la trésorerie centralisée.
- ✓ S'assurer du respect des engagements pris auprès des organismes du régime général en assurant le paiement des prestations par la gestion et l'optimisation quotidiennes du solde de trésorerie (flux d'encaissement et de décaissement), par la gestion de la liquidité au jour le jour en optimisant d'une part les financements bancaires et les financements de marché, et d'autre part les excédents de trésorerie placés en toute sécurité. Prévoit et suit le résultat financier.
- ✓ Il faut donc que l'entreprise connaissent parfaitement quelles sont les différentes dates de valeurs pour effectuer des plans de trésorerie correcte et avoir les disponibilités au niveau voulu à la date prévue.
- ✓ Négocier habilement ces conditions bancaires est aussi pour une entreprise un moyen efficace d'optimiser sa trésorerie. Avec des taux

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

d'intérêts créditeurs avantageux et des taux d'intérêts débiteurs ainsi qu'autres frais bancaires plus bas, il sera possible à l'entreprise de dégager des excédents de trésorerie.

CONCLUSION

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

L'étude à laquelle nous nous sommes consacrés nous a permis de nous apercevoir que les SFD, qui constituent pourtant des instruments importants de financement de l'économie et de réduction de la pauvreté, sont confrontées à d'énormes difficultés.

Aujourd'hui la CPEC est l'une des SFD qui joue un rôle important dans la promotion des activités économiques à travers ses prestations de services de collecte d'épargne et de leur redistribution sous forme de crédits.

Mais pour que l'institution continue de jouer ce rôle de façon pérenne (atteindre les objectifs de rentabilité, d'autonomie financière et de viabilité), elle doit être en mesure de maintenir un certain niveau de trésorerie et d'atténuer les difficultés qui menacent sa santé financière et son existence à long terme. Car en pratique il est très difficile d'assurer une parfaite synchronisation entre les encaissements et les décaissements.

En effet, au regard de l'évolution de son activité, il apparaît une insuffisance du FRN par rapport au BFR. De plus, les conclusions auxquelles nous sommes parvenus en ce qui concerne la courte durée de règlement des fournisseurs par rapport à celui de crédit client ne favorisent pas une bonne gestion de la trésorerie de la CPEC.

Nous espérons que la mise en œuvre de nos recommandations ou suggestions permettrait à l'institution de réduire au maximum les difficultés liés à sa gestion de trésorerie ainsi, de maintenir l'équilibre de sa trésorerie.

Cependant, nous n'avons pas la prétention d'avoir tout dit, d'autres chercheurs pourront se servir de nos résultats comme pré support des travaux ultérieurs, leurs critiques et suggestions seront les bienvenus pour l'ajout et la continuité de ce travail.

BIBLIOGRAPHIE

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Ali JEBLI (2012) dans mémoire réalisé par Ehoun Akodédjro et Tossou Z. Y. Aimé 2010 2011 « Gestion de la trésorerie dans une IMF »

BARRY (2004),

Christian MARMUSE, « Gestion de Trésorerie » dans Vuibert entreprise, (1998)

DAYAN (2008), dans « Notion de gestion de la trésorerie »

Elie COHEN (1997) dans mémoire réalisé par ASSOGBA Alexis 2012 2013 « Gestion de la trésorerie dans une IMF »

François Perroux (1991) dans mémoire réalisé par Ehoun Akodédjro et Tossou Z. Y. Aimé 2010 2011 « Gestion de la trésorerie dans une IMF »

FORGET (2004), « Optimiser la gestion financière à court terme, Editions d'organisation, Paris, ».

G. Depallens « *Principe fondamental et traditionnel de l'équilibre financier* », (2006)

GRIFFITHS (2004), dans mémoire réalisé par ASSOGBA Alexis 2012 2013 « Gestion de la trésorerie dans une IMF »

George DEPALLENS et al (1982) dans mémoire réalisé par Ehoun Akodédjro et Tossou Z. Y. Aimé 2010-2011 « Gestion de la trésorerie dans une IMF »

Hervé AEXANDRE et Mathieu PAQUEROT (2000)

HUBERT (2002) dans mémoire réalisé par BOKPE Eric 2013, 2014 « Analyse de la gestion de trésorerie des SFD ».

J. EGLEM et al (1994) « Notion de gestion de la trésorerie » 6^{ème} édition.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Jacky MAYER et Al (1990) dans mémoire réalisé par Ehoun Akodédjro et Tossou Z. Y. Aimé 2010-2011 « Gestion de la trésorerie dans une IMF » Jean-Jacques FRIEDERICH (2001) « Expert plus » 1993.

Jean-Luc Bazet & Pascal Faucher (1997), « Gestion, série politique Générale, Finance et Marketing »

Jean Barreau et Al «*Analyse Financière (Aide-Mémoire)*, Dunod, Paris, 2007. »

Selon **Jennifer ISER** (CGAP) dans mémoire réalisé par ASSOGBA Alexis 2012-2013 « Gestion de la trésorerie dans une IMF »

Jeulefack NGUIMGO (2003) « Analyse du financement du monde rural »

Jesen et Meckling (1976) dans mémoire réalisé par ASSOGBA Alexis 2012-2013 « Gestion de la trésorerie dans une IMF »

KAZADI TSHITENGA (2009-2010), « dans son travail intitulé : diagnostic financier d'une entreprise publique et son impact sur la gestion de la trésorerie »

KALUBI MPWEKELA Joëlle (2008-2009) « dans son travail intitulé : Etude de la gestion de trésorerie et son impact sur l'équilibre financier d'une entreprise »

L.HEISTGER (1979) « *Pratique de gestion et d'analyse financière*, Les éditions d'organisation, Paris, 1984».

LAUZEL (1990) dans mémoire réalisé par Ehoun Akodédjro et Tossou Z. Y. Aimé 2010-2011 « Gestion de la trésorerie dans une IMF »

Le Dictionnaire d'économie et de science sociale 8^{ième} édition revue et augmentée, Nathan, 2009.

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Lionel BOBOT et Didier VOYENNE (2007), « connaitre et pratiquer la gestion »
3^{ème} édition 1980.

MEUNIERS (2006), « Gestion des entreprises »

Michel LEROY « Finance d'entreprise » DCG 2^{ème} édition 2007.

Milton Friedman, dans mémoire réalisé par Ehoun Akodédjro et Tossou Z. Y.
Aimé 2010-2011 « Gestion de la trésorerie dans une IMF »

POLONIATO & VOYENNE (1997), « Analyse des risques lié à la gestion de la
trésorerie »

PIERRE CONSO(2006) « Gestion de trésorerie dans les collectivités publiques.

VERNIMMEN (2009), Encyclopédie : PIERRE VERNIMMEN DE FINANCE
D'ENTREPRISE, par Pascal QUIRY et Franck CEDDAHO, 4^e édition 2000,
Dalloz, Paris.

WIKIPEDIA, l'encyclopédie libre (2006) dans mémoire réalisé par Bil
AMOUSSOU « Risque lié à la trésorerie »

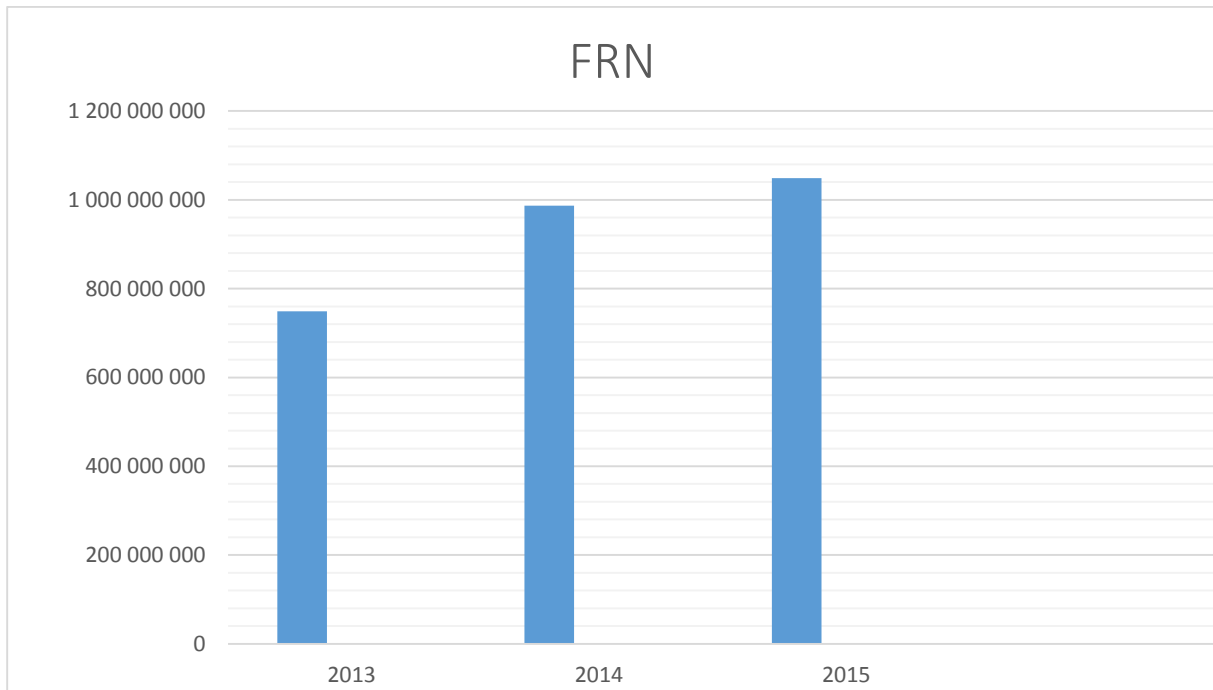
ANNEXES

| | |
|--|---|
| Annexe 1 : Organigramme de la CPEC..... | a |
| Annexe2:graphique n°1 Evolution du FRN de la CPEC..... | b |
| Annexe3 : graphique n°1 Evolution du BFR de la CPEC..... | c |
| Annexe 4 : graphique n°1 Evolution de la TN de la CPEC.... | d |

Annexe 1 : Organigramme de la CPEC

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

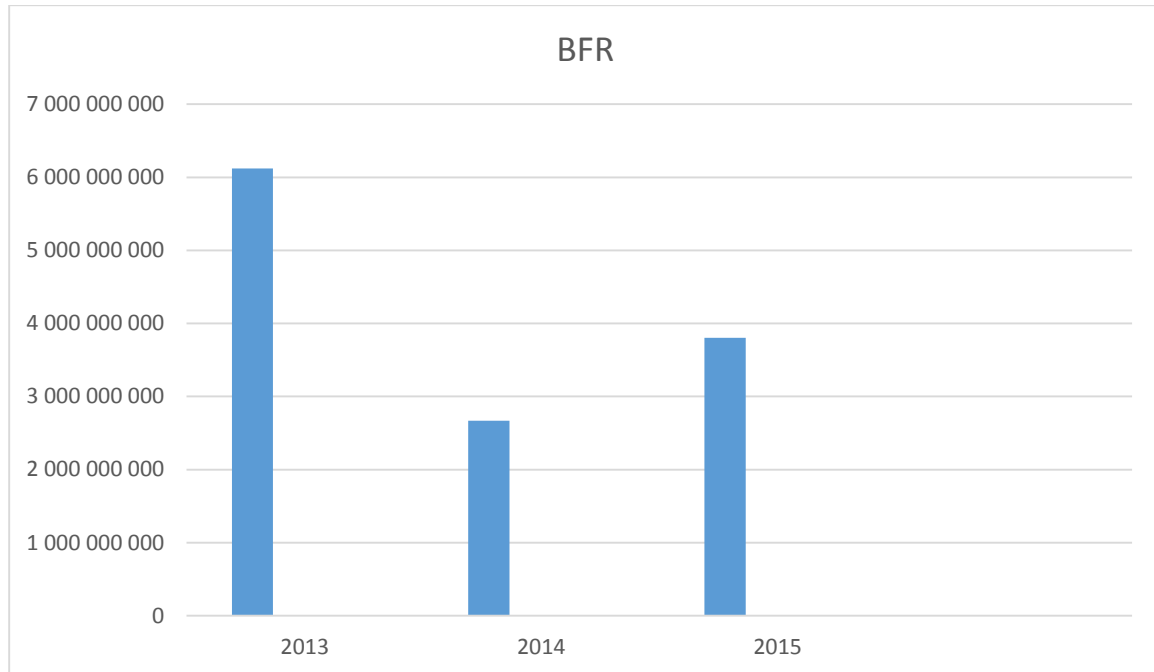
Annexe 2 : Graphique n°1: Evolution du Fonds de Roulement Net de la CPEC de 2013 à 2015



source: Réalisé par nous même à base des états financiers de la CPEC de 2013 à 2015

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

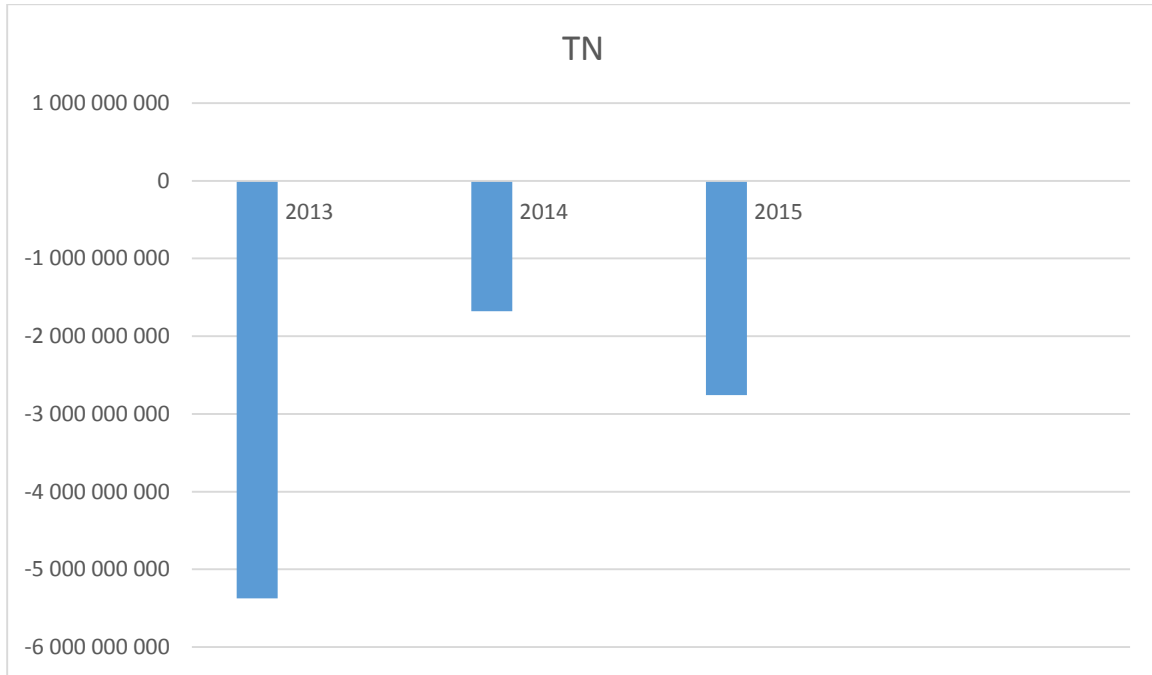
Annexe 3 : Graphique n°2: Evolution du BFR de la CPEC de 2013 à 2015



Source : Réalisé par nous même à base des états financiers de la CPEC de 2013 à 2015

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

Annexe 4 : Graphique n°3: Evolution de la TN de la CPEC de 2013 à 2015



Source : Réalisé par nous même à base des états financiers de la CPEC de 2013 à 2015

La table des matières

**ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES
FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC**

| | |
|--|-------------|
| DEDICACE 1 | I |
| DEDICACE 2 | II |
| REMERCIEMENTS | III |
| SIGLES ET ABREVIATIONS | V |
| LISTE DES TABLAUX ET GRAPHIQUES | VII |
| SOMMAIRE : | VIII |
| RESUMÉ | IX |
| ABSTRACT | X |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L’ETUDE | 3 |
| Section 1 : cadre institutionnelle de l’étude | 3 |
| Paragraphe 1 : Historique, évolution statutaire et services offerts | 3 |
| 1- Historique et évolution statutaire de la CPEC | 3 |
| 1.1- Historique | 3 |
| 1.2 - Evolution statutaire de la CPEC | 3 |
| 2- Services offerts | 5 |
| 2.1- Les produits d’épargne | 5 |
| 2.2- Les produits de crédit | 6 |
| 2.3- Ressources humaines | 7 |
| Source : Etat d’effectif du personnel de la CPEC | 8 |

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

| | |
|--|----|
| Paragraphe 2 : Structure organisationnelle | 8 |
| 1- Assemblée Générale | 8 |
| 2- Les autres organes dirigeants et l'équipe de gestion..... | 9 |
| 2.1- Les organes dirigeants | 9 |
| 2.2- L'équipe de gestion..... | 10 |
| 2.3- L'organisation comptable | 12 |
| 3- Environnement de la CPEC | 13 |
| 3.1-Le micro environnement | 13 |
| 3.2- La macro environnement..... | 14 |
| 4 -Observations du stage | 15 |
| 5- Difficultés rencontrées | 16 |
| 6 - L'analyse SWOT de la CPEC | 17 |
| Section 2 : cadre théorique de l'étude | 19 |
| Paragraphe 1 : Problématique et Intérêt de l'étude | 19 |
| 1- Problématique..... | 19 |
| 2- Intérêt de l'étude | 21 |
| Paragraphe 2 : Objectif de l'étude | 21 |
| 1- Objectif Général | 22 |
| 2-Objectifs Spécifiques | 22 |
| CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESE ET CADRE METHODOLOGIQUE | 23 |

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

| | |
|--|-----------|
| Section 1 : revue de littérature et formulation des hypothèses..... | 23 |
| Paragraphe 1 : Revue de littérature..... | 23 |
| 1-Clarification des concepts | 23 |
| 1.1-La trésorerie | 23 |
| 1. 2- Le Fonds de Roulement | 25 |
| 1.3-Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)..... | 25 |
| 1.4-Les encaissements..... | 26 |
| 1.5- Décaissement..... | 26 |
| 1.6- La gestion | 26 |
| 1.7- la gestion de trésorerie | 27 |
| 1.8- La micro finance..... | 28 |
| 2- la revue théorique des auteurs | 30 |
| 2.1- La théorie d'enracinement | 30 |
| 2.2-La théorie des parties prenante de Friedman | 30 |
| 2.3- La théorie de l'agence..... | 31 |
| 3-Revue empirique..... | 31 |
| Paragraphe 2 : hypothèse de recherche..... | 34 |
| 1- Hypothèse N°1 | 34 |
| 2- Hypothèse 2 | 35 |
| Section 2 : cadre méthodologique de l'étude | 35 |

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

| | |
|---|-----------|
| Paragraphe 1 : méthodologie de l'étude | 35 |
| 1- méthode d'investigation | 35 |
| 1.1- la méthode statistique | 35 |
| 1.2- La méthode analytique..... | 35 |
| 2 – Techniques de collecte et traitement des données..... | 36 |
| 2.1- La technique documentaire | 36 |
| 2.2- La technique d'interview libre..... | 36 |
| 2.3- Les enquêtes..... | 36 |
| 2.4- Les entretiens | 37 |
| 2.5- Méthodes d'analyse des données..... | 37 |
| Paragraphe 2 : vérification des hypothèses | 38 |
| 1- critère de vérification des hypothèses..... | 38 |
| 2- outil d'aide de décision | 38 |
| 3- Limite de l'étude | 39 |
| CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET IMPLICATION MANAGERIALE..... | 40 |
| Section 1 : présentation et analyse des résultats..... | 40 |
| Paragraphe 1 : présentation des résultats | 40 |
| 1- le Fonds de Roulement Net..... | 40 |
| 2- le Besoin en Fonds de Roulement | 41 |
| 3- La Trésorerie Net..... | 42 |

ANALYSE DE LA GESTION DE LA TRESORERIE DANS LES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES : CAS DE CPEC

| | |
|---|-----------|
| 4- Délai de règlement | 43 |
| 4.1- Délai de règlement crédit fournisseur | 44 |
| 4.2- Délai de règlement crédit client | 44 |
| Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses | 45 |
| 1- Vérification de l'hypothèse 1 | 45 |
| 2- Vérification de l'hypothèse 2 | 45 |
| Section 2 : implication managériale | 45 |
| Paragraphe 1- Recommandations | 45 |
| 1- A l'endroit de la CPEC | 45 |
| 2- A l'endroit de l'Etat : | 46 |
| Paragraphe 2 : condition de mise en œuvre | 47 |
| CONCLUSION | 49 |
| BIBLIOGRAPHIE | 50 |
| ANNEXES | |